

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПЕТРИШИН ЄВГЕНІЙ ІГОРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки
д-р екон. наук, професор
_____ О.А. Дороніна
« ____ » _____ 2025 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організації та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О. В. Таранич, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
канд. економ. наук, доцент

(підпис)

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

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Петришин Є.І. Удосконалення системи стратегічного менеджменту підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Менеджмент організації та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено підходи до формування системи стратегічного менеджменту підприємства. Проаналізовано діючу систему стратегічного менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна». Виявлено ключові проблеми системи стратегічного управління та обґрунтовано напрями її удосконалення із використанням цифрових інструментів, гнучкого стратегічного планування та рішень на основі штучного інтелекту. Запропоновано комплекс практичних заходів і розраховано економічний ефект від зниження втрат сировини та оптимізації запасів.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, цифровізація, гнучка стратегія, бізнес-процеси, штучний інтелект.

95 с., 15 табл., 9 рис., 9 дод., 55 джерел.

ABSTRACT

Petryshyn Y. Improvement of the enterprise's strategic management system. Specialty 073 «Management». Educational program «Management of Organizations and Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The qualification (master's) work investigated approaches to the formation of a strategic management system of the enterprise. The current strategic management system of LLC "Agrana Fruit Ukraine" was analyzed. Key problems of the strategic management system were identified and directions for its improvement were substantiated using digital tools, flexible strategic planning and solutions based on artificial intelligence. A set of practical measures was proposed and the economic effect of reducing raw material losses and optimizing inventories was calculated.

Keywords: strategic management, digitalization, flexible strategy, business processes, artificial intelligence.

95 pp., 15 tables, 9 figures, 9 appendices, 55 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Поняття та сутність стратегічного менеджменту.....	8
1.2 Етапи стратегічного менеджменту.....	15
1.3 Роль синергії моделей, теорій та алгоритмів у стратегічному менеджменті підприємства.....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».....	31
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Агрона Фрут Україна».....	31
2.2 Аналіз показників діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна».....	37
2.3 Оцінка існуючої системи стратегічного менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна».....	47
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».....	62
3.1 Обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення системи стратегічного менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна».....	62
3.2 Розробка практичних заходів щодо реалізації удосконаленої системи стратегічного менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна».....	75
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища та високої конкуренції удосконалення системи стратегічного менеджменту є ключовим фактором забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємства.

Ефективна система стратегічного менеджменту дозволяє підприємству адаптуватися до змін середовища, своєчасно реагувати на виклики ринку та забезпечувати сталий розвиток.

Актуальність теми зумовлена необхідністю вдосконалення підходів до стратегічного управління з урахуванням сучасних економічних умов, цифровізації бізнес-процесів і зростаючої конкуренції. У зв'язку з цим виникає потреба у поглибленому аналізі існуючих стратегічних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо їх оптимізації.

Питання формування та розвитку системи стратегічного менеджменту підприємства відображені в працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, зокрема М. Портера, О. Сумця, О. Сидорова, В. Герасимчук, С. Савченко, та ін., які також акцентують увагу на забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Метою дослідження є аналіз теоретичних та практичних аспектів функціонування системи стратегічного менеджменту підприємства та розробка пропозицій щодо її удосконалення.

Завдання дослідження включають:

1. Узагальнити теоретичні підходи до стратегічного менеджменту підприємства.
2. Визначити та охарактеризувати етапи стратегічного менеджменту підприємства.
3. Дослідити роль синергії моделей, теорій та алгоритмів у стратегічному менеджменті підприємства.
4. Надати характеристику організаційно-економічної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна».

5. Провести аналіз економічних показників ТОВ «Агрона Фрут Україна».
6. Оцінити чинної систему стратегічного управління ТОВ «Агрона Фрут Україна».
7. Розробити рекомендації щодо удосконалення системи стратегічного менеджменту на ТОВ «Агрона Фрут Україна».
8. Оцінити ефективність запропонованих змін і можливостей їх впровадження на практиці. Обґрунтувати підходи до оцінки.

Об'єктом дослідження виступає система стратегічного менеджменту підприємства.

Предмет дослідження – інструменти та напрями удосконалення системи стратегічного менеджменту

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення, індукції та дедукції для опрацювання теоретичних засад стратегічного менеджменту. Для оцінки фінансово-економічного стану використовуються методи економічного аналізу, а саме, порівняльний, структурно-динамічний та коефіцієнтний. Графічний метод застосовується для наочної інтерпретації результатів. Також в роботі були використані методи стратегічного аналізу.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні сутності та структури системи стратегічного менеджменту в умовах цифровізації, структуруванні підходів до інтеграції моделей, теорій і алгоритмічних інструментів у процес стратегічного управління, а також у формуванні методичного підходу до оцінки та удосконалення системи стратегічного менеджменту промислового підприємства.

Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо удосконалення системи стратегічного менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна» у частині цифровізації інформаційно-аналітичної бази, оптимізації управління сировиною та запасами, трансформації ключових бізнес-процесів і впровадження більш гнучкого стратегічного підходу, можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності та стійкості його

розвитку. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і може бути адаптований для аналогічних підприємств харчової промисловості.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані та викладені у тезах наукової конференції та у науковій статті:

1. Петришин Є.І. Дослідження шляхів оптимізації системи стратегічного менеджменту підприємства в сучасних умовах. Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стає економічне зростання: Праці XXV міжнар. наук. конф. студентів та молодих учених (Вінниця, листопад 2025). Вінниця, 2025

2. Петришин Є.І., Таранич О.В. Оптимізація системи стратегічного менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу з урахуванням невизначеності зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2025. №10.

Положення, що виносяться на захист.

1. Розроблено схему інтеграції KPI в цикл стратегічного управління ТОВ «Агрона Фрут Україна» і показано її практичне застосування через зіставлення цільових та фактичних значень за 2024 рік із фіксацією типової управлінської реакції на відхилення. На відміну від підходів, де KPI виконують переважно звітну функцію, KPI подано як інструмент оперативного коригування управлінських рішень.

2. Обґрунтовано набір цифрових інструментів для підтримки стратегічного менеджменту: Power BI для управлінської візуалізації на основі витягів із SAP, @RISK (Palisade) для сценарного моделювання, MS Planner/MS Project для управління стратегічними ініціативами. Відмінність від існуючих підходів полягає у тому, що інструменти підібрано під наявну ERP-архітектуру підприємства та реальні управлінські задачі.

3. Виконано економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих інструментів на ТОВ «Агрона Фрут Україна», визначено орієнтовні витрати та очікуваний ефект за ключовими напрямками.

Структура роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, де представлено 15 таблиць та 9 рисунків, висновків, списку використаних джерел, що налічує 55 найменування, та додатків



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність стратегічного менеджменту

У науковій літературі поняття стратегічного менеджменту тлумачиться по-різному, проте всі підходи сходяться на тому, що йдеться про довгострокове, цілеспрямоване керування розвитком організації [48].

Зокрема, стратегічний менеджмент розглядають як таку систему управління, що спирається на людський потенціал як ключову основу організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, забезпечує гнучку реакцію на зміни зовнішнього середовища та запровадження своєчасних організаційних перетворень. Усе це дає змогу досягати стійких конкурентних переваг та забезпечувати довгострокове функціонування підприємства, не втрачаючи при цьому його цільових орієнтирів [26].

Водночас стратегічний менеджмент трактується як багатовимірний, формально-поведінковий управлінський процес, що покликаний сприяти формулюванню й реалізації ефективних стратегій. Такі стратегії мають забезпечувати баланс між внутрішнім розвитком організації та впливом зовнішнього середовища, узгоджувати інтереси окремих підрозділів і підприємства загалом, а також сприяти досягненню визначених цілей [6].

В іншій інтерпретації стратегічний менеджмент описують як процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією: формулюють специфічні цілі діяльності, обирають стратегії їх досягнення, враховуючи релевантні внутрішні й зовнішні умови, та забезпечують реалізацію відповідних планів, що постійно уточнюються й розвиваються [32].

Окремі автори підкреслюють, що стратегічний менеджмент є практичною реалізацією концепції, у межах якої поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до управління підприємством. Це дає можливість формувати цілі його розвитку, співвідносити їх з наявним

потенціалом, узгоджувати цілі та можливості й досягати такої відповідності шляхом розроблення та впровадження системи стратегій, тобто «стратегічного набору» підприємства [31].

Стратегічний менеджмент також можна описати як процес, що задає послідовність дій організації з формування та реалізації стратегії: від постановки цілей і вибору стратегії до визначення необхідних ресурсів та побудови взаємодії із зовнішнім середовищем, яка забезпечує досягнення поставлених завдань [34]. При цьому сутність стратегічного менеджменту полягає в наявності на підприємстві чітко сформованих довгострокових планів розвитку, відповідних організаційних структур, узгоджених систем і механізмів реалізації окремих планів, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей, посилення конкурентних позицій та створення ефективного управлінського інструментарію для впровадження обраних стратегій [44].

