

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПЕТРИШИН ЄВГЕНІЙ ІГОРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки, д.е.н.,
професор

_____ О.А. Дороніна
« ____ » _____ 2024 р.

**УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ КОНКУРЕНТНОЇ
СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Бей Г. В., к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали / за школою ЄТКС / за національного шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Петришин Є.І. Управління розробкою та реалізацією конкурентної стратегії підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено ключові аспекти формування та впровадження конкурентних стратегій, визначено фактори, що впливають на їх ефективність. Показано етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії на досліджуваному підприємстві. Встановлено напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: менеджмент, конкуренція, стратегія, конкурентоспроможність, ключові показники ефективності.

74 с., 10 табл., 7 рис., 4 дод., 64 джерела.

ABSTRACT

Petryshyn Y.I. Management of development and implementation of company's competitive strategy. Specialty 073 "Management", specialization "Management". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

In the qualification (bachelor's) work, the key aspects of the formation and implementation of competitive strategies were investigated, the factors affecting their effectiveness were determined. The stages of development and implementation of a competitive strategy at the enterprise under study are shown. Ways to increase the competitiveness of the enterprise have been established.

Keywords: management, competition, strategy, competitiveness, key performance indicators.

74 pp., 10 tables, 7 figures, 4 appendices, 64 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Поняття та сутність конкурентної стратегії.....	5
1.2. Типи конкурентних стратегій та їх характеристика.....	8
1.3. Основні етапи процесу розробки конкурентної стратегії.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».....	19
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Агрона Фрут Україна».....	19
2.2. Аналіз процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна».....	36
2.3. Аналіз стану ТОВ «Агрона Фрут Україна».....	41
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».....	49
3.1. Обґрунтування доцільності впровадження стратегії диференціації на ТОВ «Агрона Фрут Україна».....	49
3.2. Напрями реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна».....	52
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Управління розробкою та реалізацією конкурентної стратегії стає необхідним елементом успішного функціонування будь-якого підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Стратегічне планування та ефективне впровадження конкурентних стратегій відіграють вирішальну роль у забезпеченні стійкого розвитку організації, її конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін у суспільно-економічному середовищі.

Перспективи розвитку бізнесу нерозривно пов'язані з ефективним впровадженням стратегій, спрямованих на створення конкурентної переваги та забезпечення стійкого росту. Зміна вимог споживачів, розвиток технологій та динаміка ринкових умов вимагають постійного вдосконалення стратегій управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Ретельне аналізування внутрішніх і зовнішніх факторів, формулювання та впровадження ефективних стратегій стають основними завданнями менеджменту. Враховуючи цей контекст, розуміння принципів та методів управління розробкою та реалізацією конкурентної стратегії є важливими для досягнення успіху та забезпечення стабільного розвитку організацій.

Метою даного дослідження є аналіз процесу управління розробкою та реалізації конкурентної стратегії підприємства в контексті сучасного бізнес-середовища. Дослідження спрямоване на розкриття ключових аспектів формування та впровадження конкурентних стратегій, визначення факторів, що впливають на їх ефективність, а також розробку рекомендацій щодо оптимальних підходів до управління конкурентною діяльністю підприємств.

Завдання дослідження включають:

- узагальнити поняття та сутність конкурентної стратегії;
- вивчити та класифікувати конкурентні стратегії, їх особливості та вплив на ефективність бізнесу;
- ознайомитись з основними процесами розробки конкурентної стратегії;

- провести загальну оцінку економічної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»;
- виконати аналіз процесу розробки і реалізації конкурентної стратегії на даному підприємстві;
- Аналіз стану ТОВ «Агрона Фрут Україна».
- Розробка стратегії для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Об’єктом дослідження виступає конкурентна стратегія.

Предмет дослідження – процес управління та реалізації конкурентної стратегії.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів: розкриття особливостей управління розробкою та реалізацією конкурентної стратегії дозволить розширити знання про ефективні методи та підходи до управління в умовах конкурентного середовища. Отримані результати можуть бути корисні для практиків у сфері управління, допомагаючи їм удосконалити свою діяльність у сфері розробки та впровадження конкурентної стратегії. Рекомендації, розроблені на основі дослідження, можуть бути використані керівництвом підприємств для покращення стратегічного управління та досягнення конкурентної переваги.

Методи дослідження. Для аналітичного дослідження в роботі використовувались такі методи: дедукція, опис, узагальнення, синтезу та порівняльного аналізу.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, де представлено десять таблиць та сім рисунків, висновків, списку використаних джерел, що налічує 64 найменування, та додатків

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність конкурентної стратегії

Для досягнення цілей, підприємство має максимально використовувати свої внутрішні ресурси, досліджувати ринкове середовище, прогнозувати його розвиток і потреби, використовуючи всі доступні інструменти стратегічного менеджменту. Для цього важливо чітко визначити план дій кожного суб'єкта господарської діяльності у висококонкурентному ринковому середовищі - стратегію. Основна мета стратегії полягає у формуванні характеру поведінки підприємства відносно конкурентів. Сучасному підприємству необхідно розробити чіткий план, який включає в себе конкретні заходи, спрямовані на досягнення та утримання стабільних позицій у конкурентній боротьбі.

Проблема забезпечення конкурентоспроможності продукції та самого підприємства вимагає постійних рішучих дій для її вирішення. Ця проблема має гострий характер в сучасній економіці, і успішність її вирішення визначає економічну стабільність будь-якого підприємства [1].

Зростання конкуренції на ринку споживчих товарів, зміни в попиті та пропозиції вимагають формування в структурі управління конкурентною позицією підприємств, що можуть ефективно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Для досягнення максимальних результатів система управління повинна бути належним чином сформована щодо своєї внутрішньої структури та процесу управління. Кожне підприємство - це цілеспрямована, керована система, тому визначення його конкурентного потенціалу повинно враховувати цілеспрямований характер діяльності.

Термін «конкуренція» справедливо віднести до базових понять ринку. Його сутність вперше розкрив А.Сміт, порівнюючи конкуренцію з «невидимою рукою», що керує світом в ринкових умовах [10].

Втім, сучасне тлумачення цього терміна з боку науковців вражає різноманітністю підходів. Так, на думку П. Кэмпбелл К. П. Макконнелла і С.Л. Брю, «конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців і можливість для покупців та продавців вільно виходити на ринок і залишати його» [41]. За М.Портером, конкуренція є «конкретним механізмом, який спонукає підприємців слідувати за вказівками «евидимої руки», створює потужну мотивацію для учасників ринкової економіки, примушує тих, що виходять із власних інтересів, діяти на ринку в руслі інтересів суспільства [54].

Конкуренція спонукає до ефективнішого використання ресурсів і всіх інших можливостей економічної системи. Більшість досягнень людства в сфері благополуччя були отримані завдяки конкуренції. Раціональна поведінка стає необхідною умовою існування на ринку через вплив конкуренції. Конкуренція спонукає до раціональності і є ключовою складовою будь-якої моделі функціонування ринку. Теорія ринкової конкуренції постійно розвивається і має широкі практичні застосування, у відмінну від інших концепцій економічної науки. Різні теорії про конкуренцію формувалися протягом тривалого часу [57].

Сучасні підприємства оперують у умовах жорсткої конкуренції та зростання важливості ролі споживача у формуванні попиту на продукцію. Це стосується майже всіх галузей та ринків. Щоб забезпечити собі конкурентні переваги, підприємства повинні переглянути свої системи управління та активно застосовувати інструменти стратегічного менеджменту. Практично це виявляється передусім у формуванні конкурентної стратегії, спрямованої на досягнення довгострокового успіху на ринку.

Конкурентна стратегія – це узагальнена модель дій і сукупність правил, якими має керуватися підприємство при прийнятті рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності [7].

Конкурентоспроможність підприємства визначається його позицією на внутрішніх та світових ринках, обсягами продажів, ресурсним потенціалом, прибутком на одного працівника, а також кількістю конкурентів. Зазвичай

конкурентоспроможним є підприємство, що здатне залишатися прибутковим протягом тривалого періоду в умовах ринкової економіки. Ю.Б.Іванов визначає конкурентоспроможність як систему, що складається з взаємодіючих чинників і відображає ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства з надбання та утримання конкурентних переваг протягом тривалого часу. З цієї точки зору, конкурентоспроможність включає не лише ефективність, а й здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

З позицій системного підходу, конкурентоспроможність може розглядатися як властивість виробничо-економічних систем, таких як підприємства, змінювати свою траєкторію розвитку або режим функціонування, щоб адаптуватися до впливів зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку або створення нових конкурентних переваг. [30]

Основними ознаками конкурентоспроможності як одного з критеріїв ефективності економічного суб'єкта є:

- відносний (порівняльний) характер - конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку;
- релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;
- часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує місце суб'єкта в конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

Управління конкурентоспроможністю підприємства - це один з аспектів його менеджменту, спрямований на формування, розвиток і втілення конкурентних переваг для забезпечення життєздатності підприємства в умовах економічної конкуренції [19].

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на основних принципах науки управління, в які входять мета, об'єкт, суб'єкт, методологія, принципи, процес та функції управління.

Складовими процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є [39]:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в галузі та на ринку
- діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників
- конкурентне позиціонування підприємства
- вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами в конкурентній боротьбі
- розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства
- реалізація конкурентної стратегії підприємства.

З погляду процесного підходу, управління конкурентоспроможністю підприємства - це постійний процес виконання управлінських функцій, таких як встановлення цілей, планування, організація, мотивація та контроль діяльності. Ці кроки спрямовані на формування конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності підприємства як учасника економічного процесу.

1.2. Типи конкурентних стратегій та їх характеристика

Стратегія встановлює конкретні межі, які дозволяють виявити та оцінити зміни в зовнішніх і внутрішніх умовах розвитку системи. Вона також визначає потреби у вдосконаленні системи, які виникають внаслідок цих змін [24, 25, 31, 33, 36, 39, 52]

Стратегія виступає як інструмент для досягнення перспективних цілей, фокусуючись на передбаченні поведінки зовнішнього середовища. Це

відображається у аналізі можливостей функціонування і розвитку підприємства. Стратегія є адаптивною до змін у зовнішньому середовищі і мобілізує ресурси підприємства для досягнення поставлених цілей. Існує велика кількість стратегій, які можуть бути систематизовані в класифікації, наведеної на рис. 1.1.

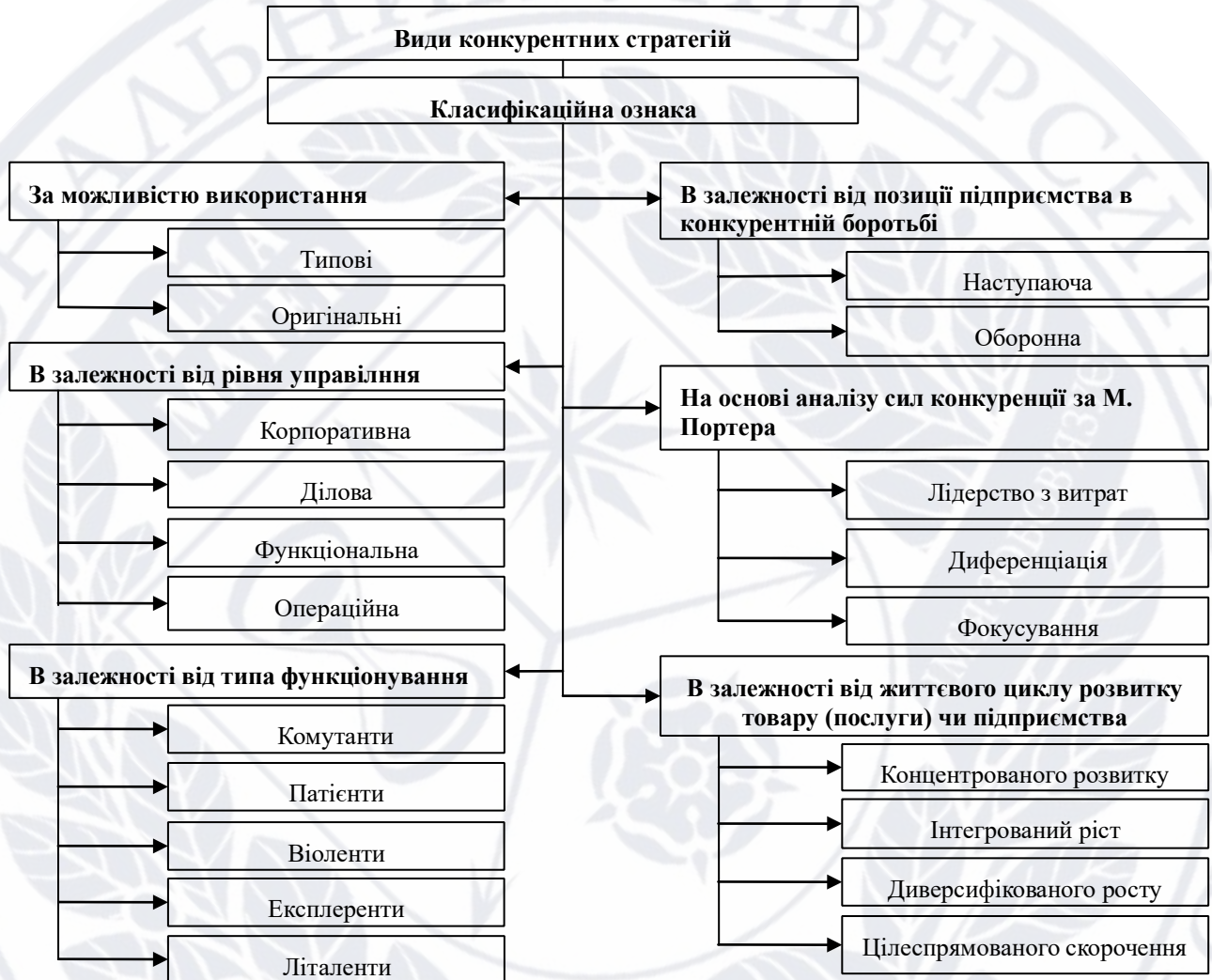


Рис. 1.1. Класифікація конкурентних стратегій [57]

Щодо можливостей використання, виділяються дві категорії стратегій: типові і оригінальні.

Залежно від рівня управління, розрізняють чотири типи стратегій: корпоративну, ділову, функціональну і операційну.

Корпоративна стратегія охоплює загальну стратегію корпорації в цілому.

Ділова стратегія спрямована на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Функціональна стратегія виконується на рівні окремих функціональних напрямків підприємства, таких як маркетинг, персонал, фінанси тощо.

Операційна стратегія реалізується в рамках конкретних підрозділів підприємства, таких як реклама, витрати та ін.

Залежно від типу функціонування, виділяються конкурентні стратегії, які відображають певний тип біологічного поведінки підприємства: коммутанти, пацієнти, віоленти, експлеренти, літаленти. Ці стратегії мають аналогію з поведінкою біологічних систем.

Комутанти, або сірі миші, є малими та гнучкими підприємствами, які легко адаптуються до змін попиту на ринку.

Пацієнти, що подібні до хитрих лисиць, представляють собою вузькоспеціалізовані підприємства з кількісним зростанням, що успішно займають свої ніші на ринку.