Узагальнюючи, стратегічний менеджмент передбачає, по-перше, визначення бажаних ринкових позицій підприємства на перспективу з урахуванням пріоритетів його цілей; по-друге, цільове спрямування ресурсів організації на реалізацію стратегічних завдань; по-третє, виділення окремих центрів відповідальності за досягнення кожної стратегічної цілі; по-четверте, оцінювання результатів діяльності виробничих підрозділів і стимулювання їх керівників залежно від рівня виконання стратегічних орієнтирів [22].

У межах такого підходу виділяють два ключові кінцеві результати стратегічного менеджменту. Перший - це сформований організаційний потенціал, який забезпечує досягнення цілей у майбутньому. З боку «входу» цей потенціал складається з ресурсів (сировини, фінансів, трудових ресурсів, інформації), а з боку «виходу», де із продукції та послуг, що створюються з використанням сучасних технологій, мають відмінні характеристики й здатні задовольняти потреби ринку. Другий результат – це внутрішня структура та організаційні зміни, які забезпечують чутливість підприємства до трансформацій у зовнішньому середовищі: здатність своєчасно виявляти зовнішні зміни, формувати адекватні управлінські реакції, а також наявність стратегічних

можливостей для розроблення, апробації та впровадження нових продуктів, послуг, технологій і організаційних рішень [30].

З практичної точки зору стратегічне управління доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, до яких належать: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; формулювання місії та цілей підприємства; вибір доцільних стратегій; організація їх реалізації; оцінка результатів і стратегічний контроль із подальшим коригуванням цілей і дій. Така логіка відображає циклічний характер стратегічного менеджменту та його орієнтацію на безперервне узгодження цілей підприємства з умовами середовища (див.рис.1.1).

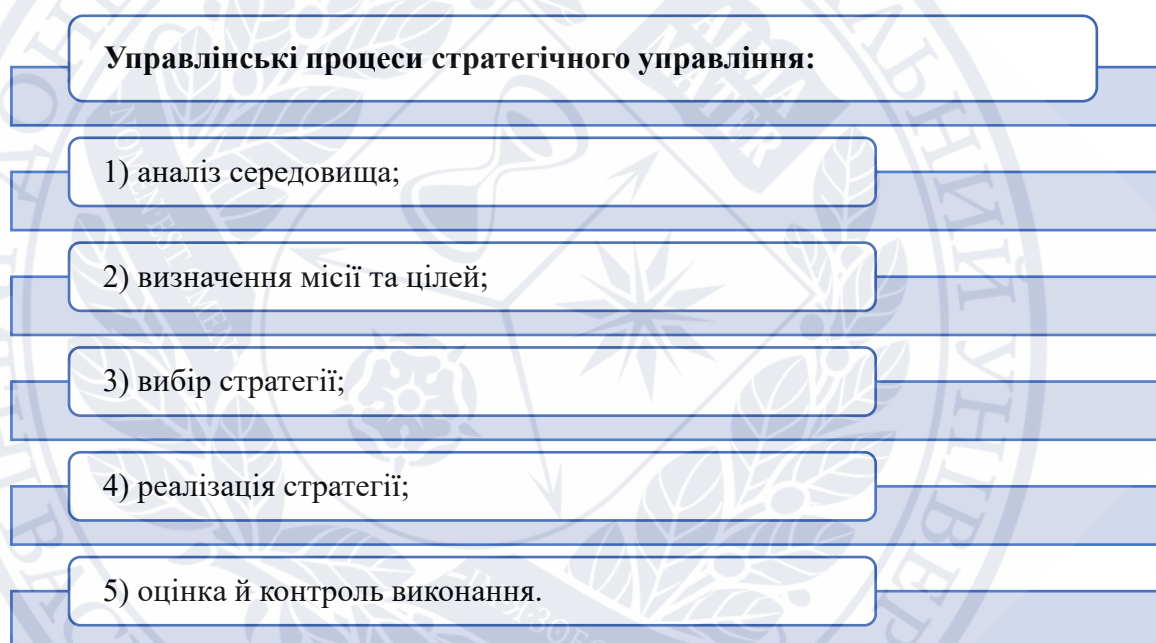


Рисунок 1.1 - Управлінські процеси стратегічного управління

(Джерело: створено автором)

Аналіз середовища традиційно розглядають як вихідний етап стратегічного управління, оскільки саме він формує інформаційну базу для визначення місії організації та вироблення її стратегій [14].

Зміст цього процесу передбачає дослідження трьох ключових складових середовища.

По-перше, аналізується макросередовище, тобто сукупність зовнішніх чинників широкого впливу. До нього відносять стан національної та світової

економіки; особливості правового регулювання й державного управління; політичні процеси; природно-ресурсний потенціал і стан довкілля; соціально-культурні тенденції; рівень науково-технічного та технологічного розвитку суспільства; стан інфраструктури тощо. Усі ці фактори формують «рамки», у межах яких організація може функціонувати й реалізовувати свою стратегію [14].

По-друге, вивчається конкурентне середовище, що зазвичай аналізується через п'ять основних складових: наявних конкурентів у галузі, споживачів, постачальників, потенційних нових конкурентів, а також виробників товарів-замінників. Кожен із цих елементів оцінюється з точки зору сили конкурентного впливу та наявних конкурентних можливостей організації, тобто визначається, наскільки та чи інша група здатна впливати на ціни, обсяги збуту, вимоги до якості продукції та інші стратегічно важливі параметри [14].

По-третє, здійснюється аналіз внутрішнього середовища, який дає уявлення про внутрішній потенціал і ресурси, на які фірма реально може спиратися в конкурентній боротьбі. У цьому контексті, як правило, досліджують кадровий склад і якість персоналу, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, організаційні, операційні й техніко-технологічні характеристики виробництва, фінансовий стан підприємства, систему маркетингу та особливості організаційної культури [14].

Наступним логічним кроком є визначення місії та цілей організації. Цей блок зазвичай включає три взаємопов'язані підпроцеси: формулювання місії фірми як узагальненого призначення її існування; визначення довгострокових стратегічних цілей; конкретизацію короткострокових цілей, які деталізують загальні орієнтири й задають оперативні рубежі їх досягнення. Аналіз та вибір стратегії вважають «ядром» стратегічного управління, оскільки саме на цьому етапі формується загальний курс розвитку організації з урахуванням результатів аналізу середовища. [6].

Приймаючи стратегічні рішення, керівництво змушене постійно відповідати на кілька принципових запитань, пов'язаних із позиціонуванням підприємства на ринку: від яких видів діяльності доцільно відмовитися; які

напрями зберегти й розвивати; у які сфери варто входити або диверсифікуватися. При цьому підкреслюється, що конкретні варіанти стратегій, які застосовує фірма, зазвичай є різними модифікаціями кількох базових типів [49]:

1. стратегія обмеженого зростання – орієнтація на розвиток «від досягнутого», коли цілі встановлюються на основі поточного рівня показників з помірним урахуванням змін середовища;
2. стратегія зростання – фокус на істотному щорічному збільшенні ключових показників порівняно з попереднім періодом, що характерно для динамічних галузей із швидкою зміною технологій;
3. стратегія скорочення – свідоме встановлення цілей на рівні, нижчому від уже досягнутого, що пов'язано з реструктуризацією, виходом із певних ринків або зменшенням масштабів діяльності;
4. комбінована стратегія – поєднання елементів обмеженого зростання, інтенсивного зростання та скорочення для різних видів бізнесу в межах однієї великої багатопрофільної організації [49].

Реалізація обраної стратегії є критично важливим етапом, адже саме від успішності цього процесу залежить досягнення поставлених цілей. На стадії впровадження кожен рівень управління виконує специфічні завдання й функції: верхній рівень забезпечує загальну координацію та ресурсне забезпечення, середня ланка трансформує стратегічні орієнтири в конкретні програми й проєкти, а оперативний рівень відповідає за безпосереднє виконання запланованих заходів [46].

Функції оцінки й контролю забезпечують стійкий зворотний зв'язок між процесом реалізації стратегії та системою цілей організації. Типовими завданнями контролю є:

- визначення об'єктів і показників, за якими здійснюється перевірка;
- оцінювання фактичного стану контрольованих параметрів щодо встановлених стандартів і нормативів;
- виявлення причин відхилень;
- розроблення й реалізація коригувальних дій.

Стратегічний контроль зосереджується насамперед на оцінці того, якою мірою реалізація обраної стратегії наближає організацію до досягнення її довгострокових цілей. Саме цим він принципово відрізняється від управлінського (тактичного) чи оперативного контролю: його менш цікавить коректність виконання окремих робіт або дотримання процедур, натомість у центрі уваги перебуває питання, чи залишаються прийняті стратегії життєздатними за змінених умов і чи варто їх продовжувати реалізовувати в первісному вигляді [41].