Віоленти, як слони або леви, це великі корпорації, які мають стійку позицію на ринку і контролюють значну частку його.

Експлеренти, схожі на метеликів, є молодими підприємствами, чії конкурентні переваги полягають у новаторстві, нових технологіях і продуктах.

Літаленти, або вмираючі, - це підприємства з непродуктивною структурою, що мають негативний фінансовий розвиток.

Стратегії, пов'язані з позицією підприємства в конкурентній боротьбі, включають наступальну і оборонну. [32]

Наступальна стратегія характеризується підприємствами, які активно використовують підприємницькі принципи, спроектовані та реалізовані нові товари або технології, що забезпечують конкурентні переваги.

Оборонна стратегія, натомість, спрямована на збереження конкурентних позицій підприємства на уже наявних ринках збуту.

Диференціація може бути горизонтальною, коли товари або послуги відрізняються лише за окремими характеристиками при приблизно однаковій ціні, або вертикальною, коли пропоновані характеристики товарів або послуг, їх ціни і середній рівень доходу споживачів різняться.

Фокусування - це концентрація зусиль на певному сегменті ринку або споживчій ніші, які відрізняються особливими потребами, з метою кращого їх задоволення, ніж у конкурентів.

Фокусування вважається привабливим у випадках, коли для більшості конкурентів занадто складно чи дорого освоїти цю нішу, у підприємства недостатньо ресурсів для відділення широких економічних сегментів, або коли галузеві сегменти різняться за розміром, темпами зростання і ступенем конкуренції. Крім того, це може бути привабливим, коли існують невеликі групи клієнтів з нестандартними потребами, які не задовольняються в повній мірі.

Однак, існують ризики фокусування, такі як значний розрив у цінах з конкурентами, розходження вимог до товарів споживачів цільового сегмента і ринку в цілому, а також конкуренти можуть зайти на ще більш вузькі підсегменти всередині цільового сегмента. [49]

В залежності від етапу життєвого циклу товару (послуги) або підприємства, визначаються наступні стратегії: концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання, цілеспрямованого скорочення. [17]

Стратегія концентрованого зростання включає такі аспекти: підсилення позицій товару або послуги на вже наявному ринку через додаткові маркетингові або рекламні заходи; пошук нових ринків збуту для вже наявних послуг або розробка нових послуг для вже освоєних ринків. Як відзначено у дослідженні Мельник Л.Г., Дегтярьова І.Б., інноваційний маркетинг має значний вплив на ефективність діяльності підприємства. [17 - 18]

До стратегії інтегрованого зростання належать: зворотна вертикальна інтеграція (співпраця з постачальниками ресурсів для виробництва); просування вперед інтеграції (співпраця з дистриб'юторами та роздрібними торговцями). [29]

До стратегії диверсифікованого зростання входять такі підходи: розширення можливостей виробництва та реалізації нових послуг на основі існуючого бізнесу; розробка та впровадження нових пакетів послуг, які

відрізняються від вже існуючих; розширення бізнесу за рахунок нових пакетів послуг, технологічно непов'язаних з наявними; розгортання нових послуг на нових ринках.

Стратегії цілеспрямованого скорочення застосовуються в тих випадках, коли організація потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання, щоб підвищити ефективність у зв'язку зі зниженням попиту на ринку і кардинальними змінами в економіці.

Існує велика різноманітність конкурентних стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг. Однак, враховуючи мету підприємства та конкурентні переваги, можна виділити лише кілька типових видів конкурентних стратегій.

Базові конкурентні стратегії Портера є універсальними і можуть бути застосовані в будь-якому конкурентному середовищі, щоб забезпечити конкурентні переваги: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. [53]

Лідерство за витратами означає продаж масового стандартного товару чи послуги за нижчою ціною, завдяки скороченню витрат або рекламі при незмінних цінах.

Диференціація включає зміну споживчих якостей товару або послуги в порівнянні з продукцією конкурентів або зміну іміджу підприємства та його частки на ринку.

Фокусування передбачає спрямування зусиль підприємства на вузьку спеціалізацію на одному з сегментів ринку, на певній групі покупців або на низьких витратах.

Стратегія лідерства за витратами дозволяє знизити повні витрати на виробництво і на цій основі знизити ціни, що приваблює більшість клієнтів.

Стратегія широкої диференціації спрямована на надання товарів зі специфічними рисами, що відрізняють їх від продукції конкурентів та приваблюють споживачів.

Стратегія оптимальних витрат дозволяє отримати більшу цінність за ті ж гроші через поєднання високої корисності з низькою ціною.

Стратегія ринкової ніші або фокусування орієнтується на вузьку ринкову нішу, де підприємство може випередити конкурентів завдяки більш низьким витратам чи наданню диференційованих товарів та послуг.

1.3. Основні етапи процесу розробки конкурентної стратегії

Для успішного функціонування та розвитку підприємства у ринковій економіці необхідно використовувати обґрунтований підхід до формування його конкурентної стратегії. Корпоративні цілі та стратегії створюють широкі концептуальні рамки, всередині яких визначаються конкретні стратегії. Основна мета, на яку спрямовані всі стратегічні елементи, полягає у пошуку найбільш ефективних шляхів перетворення наявних конкурентних переваг у конкурентну стратегію. Ця стратегія ґрунтується на об'єктивній інформації про цільовий ринок та його тенденції.

В даний час багато вітчизняних підприємств стикаються з відсутністю чіткої, ретельно продуманої та ефективної стратегії. Це призводить до того, що увага підприємства зосереджується переважно на внутрішніх ресурсах, ігноруючи можливі зовнішні загрози (які часто розглядаються лише як випадкові факти) та пропускаючи переваги сприятливих тенденцій. Отже, основою конкурентної стратегії є взаємодія підприємства та його зовнішнього середовища. [60]

Ключовими складовими механізму формування конкурентної стратегії є визначення мети, концепції, загальної стратегії, принципів, функцій, інструментарію та забезпечення. [5]

М.Портер підкреслює, що при розробці стратегії розвитку необхідно враховувати сферу діяльності, в якій ця стратегія буде впроваджуватися. [53]

Загалом, стратегія має виконувати ряд завдань:

- Забезпечувати синтез різних аспектів розвитку об'єкта управління, включаючи технічні, технологічні, екологічні, економічні та управлінські аспекти.
- Інтегрувати різні аспекти керованого об'єкта, такі як місія, потенціал, структура, корпоративна культура, система управління і т.д.
- Фокусувати на досягненні стратегічних цілей, спрямованих на задоволення стратегічних громадських, корпоративних та особистих інтересів.
- Інтегрувати наукові досягнення в економіці, техніці, управлінні та інших галузях.
- Бути гнучкою, враховуючи багатоваріантність стратегічних ситуацій.
- Концентрувати стратегічні та тактичні конкурентні переваги, знання, вміння та досвід всього колективу.
- Залучати всіх працівників організації до розробки стратегії, і відповідальність за її результати повинна нести керівництво.
- Бути помірно ризикованою, але водночас не недооцінювати стратегічні переваги конкурентів і не переоцінювати власні переваги.

Узагальнюючи дослідження вчених щодо процесу та етапів формування конкурентної стратегії підприємства, можна визначити дві основні фази [5, 50, 53, 60]:

- Перша - це підготовчий етап. На цій стадії збирається та систематизується інформація про стан зовнішнього та внутрішнього середовища.
- Друга - це завершальна фаза, під час якої, на основі аналізу альтернативних варіантів, вибирається конкурентна стратегія.

Розглянемо детально етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. (див. рис. 1.2.)

Основні етапи процесу розробки конкурентної стратегії

Перший етап – встановлення цілей.

На цьому етапі передбачається розробка і визначення короткотермінових, середньотермінових та довготермінових цілей підприємства, які виступають основою для вибору конкурентної стратегії.

Другий етап – аналіз зовнішнього середовища.

Цей етап включає процес моніторингу зовнішнього середовища підприємства для виявлення поточних та майбутніх загроз і можливостей, які можуть впливати на досягнення цілей організації.

Третій етап – дослідження внутрішнього середовища підприємства.

Метою цього етапу є виявлення внутрішніх факторів, які можуть розглядатися як сильні сторони підприємства, оцінка їх важливості та визначення тих, що можуть стати основою для конкурентних переваг.

Четвертий етап – визначення стратегічної мети та постановка завдань.

Цей етап базується на аналізі зведеної статистичної та фінансової звітності підприємства, макроекономічних досліджень, оглядів кон'юнктури ринків, аналітичних оглядів спеціальних видань та результатів вибірових досліджень.

П'ятий етап – аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.

На цьому етапі, після проведення попередніх досліджень, формується інформація про внутрішні можливості та ресурси підприємства, а також про фактори зовнішнього середовища, їх вплив та значущість.

Шостий етап – планування реалізації стратегії.

Особливу увагу потрібно звернути на організаційно-структурний потенціал підприємства.

Сьомий етап – реалізація стратегічних рішень.

Усі стратегічні рішення повинні бути донесені до виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень та інших організаційних документів, тобто управлінські рішення мають бути перетворені в організаційні заходи.

Рис. 1.2. Основні етапи процесу розробки конкурентної стратегії

(Джерело: створено автором)

Перший етап – встановлення цілей. На цьому етапі передбачається розробка і визначення короткотермінових, середньотермінових та довготермінових цілей підприємства, які виступають основою для вибору конкурентної стратегії. В залежності від обставин, одні компанії стратегічно спрямовують свої дії на усунення конкурентів, інші – на дистанціювання від них, треті – на співпрацю з ними, а четверті – на поступку позицій на вигідних умовах. Оскільки підприємства відрізняються типами поведінки та реалізації цілей, кожній компанії необхідно впливати на конкурентів, нав'язуючи свої інтереси, і водночас протидіяти їхнім діям, захищаючи свої інтереси від зовнішніх посягань.

Другий етап – аналіз зовнішнього середовища. Цей етап включає процес моніторингу зовнішнього середовища підприємства для виявлення поточних та майбутніх загроз і можливостей, які можуть впливати на досягнення цілей організації. Метою аналізу є забезпечення своєчасного реагування управління на зовнішні та внутрішні імпульси для досягнення стратегічних цілей.

Третій етап – дослідження внутрішнього середовища підприємства. Метою цього етапу є виявлення внутрішніх факторів, які можуть розглядатися як сильні сторони підприємства, оцінка їх важливості та визначення тих, що можуть стати основою для конкурентних переваг. Аналіз проводиться комплексно, враховуючи всі підсистеми та елементи підприємства, яке розглядається як складна система, що діє у відкритому середовищі і складається з ряду підсистем. Показники оцінюються в динаміці і порівнюються з аналогічними показниками конкурентів.

Аналіз внутрішнього середовища включає дослідження двох областей [57]:

- **Макросередовище:** Досліджується внутрішнє середовище всього підприємства, порівнюються його ресурси та ефективність їх використання з іншими організаціями галузі для вибору оптимального шляху розвитку.
- **Мікросередовище:** Досліджується внутрішнє середовище конкретної стратегічної зони господарювання, оцінюються ресурси підприємства, ефективність виробничо-збутової діяльності та визначається стратегічний конкурентний потенціал підприємства в цілому.

Четвертий етап – визначення стратегічної мети та постановка завдань.

Цей етап базується на аналізі зведеної статистичної та фінансової звітності підприємства, макроекономічних досліджень, оглядів кон'юнктури ринків, аналітичних оглядів спеціальних видань та результатів вибірових досліджень. На основі комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища визначаються обмеження у діяльності підприємства, загрози та можливості з боку зовнішнього середовища, перспективи розвитку компанії та формуються стратегічні альтернативи для досягнення цілей.

П'ятий етап – аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. На цьому етапі, після проведення попередніх досліджень, формується інформація про внутрішні можливості та ресурси підприємства, а також про фактори зовнішнього середовища, їх вплив та значущість. Ці дані використовуються для оцінки та вибору стратегічних зон господарювання. Найбільш зручним інструментом для цієї роботи є SWOT-аналіз, який допомагає виявити та усунути слабкі місця, збільшити потужність та уникнути загроз. Існує широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можна об'єднати у систему конкурентних стратегій підприємства – сукупність заходів, спрямованих на адаптацію до змін у конкурентному середовищі та зміцнення довгострокових позицій на ринку. До системи конкурентних стратегій високотехнологічного підприємства входить відповідна технологічна стратегія. Виділяють три основні типи технологічної стратегії для здобуття конкурентної переваги: раннє технологічне лідерство, пізнє технологічне лідерство та технологічне послідовництво.

Шостий етап – планування реалізації стратегії. Організаційна структура може як сприяти стратегічному розвитку підприємства, так і гальмувати його. Мінцберг довів, що стратегія може обмежувати розвиток підприємства, тобто стратегія та структура взаємопов'язані. Організаційна структура не повинна бути складнішою, ніж це необхідно, враховуючи розмір підприємства, характер діяльності, технології та територіальне розміщення. Більшість економічних суб'єктів функціонують у межах простих організаційних структур. Однак стратегічні аспекти функціонування організаційних структур часто залишаються

поза увагою, що ускладнює розробку та реалізацію економічної стратегії. Особливу увагу потрібно звернути на організаційно-структурний потенціал підприємства. Лінійні та функціональні структури часто перевантажують вище керівництво поточними завданнями, не дозволяючи зосередитися на стратегічних проблемах.

Сьомий етап – реалізація стратегічних рішень. Реалізація здійснюється у двох напрямках. Перший – за допомогою адміністративних важелів, таких як тактики, політики, процедури та правила. Другий – з використанням економічних важелів, включаючи формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Усі стратегічні рішення повинні бути донесені до виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень та інших організаційних документів, тобто управлінські рішення мають бути перетворені в організаційні заходи.

Успішна реалізація обраної стратегії забезпечує підприємству стійку конкурентну перевагу. Однак, в умовах динамічного ринку, де діють численні виробники, класичні конкурентні стратегії можуть виявитися недостатніми для утримання лідерських позицій.

Щоб досягти довготривалого успіху, підприємства повинні постійно адаптувати свої стратегії до змін на ринку. Це включає моніторинг технологічних нововведень, змін у споживчих перевагах та діяльності конкурентів. Інновації та гнучкість стають ключовими факторами у забезпеченні конкурентоспроможності. [8]

Таким чином, для збереження конкурентних переваг на динамічному ринку підприємствам необхідно впроваджувати комплексний підхід, який поєднує класичні стратегії з сучасними інноваційними практиками. Це забезпечить не лише виживання, а й процвітання в умовах жорсткої конкуренції.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ ТА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «АгрANA Фрут Україна»

На початку літа 1997 року утворилося партнерство між Україною та Австрією - компанія "Поділля - ОБСТ". Головним фокусом діяльності цієї фірми стала обробка плодів та ягід, які надходять у формі свіжих чи заморожених продуктів. Ці продукти перетворюються на фруктові наповнювачі, які в подальшому використовуються як напівфабрикати на підприємствах молочної промисловості та суміжних галузях, а також для виробництва натуральних та концентрованих соків. При запуску виробництва "Поділля - ОБСТ" націлювалося на постачання фруктових наповнювачів для великих корпорацій і фактично на даний момент є основним постачальником в східній Європі. Для розширення асортименту компанія імпортує різноманітні екзотичні фрукти, такі як ананаси, манго, грейпфрути та банани [48].