Діяльність у сфері стратегічного управління загалом спрямована на формування й підтримання такої стратегічної позиції, яка забезпечує організації довготривалу життєздатність в умовах постійних змін. Керівник, відповідальний за стратегічний розвиток, має не лише фіксувати поточний стан справ, а й постійно виявляти потребу в стратегічних змінах, ініціювати їх запровадження, створювати організаційні умови, що сприяють трансформаціям, а також добирати й розвивати керівників та фахівців, здатних реалізувати такі зміни на практиці [26].

Предметом стратегічного менеджменту є формування джерел і механізмів довгострокового розвитку підприємства (та його структурних підрозділів) у динамічному зовнішньому середовищі, які забезпечують узгодження внутрішніх ресурсів і компетенцій із вимогами та викликами оточення. Фактично йдеться про те, як вибудувати таку систему управління, що дає змогу гнучко пристосовувати потенціал підприємства до змін середовища та підтримувати стійку конкурентоспроможність.

У межах стратегічного менеджменту зазвичай виокремлюють три рівні аналітичних досліджень [40]:

- по-перше, об'єкти стратегічного управління розглядаються як сукупність господарюючих систем, що описуються з позицій функціонального й структурного підходів;

- по-друге, об'єктами виступають конкретні явища й процеси, які формуються й реалізуються в межах стратегічного циклу управління (аналіз, вибір, реалізація, контроль стратегії);
- по-третє, до об'єктів стратегічного управління відносять організаційні ресурси, покликані підтримувати стратегічні процеси необхідними активами та компетенціями для досягнення поставлених цілей.

Узагальнюючи, стратегічний менеджмент можна охарактеризувати як управлінську діяльність з опрацювання та реалізації рішень, спрямованих на максимально повне й ефективне використання наявних ресурсів для виконання довгострокових завдань організації. Управління підприємством при цьому охоплює всі його підрозділи та функції, і кожному з них відводиться чітко визначена роль у досягненні стратегічних орієнтирів. Розроблення стратегії фактично означає прийняття комплексу взаємопов'язаних рішень, а розвиток організації забезпечується не лише якістю самої стратегії, а й рівнем її практичної реалізації [24].

До основних завдань стратегічного менеджменту відносять [2]:

1. визначення місії, цілей і довгострокових перспектив розвитку підприємства;
2. трансформацію загальних цілей у конкретні напрями діяльності та завдання;
3. розроблення стратегії досягнення визначених цілей;
4. організацію та реалізацію обраної стратегії;
5. оцінювання результатів, перегляд стратегічного плану або коригування методів його виконання.

Ці завдання, з одного боку, відображають послідовність основних етапів стратегічного управління, а з іншого є взаємопов'язаними та реалізуються менеджерами паралельно з іншими управлінськими функціями. Вони потребують раціонального розподілу часу й зусиль між удосконаленням самої стратегії та підвищенням ефективності її практичної реалізації.

1.2 Етапи стратегічного менеджменту

Спираючись на загальні підходи, зміст процесу стратегічного менеджменту доцільно розкривати як послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен з яких формує основу для наступного (див. рис. 1.2)

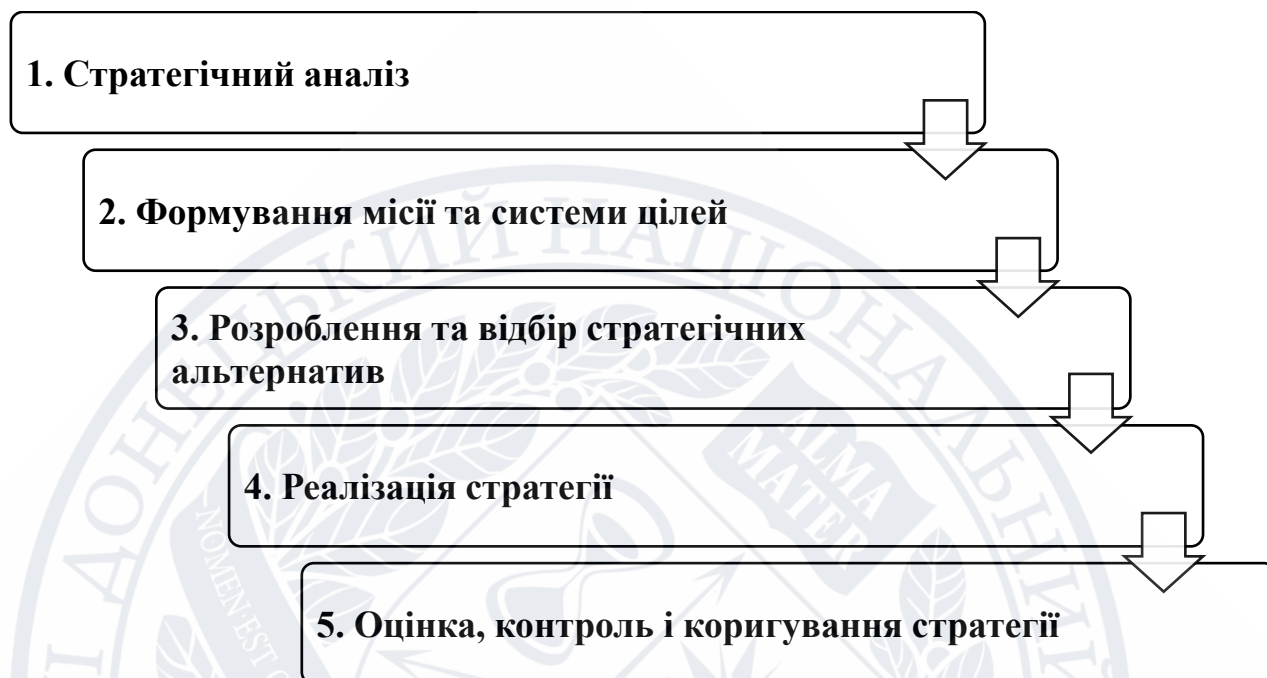


Рисунок 1.2 – Етапи стратегічного менеджменту

(Джерело: створено автором на основі [6, 48])

1. На першому етапі вище керівництво зосереджується на відстеженні стратегічних факторів – чинників, які є визначальними для майбутнього розвитку підприємства [6].

Під стратегічними факторами розуміють такі напрями змін зовнішнього середовища, які мають високу ймовірність реалізації та здатні істотно впливати на діяльність підприємства [36].

Метою аналізу цих факторів є виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін самого підприємства, що узагальнюється в рамках SWOT-аналізу. Якісно проведена бізнес-діагностика, яка дає реалістичну оцінку ресурсів і потенціалу, фактично слугує відправною точкою для розроблення стратегії. При цьому стратегічний менеджмент неможливий без глибокого розуміння конкурентного оточення, що зумовлює необхідність проведення маркетингових досліджень [14].

Акцент на систематичному моніторингу й оцінці зовнішніх загроз і можливостей у їхньому зв'язку з внутрішніми перевагами та обмеженнями підприємства є однією з ключових відмінних рис стратегічного управління.

Ще одна принципова особливість стратегічного менеджменту, це його орієнтація на майбутнє. Тому на основі оцінки стратегічних чинників необхідно чітко визначити орієнтири розвитку: до чого прагне підприємство й яких цілей має намір досягти. Саме на цьому підґрунті формуються корпоративна місія та довгострокові цілі [48].

Ефективна стратегія має спиратися принаймні на три результати стратегічного аналізу:

- коректно визначені довгострокові цілі;
- глибоке розуміння конкурентного середовища;
- реалістичну оцінку власних ресурсів і можливостей.

2. Другий етап передбачає чітке окреслення того, «для чого» і «куди» рухається організація. Він поділяється на три процеси [24]:

- а) формулювання місії, тобто визначення сенсу існування організації та її призначення;
- б) встановлення довгострокових цілей;
- в) конкретизація середньо- та короткострокових цілей.

На цій стадії компанія не лише описує бажаний стан у майбутньому, а й визначає загальну логіку, яким чином вона має намір досягати цих орієнтирів. Важливо розуміти, що визначення стратегії це не тільки про складання детального плану заходів, а й про прийняття рішень щодо портфеля бізнесів і продуктів, напрямів розширення або скорочення діяльності, бажаної позиції на ринку та ключових конкурентних переваг.

3. Третій етап стратегічного менеджменту пов'язаний із розробленням можливих варіантів розвитку підприємства, їх оцінкою та вибором найприйнятнішої стратегічної альтернативи для реалізації. Для цього використовується спеціальний аналітичний інструментарій, що включає

кількісні методи прогнозування, побудову сценаріїв майбутнього розвитку, портфельний аналіз тощо [36].

Сам по собі процес генерування й оцінки альтернатив має значну управлінську цінність, оскільки змушує менеджерів осмислювати різні траєкторії розвитку та їх можливі наслідки. Розроблення сценаріїв, застосування портфельних моделей та інших методів передбачення змін підвищують гнучкість стратегії підприємства. Причому позитивний ефект від цього зберігається навіть у випадках, коли початкові припущення не повністю справджуються і план потребує коригування.