Товариство з обмеженою відповідальністю "АгрANA-Фрут Україна" є результатом угоди між юридичними особами, які об'єднали своє майно для здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку. Ця компанія має статус юридичної особи, власний баланс, рахунки в банках, включаючи розрахункові, а також інші реквізити. Вона володіє круглою печаткою з власною назвою і фірмовим знаком, а також може укладати угоди, набувати права та нести зобов'язання від свого імені. "АгрANA-Фрут Україна" також здійснює зовнішньоекономічну діяльність, включаючи експортно-імпортні операції як в Україні, так і за кордоном, в тому числі торговельні операції та посередницькі послуги [48].

Головний офіс ТОВ «АгрANA Фрут Україна» знаходиться за адресою: Україна, місто Вінниця, вул.Сергія Зулінського 32, 21022.

Предметом діяльності ТОВ «АгрANA Фрут Україна» є: виробництво концентрованих соків; виробництво натуральних соків; виробництво фруктових наповнювачів, які у подальшому використовуються як напівфабрикати на підприємствах молочної промисловості та суміжних із нею галузях; закупка сільськогосподарської продукції в населення для подальшої переробки; посередницька діяльність; експортно-імпортні операції та інша зовнішньоекономічна діяльність.

Компанія "АгрANA Фрут Україна" є частиною корпорації "AGRANA Group". З 1991 року акції AGRANA входять до переліку емітентів Віденської фондової біржі. Загальний оборот концерну становить близько двох мільярдів євро, а кількість працівників перевищує 9 тисяч осіб. AGRANA вважається однією з провідних компаній у сфері переробки в Центральній та Східній Європі, а також є лідером у виробництві спеціалізованих продуктів з крохмалю в Європі. Як світовий лідер у сфері обробки фруктів, концерн займає одне з найважливіших місць у Європі серед виробників фруктових концентратів [48].

ТОВ «АгрANA Фрут» спеціалізується на обробці фруктів і ягід, охоплюючи повний цикл від вирощування та заготівлі сировини до переробки та випуску готової продукції. Сировина проходить ретельний відбір і очищення за всіма параметрами. Підприємство спеціалізується на виробництві широкого асортименту продукції, включаючи соки, консерви з фруктів, пюре, концентрати, заморожені ягоди, асептичні ягоди, фруктові наповнювачі, підготовлені для використання в молочних продуктах фрукти та заспиртовані соки [48].

Процес замороження використовується для збереження продукту, що дозволяє продовжити термін зберігання таких ягід, як смородина, полуниця, малина, журавлина, червона і чорна смородина, вишня, чорноплідна горобина на тривалий період. Ягоди проходять через тунель глибокого замороження, що забезпечує збереження не лише зовнішнього вигляду продукції, а й її смаку, аромату та корисних властивостей, які максимально наближені до свіжих ягід [1].

Продукція від ТОВ "АгрANA Фрут Україна" відома своєю корисністю, смаком і доступністю. Протягом багатьох років вони виробляють органічні

продукти та мають відповідну сертифікацію. Як фруктові, так і сокові підприємства об'єднуються під брендом AGRANA Fruit, засновані на спільній пристрасті до переробки сільськогосподарської сировини в високоякісний продукт. Їхні продукти користуються популярністю як серед місцевих виробників, так і серед міжнародних компаній у харчовій промисловості та напоїв.

Діяльність підприємства сертифікована відповідно до певних міжнародних стандартів, зокрема, це: ISO 9001:2008 (SGS), FSSC 22000:2010 (SGS). ISO 26000 (SGS) (Соціальна відповідальність), HACCP, SAP (усі процеси автоматизовані), Сертифікат на виробництво наповнювачів для дітей від 6 міс. [48].

Місія ТОВ «Аграна Фрут Україна» - «Здорове харчування – здорове життя» Кінцева ціль – запропонувати клієнтам продукцію ідеальної якості за оптимальними цінами через постійне удосконалення технологій [48].

Ефективність функціонування ТОВ "Аграна Фрут Україна" значною мірою залежить від її організаційної структури, принципів побудови та постійного вдосконалення. У складі лінійно-функціональної структури компанії присутні такі елементи: лінійні підрозділи, де керівництво встановлює основні завдання та вибирає виконавців; функціональні підрозділи, які здійснюють виконання завдань в межах своєї компетенції.

Ця структура базується на: лінійних повноваженнях, що передаються від керівництва до підлеглих відповідно до ієрархії та департаментизації за функціональною ознакою, що означає поділ організації на певні компоненти, кожен з яких має власні завдання і обов'язки.

На ТОВ «Аграна Фрут Україна» сформована лінійно-функціональна структура управління. (рис.2.1).

Така структура найбільш підходить для організацій зі значною кількістю працівників - від декількох сотень до декількох тисяч, особливо у випадку, якщо ці організації діють у стабільних умовах.

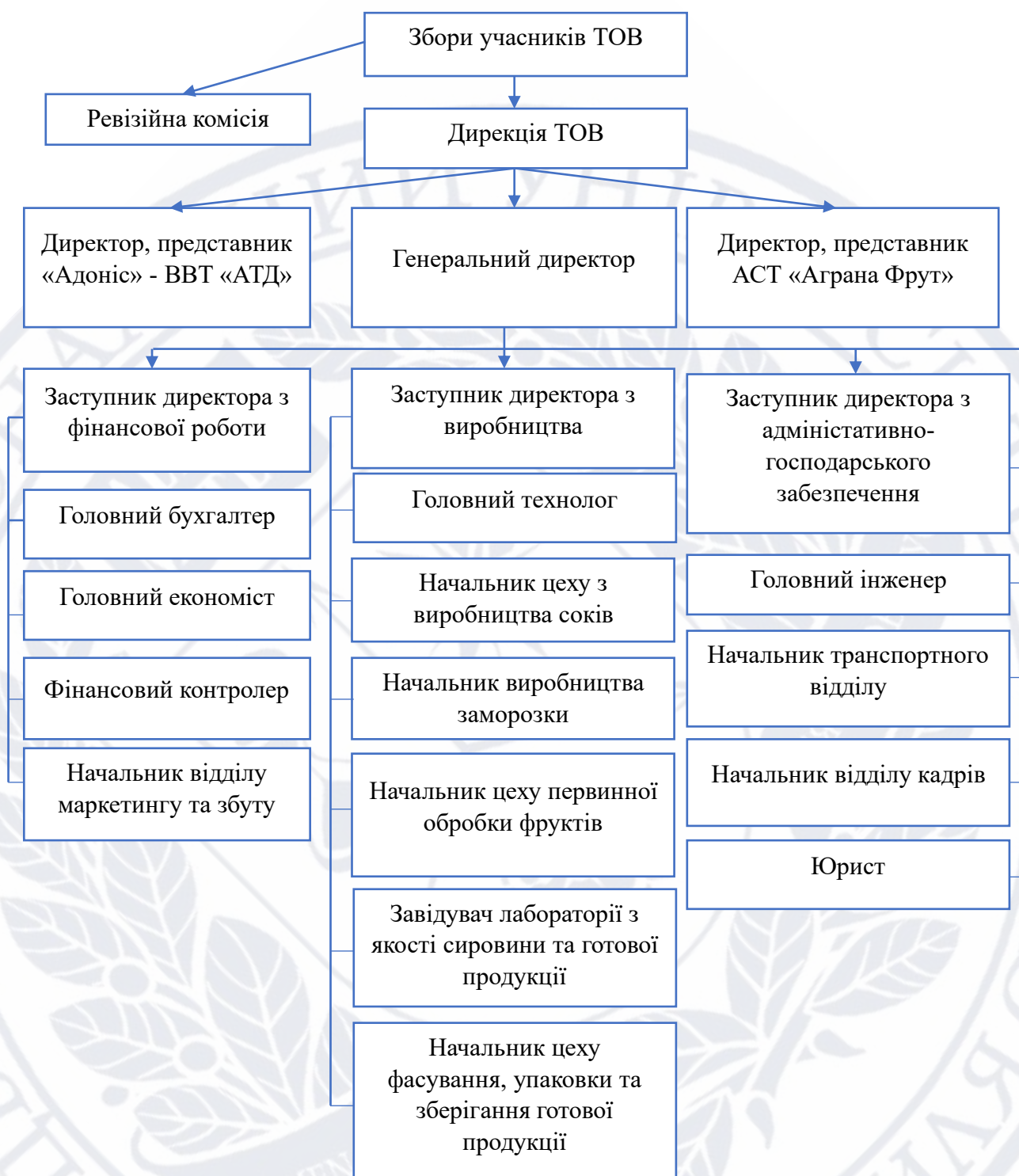


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Агрона Фрут Україна» [49]

У ТОВ "Агрона Фрут Україна" генеральний директор виступає головою компанії. Основні функції генерального директора включають загальне керівництво виробничо-господарською діяльністю підприємства та прийняття рішень, відповідальність за результати компанії та збереження її майна.

Заступник директора з фінансової роботи відповідає за такі завдання:

- Організацію управлінського обліку результатів.
- Формування фінансової звітності відповідно до законодавства.
- Забезпечення раціональної організації внутрішнього обліку і звітності.
- Подання керівництву повної і достовірної інформації про діяльність підприємства.
- Проведення економічного аналізу господарської діяльності.
- Формування бюджету підприємства та інші відповідні завдання.

Заступник директора з фінансової роботи керує групою підлеглих, до якої входять головний бухгалтер, головний економіст, фінансовий контролер, начальник відділу збуту та завідувач лабораторії з якості сировини та готової продукції.

Заступник директора з виробництва відповідає за організацію виробництва продукції, контроль якості та впровадження нових методів і систем. Йому підпорядковуються головний технолог, начальник цеху з виробництва соків, начальник виробництва заморозки, начальник цеху первинної обробки фруктів, начальник цеху фасування, упаковки і зберігання продукції.

Заступник директора з адміністративно-господарського забезпечення відповідає за збереження майна, дотримання технічних та виробничих стандартів безпеки, а також управлінням транспортним відділом, відділом кадрів та юридичним підрозділом.

Більшість відділів ТОВ "Агрона Фрут Україна" функціонують як єдиний організм, готовий реагувати на потреби споживачів навіть у найменших деталях. Реактивність, гнучкість, злагодженість, оптимізм, колективізм, міжнародний досвід і творчий підхід до роботи - це те, що допомагає компанії займати лідерські позиції на ринку.

ТОВ "Агрона Фрут Україна" відоме як провідний гравець у сфері виробництва та переробки фруктів на українському ринку. Щоб забезпечити стійкий успіх у конкурентному середовищі, компанія активно впроваджує комплексну збутову стратегію, яка охоплює всі ланки ланцюжка постачання.

"Агрона Фрут Україна" використовує багатоканальний підхід у збуті своєї продукції з метою привернення максимальної аудиторії споживачів. Компанія постачає свої продукти різним галузям промисловості, таким як пекарні, кондитерські фабрики, виробники морозива, молочні заводи та інші виробничі підприємства, які використовують фруктові концентрати, пюре, соки та інші фруктові продукти у своїх виробничих процесах.

Безпосередньо до точок продажу продукція "Агрона Фрут Україна" потрапляє через мережу дистриб'юторів, які забезпечують доступ до роздрібних магазинів та інших торгових точок по всій території України. Крім того, продукція компанії представлена на полицях провідних супермаркетів та гіпермаркетів України, таких як "Сільпо", "Новус", "АТБ", "Варус" та інші. Такий розподіл сприяє максимальному охопленню цільової аудиторії та забезпечує широкий доступ споживачів до продуктів компанії. [49].

ТОВ "Агрона Фрут Україна" представляє широкий асортимент фруктової продукції, що задовольняє різноманітні потреби споживачів. Основні категорії продукції компанії включають:

- Фруктові концентрати: Широкий вибір концентратів, таких як яблучні, вишневі, малинові, абрикосові, персикові, виноградні та інші, які застосовуються у виробництві соків, напоїв, йогуртів, морозива та інших продуктів.
- Фруктові пюре: Великий асортимент пюре, таких як яблучні, вишневі, малинові, абрикосові, персикові, виноградні та інші, які використовуються у виробництві дитячого харчування, кондитерських виробів, соусів, десертів та інших продуктів.
- Фруктові соки: Різноманітність соків, таких як яблучні, вишневі, малинові, абрикосові, персикові, виноградні та інші, які доступні споживачам як готові до вживання напої.
- Фруктові наповнювачі: Різноманіття наповнювачів, таких як яблучні, вишневі, малинові, абрикосові, персикові, виноградні та інші, які

використовуються у виробництві йогуртів, морозива, кондитерських виробів та інших продуктів.

Сушені фрукти: Різноманіття сушених фруктів, таких як яблука, вишні, сливи, абрикоси, персики та інші, які представлені у вигляді готових до вживання снеків або використовуються у виробництві кондитерських виробів та мюслі [48].

"Агрона Фрут Україна" впроваджує різноманітні стратегії маркетингової комунікації для успішного просування своїх продуктів та підсилення бренду на ринку:

- Компанія активно бере участь у провідних профільних виставках та ярмарках, які відбуваються як на території України, так і за її межами. Це дає можливість представити свою продукцію широкому колу потенційних клієнтів та партнерів.
- Рекламні матеріали "Агрона Фрут Україна" регулярно розміщуються в спеціалізованих журналах та інших виданнях, спрямованих на харчову промисловість та сферу виробництва продуктів харчування.
- Компанія підтримує тісне партнерство зі своїми дистриб'юторами та партнерами, забезпечуючи їх маркетинговими матеріалами, організовуючи спільні промо-акції та навчальні заходи.
- Власний веб-сайт "Агрона Фрут Україна" є важливим інструментом для інформування про продукцію компанії, подачі новин та контактів. Крім того, компанія активно використовує соціальні мережі для просування продукції та взаємодії зі споживачами.
- Робота з масовими засобами масової інформації є ще одним засобом підвищення впізнаваності бренду та формування позитивного іміджу компанії.

Завдяки ефективній маркетинговій стратегії ТОВ "Агрона Фрут Україна" досягла значних успіхів. Компанія займає провідну позицію на українському ринку фруктових концентратів, пюре, соків та наповнювачів. Її продукція експортується до більш ніж 20 країн світу. Підприємство було нагороджено за високу якість продукції та значний внесок у розвиток харчової промисловості

України. Проте, найважливішим досягненням є сильна репутація серед клієнтів та партнерів.

На ТОВ "Агрона Фрут Україна" встановлено добре налагоджений механізм виробництва та постачання продукції від поля до замовника або споживача. Підприємство охоплює широкий спектр діяльності, яка включає в себе відділи агрономії, розробок, контролю якості та лабораторії, відділи продажів та закупів, IT-відділ, виробничий, бухгалтерію та відділ митного контролю. Стійкий розвиток є ключовим елементом корпоративної філософії, макроекономічної стратегії Агрона Груп та мікроекономічної стратегії ТОВ "Агрона Фрут Україна".

Сегмент фруктів активно залучений до програм розвитку Вінницької області з метою забезпечення стійкості сільського господарства. Важливо зауважити, що ланцюжок виробництва має добре організовану структуру управління, що гарантує високу якість та значну продуктивність діяльності підприємства [11].

ТОВ "Агрона Фрут Україна" зосереджується на клієнт-орієнтованій стратегії в сегменті фруктів, спрямованій на забезпечення росту і конкурентоспроможності на світовому ринку. Підприємство активно розвиває тісні партнерські відносини з клієнтами з харчової промисловості, надаючи послуги з виробництва продукції під конкретні замовлення.

Для досягнення сталого успіху та виходу в лідери на ринку, Агрона Груп визначила стратегічну мету - диференціюватися від конкурентів за допомогою постійної технологічної оптимізації і інновацій у продукції. Для цього проводиться активна діяльність у сфері досліджень та розробок (НДДКР), яка централізується в "Agrana Research & Innovation Center" у Тульні, Австрія. Протягом 2017-2018 років витрати на НДДКР склали близько 14,9 млн євро, з більш ніж 200 працівниками, які залучені до досліджень і розробок. [48].

Головним пріоритетом для підтримки своїх клієнтів є забезпечення:

- відмінного сервісу;
- проактивний підхід до інновацій;
- надання допомоги у розвитку продуктового портфеля клієнтів.

Підприємство "Агрона Фрут Україна" враховує міжнародні та місцеві тенденції, що дозволяє йому зберігати конкурентні переваги та стати важливим гравцем у сфері інновацій. При вирішенні питання щодо постачання продукції на зовнішні ринки, компанія розглядає різні організаційні форми та способи присутності на міжнародних ринках.

"Агрона Фрут Україна" використовує стратегію спільного експорту, об'єднуючи свої обмежені можливості з іншими підрозділами Агрона Груп, які мають досвід роботи на цільових зовнішніх ринках. Ця співпраця передбачає створення спільних організаційних структур і здійснюється на жорстких умовах, спрямованих на досягнення успішних результатів на міжнародних ринках [48].

Етапи впровадження експортної стратегії в ТОВ "Агрона Фрут Україна" проходять поетапно, з урахуванням специфіки кожного ринку. Перед виходом на зарубіжний ринок підприємство проводило апробацію методики формування маркетингової стратегії, сконцентрованої на країнах близького зарубіжжя. Критерії вибору ринків для розширення бізнесу включають використання мови, сектор ягідництва та схожість ставлення населення до продукції, що максимально наближені до внутрішніх ринкових умов. На початкових етапах формування стратегії було виявлено мотиви та бар'єри виходу на зарубіжний ринок, проведено аналіз потенціалу збуту та обрані переважно перспективні географічні напрямки. Для оцінки ефективності ринків були визначені ключові показники, що дозволили провести порівняльний аналіз.

Головні цілі підприємства на період трьох років включають підвищення стратегічної та фінансової стійкості через розгалуження збутової структури, а також підвищення впізнаваності та престижності бренду. Додатково, планується розвиток напрямків виготовлення ключових продуктів, таких як фруктові концентрати та наповнювачі, що відіграють важливу роль у портфелі компанії.

Стратегічний маркетинг визначається розробкою маркетингової стратегії, яка має на меті виявлення невдоволених потреб і розробку продуктів для їх задоволення з метою отримання або максимізації прибутку. Вона включає у себе постановку цілей, розробку стратегії конкуренції, основну маркетингову

стратегію, стратегію сегментування, стратегію підтримки бренду та аналітичне фінансово-економічне обґрунтування дій.

ТОВ "Агрона Фрут Україна" є виробником високоякісної споживчої продукції та є частиною Агрона Груп як виробничого підрозділу. У відповідності до корпоративної стратегії, компанія орієнтована на розвиток міжнародної діяльності. Це стимулює розширення ринків збуту, використовуючи позитивний імідж, висококваліфікований персонал, доступ до глобальних ресурсів та розвинуту збутову мережу.

Основними стратегічними пріоритетами ТОВ "Агрона Фрут Україна" є створення продуктів, що відповідають потребам і очікуванням ринку, базуючись на синергії взаємодії організаційних структур. З огляду на важливість європейського ринку для українських підприємств та більший ринок збуту, стратегічним пріоритетом є ринки країн Європейського Союзу.

ТОВ "Агрона Фрут Україна" привертає увагу своєю успішною збутовою стратегією, яка побудована на кількох ключових складових. По-перше, вони використовують багатоканальний підхід, що означає, що їхні продукти доступні через різні канали збуту, від пекарень і кондитерських до супермаркетів і гіпермаркетів. Це дозволяє компанії охоплювати різні сегменти ринку та максимально задовольняти потреби різних клієнтів. По-друге, широкий асортимент продукції дозволяє компанії залучати більше клієнтів і забезпечувати їхні потреби на різних ринкових сегментах. Це включає фруктові концентрати, пюре, соки, наповнювачі та сушені фрукти, що забезпечує різноманітність вибору для споживачів та партнерів.

Крім того, компанія чітко визначає цільові ринки і спрямовує свою маркетингову комунікацію на них, що допомагає підтримувати і розвивати позиції на цих ринках.

Для збереження своїх конкурентних переваг у майбутньому "Агрона Фрут Україна" повинна продовжувати адаптувати свою збутову стратегію до змінюючихся ринкових умов. Це означає акцент на інноваціях у виробництві, розширенні ринків збуту, підвищенні ефективності виробництва та зміцненні

бренду. Тільки так вони зможуть залишатися лідером у своїй галузі та успішно розвиватися в майбутньому.

Для вибору оптимальної конкурентної стратегії, необхідно оцінити стан та поточні можливості підприємства, саме тому потрібно провести аналіз актуальних показників підприємства.

Важливою частиною аналізу є характеристика планово-економічної діяльності підприємства, особливо варто дослідити використання основних засобів (табл. 2.2).

Таблиця 2.1 - Вихідні дані для аналізу основних засобів

Найменування основних засобів	2019	2020	2021	2022
Земля та будівлі	50,593	121,89	120,769	130,455
машини та обладнання	60,551	57,61	64,106	58,437
транспортні засоби	4,769	3,065	1,962	2,49
прилади та інвентар	0,649	1,876	1,382	0,86
інші		0,351	6,251	0,23
Усього	116,562	184,792	194,47	192,472

(Джерело: створено автором)

Таблиця відображає динаміку змін у вартості основних засобів за роки з 2019 по 2022.

За цей період можна спостерігати зростання вартості основних засобів від 116,562 у 2019 році до 192,472 у 2022 році.

Земля та будівлі відігравали важливу роль у загальній вартості основних засобів протягом усього періоду. Їх вартість зросла з 50,593 у 2019 році до 130,455 у 2022 році.

Машини та обладнання також мали вагому частку у загальній вартості, проте їх вартість зменшилася з 60,551 у 2019 році до 58,437 у 2022 році. Транспортні засоби та прилади та інвентар також представлені в таблиці, проте їх внесок у загальну вартість був менш значущим (табл. 2.2).

Загальна тенденція зростання вартості основних засобів може свідчити про розвиток підприємства, але важливо проаналізувати окремі складові для більш детального розуміння причин цих змін.

Таблиця 2.2 – Аналіз ефективності використання основних засобів

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід	972 475	1 053 402	1 397 899	1 219 996	1 218 948
Середньорічна вартість основних засобів	116562	150501,5	186330	190230,5	186227,5
Фондовіддача	8,34298485	6,999279077	7,502275533	6,413251293	6,545477977
Фондоємність	0,11986118	0,142871857	0,133292892	0,155927151	0,152777231
Фондоозброєність	389,839465	506,7390572	629,4932432	617,6314935	484,9674479
Чисельність	299	297	296	308	384

(Джерело: створено автором)

Таблиця містить річні показники протягом п'яти років з 2019 по 2023 рік. Показники включають чистий дохід, середньорічну вартість основних засобів, фондовіддачу, фондоємність, фондоозброєність та чисельність.

Чистий дохід компанії показує коливання впродовж періоду від 2019 до 2023 року, з найвищим значенням у 2021 році та нижчими значеннями у 2022 та 2023 роках, якщо опиратися на актуальні роки. Середньорічна вартість основних засобів також збільшилася протягом цього періоду, з найбільшим значенням у 2022 році.

Фондовіддача, фондоємність та фондоозброєність є показниками ефективності використання капіталу та ресурсів. Фондовіддача показує здатність компанії генерувати прибуток від кожного витраченого гривні на основні засоби, та показує зменшення від 2019 до 2023 року. Фондоємність вказує на відношення середньорічної вартості основних засобів до чистого доходу. Фондоозброєність обчислюється як чистий дохід, поділений на середньорічну вартість основних засобів, вказуючи на ефективність використання основних засобів у генерації прибутку. Чисельність персоналу компанії також зросла з часом, досягнувши свого найвищого рівня у 2023 році.

При подальшому аналізі, доцільно буде розглянути склад операційних витрат підприємства (табл. 2.3). Таблиця надає інформацію про витрати компанії протягом п'яти років з 2019 по 2023 рік. Витрати розділені на кілька категорій,

включаючи матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію та інші операційні витрати.

Таблиця 2.3 – Склад операційних витрат ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Витрати	2019	2020	2021	2022	2023
Матеріальні затрати	608 244,00	657 398,00	1 042 224,00	830 043,00	727 777,00
Витрати на оплату праці	113 993,00	112 833,00	120 647,00	118 020,00	139 457,00
Відрахування на соціальні заходи	22 825,00	23 796,00	25 933,00	25 076,00	28 313,00
Амортизація	15 633,00	22 554,00	23 235,00	25 944,00	26 502,00
Інші операційні витрати	141 604,00	99 361,00	100 954,00	128 425,00	97 700,00
Разом	902 299,00	915 942,00	1 312 993,00	1 127 508,00	1 019 749,00

(Джерело: створено автором)

Матеріальні затрати зазнали значних коливань протягом років, з найвищим значенням у 2021 році та найнижчими значеннями у 2022 та 2023 роках. Це може вказувати на зміни в обсягах виробництва або на цінові коливання сировини. Витрати на оплату праці також показують деякі коливання, але загалом лишаються на стабільному рівні протягом періоду. Відрахування на соціальні заходи та амортизація також показують зростання протягом років, що може бути пов'язане зі збільшенням діяльності компанії.

Інші операційні витрати також зазнали коливань, з найвищим значенням у 2021 році та найнижчим значенням у 2023 році. Загальні витрати компанії зазнали коливань протягом періоду, з найвищим значенням у 2021 році та найнижчим значенням у 2023 році. Аналіз таких витрат допомагає визначити ефективність управління ресурсами та можливі шляхи для їх оптимізації.

Для кращого розуміння питомої ваги витрат, доцільно розробити відповідну діаграму (рис. 2.2).

ТОВ «Агрона Фрут Україна» займається матеріалоемним виробництвом, де матеріальні витрати становлять більшість витрат, а саме 70-80%. Витрати на оплату праці складають 12%, амортизаційні відрахування становлять 2-2,5%, інші операційні витрати - 10-12%.

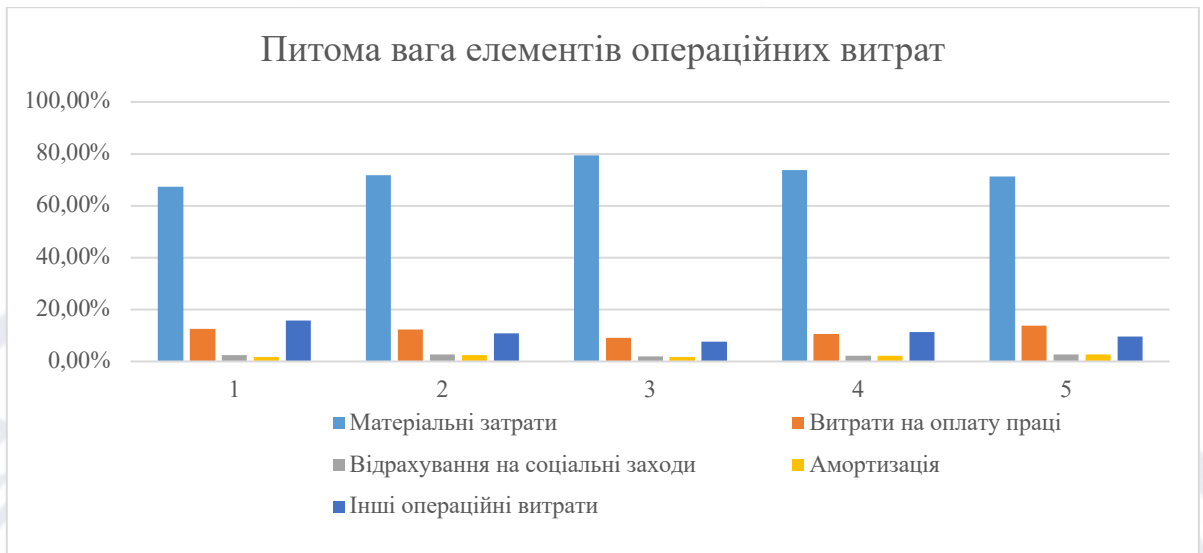


Рисунок 2.2 – Питома вага елементів операційних витрат

(Джерело: створено автором)

Для аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів та впливу вартості на результативність підприємства, потрібно розрахувати матеріалоємність та матеріаловіддачу, а також визначити структуру операційних витрат (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Темпи росту, %
Матеріальні затрати	608244	657398	1042224	830043	727777	87,68%
Матеріаловіддача	1,598823827	1,6023809	1,341265409	1,4697986	1,67489217	113,95 %
Матеріалоємність	0,62545978	0,62407134	0,745564594	0,6803653	0,59705336	87,75%
Чистий дохід	972475	1053402	1397899	1219996	1218948	99,91%
Витрати на 1грн чистого доходу	0,927837734	0,86950851	0,939261706	0,9241899	0,83658122	90,52%
Собівартість реалізованої продукції	4292370	4215809	4136008	4915830	6030487	122,67 %

(Джерело: створено автором)

Матеріальні затрати вказують на суму коштів, витрачених на закупівлю сировини та матеріалів для виробництва. Вони зазнали коливань протягом періоду, зростаючи до піку в 2021 році, а потім зменшуючись.

Матеріаловідача вказує на ефективність використання матеріалів у виробництві, демонструючи, скільки матеріалів витрачається на кожен гривню чистого доходу. Значення цього показника також змінюється протягом періоду, що відображає зміни в управлінні матеріальними ресурсами.

Матеріалоемність показує, яка частина сировини і матеріалів використовується у виробництві продукції. Цей показник також зазнає коливань, проте в середньому зменшується протягом періоду.

Чистий дохід відображає обсяг прибутку компанії після вирахування всіх витрат. Він також зазнає коливань, проте в цілому показує зростання протягом періоду.

Витрати на 1 гривню чистого доходу показують, яку частку доходу компанія витрачає на власні потреби. Цей показник також зменшується протягом періоду, що може свідчити про покращення ефективності управління витратами.

Собівартість реалізованої продукції вказує на загальні виробничі витрати компанії на одиницю продукції, і вона також зросла протягом періоду. Це пов'язано зі збільшенням виробничих витрат та змінами в обсязі виробництва.