4. Четвертим етапом виступає втілення обраної стратегії в конкретні дії. Після формулювання загальної стратегічної лінії увага менеджменту зміщується до розроблення програм, бюджетів і процедур, які виступають середньо- та короткостроковими планами її реалізації. Критичне значення тут мають наявні та потенційно доступні ресурси, діюча система управління, організаційна структура й персонал, безпосередньо відповідальний за виконання стратегічних рішень [52].

Завершальний етап забезпечує зворотний зв'язок між ходом реалізації стратегії та поставленими цілями. Оцінка та контроль виконання стратегій зосереджені на з'ясуванні того, чи залишаються обрані стратегії доцільними, чи веде їх реалізація до досягнення запланованих результатів [36]. Основні завдання цього етапу полягають у:

- визначенні переліку показників та об'єктів контролю;
- оцінюванні фактичного стану контрольованих параметрів щодо встановлених стандартів і нормативів;
- виявленні причин відхилень, якщо вони мають місце;
- прийнятті та реалізації коригувальних рішень за наявності необхідності та можливостей.

Стратегічний менеджмент, по суті, не є окремою, відірваною підсистемою, він інтегрується в загальну систему управління компанією [48].

Після отримання результатів реалізації стратегії за допомогою механізмів зворотного зв'язку здійснюється контроль діяльності підприємства й, за потреби, коригування рішень, прийнятих на попередніх етапах.

На практиці процес розроблення стратегії має виразний ітеративний характер. Визначення й відбір стратегічних альтернатив можуть частково відбуватися вже на стадії аналізу зовнішнього середовища; з часом стратегія уточнюється або змінюється під впливом нових даних. Тому необхідними елементами стратегічного менеджменту є постійний моніторинг, регулярний перегляд і щорічне коригування стратегічних рішень і планів [21].

Обґрунтовано, що формування стратегії розвитку підприємства варто розглядати як безперервний, багаторазово повторюваний процес.

Продуктивним є підхід, за якого пріоритетом виступає мінімізація загальних параметрів системи, але з чітким визначенням меж спрощення, вихід за які веде до втрати ефективності стратегічного управління [7].

При браку ресурсів порушується якість управління і деформуються динамічні процеси в системі, а руйнування взаємозв'язків між її елементами знижує стійкість системи в цілому.

Звідси випливає, що під час формування системи стратегічного управління відбір її складових має здійснюватися таким чином, щоб із великого переліку можливих елементів були відібрані лише найбільш доцільні. Наступним кроком є вибір серед них тих компонентів, які реально можуть бути застосовані на практиці та добре узгоджуються з цілями стратегічного управління конкретного підприємства [10].

Оскільки окремі елементи системи можуть взаємодіяти між собою суперечливо, спроби максимізувати ефективність одного з них здатні обмежити дію іншого й навіть трансформувати систему стратегічного управління в іншу за змістом. У багатьох описаних у літературі моделях стратегічного управління спостерігається «перекіс» в бік оптимізації окремих підсистем - насамперед стратегічного планування або стратегічного маркетингу. У результаті стратегічне

управління фактично підмінюється або плануванням, або маркетингом, що суттєво послаблює конкурентспроможність підприємства.

Доцільно розглядати систему стратегічного управління з таких позицій [2]:

1. Керуюча підсистема представлена органами управління (керівництвом), які виконують специфічні функції з формування комплексної стратегії діяльності підприємства та стратегічного плану його розвитку.

2. Об'єктом стратегічного управління виступають стратегічні позиції підприємства на ринку, а також забезпечення його стійкого, збалансованого розвитку.

3. Результатом функціонування системи є стратегічне управлінське рішення, що втілюється в розробленні та реалізації місії, цілей і комплексної стратегії функціонування підприємства відповідно до його концепції та стратегічного плану розвитку.

4. Процес стратегічного управління включає цілепокладання, планування довгострокового розвитку, формування комплексної стратегії на ринку збуту, організацію її реалізації, координацію між стратегічним планом і стратегіями, мотивацію персоналу до стратегічних змін та контроль за реалізацією.

5. Метою системи стратегічного управління є реалізація місії підприємства, забезпечення його прибутковості, конкурентоспроможності, стійкого та збалансованого розвитку. Досягнення цієї мети пов'язане з постійним удосконаленням технічної, технологічної, економічної, організаційної та соціальної підсистем підприємства відповідно до вимог ринку й споживачів.

6. Головне завдання стратегічного управління, яке стоїть перед керівництвом, полягає у виробленні стратегічних управлінських рішень. Прийняття таких рішень належить до слабоструктурованих управлінських задач і потребує поєднання формалізованих методів з досвідом і інтуїцією менеджерів.

7. Система стратегічного управління охоплює три основні підсистеми: цілепокладання, стратегічне планування та комплексну стратегію. Підсистема цілепокладання включає формулювання місії, визначення мети-результату для комплексної стратегії та мети-бажаного стану для стратегічного плану.

Стратегічне планування пов'язане з розробленням концепції розвитку на довгостроковий період з урахуванням ринкових циклів і кон'юнктури, а також із формуванням стратегічного плану. Комплексна стратегія, у свою чергу, включає сукупність стратегій, спрямованих на досягнення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

8. Структуроутворювальним елементом системи має виступати саме комплексна стратегія, а не стратегічне планування чи стратегічний маркетинг. Такий підхід дозволяє охопити весь управлінський цикл – від аналізу та планування до організації, мотивації, маркетингу й контролю.

9. Стратегічне управління розглядається як фактор відносної контрольованості зовнішнього середовища з боку підприємства: з одного боку, воно використовується як інструмент впливу на середовище, а з іншого – як засіб адаптації до його змін.

Унаслідок цього стратегічне управління дає можливість, принаймні частково, нейтралізувати або ігнорувати окремі несприятливі зовнішні умови. Ефективність запропонованої системи досягається завдяки мінімізації її узагальнених енергетичних та інформаційних характеристик: перші відображають стійкість системи, другі – упорядкованість інформаційних зв'язків у ній.

Принципова відмінність описаної системи стратегічного управління від традиційних моделей полягає у специфічному розподілі функцій між підсистемами стратегічного планування та комплексної стратегії підприємства. Стратегічне планування покликане забезпечити розроблення стратегічного плану збалансованого та сталого розвитку підприємства. Комплексна стратегія виступає як самостійна підсистема, орієнтована на оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, без чого неможливо досягти бажаного рівня прибутковості й конкурентоспроможності. Закріплення чітко визначених функцій за окремими елементами системи підвищує ймовірність формування раціональних зв'язків між ними, що, у свою чергу, створює підґрунтя для стійкого та ефективного функціонування системи [31].

У такій логіці стратегічне управління розглядається як система, здатна при її повному використанні забезпечити комплекс цільових та супутніх ефектів (інтеграційний, ефект координації, поліпрограмний ефект, ефект типізації, синергетичний тощо).

Інтеграційний ефект проявляється у концентрації ресурсів на найбільш результативних стратегічних напрямках та їх раціональному використанні. У межах системи стратегічного управління він реалізується через координацію, кооперацію та комбінування праці персоналу, що сприяє мінімізації виробничих витрат, максимізації прибутку й зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Ефект координації досягається за рахунок використання спільної інформаційної бази та узгодження економічних інтересів, що дозволяє зменшити втрати робочого часу й активізувати внутрішні резерви [41].

Поліпрограмний ефект виникає у разі взаємозв'язку й узгодження різних стратегій підприємства (маркетингової, конкурентної, ресурсної, стратегії обслуговування тощо) в межах єдиного комплексу заходів на основі оптимального розподілу ресурсів [41].

Ефект доцільного розподілу ресурсів з'являється завдяки концентрації наявних ресурсів на пріоритетних напрямках, визначених «деревом цілей» стратегічного плану [41].

Ефект типізації полягає в усуненні паралелізму та дублювання функцій і робіт, наприклад під час аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища, що спрощує управлінські процедури [41].

Ефект синергізму реалізується за умов узгодженої взаємодії всіх елементів і підсистем у межах стратегічного управління. У відкритій системі наявність негативного зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем дає змогу через регулюючі механізми коригувати діяльність підприємства відповідно до змін у середовищі [41].

Синергетичний ефект полягає в тому, що завдяки такій відкритості система стратегічного управління забезпечує більший економічний результат, ніж проста сума ефектів від роботи окремих її підсистем.

Для запровадження системи стратегічного управління необхідно сформувати відповідний організаційно-економічний механізм. Базовим методологічним принципом його побудови виступає принцип «провідної ланки», якою в даному разі є місія та цілі системи стратегічного управління. На відміну від традиційних підходів, до складу такого механізму доцільно включати не лише блок управління, а й чітко виокремлені ресурсний та організаційний блоки. Їх наявність забезпечує узгоджену взаємодію між підрозділами підприємства під час реалізації комплексної стратегії та полегшує розподіл відповідальності між учасниками процесу [22].

Безпосередній управлінський вплив здійснюється через блок управління, що охоплює органи управління та їх функціональну структуру, відповідальну за виконання стратегічних функцій. Важливим елементом є також інформаційний блок, формування якого є одним з ключових завдань системи. В умовах нестабільного зовнішнього середовища повні, достовірні та своєчасні дані стають базою для оперативної реакції, виконання стратегічних завдань і підтримання здатності системи стратегічного управління до впливу на хід подій [13].

Щоб узагальнити наведені вище положення щодо формування організаційно-економічного механізму стратегічного управління, доцільно подати процес упровадження такої системи у вигляді послідовності взаємопов'язаних кроків. На рисунку 1.3 представлено логіку переходу від визначення методологічних засад і цілей побудови системи до формування організаційного, інформаційного та ресурсного блоків, упорядкування інформаційних потоків і забезпечення керівників релевантними даними для прийняття стратегічних рішень.

Така візуалізація дозволяє чітко простежити етапність робіт, виділити ключові управлінські дії та надалі використовувати її як методичну основу для діагностики та вдосконалення системи стратегічного менеджменту на конкретному підприємстві.

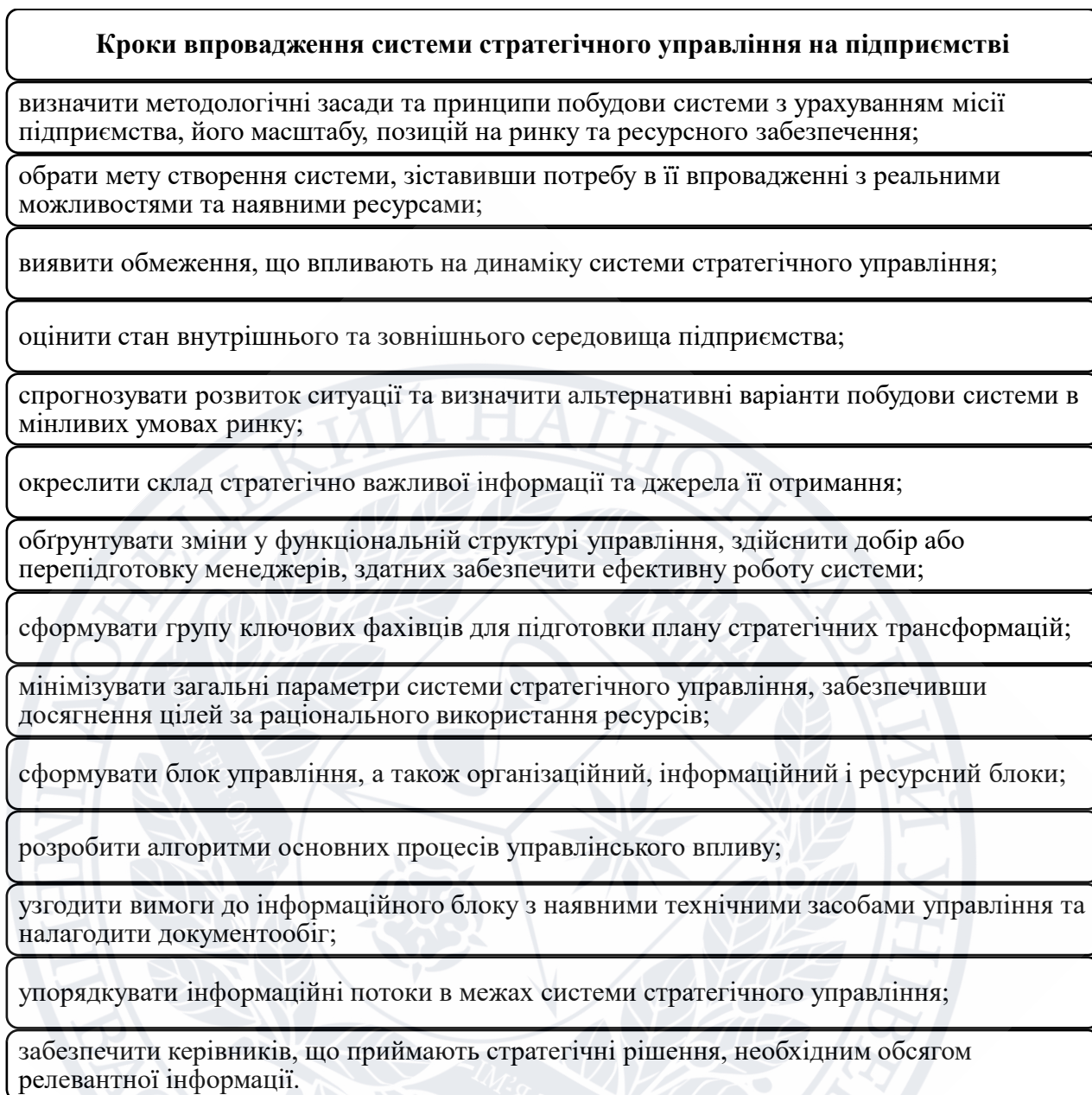


Рисунок 1.3 – Кроки впровадження системи стратегічного управління на підприємстві

(Джерело: створено автором)

Реалізація наведеного комплексу заходів забезпечить підприємству формування повноцінної системи стратегічного управління, здатної ефективно функціонувати в динамічному середовищі. Це, у свою чергу, дозволить не лише окреслити й закріпити власну стратегічну позицію на цільових ринках, а й послідовно зміцнювати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

1.3 Роль синергії моделей, теорій та алгоритмів у стратегічному менеджменті підприємства

Моделі стратегічного управління можна розглядати як своєрідні концептуальні «рамки», що допомагають підприємствам вибудовувати логіку стратегічного планування. Вони забезпечують системний підхід до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення ключових можливостей і загроз та пошуку відповідних управлінських рішень [31].

Однією з найуживаніших моделей є SWOT-аналіз. Аббревіатура SWOT позначає чотири групи чинників: сильні (Strengths) і слабкі (Weaknesses) сторони організації, а також зовнішні можливості (Opportunities) і загрози (Threats) [14].

Застосування цієї моделі дає змогу у структурованій формі зіставити внутрішній потенціал підприємства з викликами та шансами зовнішнього середовища. На основі такого зіставлення, підприємство може окреслити напрями вдосконалення, сфокусуватися на використанні власних переваг і можливостей та водночас зменшити вплив слабких сторін і ризиків.

Інша відома модель «П'ять сил Портера», запропонована М. Портером. Вона орієнтована на аналіз конкурентної структури галузі та допомагає глибше зрозуміти умови, в яких функціонує підприємство. До п'яти сил, що формують рівень конкуренції, відносять: загрозу появи нових гравців; переговорну силу постачальників; переговорну силу покупців; загрозу товарів-замінників; інтенсивність суперництва між наявними конкурентами [14].

Використання цієї моделі дає змогу оцінити привабливість галузі та обґрунтувати вибір стратегічної позиції.

Ще одним поширеним інструментом є збалансована система показників, що пов'язує бачення та стратегію підприємства з конкретними цілями й індикаторами результативності. Її логіка ґрунтується на формуванні системи показників у чотирьох взаємопов'язаних площинах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання та розвитку. Такий підхід дозволяє оцінювати не лише фінансові результати, а й нематеріальні чинники успіху, які формують довгострокову конкурентоспроможність [14].

Кожна з наведених моделей має свої сильні сторони й обмеження, тому важливо обирати ті інструменти, що найкраще відповідають специфіці підприємства та умовам його функціонування.

Знання та вміння застосовувати моделі стратегічного управління є необхідною передумовою розроблення результативного стратегічного плану: аналізуючи середовище, виявляючи можливості й загрози, формуючи узгоджені цілі та заходи, організація підвищує якість прийняття рішень і ймовірність досягнення бажаних результатів.

Теорії стратегічного управління формують теоретичний каркас, який пояснює, яким чином організації можуть формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги. Вони дають інструментарій для аналізу ресурсів, компетенцій і конкурентного середовища, а також слугують основою для розроблення таких стратегій, що дозволяють підприємству досягати поставлених цілей у довгостроковій перспективі [6].

Одним із базових підходів є ресурсний підхід, згідно з яким джерелом конкурентної переваги виступають унікальні ресурси та здатності фірми. Ідеться передусім про такі ресурси, які є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та організаційно захищеними. Логіка цього підходу полягає в тому, що підприємство має концентруватися на розвитку, захисті та ефективному використанні власних унікальних ресурсів і компетенцій для створення доданої цінності для клієнтів та інших стейкхолдерів [44].

Подальшого розвитку цей підхід набуває в теорії динамічних можливостей, яка акцентує увагу на здатності підприємства адаптуватися до змінного ринкового середовища. У центрі теорії лежить вміння підприємства своєчасно оновлювати ресурсну базу, навчатися, запроваджувати інновації та трансформувати стратегію у відповідь на нові виклики. Саме розвиток динамічних можливостей (швидке «переналаштування» процесів, структури, портфеля продуктів) розглядається як ключова умова збереження конкурентоспроможності в довгостроковому періоді [52].