Необхідно зазначити, що трудові ресурси на підприємстві виступають джерелом отримання прибутку, тому потрібно також проаналізувати ефективність їх використання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз ефективності використання трудових ресурсів та фонду заробітної плати

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Темпи росту, % у 2022- 2021
Чисельність, осіб	299	297	296	308	384	124,68%
Фонд оплати праці, тис. грн.	136 818,00	136 629,00	146 580,00	143 096,00	167 770,00	117,24%
Середньомісячн а оплата праці, грн.	38132,10702	38335,8586	41266,89189	38716,45	36408,4201	94,04%
Продуктивність праці, тис.грн на 1 особу	5828,374582	6178,3569	8521,611486	7111,4383	5488,33594	77,18%

Індекс зростання ЗП, %		1,00534331	1,076456702	0,9381964	0,94038632	100,23%
Індекс зростання ПП, %		1,06004801	1,379268246	0,834518	0,77176173	92,48%
Коефіцієнт випередження, %		1,05441396	1,28130397	0,8894918	0,82068583	92,26%
Економія (перевитрати) ФЗП, тис. грн.		-7434,5245	-41233,536	15813,282	30083,5378	190,24%

(Джерело: створено автором)

Як видно з таблиці, фонд оплати праці зростає протягом періоду, досягаючи найвищого значення у 2022 році. Середньомісячна оплата праці також збільшується з року в рік, але можна відмітити спад у 2022 році. Продуктивність праці, що обчислюється як вартість виробленої продукції на одну особу, зазнає коливань, збільшуючись у 2020 році та зменшуючись у 2022 році.

Індекси зростання заробітної плати та продуктивності праці вказують на темпи зростання цих показників порівняно з попереднім роком.

Коефіцієнт випередження вказує на відношення зростання продуктивності праці до зростання заробітної плати. Цей показник свідчить про ефективність використання ресурсів.

Економія (перевитрати) фонду оплати праці вказує на суму економії або перевитрат у фонді оплати праці порівняно з попереднім роком.

Таблиця надає вичерпну інформацію щодо динаміки показників зайнятості та оплати праці протягом п'яти років. Незважаючи на стабільну кількість працівників, фонд оплати праці зростав усі ці роки, досягнувши найвищого значення в 2022 році. Однак середньомісячна оплата праці та продуктивність праці виявили коливання, причому в 2022 році вони зменшилися порівняно з попереднім роком.

Індекси зростання заробітної плати та продуктивності праці показують, що зростання заробітної плати перевищувало зростання продуктивності у 2019 та 2020 роках, але в 2021 та 2022 роках ситуація змінилася. Коефіцієнт випередження, що вимірює ефективність використання праці, також показує цю тенденцію: він був більшим за одиницю у 2019 та 2020 роках, але меншим за

одиницю у 2021 та 2022 роках, що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів.

Економія (перевитрати) ФЗП показує, що у 2019 та 2020 роках була економія у порівнянні з попереднім роком, але у 2021 та 2022 роках спостерігалася ситуація, коли витрати перевищували прогнозовані.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» має в своєму товарному портфелі наступну номенклатуру продукції: фруктові наповнювачі, заморожені фрукти, інші продукти. Окрім того, підприємство також надає різні послуги (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Обсяги реалізації продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Обсяги реалізації продукції	2019	2020	2021	2022
Фруктові наповнювачі	814,441	915,772	1049,582	660,299
Заморожені фрукти	116,477	103,635	272,998	481,686
Інші продукти	12,401	12,870	7,469	4,272
Надані послуги	29,156	17,777	64,832	73,739
Разом	972,475	1050,054	1394,881	1219,996

(Джерело: створено автором)

На основі цих даних можна сформувати діаграму питомої ваги кожного виду продукції (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 - Питомої вага кожного виду продукції

(Джерело: складено автором)

Фруктові наповнювачі та заморожені фрукти складають основну частину обсягу реалізації продукції протягом усього періоду. Їх обсяги зростали протягом періоду, з найбільшим зростанням у 2021 році, але зменшенням у 2022 році.

Інші продукти та надані послуги також представлені в таблиці, але їх внесок у загальний обсяг реалізації продукції менший порівняно з фруктовими наповнювачами та замороженими фруктами.

Загальний обсяг реалізації продукції компанії зростав протягом періоду досягнувши піку в 2021 році, але зменшився у 2022 році.

Аналіз таких даних допомагає виявити тенденції у виробництві та реалізації продукції, що може бути корисним при розробці стратегій розвитку компанії.

2.2. Аналіз процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Формування та реалізація конкурентної стратегії на ТОВ «Агрона Фрут Україна» є складним і багатогранним процесом, який включає кілька ключових етапів. (див. рис. 2.4.)

На початковому етапі процесу управління розробкою стратегії генеральний директор ТОВ "Агрона Фрут Україна" організовує стратегічну сесію з участю всіх топ-менеджерів компанії. Ця сесія має на меті визначити загальні напрямки розвитку підприємства. Учасниками є керівники відділів маркетингу, виробництва, фінансів та R&D (науково-дослідний відділ). На цій зустрічі обговорюються поточний стан ринку, довгострокові цілі компанії, основні виклики та можливості. Керівництво оцінює наявні ресурси та обговорює можливі шляхи досягнення конкурентних переваг.

Для отримання незалежної оцінки ринку та потенціалу компанії до процесу залучають зовнішніх консультантів зі стратегічного менеджменту та ринкових досліджень.

Формування та реалізація конкурентної стратегії на ТОВ "Агрона Фрут Україна"

1. Ініціація процесу розробки стратегії

- Стратегічна сесія керівництва
- Залучення зовнішніх експертів

2. Аналіз середовища

- Зовнішній аналіз
- Внутрішній аналіз

3. Формування стратегії

- Визначення стратегічних цілей
- Розробка стратегічних ініціатив
- Формування стратегічного плану

4. Впровадження стратегії

- Комунікація стратегії
- Реалізація стратегічних ініціатив
- Управління змінами

5. Моніторинг та оцінка ефективності

- Встановлення KPI
- Регулярний моніторинг
- Корекція стратегії

6. Зворотний зв'язок і постійне вдосконалення

- Збір зворотного зв'язку
- Вдосконалення процесів
- Навчання та розвиток персоналу

Рис. 2.4. Формування та реалізація конкурентної стратегії на ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Вони проводять воркшопи та семінари, допомагаючи компанії глибше зрозуміти ринкові тенденції та визначити унікальні конкурентні переваги. Відтак, зовнішні експерти можуть запропонувати нові ідеї та підходи, які можуть бути впроваджені в стратегічний план.

На етапі аналізу компанія проводить детальний аналіз зовнішнього середовища, використовуючи такі методи, як PEST-аналіз та аналіз п'яти сил Портера.

- PEST-аналіз охоплює аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, що впливають на ринок. Наприклад, зміни у законодавстві можуть вплинути на регулювання харчової промисловості, економічна ситуація може впливати на купівельну спроможність споживачів, соціальні тенденції можуть змінити уподобання клієнтів, а технологічні інновації можуть запропонувати нові можливості для вдосконалення виробництва.
- Аналіз п'яти сил Портера дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі, загрози з боку нових учасників ринку, силу покупців і постачальників, а також загрозу заміників продукції. Наприклад, компанія аналізує, наскільки сильна конкуренція на ринку фруктових наповнювачів, які бар'єри для входу нових гравців на цей ринок, наскільки впливовими є постачальники сировини та чи існують продукти, які можуть замінити фруктові наповнювачі.

Після зовнішнього аналізу проводиться внутрішній аналіз компанії, який включає SWOT-аналіз та VRIO-аналіз.

- SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні і слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, які стоять перед нею. Наприклад, сильними сторонами можуть бути висока якість продукції, сучасне обладнання та ефективна логістика, а слабкими – недостатня інноваційність та обмежені фінансові ресурси.
- VRIO-аналіз оцінює внутрішні ресурси компанії за такими критеріями: цінність, рідкість, імітованість та організація. Це дозволяє зрозуміти, чи

має компанія ресурси, які можуть стати основою для її конкурентних переваг.

На основі результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища керівництво ТОВ "Агрона Фрут Україна" визначає стратегічні цілі компанії. Ці цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART). Наприклад, однією з цілей може бути збільшення ринкової частки на 10% протягом наступних трьох років.

Для досягнення стратегічних цілей розробляються конкретні стратегічні ініціативи. Це можуть бути:

- Розробка нових продуктів: Виведення на ринок нових видів фруктових наповнювачів, збагачених вітамінами та антиоксидантами.
- Інновації у виробництві: Впровадження нових технологій для підвищення якості продукції та зниження витрат.
- Маркетингові кампанії: Збільшення інвестицій у маркетинг та рекламу, використання соціальних мереж для просування продукції.
- Розширення ринків збуту: Вихід на нові ринки, включаючи міжнародні, для збільшення обсягу продажів.

Після визначення ініціатив розробляється детальний стратегічний план, який включає конкретні кроки, відповідальних осіб та терміни виконання. План деталізується по всіх напрямках діяльності компанії, щоб забезпечити координацію зусиль усіх підрозділів.

Важливо, щоб усі працівники компанії розуміли та підтримували нову стратегію. Для цього проводяться внутрішні зустрічі та тренінги, де працівникам пояснюють основні положення стратегії та їхню роль у її реалізації. Розробляється комунікаційний план для підтримки стратегії на всіх рівнях організації.

Реалізація стратегічних ініціатив включає запуск нових продуктових лінійок, модернізацію виробничих процесів та активізацію маркетингових кампаній. Кожна ініціатива має чіткі цілі та терміни виконання. Наприклад, для

розробки нових продуктів може бути створена спеціальна команда, яка працюватиме над новими рецептами та тестуванням продукції.

Для успішного впровадження стратегії важливо ефективно управляти змінами. Створюється команда для управління змінами, яка координує процес впровадження стратегії, проводить регулярний моніторинг та виявляє проблеми. Важливо, щоб усі зміни впроваджувалися послідовно і не викликали надмірного опору з боку працівників.

Для оцінки ефективності реалізації стратегії встановлюються ключові показники ефективності (KPI). Це можуть бути показники збільшення продажів, зниження витрат, підвищення задоволеності клієнтів тощо. Кожен підрозділ компанії має свої KPI, які пов'язані із загальними цілями стратегії.

Регулярний моніторинг результатів впровадження стратегії здійснюється на основі KPI. Щомісячно аналізуються результати та порівнюються з плановими показниками. Щоквартально проводяться наради з оцінки прогресу та обговорення коригувальних дій. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми та вносити необхідні зміни до плану.

На основі результатів моніторингу та оцінки ефективності вносяться корективи до стратегії. Це може включати зміну пріоритетів, коригування плану дій, адаптацію до нових умов ринку чи внутрішніх змін у компанії. Гнучкість та здатність до адаптації є ключовими факторами успіху.

Для постійного вдосконалення стратегії важливо збирати зворотний зв'язок від клієнтів, партнерів та працівників. Це може здійснюватися через опитування, анкетування, інтерв'ю. Зібрані дані аналізуються для виявлення потенційних покращень.

На основі зворотного зв'язку та результатів моніторингу впроваджуються рекомендації щодо вдосконалення процесів управління. Це дозволяє постійно покращувати ефективність компанії та її конкурентоспроможність.

Важливо інвестувати в навчання та розвиток персоналу для підвищення їхньої кваліфікації та компетентності. Організуються тренінги, семінари,

майстер-класи для розвитку професійних навичок та лідерських якостей. Це сприяє ефективному впровадженню стратегії та досягненню її цілей.

Таким чином, процес управління розробкою та реалізацією конкурентної стратегії на ТОВ "Агрона Фрут Україна" включає ретельний аналіз, планування, впровадження, моніторинг та постійне вдосконалення. Цей комплексний підхід забезпечує успіх компанії на ринку та її стійкий розвиток у майбутньому.

2.3. Аналіз стану ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Місія підприємства – «Здорове харчування – здорове життя». [48]

Цілями є – пропонування споживачам продукції високої якості за оптимальні ціни, використання удосконалених технологій. Тому, можна сказати, що цілі цілком сприяють досягненню місії.

На ТОВ "Агрона Фрут Україна" вже сформували налагоджені механізми для виробництва та постачання продукції від поля до клієнтів. Збереження сталого розвитку стало не лише частиною їх корпоративної філософії, але й стратегією, що дотримується на всіх рівнях - від макроекономічної стратегії Агрона Груп до мікроекономічної стратегії ТОВ "Агрона Фрут Україна".

Для глибокого розуміння стратегічного розвитку компанії проведемо діагностику її стратегічного напрямку та аналіз основних конкурентів. Для цього важливо оцінити діяльність основних плодопереробних підприємств у Вінницькій області. Це дозволить нам отримати комплексну картину конкурентного середовища та визначити ключові напрямки розвитку для ТОВ "Агрона Фрут Україна" (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. – Порівняння ТОВ “Агрона Фрут Україна” з конкурентом

Аспект	ТОВ “Агрона Фрут Україна”	ТОВ “Еко-сфера”
Обсяги виробництва та продажів	100 000 тонн/рік, експорт до 20 країн	50 000 тонн/рік, орієнтація на внутрішній ринок
Асортимент продукції	Широкий: концентрати, пюре, соки, наповнювачі, порошки, гранули	Трохи вузький: концентрати, пюре, соки, наповнювачі
Якість продукції	ISO 9001:2015, НАССР	Сертифікація може відрізнитися

Цінова політика	Конкурентоспроможна, ринкова	Може бути гнучкішою
Маркетингова діяльність	Активна, багатоканальна, чітке позиціонування бренду	Менш масштабна, але використовує основні інструменти
Експортний потенціал	Активний, чітка стратегія виходу на нові ринки	Менший, але планується розширення
Інноваційна діяльність	Регулярне впровадження інновацій, дослідницькі лабораторії	Менш активна, але шукають нові рішення

(Джерело: створено автором)

Порівнюючи асортимент продукції досліджуваних підприємств, можна відзначити схожість, але й певні відмінності. Наприклад, ТОВ "Агрона Фрут Україна" включає до свого асортименту не лише соки, а й джеми, мармелад, пюре, желе, повидла, варення, а також свіжі або варені плоди та горіхи, а також заморожені продукти. З іншого боку, ТОВ "Еко-Сфера" спеціалізується на виробництві та розливі артезіанської води.

Важливим аспектом є постійна модернізація виробничих процесів на всіх підприємствах. Фінансові можливості для розвитку забезпечуються в основному власними ресурсами, проте ТОВ "Агрона Фрут Україна" має можливість розраховувати й на іноземні інвестиції.

Окрім цього, щодо сировинної бази, ТОВ "Агрона Фрут Україна" задовольняє свої потреби в сировині за рахунок власного підприємства "Агрона Фрут Лука", тоді як ТОВ "Еко-Сфера" здійснює закупівлю сировини у населення та сільськогосподарських виробників. Обидва підприємства також спрямовані на розширення своєї присутності на нових ринках збуту, що свідчить про їх стратегічну спрямованість на розвиток та зростання.

Для кращого розуміння стратегічного управління ТОВ «Агрона Фрут Україна» необхідно розробити спеціальний SWOT-аналіз (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. відпрацьована мережа збуту; 2. розвинута вертикальна інтеграція; 3. кваліфіковані кадри; 4. матеріально-технічне забезпечення; 5. фінансова стійкість та платоспроможність	1. висока собівартість продукції; 2. слабка маркетингова політика

Можливості	Загрози
1. збільшення частки продукції на ринку та вихід на нові ринки збуту; 2. розширення товарного асортименту; 3. підвищення якості продукції; 4. зацікавленість інвесторів;	1. конкуренція; 2. зменшення цільової аудиторії 3. залежність якості сировини від погодних умов

(Джерело: створено автором)

Наведений SWOT-аналіз можна проаналізувати та розширити, шляхом додавання полів СіМ, СіЗ, СліМ, СліЗ (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Розширений SWOT-аналіз ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Поле СіМ (сильні сторони та можливості)	Поле СіЗ (сильні сторони та загрози)
1. За рахунок наявної у підприємства широкої мережі збуту збільшити частку українського ринку; 2. За рахунок збільшення статутного капіталу збільшити виробничі потужності; 3. Використання високотехнологічного обладнання може стати конкурентною перевагою підприємства; 4. Розробка нової продукції на основі науково-технологічної бази підприємства; 5. Зменшення собівартості продукції за рахунок використання новітніх технологій та розробок; 6. Залучення до роботи кваліфікованого персоналу може стати конкурентною перевагою підприємства; 7. Зростання частки ринку за рахунок гарної репутації	1. За рахунок розмаїття торгових марок, уникнути зменшення цільової аудиторії; 2. За допомогою великої кількості асортиментних груп збільшити частку на ринку; 3. Використання наукового-дослідного потенціалу підприємства для розробки і впровадження технологій, що зменшать собівартість продукції, що в свою чергу зробить її більш доступною широким верствам населення; 4. Переваги розташування дають змогу зменшити транспортні витрати і знизити собівартість продукції не погіршуючи при цьому її якості; 5. Налагоджена система поставок сировини дозволяє підприємству не зменшувати власні виробничі потужності навіть у випадку неврожаю овочів та фруктів, для яких підприємство зазвичай самостійно вирощує сировину;
Поле СліМ (слабкі сторони та можливості)	Поле СліЗ (слабкі сторони та загрози)
1. За рахунок впровадження нової маркетингової політики та політики стимулювання збуту зменшити наслідки невикористання елементів по стимулюванню збуту кінцевих споживачів. 2. Впровадження нової маркетингової політики з включенням до неї системи знижок; 3. Збільшення рентабельності продукції за рахунок зменшення її собівартості.	1. Агресивна і продумана маркетингова політика конкурентів може посунути підприємство з лідируючих позицій. 2. За рахунок процесу «старіння нації» може скоротитись об'єм продажу продукції, що негативно вплине на діяльність підприємства, його фінансові результати; 3. Негативні погодні умови можуть призвести до закупівлі сировини за кордоном.

(Джерело: створено автором)

З розширеного аналізу SWOT видно, що ТОВ "Агрона Фрут Україна" має значні сильні сторони, які можуть використовуватися для збільшення частки на українському ринку та виходу на міжнародні ринки. Зокрема, використовуючи свої сильні сторони, підприємство може виробляти нові продукти та збільшувати обсяги продажів, що сприятиме його зростанню та розвитку. Додатково, використання наукових та технічних досліджень дозволить зменшити собівартість продукції та підвищити її рентабельність, що є ключовим для підвищення конкурентоспроможності.

У той же час, найбільшими загрозами є агресивна маркетингова політика конкурентів, які можуть спробувати здійснити атаку на лідируючі позиції підприємства. Це може призвести до зменшення частки ринку та зниження прибутковості бізнесу. Проте, за наявності адекватної стратегії відповіді на конкурентний тиск, підприємство може зберегти свої позиції та навіть зміцнити свою позицію на ринку.

Загальний висновок з аналізу SWOT полягає в тому, що ТОВ "Агрона Фрут Україна" має значні переваги, які можна використовувати для використання можливостей та боротьби зі загрозами, що дозволить забезпечити стабільний розвиток та успіх підприємства в майбутньому.

Особливу увагу ТОВ "Агрона Фрут Україна" має зосередити на розвитку конкурентної стратегії. Ця стратегія передбачає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення стійких позицій у конкурентній боротьбі на ринку плодоовочевого виробництва та підтримку довгострокових конкурентних переваг. Головна мета полягає в тому, щоб привести підприємство до досягнення конкурентної переваги і вигідного положення на ринку, а також адаптувати його до змін у зовнішньому середовищі.

Основними напрямками конкурентної стратегії для ТОВ "Агрона Фрут Україна" є:

- Розвиток ринку: Це включає зусилля по розширенню присутності на ринках, пошуку нових сегментів або географічних областей, а також збільшення частки ринку шляхом ефективного маркетингу та реклами.

- Модернізація виробництва: Оновлення технологічної бази і впровадження новітніх виробничих процесів дозволять збільшити продуктивність, підвищити якість продукції та знизити собівартість.
- Стимулювання збуту продукції: Розробка ефективних стратегій збуту, програм знижок, рекламних кампаній і розвиток торгової мережі сприятимуть збільшенню обсягів продажів і розширенню клієнтської бази.
- Розширення асортименту: Виробництво нових продуктів або розширення асортименту існуючих дозволить привернути нових споживачів і задовольнити різноманітні потреби ринку.

Ці напрямки дозволять "Агрона Фрут Україна" зберігати й підвищувати свою конкурентоспроможність, адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі та забезпечувати стале зростання і успіх у майбутньому.

Побудуємо матрицю «зростання – частка ринку» на основі підприємства ТОВ «Агрона-Фрут Україна».

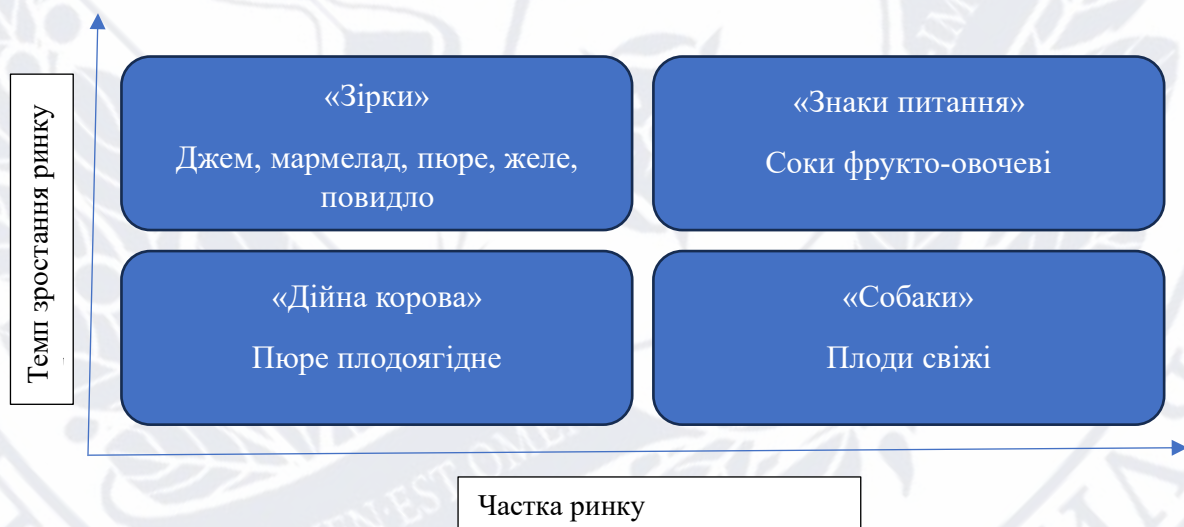


Рисунок 2.5 Матриця БКГ ТОВ "Агрона Фрут Україна»

(Джерело: створено автором)

У ТОВ "Агрона Фрут Україна" різні товарні позиції вимагають різної стратегії для забезпечення їхнього успішного розвитку.

Позиція "Зірка" охоплює такі товари, як джем, мармелад, пюре, желе, повидло, варення. Вони мають стабільне виробництво, високу частку ринку і приносять значні прибутки. Для цих товарів важливо застосовувати стратегію

утримання, активізувати маркетингові заходи, розширювати асортимент і модифікувати їх, щоб привернути більше клієнтів.

Позиція "Знак питання" включає фруктові-овочеві соки, для яких потрібні додаткові інвестиції для збільшення виробництва. Для цих товарів використовується стратегія підсилення, що передбачає інтенсивні маркетингові зусилля і розширення асортименту на основі досліджень ринку.

Позиція "Дійна корова" охоплює такі товари, як пюре плодоягідне чи горіхове. Вони мають стабільний попит і приносять прибуток, хоча їхня динаміка росту є низькою. Для цих товарів використовується стратегія підтримування.

Позиція "Собака" включає плоди та горіхи, свіжі або варені, заморожені наповнювачі. Ці товари приносять мало прибутку, тому розглядається стратегія скорочення їх виробництва.

У зв'язку зі змінами в конкурентному середовищі, ТОВ "Агрона Фрут Україна" повинно зосередити увагу на постійному аналізі та адаптації своїх стратегій для кожної товарної позиції з метою збереження і підвищення своєї конкурентоспроможності.

Для забезпечення ефективного розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Агрона Фрут Україна" необхідно вжити ряд заходів.

По-перше, потрібно впровадити організаційно-технічні заходи, спрямовані на підвищення ефективності виробництва та оптимізацію бізнес-процесів.

Другим кроком буде використання енергоефективного устаткування та впровадження стандартів ISO 50001 з метою зниження енерговитрат на виробництві.

Третім заходом буде впровадження процесів комплексної переробки сировини та розширення асортименту продукції, що сприятиме розширенню ринків збуту.

Крім того, важливо постійно покращувати споживчі характеристики продукції, враховуючи потреби споживачів, і забезпечувати безперервний моніторинг якості продукції.

Для зростання виробництва на внутрішніх та закордонних ринках, розширення діяльності та збільшення прибутковості, ТОВ "Агрона Фрут Україна" може використовувати стратегію зростання виробництва. Ця стратегія передбачає збільшення обсягів продажів, покращення інвестиційної привабливості та залучення додаткового персоналу.

Наведені заходи допоможуть підприємству підтримувати свою конкурентоспроможність та досягти успіху в майбутньому.

Стратегія виробничого зростання має за мету розширення асортименту продукції та збільшення виробничих потужностей. У сучасних умовах будь-які стратегії підприємства базуються на таких стратегічних альтернативах, як збільшення обсягів продажу, зростання, підвищення прибутку та модернізація виробництва [23].

Дослідження показує, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» застосовує стратегію стабілізації для управління своєю діяльністю. Однак, для того щоб зберегти свої конкурентні позиції на ринку та забезпечити подальший успіх, необхідно розвиватися й інноваційно. Стратегічна орієнтація підприємства полягає в постійному удосконаленні організаційно-економічного механізму діяльності, розширенні асортименту продукції, поліпшенні системи інвестиційного забезпечення. Отже, для досягнення цих цілей необхідно розробити стратегію для інвестиційно-інноваційного розвитку, яка дозволить підприємству ефективно впроваджувати нові технології, виробляти нові продукти та залучати необхідні ресурси для подальшого росту і розвитку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

3.1. Обґрунтування доцільності впровадження стратегії диференціації на ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Розробка та реалізація конкурентної стратегії є фундаментальним аспектом ефективного управління, вирішальним для підтримки та підвищення конкурентної переваги компанії на ринку. Конкурентна стратегія визначає, як компанія буде конкурувати у своїй галузі, окреслюючи її підхід до досягнення кращих показників порівняно з конкурентами.

Конкурентна стратегія стосується довгострокового плану, розробленого компанією, щоб отримати конкурентну перевагу та випередити конкурентів у галузі. Він передбачає аналіз структури галузі, визначення ключових факторів успіху та визначення того, як компанія може найкраще позиціонувати себе, щоб використовувати можливості та протистояти загрозам.

Фундаментальна робота Майкла Портера про конкурентну стратегію окреслює три загальні стратегії: лідерство у витратах, диференціація та фокусування. Компанії можуть використовувати одну або комбінацію цих стратегій, щоб отримати конкурентну перевагу.

Проведення комплексного аналізу зовнішнього середовища має вирішальне значення. Це включає оцінку динаміки галузі, ринкових тенденцій, поведінки конкурентів, регуляторних факторів і технологічних досягнень.

Такі інструменти, як система п'яти сил Портера, допомагають зрозуміти конкурентні сили в галузі, включаючи переговорну силу постачальників і покупців, загрозу нових учасників, загрозу замінників і конкурентне суперництво.

Важливо оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії. Це передбачає оцінку ресурсів, можливостей, основних компетенцій та організаційної структури.

Такі методи, як SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози), можуть допомогти у визначенні внутрішніх факторів, які можуть вплинути на формулювання конкурентних стратегій.

Стратегічний вибір робиться на основі аналізу навколишнього середовища та внутрішнього аналізу. Це передбачає вибір найбільш прийнятної конкурентної стратегії, яка відповідає ресурсам, можливостям і цілям компанії.

Стратегія лідерства за витратами спрямована на те, щоб стати виробником з найнижчими витратами в галузі, дозволяючи компанії пропонувати продукти чи послуги за конкурентними цінами.

Стратегія диференціації зосереджена на пропозиції унікальних продуктів або послуг, які цінуються клієнтами і які важко повторити конкурентам.

Стратегія фокусування передбачає концентрацію зусиль на обслуговуванні певного сегмента ринку або ніші.

Після вибору конкурентної стратегії розробляється детальний план реалізації. Це включає встановлення цілей, визначення планів дій, розподіл ресурсів, встановлення часових рамок і розподіл обов'язків.

Комунікація та узгодження в організації мають вирішальне значення для того, щоб усі зацікавлені сторони розуміли стратегію та свою роль у її виконанні.

Постійний моніторинг конкурентоспроможності та показників ефективності має важливе значення. Це дозволяє своєчасно коригувати стратегію у відповідь на зміни зовнішнього середовища або внутрішніх можливостей.

Для оцінки ефективності конкурентної стратегії відстежуються ключові показники ефективності, пов'язані з часткою ринку, прибутковістю, задоволеністю клієнтів та інноваціями.

Підсумовуючи, ефективне управління розробкою та реалізацією конкурентної стратегії компанії вимагає системного підходу, який об'єднує аналіз навколишнього середовища, внутрішню оцінку, стратегічний вибір,

планування впровадження, а також постійний моніторинг та адаптацію. Суворо дотримуючись цього процесу, компанії можуть досягати стійкого успіху та конкурентної переваги у відповідних галузях.

На основі проведеного аналізу ТОВ «Агрона Фрут Україна» можна обґрунтувати необхідність розробки та впровадження стратегії диференціації.

Виручка та чистий прибуток компанії постійно зростали протягом багатьох років, що свідчить про здорове фінансове становище. Однак на ринку може бути тиск з боку конкурентів, про що свідчать коливання показників прибутковості, таких як валовий прибуток і чистий дохід.