До важливих теоретичних засад стратегічного менеджменту належить також агентська теорія. Вона виходить із того, що між власниками (акціонерами) та менеджерами існує потенційний конфлікт інтересів, який породжує так звані агентські проблеми. Для їх мінімізації необхідне створення такої системи корпоративного управління, яка б узгоджувала інтереси акціонерів і менеджменту через відповідні стимули, контракти та механізми контролю за управлінськими рішеннями [10].

Розуміння основних теорій стратегічного управління дає можливість підприємствам глибше усвідомити, за рахунок чого може формуватися та підтримуватися їхня конкурентна перевага. Застосовуючи положення цих теорій до власного контексту, організації можуть розробляти стратегії, адаптовані до специфічних умов функціонування, структури ресурсів і ринкового оточення, а фахівці отримують більш ґрунтовне уявлення про сучасну логіку стратегічного менеджменту.

Поряд із моделями та теоретичними підходами в стратегічному менеджменті дедалі більшої ваги набуває алгоритмізація управлінських рішень. Під алгоритмами розуміють упорядковану послідовність інструкцій або правил, які можуть виконуватися комп'ютером для розв'язання певної задачі чи проблеми. У сфері стратегічного управління алгоритми використовуються для опрацювання великих масивів даних, виявлення закономірностей та формування обґрунтованих стратегічних рішень [23].

Одним із найпоширеніших напрямів застосування алгоритмів є машинне навчання. Відповідні алгоритми дають змогу аналізувати великі обсяги інформації й виявляти тренди та взаємозв'язки, які складно помітити за допомогою традиційних методів. Для підприємств це відкриває можливості глибшого розуміння поведінки клієнтів, дій конкурентів і динаміки ринкових тенденцій, що напряму впливає на якість стратегічного аналізу [15].

Ще одним важливим інструментом, який часто відносять до алгоритмічних підходів у стратегічному менеджменті, є теорія ігор. Вона слугує математичною основою для аналізу стратегічних взаємодій між учасниками ринку в умовах

конфлікту інтересів. Теоретико-ігрові моделі дозволяють організації прораховувати можливі дії конкурентів, оцінювати рівновагу стратегій та обирати такі варіанти поведінки, що оптимізують результати в багатосторонніх взаємодіях [18].

Важливу роль відіграють також алгоритми оптимізації, які застосовуються в ситуаціях із множиною цілей та обмежень. Вони можуть використовуватися для оптимізації цінових рішень, планування виробництва, розподілу ресурсів чи формування асортиментної політики з урахуванням попиту, витрат, місткості ринку та інтенсивності конкуренції.

Залучення алгоритмів у стратегічне управління надає підприємствам додаткову конкурентну перевагу завдяки більш точному аналізу даних і розробленню ефективніших стратегій. Водночас важливо усвідомлювати, що алгоритми не підміняють собою людське судження: вони є інструментом підтримки прийняття рішень, який підсилює аналітичні можливості менеджерів, але не скасовує необхідності стратегічного бачення, досвіду та інтуїції керівництва [13].

Хоча окремі моделі, теорії й алгоритмічні підходи до стратегічного управління дають корисні, але часткові ракурси, на практиці найбільш результативним вважається інтегрований підхід, коли ці інструменти поєднуються в єдину логічну конструкцію. Комбінуючи різні підходи, підприємство отримує більш об'ємне бачення власного внутрішнього потенціалу й зовнішнього середовища та може формувати стратегії, краще адаптовані до її специфічних умов і обмежень.

Наприклад, спочатку підприємство може застосувати SWOT-аналіз для виокремлення своїх сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, після чого, використати підходи до постановки цілей для формування стратегій, що максимально спираються на унікальні ресурси та компетенції. Для оцінки поведінки конкурентів і варіантів стратегічних дій у конфліктному середовищі доцільно застосовувати апарат теорії ігор.

Алгоритми машинного навчання можуть бути задіяні для аналізу клієнтських і ринкових даних, виявлення прихованих закономірностей, тоді як алгоритми оптимізації використані для ухвалення рішень щодо цін, обсягів виробництва чи розподілу ресурсів за множинних цілей та обмежень [16].

Збалансовану систему показників можна використати для того, щоб «перекласти» бачення й стратегію компанії на мову конкретних цілей, індикаторів та управлінських ініціатив. У сукупності це створює цілісний контур стратегічного управління, у якому якісні, кількісні й алгоритмічні підходи взаємодоповнюють одне одного.

За такого інтегрального бачення організація може спиратися на сильні сторони кожного підходу: теорії дають розуміння природи конкурентних переваг, моделі структурують аналіз і планування, алгоритми посилюють роботу з даними та сценаріями майбутнього.

У результаті формується більшою мірою орієнтований на дані та водночас концептуально виважений стратегічний курс, що поєднує аналітику, моделювання та управлінську інтерпретацію.

Водночас самі підходи до стратегічного управління не є позбавленими проблем і обґрунтованої критики. Одна з ключових труднощів пов'язана з високою динамікою бізнес-середовища, де темпи змін постійно зростають, і організаціям дедалі складніше будувати довгострокові стратегії, які залишаються ефективними протягом тривалого часу [21].

Додатковою проблемою є обмеженість і якість доступних даних, адже навіть найскладніші алгоритми не забезпечать коректних результатів, якщо вихідна інформація є неповною, застарілою або містить суттєві похибки [23].

Дуже важливо також звертати увагу на ризик надмірного фокусування на короткострокових фінансових показниках за рахунок довгострокової стійкості, а також на небезпеку зацикленості всередині організації без належного врахування ширших соціальних та екологічних викликів.

Щоб зменшити вплив цих обмежень, підприємствам необхідно залишатися гнучкими й адаптивними у підходах до стратегічного менеджменту, а семе

поєднувати формалізовані аналітичні інструменти з професійним судженням і досвідом менеджерів, не абсолютизувати роль даних, а інтерпретувати їх у контексті [50].

Важливо також виходити за межі орієнтації лише на короткостроковий результат і оцінювати довгострокову життєздатність обраних стратегій, їхній вплив на суспільство та довкілля, прагнучи до узгодження бізнес-цілей із актуальними соціальними запитами [35].

Обов'язковою умовою успішної реалізації будь-якого стратегічного підходу є узгодженість рішень на усіх рівнях управління. Така єдність досягається через консолідацію стратегій структурних підрозділів, координацію планів функціональних служб і створення організаційних умов, що сприяють практичному втіленню обраного курсу.

Сам факт наявності стратегічного плану не гарантує його реалізації, тому у межах стратегічного управління необхідно вибудувати відповідну організаційну структуру, систему мотивації та ефективні управлінські процедури, які забезпечують перехід від задекларованих стратегій до реальних результатів.

Висновки за Розділом 1

Опрацювання теоретичних засад дало розуміння, що стратегічний менеджмент доцільно розглядати як цілісну систему управління, яка забезпечує довгостроковий розвиток підприємства в умовах динамічного середовища. Його зміст полягає не лише в розробленні планів, а в безперервному циклі аналізу середовища, формуванні місії та цілей, виборі і реалізації стратегії, а також оцінці результатів і коригуванні дій. Ефективність цього циклу визначає здатність підприємства зберігати життєздатність і конкурентоспроможність.

Розгляд принципів, завдань і організаційно-економічного механізму стратегічного управління показав, що результативна система спирається на відкритість до зовнішнього середовища, чіткість цілей, узгодженість рішень на різних рівнях та раціональний розподіл ресурсів.

Проаналізовані моделі та теоретичні концепції демонструють, що стратегічний менеджмент має багатовимірний характер. Він спирається на внутрішні ресурси, компетенції та організаційну структуру, але також враховує силу конкурентного тиску, ринкові можливості та загрози. Такі підходи дають підприємству інструменти для формування стійкої конкурентної переваги, але вимагають високого рівня аналітичної культури та здатності до постійного перегляду стратегічних рішень.

Важливим висновком є зростання ролі алгоритмів та інструментів обробки даних у системі стратегічного менеджменту. Алгоритми машинного навчання, теорія ігор, методи оптимізації дозволяють аналізувати великі масиви інформації, моделювати поведінку ринкових гравців, обирати оптимальні рішення за наявності кількох цілей та обмежень. Вони не усувають потреби в професійному управлінському судженні, а лише підсилюють його, забезпечуючи більш обґрунтовану інформаційну базу для прийняття рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Агрона Фрут Україна»

ТОВ «Агрона Фрут Україна» має тривалу історію становлення на вітчизняному ринку переробки фруктових-ягідної сировини. У середині 1997 р. на основі партнерства між українськими та австрійськими інвесторами було створено спільне підприємство «Поділля-ОБСТ», ключовою спеціалізацією якого стала глибока переробка фруктів і ягід – як свіжих, так і заморожених. На базі цієї сировини виготовлялися фруктові наповнювачі, що використовувалися як напівфабрикати у виробництві молочної продукції, кондитерських виробів та соків [5].

Від самого початку підприємство орієнтувалося на співпрацю з великими міжнародними компаніями, а з часом перетворилося на одного з провідних постачальників фруктових інгредієнтів у Східній Європі. Для розширення асортименту активно імпортувалися екзотичні фрукти (манго, банани, ананаси, грейпфрути тощо) [4].

ТОВ «Агрона Фрут Україна» створене шляхом об'єднання капіталів кількох юридичних осіб. Підприємство функціонує як самостійна юридична особа: має власний баланс, розрахункові та інші банківські рахунки, фірмові реквізити, печатку, може укладати договори, набувати майнових прав і нести відповідальність за свої зобов'язання. Юридична адреса головного офісу: Україна, м. Вінниця, вул. Сергія Зулінського, 32, 21022 [37].

Важливою складовою діяльності є зовнішньоекономічні операції: експорт, імпорт та посередницькі послуги як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках .

Основні види діяльності підприємства охоплюють виробництво концентрованих та натуральних соків, фруктових наповнювачів для молокопереробних та споріднених галузей, переробку сільськогосподарської

продукції, закупленої у населення, а також здійснення посередницьких, експортно-імпортних та інших зовнішньоекономічних операцій [5].

Компанія входить до складу міжнародного холдингу AGRANA Group, акції якого з 1991 р. котируються на Віденській фондовій біржі. Річний оборот групи становить близько 2 млрд євро, штат перевищує 9 тис. працівників. AGRANA є одним із провідних переробників сільськогосподарської продукції в Центральній та Східній Європі й визнаним лідером європейського ринку крохмальних продуктів і фруктових концентратів [45].

Профілем ТОВ «АгрANA Фрут Україна» є комплексна переробка ягід і фруктів: від заготівлі та попередньої підготовки сировини до випуску широкого спектра готової продукції. Сировина проходить суворий контроль якості, очищення та сортування. Асортимент компанії включає фруктові пюре, консервовані фрукти, концентрати, охолоджені та заморожені ягоди, асептичні наповнювачі для молочної промисловості, заспиртовані соки та інші харчові інгредієнти [5].

Для збереження органолептичних властивостей та харчової цінності застосовується технологія шокового заморожування: ягоди (смородина, полуниця, малина, вишня, журавлина, чорноплідна та червона смородина тощо) обробляються в тунелях глибокого заморожування, завдяки чому максимально зберігають природний вигляд, аромат і структуру [5].

Продукція підприємства вирізняється стабільною якістю, безпечністю та високою харчовою цінністю, що підтверджується відповідними сертифікатами. Компанія дотримується принципів органічного виробництва, а її діяльність сертифікована за міжнародними стандартами ISO 9001:2008, FSSC 22000:2010, ISO 26000 (соціальна відповідальність), HACCP; бізнес-процеси автоматизовано із використанням SAP. Підприємство має також окремий сертифікат на виробництво наповнювачів для дитячого харчування від 6 місяців [37].

Продукція під брендом AGRANA Fruit користується попитом як на українському ринку, так і серед провідних міжнародних виробників харчових продуктів та напоїв.

Місія ТОВ «Агрона Фрут Україна» - надавати інноваційні фруктові рішення в індустрії продуктів харчування та напоїв. Кінцева ціль – запропонувати клієнтам продукцію ідеальної якості за оптимальними цінами через постійне удосконалення технологій [37].

Ефективність функціонування підприємства значною мірою зумовлена його організаційною структурою та здатністю до її поступового вдосконалення.

На підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління (див. Додаток А).

У межах цієї структури поєднано лінійні підрозділи, що відповідають за прийняття основних управлінських рішень і постановку завдань, та функціональні підрозділи, які реалізують окремі напрями діяльності в межах своєї компетенції.

Така структура базується, з одного боку, на ієрархічних лінійних повноваженнях, що передаються від керівництва до підлеглих, а з іншого, на департаментизації за функціональною ознакою, яка передбачає поділ організації на відносно самостійні блоки із чітко визначеними завданнями й відповідальністю. Подібна модель управління є особливо ефективною для підприємств із великою чисельністю персоналу, що працюють переважно в умовах відносної стабільності зовнішнього середовища.

Узгоджена робота всіх ланок управління й виробничих підрозділів формує єдиний організаційний механізм, здатний оперативно реагувати на потреби клієнтів і вимоги ринку. Гнучкість, здатність швидко адаптуватися, командна взаємодія, поєднання міжнародного досвіду з творчим підходом до вирішення виробничих і управлінських завдань є тими чинниками, які забезпечують ТОВ «Агрона Фрут Україна» стійкі позиції серед лідерів галузі.

На ТОВ «Агрона Фрут Україна» сформовано цілісний ланцюг створення вартості від вирощування та заготівлі сировини до постачання готової продукції кінцевому замовнику. На сировинному етапі до ланцюга залучені аграрні підприємства та контрактні фермерські господарства, що забезпечують стабільні поставки фруктово-ягідної сировини. Центральною ланкою виступає

ТОВ «Агрона Фрут Україна», яке здійснює глибоку переробку та виробництво фруктових інгредієнтів. Готова продукція далі постачається промисловим споживачам: мережам фудсервісу (McDonald's, KFC, ProfiFood, TopFruits, Bob Snail, «Арсенівський»), виробникам морозива (ЛІМО, «Три ведмеді», «Рудь», «Ласунка», Blizzard, Sandra) та молочної продукції (ПрАТ «Молокія», ТМ «Галичина», Danone, PepsiCo, «Волошкове поле», «Люстдорф», «Маленька Голяндія», «Агромол» тощо), що підтверджує реальну інтегрованість підприємства в усі ключові ланки ланцюга створення вартості [5].

Асортимент компанії сформовано таким чином, щоб задовольнити потреби як промислових замовників, так і кінцевих споживачів. До основних продуктових ліній належать [37]:

- фруктові концентрати для виробництва напоїв, соків, йогуртів, морозива;
- фруктові пюре, що широко застосовуються у дитячому харчуванні, кондитерських виробках, десертах та соусх;
- фруктові соки як готові до споживання напої;
- фруктові наповнювачі для йогуртів, морозива, кондитерської продукції;
- сушені фрукти (яблука, вишні, сливи, абрикоси, персики тощо), які використовуються і як снеки, і як інгредієнти для мюслі та кондитерських виробів.

Маркетингова комунікаційна політика підприємства орієнтована передусім на професійну аудиторію. «Агрона Фрут Україна» регулярно презентує свою продукцію на спеціалізованих виставках та ярмарках в Україні й за кордоном, публікує матеріали в галузевих виданнях, співпрацює з дистриб'юторами у форматі спільних промоакцій та навчальних заходів. Власний вебсайт та офіційні сторінки у соціальних мережах виконують роль інформаційної платформи для клієнтів і партнерів, а взаємодія зі ЗМІ підтримує впізнаваність бренду та формує позитивний імідж компанії.

Завдяки поєднанню продуманої збутової стратегії, широкого асортименту та активної маркетингової підтримки ТОВ «Агрона Фрут Україна» утримує провідні позиції на українському ринку фруктових концентратів, пюре, соків і наповнювачів. Продукція підприємства постачається більш ніж до 20 країн світу, компанія неодноразово відзначалася галузевими нагородами за якість та внесок у розвиток харчової промисловості. Водночас ключовим нематеріальним активом виступає сформована довіра з боку клієнтів і партнерів, що забезпечує стійкість ринкових позицій у довгостроковій перспективі [37].

Принцип сталого розвитку закріплений як елемент корпоративної філософії холдингу AGRANA і конкретизується в мікстратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна», зокрема через участь сегмента фруктів у регіональних програмах підтримки сільського господарства Вінницької області [45, 37].

У сегменті фруктової продукції підприємство дотримується виразно клієнто-орієнтованого підходу. Основний акцент робиться на довгострокових партнерських відносинах з виробниками харчових продуктів, для яких ТОВ «Агрона Фрут Україна» виступає не просто постачальником інгредієнтів, а й розробником індивідуальних рецептур під конкретні завдання замовника.

Стратегічна мета холдингу – диференціюватися від конкурентів за рахунок постійної технологічної оптимізації та інновацій у продуктових рішеннях. На підтримку цього напрямку працюють науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, які централізовано здійснюються в «Agrana Research & Innovation Center» (м. Тульн, Австрія) [33].

Ключовими пріоритетами у взаємодії з клієнтами є:

- надання якісного сервісу на всіх етапах співпраці;
- проактивне впровадження інноваційних рішень;
- підтримка клієнтів у розвитку їхнього продуктового портфеля (спільний пошук нових смаків, форм і форматів продуктів).