Ринкова частка та зростання продажів компанії «Агрона Фрут Україна» демонструють постійні показники. Це свідчить про необхідність диференціювати свої пропозиції, щоб захопити більшу частку ринку та прискорити зростання продажів.

Вивчення категорій продуктів і потоків доходів показує залежність від традиційних продуктів переробки фруктів. Щоб виділитися на ринку та залучити більше клієнтів, «Агрона Фрут Україна» може отримати вигоду від диверсифікації асортименту продукції та впровадження інноваційних продуктів.

Аналіз конкурентного середовища, включаючи фінансові показники, підкреслює важливість диференціації для досягнення конкурентної переваги. ТОВ «Агрона Фрут Україна» має виділитися, щоб уникнути ТОВ «Агрона Фрут Україна» цінових воєн. Розуміння вподобань клієнтів і ринкових тенденцій має вирішальне значення для того, щоб залишатися актуальними. Якщо існує зростаючий попит на преміальну, органічну або екологічно чисту фруктову продукцію, «Агрона Фрут Україна» може застосувати стратегію диференціації, щоб задовольнити ці потреби та залучити вимогливих клієнтів, готових платити більше.

Враховуючи фінансову стабільність і ринкову позицію «Агрона Фрут Україна», інвестиції в диференціацію відповідають її можливостям і ресурсам. Компанія може виділяти ресурси на інновації продуктів, дослідження та

розробки, брендинг і маркетинг, щоб створити унікальні ціннісні пропозиції та покращити сприйняття клієнтами.

Стратегія диференціації сприяє довгостроковій стабільності шляхом формування лояльності до бренду, зниження чутливості до ціни та створення бар'єрів для входу конкурентів. Пропонуючи відмінні продукти з унікальними характеристиками, «Агрона Фрут Україна» може зарекомендувати себе як вибір, якому приваблюється на ринку, забезпечуючи стійке зростання та прибутковість.

Підсумовуючи, аналіз фінансових показників, ринкової динаміки, конкурентного середовища та вподобань клієнтів свідчить про нагальну потребу ТОВ «Агрона Фрут Україна» розробити та реалізувати стратегію диференціації. Диференціюючи свою продукцію та пропозиції, компанія може підвищити свою конкурентну позицію, стимулювати зростання продажів і забезпечити довгостроковий успіх у галузі переробки фруктів.

3.2. Напрями реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна»

На основі аналізу стану підприємства, розробимо стратегію диференціації для ТОВ «Агрона Фрут Україна». Одним із перспективних напрямків є розробка фруктових смузі для алкогольних коктейлів. Ця стратегія має на меті створення унікального продукту, який буде відрізнятися від продукції конкурентів і відповідати сучасним трендам на ринку.

Впровадження фруктових смузі як елементу алкогольних коктейлів дійсно може стати життєздатною стратегією диференціації для ТОВ «Агрона Фрут Україна». Ця ініціатива узгоджується з поточними ринковими тенденціями, які віддають перевагу більш різноманітним варіантам напоїв, обслуговуючи споживачів, які шукають інноваційні та освіжаючі враження.

Звичайно, для цього необхідні дослідження та розробки для створення рецептів фруктових смузі, оптимізованих для використання в алкогольних коктейлях, збалансованих смакових профілів, текстури та сумісності з різними

спиртними напоями. Потрібне пілотне тестування та доопрацювання прототипів на основі відгуків про смакові тести та фокус-групи.

Основні елементи стратегії диференціації включають:

1. Інноваційний продукт: Розробка фруктових смузі, які можуть використовуватися як основа для алкогольних коктейлів. Це дозволить поєднати свіжість фруктів із алкогольними напоями, створюючи новий смаковий досвід для споживачів.

2. Висока якість продукції: Забезпечення високої якості смузі за рахунок використання тільки свіжих та натуральних фруктів, а також застосування сучасних технологій переробки.

3. Унікальний дизайн та упаковка: Розробка привабливої упаковки, яка буде виділяти продукт на полицях магазинів та барів.

4. Маркетингова кампанія: Проведення агресивної маркетингової кампанії для просування нового продукту, включаючи дегустації у барах та ресторанах, участь у виставках та фестивалях.

5. Розширення каналів збуту: Вихід на нові ринки збуту, включаючи бари, ресторани, кафе, а також роздрібні мережі.

Для реалізації цієї стратегії необхідно провести детальний аналіз витрат. Витрати на розробку продукту: розробка рецептури; закупівля обладнання; розробка дизайну упаковки; маркетингові витрати.

Таблиця 3.1 – Витрати від впровадження нового продукту

Розділ витрат	Опис витрат	Приблизна вартість (грн)
Дослідження та розробка	Розробка рецептур фруктових смузі для коктейлів	70 000
	Тестування прототипів смузі	30 000
	Оптимізація рецептур та вибір оптимальних інгредієнтів	40 000
Виробництво	Модернізація обладнання	320 000
	Розширення лінії пакування	180 000
Маркетинг та реклама	Розробка бренду та упаковки смузі	40 000
	Рекламні кампанії та просування продукту	100 000
Дистрибуція та продаж	Укладання угод з ресторанами, барами та дистриб'юторами	100 000
	Резерв на непередбачені витрати	90 000
Загалом		970 000

Ціна вартості впровадження стратегії диференціації на основі розробки фруктових смузі для алкогольних коктейлів може становити приблизно 970 000 грн. Ці витрати включають дослідження та розробку нових рецептур, модернізацію обладнання, виробництво, маркетинг, рекламу, дистрибуцію та інші загальні витрати.

Щоб розрахувати точку беззбитковості, нам потрібно знати, скільки порцій смузі ми повинні продати, щоб покрити всі витрати. Оскільки одна порція смузі продається за 40 грн, ми можемо використати цю цифру для обчислення точки беззбитковості.

Загальні витрати на впровадження нового продукту складають 970 000 грн.

Точка беззбитковості в порціях може бути розрахована як:

Точка беззбитковості (в порціях) = Загальні витрати / Ціна однієї порції

Підставимо значення:

Точка беззбитковості (в порціях) = $970,000 / 40 = 24,250$

Отже, щоб досягти точки беззбитковості, потрібно продати 24,250 порцій смузі.

Дана пропозиція є досить привабливою для ТОВ «Агрона Фрут Україна», адже за відносно невеликих для підприємства витрат можна отримати всі плюси стратегії диференціації.

ВИСНОВКИ

Конкуренстоспроможність є ключовою властивістю виробничо-економічних систем, таких як підприємства. Ця властивість дозволяє їм не лише пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й змінювати свою стратегію розвитку чи режим функціонування для збереження, розширення або створення нових конкурентних переваг. Вона вимагає від підприємств гнучкості та постійного аналізу зовнішніх факторів, щоб ефективно реагувати на зміни у вимогах ринку та забезпечувати свою виживаність та успішність у сучасних умовах бізнесу.

На шляху до досягнення конкурентної переваги підприємства використовують різноманітні конкурентні стратегії, орієнтовані на вирішення різних завдань та досягнення поставлених цілей. Велика кількість варіантів конкурентних стратегій надає можливість вибору підходу, що найбільш відповідає конкретним умовам та потребам підприємства. Однак, серед цієї різноманітності можна виділити кілька типових видів конкурентних стратегій, які є основоположними для більшості підприємств.

Одним з найбільш відомих і універсальних наборів конкурентних стратегій є базові стратегії, запропоновані Майклом Портером. Ці стратегії, відомі як "лідерство за витратами", "диференціація" та "фокусування", є ефективними інструментами для досягнення конкурентної переваги в будь-якому конкурентному середовищі.

Задля забезпечення конкурентних переваг на динамічному ринку підприємствам необхідно впроваджувати комплексний підхід, який поєднує класичні стратегії з сучасними інноваційними практиками. Це забезпечить не лише виживання, а й процвітання в умовах жорсткої конкуренції.

ТОВ "Агрона Фрут" спеціалізується у сфері обробки фруктів і ягід, охоплюючи повний цикл виробництва, починаючи з вирощування та заготівлі сировини і закінчуючи переробкою та випуском готової продукції. Підприємство відзначається високою якістю виробленої продукції, яка проходить ретельний

відбір та очищення за всіма вимогами стандартів якості. Наразі компанія спеціалізується на широкому асортименті продукції, включаючи соки, консерви з фруктів, пюре, концентрати, заморожені ягоди, асептичні ягоди, фруктові наповнювачі, підготовлені для використання в молочних продуктах фрукти та заспиртовані соки. Виробництво різноманітних продуктів дозволяє підприємству забезпечувати різноманітні потреби споживачів та конкурувати на ринку з іншими учасниками галузі.

Управління процесом розробки та реалізації конкурентної стратегії в ТОВ "Агрона Фрут Україна" орієнтується на системний підхід, який включає в себе аналіз, планування, впровадження, моніторинг та постійне вдосконалення. Цей комплексний підхід сприяє ефективному управлінню стратегічними процесами підприємства та забезпечує його успішне функціонування на ринку.

Дослідження свідчить про використання ТОВ "Агрона Фрут Україна" стратегії стабілізації для управління діяльністю. Проте, для збереження конкурентних позицій та подальшого успіху компанії важливо розвиватися й інноваційно. Орієнтація підприємства на постійне удосконалення організаційно-економічного механізму, розширення асортименту продукції та поліпшення системи інвестиційного забезпечення є ключовою. Для досягнення цих цілей необхідно розробити стратегію інвестиційно-інноваційного розвитку, що дозволить ефективно впроваджувати нові технології, виробляти нові продукти та залучати необхідні ресурси для подальшого росту.

Підсумовуючи проведений аналіз фінансових показників, ринкової динаміки та конкурентного середовища, виявляється потреба ТОВ "Агрона Фрут Україна" у розробці та реалізації стратегії диференціації. Шляхом виділення своєї продукції та пропозицій, компанія може підвищити свою конкурентоспроможність, стимулювати зростання обсягів продажів та гарантувати довгостроковий успіх у сфері переробки фруктів. Запровадження стратегії диференціації дозволить компанії зайняти унікальну нішу на ринку, надати споживачам більше варіантів якісних продуктів, що відповідають їхнім потребам і вподобанням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень/В.О.Аніщенко//Актуальні проблеми економіки. – 2013. - №3(93). с.64-72.
3. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств: цілі, проблеми та перспективи: монографія / А. І. Белова; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ: КНУБА, 2014. 292 с.
4. Благун І.С., Гринів Л.В. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2007. – №3(15). с. 3–11.
5. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія / [І. М. Боярко та ін.]. – Суми: Університетська книга, 2014. 175 с.
6. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 3-тє вид., виправл. і допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2014. 400 с.
7. Ветлужський В. О. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. О. Ветлужський, І. В. Новікова // Проблеми науки. – Київ: КиївЦНТЕІ, 2013. с. 32-39.
8. Волощенко Л.М. Актуальні проблеми розвитку посередництва на фінансовому ринку України / Л.М. Волощенко, Л.В. Козина // Економічний простір. – 2015. – № 21. с. 199-205.
9. Галушка З.І., Поченук Г.М. Економіка: теорія і практика. Підручник. Чернівці: Чернів. нац. ун-т. 2020. 232 с.

10. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості / Т.І. Гончарук // Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журнал. – К.: ВНЗ «Нац. акад. упр.». – 2016. – №2(32). 130-145 с.
11. Губені Ю.Е. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України / Ю.Е. Губені // Економіка АПК. – 2017. – №11.18-27 с.
12. Губський Б.В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі та ефективний економічний розвиток / Б.В. Губський, О.Д. Лук'яненко, Т.О. Бабиш // Стратегія розвитку України. – 2015. – №2. 177-182 с.
13. Гудзь О.Є., Стецюк П.А. Інвестиційний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. 223 с.
14. Гуторова І.В. Конкуренція як економічна категорія та її особливості в аграрному секторі економіки / І.В. Гуторова // Вісн. ЖДТУ. – 2016. – № 3(53). 46-50 с.
15. Гуцаленко Л.В, Колеснікова О.М., Лепетан І.М., Марчук У.О., Мельянова Л.В. Управлінський облік: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 370 с.
16. Дегтярьова, І.Б. Економічні та фінансові інструменти забезпечення сталого регіонального розвитку: досвід ЄС [Текст] / І.Б. Дегтярьова, О.І. Мельник, Я.В. Романенко // Механізм регулювання економіки. - 2014. - № 3. 18-27 с.
17. Дегтярьова, І.Б. Врахування екстернальних ефектів при розрахунку синергетичних результатів в еколого-економічних системах (мова оригіналу - українська) [Текст] / І.Б. Дегтярьова // Механізм регулювання економіки. — 2009. — №1. 52-62 с.
18. Дименко Р.А. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Економіка розвитку. – Харків: ХНЕУ, 2006. 39 с.
19. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / За заг. ред. А. Е. Воронкової. – Запоріжжя: ВД «ІНЖЕК», 2014. 448 с.

20. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління: монографія / А. О. Длігач. – Київ: Алерта, 2012. 270 с.
21. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основні збалансованої системи показників: монографія / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. – Донецьк: СПД Купріянов В. С., 2012. 213 с.
22. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. 864 с.
23. Економіка підприємства: Підручник / За ред. Л.Г. Мельника. – Суми: Університетська книга, 2004. 630 с.
24. Економіка підприємства: підручник / Й.М. Петрович, А.Ф. Кіт, В.В. Кулішов. – Львів: Магнолія плюс, 2016. 680 с.
25. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія / [В. П. Мікловда та ін.]; Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава: ПУЕТ, 2013. 231 с.
26. Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: колект. моногр. / [В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, О. В. Балахонова та ін.]; під ред. В. І. Захарченко; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. – Донецьк: НОУЛДЖ. Донец. відня, 2014. 187 с.
27. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи: монографія / Л. М. Малярець, О. В. Ачкасова. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2012. 304 с.
28. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства / О. Зозульов // Економіка України. – 2017. 33-38 с.
29. Іванова Н.С. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 2: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, О.В. Неізнестна, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. 190 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2503/>

30. Карінцева О.І., Кубатко О.В., Лавриненко А.С. Інвестиційне забезпечення підприємств сільського господарства в умовах економічних та екологічних флуктуацій. Механізм регулювання економіки. – 2013. 143–149 с.

31. Карінцева О.І., Матвєєв П.С. Теоретичні аспекти визначення сутності інноваційного потенціалу. Механізм регулювання економіки. – 2015. – № 2. 23–30 с.

32. Карінцева О.І., Тарасенко С.В. Методичні аспекти аналізу інфраструктури ринку екологічних товарів та послуг (РЕТП) в Україні. Механізм регулювання економіки.-Суми, вид-во СумДУ, 2011.- № 1(51).- С.-267-273.

33. Карінцева О.І., Харченко М.О., Кальченко С.О. Ефективність використання лізингу в сучасних умовах. Механізм регулювання економіки, №3. 2016. С. 97-106.

34. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. Посіб. – К.: Зовн. Торгівля, 2003. 304 с.

35. Костусев А.А. Конкурентна політика в Україні: монографія / А.А. Костусев. – К.: КНЕУ, 2015. 310 с.

36. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. 9-е изд.: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003. 1200 с.

37. Кошелупов І.Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. Посіб., - Одеса: ОДЕУ, 2009. 152 с.

38. Кравченко Н.А. Проблеми формування аграрних ринків: регіональний аспект / Н.А. Кравченко. – К.: ІЕП НАНУ, 2016. 216 с.

39. Лазебник Л.Л., Гурочкіна В.В., Слюсарєва Л.В. Економіка підприємства. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 426 с.

40. Лісогор Л.С. Конкурентність ринку праці: механізми реалізації (монографія) / Відпов. ред. Е.М. Лібанова. – К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАНУ, 2005. 168 с.

41. Малік М.Є. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми / М.Є. Малік, О.А. Нужна. – К.: ННЦ ІАЕ, 2017. 270 с.

42. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної і практичної літератури, 2020. 190 с.

43. Маркіна І. А. Операційний менеджмент: навч. посіб. / [І. А. Маркіна, О. М. Помаз, Ю. В. Помаз] ; Полтав. держ. аграр. акад. - Полтава : ПДАА, 2019. 230 с.

44. Онікієнко В.В., Семикіна М.В. Методологічні проблеми оцінки ефективності мотивації конкурентоспроможності у сфері праці // Демографія та соціальна економіка. – К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2006. – № 1. – С.157–165.

45. Орлик, О. В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові / О. В. Орлик // Фінансовокредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2015. – Вип. 2 (19). – С. 222-232.

46. Основи екології. Екологічна економіка та управління природокористуванням: Підручник / за ред. Л.Г. Мельник, М.К. Шапочки. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 759 с.

47. Основи стійкого розвитку: навч. посіб. / За ред. Л.Г. Мельника. - Суми :Університетська книга, 2005. 654 с.

48. Офіційний сайт Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/20118399/finances>

49. Офіційний сайт ТОВ «Аграна Фрут Україна». URL: <https://ua.agrana.com/domashnja-storinka>

50. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія / В.А. Павлова. – Дніпропетровськ: ДУЕП, 2016.276 с.

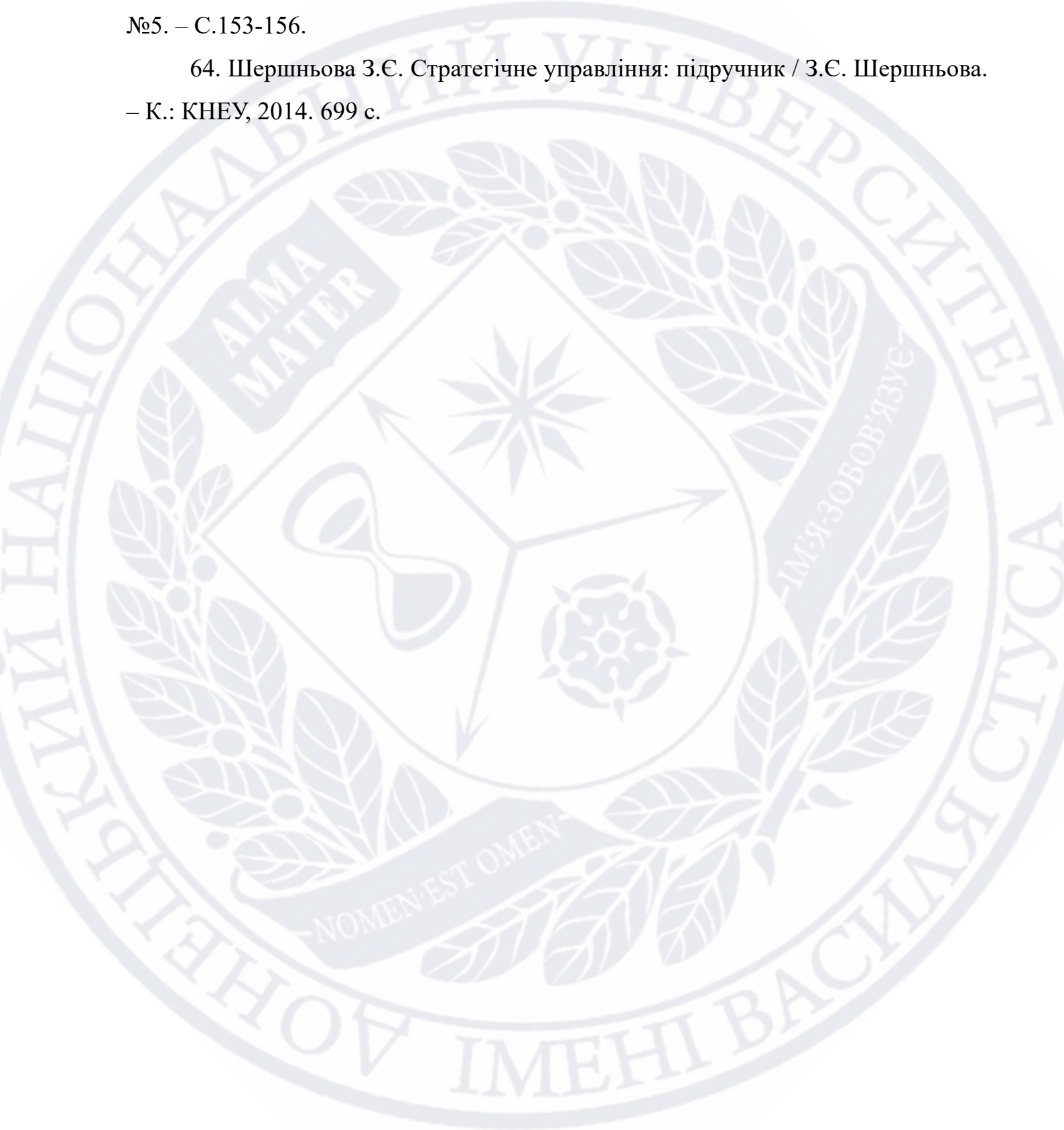
51. Петрова І.Л. Сегментація ринку праці: теорія і практика регулювання. – К.: Ін-т економіки, управління та господарського права, 1997. 298 с.

52. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. 572 с.

53. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: Пер.з англ. – К.: Основи, 2006. 390 с.
54. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Л. Г. Мельник, Б. Л. Ковальов, Ю. М. Завдов'єва та ін.; за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. – Суми : СумДУ, 2020. 180с.
55. Слав'юк Р. А. Асоційовані форми аграрного бізнесу: особливості утворення, практика функціонування, перспективи регулювання: монографія / Р. А. Слав'юк. – Луцьк: «Вежа Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки», 2016. 321 с.
56. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: підходи та практична проблематика: монографія / [В. П. Мікловда та ін.]; Держ. вищ. навч. закл. Ужгородський нац. ун-т, Вищ. навч. закл. Укоопспілки, Полтавський ун-т економіки і торгівлі. – Полтава: ПУЕТ, 2013. 307 с.
57. Строкович Г. В. Методологічні та методичні основи стратегічного управління якістю функціонування підприємства: монографія / Г. В. Строкович; Нар. укр. акад. – Харків : НУА, 2013. 395 с.
58. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
59. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, проф. Тищенко О. М. – ІНЖЕК, 2006. 384 с.
60. Терлецька Н.М., Тердецька Ю.О. Практична підготовка з менеджменту: навч.посіб. Чернівці, 2021. 144 с.
61. Ткачук Г.Ю. Аналітичне дослідження рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу / Г.Ю. Ткачук // Вісн. ЖДТУ. Сер.: екон. науки. – 2017. – № 3(41). – С.239-248.
62. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с.

63. Хрущ Н.А. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / Н.А. Хрущ, Л.В. Ваганова. Х.: Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. – 2015. – №5. – С.153-156.

64. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2014. 699 с.



ДОДАТКИ

Додаток А

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

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	Вінницька область	за ЄДРПОУ	20118399
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	0510100000
Вид економічної діяльності	Інші види переробки та консервування фруктів і овочів	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.39
Адреса	вул. Сергія Зулінського, 32, Вінниця, 21022		
Одиниця виміру: у тисячах гривень			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			-
за міжнародними стандартами фінансової звітності			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)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6,251	230	11
Основні засоби:				
залишкова вартість	1010	188,219	192,242	11
первісна вартість	1011	303,058	327,664	
накопичений знос	1012	(114,839)	(135,422)	
Інвестиційна нерухомість:				
залишкова вартість	1015	1,946	2,000	
Відстрочені податкові активи	1045	33,370	36,785	9
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	239,966	236,471	

*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)*

Актив	Код рядка	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2022 р.	Примітка
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	389,565	347,064	12
виробничі запаси	1101	150,655	113,892	
незавершене виробництво	1102	-	-	
готова продукція	1103	238,910	232,960	
товари	1104	-	212	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	279,094	213,461	13
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за 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	

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:				
з бюджетом	1620	8,781	7,451	
у тому числі з податку на прибуток	1621	7,161	5,896	
за розрахунками зі страхування	1625	1,736	1,590	
за розрахунками з оплати праці	1630	5,437	5,191	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	137	56,223	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1645	139,152	38,950	20
Поточні забезпечення	1660	22,860	21,296	18
Інші поточні зобов'язання	1690	780	1,200	
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

Додаток Б

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 «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.
(продовження).

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2022	2021	Примітка
I	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	76,495	131,362	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	2022	2021	Примітка
I	2	3	4	5
Матеріальні затрати*	2500	830,043	1,042,224	
Витрати на оплату праці	2505	118,020	120,647	
Відрахування на соціальні заходи	2510	25,076	25,933	
Амортизація	2515	25,944	23,235	
Інші операційні витрати	2520	128,425	103,306	
Разом	2550	1,127,508	1,315,345	

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	2022	2021	Примітка
I	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 30 травня 2023 р. і підписана від його імені:

Генеральний директор
Петро Мисливий



Головний бухгалтер
Тарас Забродський

Додаток В

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.

			КОДИ		
			2020	12	31
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»	Дата (рік, місяць, число) 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	454				
Адреса	вул. Сергія Зулінського, 32, Вінниця, 21022				
Одиниця виміру: у тисячах гривень					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					
			v		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	31 грудня 2019 р.	31 грудня 2020 р.	Примітка
1	2	4	5	6
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:				
залишкова вартість	1000	13,780	14,793	10
первісна вартість	1001	14,175	20,127	
накопичена амортизація	1002	(395)	(5,334)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	69,231	351	11
Основні засоби:				
залишкова вартість	1010	116,562	184,441	11
первісна вартість	1011	195,902	281,200	
накопичений знос	1012	(79,340)	(96,759)	
Інвестиційна нерухомість:				
залишкова вартість	1015	2,140	2,054	
Відстрочені податкові активи	1045	32,795	34,747	9
Інші необоротні активи	1090	1,794	-	
Усього за розділом I	1095	236,302	236,386	

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року

*Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.
 (продовження)*

Актив	Код рядка	31 грудня 2019 р.	31 грудня 2020 р.	Примітка
1	2	4	5	6
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	277,205	311,937	12
виробничі запаси	1101	123,622	143,650	
незавершене виробництво	1102	-	-	
готова продукція	1103	153,557	168,277	
Товари	1104	26	10	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	177,492	237,368	13
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	6,116	5,528	
з бюджетом	1135	5,053	112	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	106,557	95,269	14
Гроші та їх еквіваленти	1165	47,012	40,215	15
Готівка	1166	66	64	
Рахунки в банках	1167	46,946	40,151	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	1,156	636	
Усього за розділом II	1195	620,591	691,065	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	856,893	927,451	

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року

*Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.
(продовження)*

Пасив	Код рядка	31 грудня 2019 р.	31 грудня 2020 р.	Примітка
1	2	4	5	6
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	134,644	134,644	16
Нерозподілений прибуток	1420	481,911	502,502	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Усього за розділом I	1495	616,555	637,146	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові забезпечення	1520	4,462	5,166	
Усього за розділом II	1595	4,462	5,166	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	102,673	84,153	19
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками:				
з бюджетом	1620	3,842	9,277	
у тому числі з податку на прибуток	1621	2,392	7,000	
за розрахунками зі страхування	1625	924	1,424	
за розрахунками з оплати праці	1630	4,571	4,671	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	872	17	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	60,121	88,200	16
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1645	39,765	69,479	20
Поточні забезпечення	1660	23,020	27,338	18
Інші поточні зобов'язання	1690	88	580	
Усього за розділом III	1695	235,876	285,139	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	
Баланс	1900	856,893	927,451	

¹ Загальна сума зобов'язань на 31 грудня 2020 р. дорівнює сумі рядків 1595, 1695 та 1700 і становить 290,305 тисяч гривень (31 грудня 2019 р.: 240,338 тисяч гривень).

Ця фінансова звітність була затверджена управлінським персоналом 28 травня 2021 р. і підписана від його імені:

Генеральний директор
Петро Мисливий

Головний бухгалтер
Тарас Забродський

Додаток Г

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»

Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2020	12	31

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна» за ЄДРПОУ

20118399

Звіт про фінансові результати
(звіт про сукупний дохід)
за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2020	2019	Примітка
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1,050,054	972,475	6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(780,798)	(743,763)	
Валовий:				
Прибуток	2090	269,256	228,712	
Збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	2,273	5,307	
Адміністративні витрати	2130	(57,668)	(56,825)	7 (б)
Витрати на збут	2150	(58,101)	(54,671)	7 (а)
Інші операційні витрати	2180	(4,395)	(5,600)	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190	151,365	116,923	
Збиток	2195	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	-	-	
Інші доходи	2240	-	358	
Фінансові витрати	2250	(2,393)	(711)	
Інші витрати	2270	(13,798)	-	
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290	135,174	116,570	
Збиток	2295	-	-	
Витрати з податку на прибуток	2300	(24,709)	(22,050)	9
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350	110,465	94,520	
Збиток	2355	-	-	

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграрна Фрут Україна»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року

*Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.
 (продовження).*

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2020	2019	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	110,465	94,520	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	2020	2019	Примітка
1	2	3	4	
Матеріальні затрати*	2500	657,398	608,244	
Витрати на оплату праці	2505	112,833	113,993	
Відрахування на соціальні заходи	2510	23,796	22,825	
Амортизація	2515	22,554	15,633	
Інші операційні витрати	2520	99,101	141,604	
Разом	2550	915,682	902,299	

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	2020	2019	Примітка
1	2	3	4	
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 28 травня 2021 р. і підписана від його імені:

Генеральний директор
 Петро Мисливий


 Головний бухгалтер
 Тарас Забродський

Додаток Д

Прізвище, ім'я, по батькові

Факультет

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма**ДЕКЛАРАЦІЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ**

Усвідомлюючи свою відповідальність за надання неправдивої інформації, стверджую, що подана кваліфікаційна (бакалаврська) робота на тему:

« _____ »

є написаною мною особисто.

Одночасно заявляю, що ця робота:

- не передавалась іншим особам і подається до захисту вперше;
- не порушує авторських і суміжних прав, закріплених статтями 21–25 Закону України «Про авторське право та суміжні права»;
- не отримувалась іншими особами, а також дані та інформація не отримувались у недозволений спосіб.

Я усвідомлюю, що у разі порушення цього порядку моя кваліфікаційна (бакалаврська) робота буде відхилена без права її захисту, або під час захисту за неї буде поставлена оцінка «незадовільно».

(дата)

(підпис здобувача)