Орієнтація на міжнародні й локальні ринкові тренди дає змогу підприємству не лише зберігати наявні конкурентні переваги, а й виступати одним із драйверів інновацій у галузі. Виходячи на зовнішні ринки, компанія

комбінує різні форми присутності, обираючи такі організаційні моделі, які відповідають специфіці країни-імпортера.

У сфері зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» реалізує стратегію спільного експорту, спираючись на досвід інших підрозділів AGRANA Group на цільових ринках. Це передбачає кооперацію в межах єдиних організаційних структур і жорстку орієнтацію на результативність експортних операцій [43].

Середня трирічна перспектива розвитку пов'язується з підвищенням стратегічної й фінансової стійкості шляхом диверсифікації збутової структури, посилення впізнаваності бренду та розбудови ключових продуктових напрямів, насамперед, фруктових концентратів і наповнювачів. У цьому контексті стратегічний маркетинг розглядається як інструмент виявлення незадоволених потреб та розроблення продуктів для їхнього адресного задоволення із фокусом на прибутковість. Він охоплює постановку маркетингових цілей, вибір конкурентної стратегії, сегментацію ринку, підтримку бренду та фінансово-економічне обґрунтування запланованих дій.

Як виробничий підрозділ міжнародної групи AGRANA, ТОВ «Агрона Фрут Україна» послідовно орієнтується на розширення міжнародної присутності, використовуючи синергію доступу до глобальних ресурсів, розвиненої збутової мережі та позитивного корпоративного іміджу. Серед стратегічних пріоритетів - створення продуктів, що максимально відповідають запитам цільових ринків, та поглиблення взаємодії між організаційними структурами всередині холдингу.

Збутова стратегія підприємства спирається на багатоканальний підхід і вже довела свою результативність: компанія працює з різними сегментами клієнтів, комбінуючи промислові та роздрібні канали, і системно адаптує інструменти просування до вимог конкретних ринків. Для збереження й посилення конкурентних позицій у майбутньому ТОВ «Агрона Фрут Україна» має й надалі акцентувати увагу на інноваціях у виробництві, підвищенні операційної ефективності, розширенні географії збуту та цілеспрямованому зміцненні

бренду. Саме така логіка розвитку узгоджується з довгостроковими цілями підприємства та концепцією удосконалення його системи стратегічного менеджменту.

2.2 Аналіз показників діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Важливо дати кількісну оцінку поточного стану ТОВ «Агрона Фрут Україна» та ресурсних можливостей підприємства.

Розпочнемо з аналізу номенклатури продукції підприємства та динаміки її реалізації (див. табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Обсяги реалізації продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна», тис. грн

Обсяги реалізації продукції	2020	2021	2022	2023	2024
Фруктові наповнювачі	915,772	1049,582	660,299	931,389	994,83
Заморожені фрукти	103,635	272,998	481,686	232,279	202,58
Інші продукти	12,870	7,469	4,272	5,604	5,63
Надані послуги	17,777	64,832	73,739	49,676	43,69
Разом	1050,054	1394,881	1219,996	1218,948	1246,729

(Джерело: створено автором)

На основі цих даних можна сформувати діаграму питомої ваги кожного виду продукції (рис.2.1).

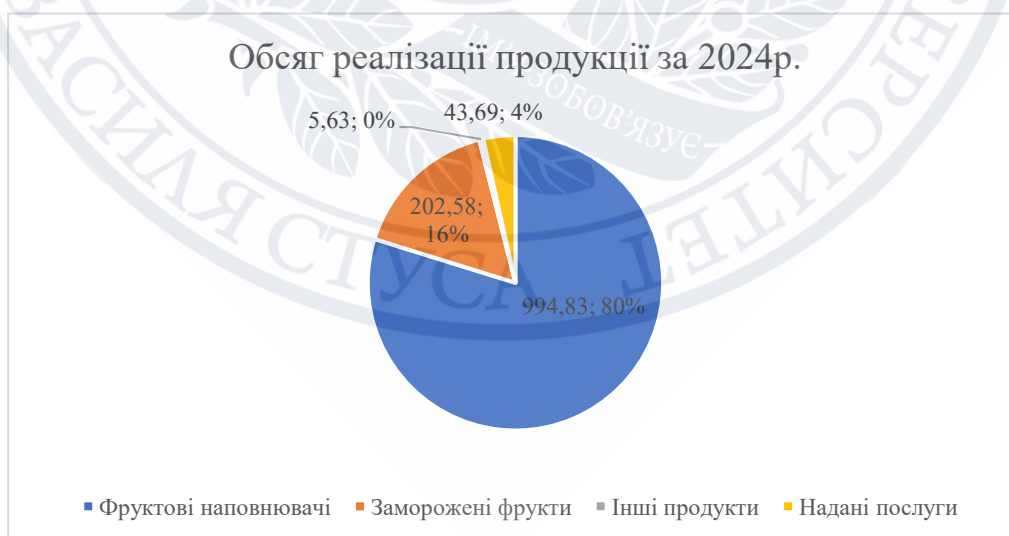


Рисунок 2.1 – Питома вага кожного виду продукції

(Джерело: складено автором)

Упродовж аналізованого періоду загальні обсяги реалізації зазнавали певних коливань: максимального значення вони досягли у 2021 році, після чого скоротилися у 2022 р. до 1 219,99 тис. грн, а надалі стабілізувалися, сягнувши 1 246,73 тис. грн у 2024 р. Це свідчить про здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища та поступово відновлювати позиції після періоду спаду.

Ключовою статтею доходів залишаються фруктові наповнювачі. У 2024 р. їх реалізація становила 994,83 тис. грн, що на 6,8 % перевищує показник 2023 р. Після просідання у 2022 р. підприємству вдалося відновити обсяги продажів цієї продукції, що підтверджує стійкий попит на основний товарний напрям.

Реалізація заморожених фруктів має більш варіативний характер: після суттєвого зростання у 2022 р. у 2024 р. зафіксовано зниження, що свідчить про перегляд асортиментної політики та коригування ринкових пріоритетів. Частка інших продуктів у загальній структурі продажів залишається незначною та перебуває на рівні 5–6 тис. грн у 2023–2024 рр., що вказує на вузьку спеціалізацію й обмежений попит на цю категорію.

Обсяги наданих послуг також характеризуються нерівномірною динамікою: після зростання у 2021–2022 рр. у 2024 р. спостерігається скорочення, зумовлене зменшенням кількості замовлень. Загалом динаміка реалізації продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» свідчить про поступове відновлення після коливань 2022 р. та збереження домінуючої ролі фруктових наповнювачів у структурі продажів. Підприємство демонструє здатність підтримувати обсяги збуту на відносно стабільному рівні, що відображає ефективне управління виробничо-збутовою діяльністю.

Далі доцільно детальніше проаналізувати основні групи товарів і послуг, які ТОВ «Агрона Фрут Україна» реалізує на внутрішньому та зовнішньому ринках (див. табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Види продуктів/послуг на внутрішньому та зовнішньому ринках у 2024 р.

	Фруктові наповнювачі	Заморожені фрукти	Інші продукти	Надані послуги	Усього
Продажі на внутрішньому ринку	934,65	78,59	5,52	37,49	1056,25
Експортні продажі	60,18	123,99	113,00	6,21	190,48
Усього	994,83	202,58	5,63	43,69	1246,73

(Джерело: створено автором)

За підсумками 2024 року домінуючу частку в структурі реалізації ТОВ «Агрона Фрут Україна» формують фруктові наповнювачі. Обсяг їх продажу становив 994,83 тис. грн, з яких 934,65 тис. грн припадає на внутрішній ринок і 60,18 тис. грн – на експорт. Це підтверджує, що саме цей вид продукції є ключовим напрямом діяльності підприємства, забезпечує основну частину доходів і характеризується стабільним попитом насамперед серед українських споживачів.

Другим за значущістю напрямом виступають заморожені фрукти з обсягом реалізації 202,58 тис. грн, причому більша частина продажів орієнтована на зовнішній ринок. Така структура збуту свідчить про високу конкурентоспроможність цієї продукції за кордоном, що зумовлено дотриманням стандартів якості та наявністю налагоджених партнерських відносин із іноземними контрагентами.

Інші продукти займають порівняно незначну нішу, однак для цієї групи характерна орієнтація передусім на експорт, що вказує на її більш вузьку, спеціалізовану спрямованість.

Надані послуги формують додатковий, але помітний дохід у 43,69 тис. грн, з яких 37,49 тис. грн отримано на внутрішньому ринку, що відображає наявність допоміжних напрямів діяльності, пов'язаних із переробкою та сервісом для партнерів. Загальний обсяг реалізації продукції та послуг у 2024 році становив 1 246,73 тис. грн, з них 1 056,25 тис. грн на внутрішньому ринку та 190,48 тис. грн на експорт.

Отже, підприємство зберігає орієнтацію насамперед на українських споживачів, проте експортний сегмент займає вагому частку та показує потенціал подальшого розвитку міжнародного співробітництва.

Наступною ваговою складовою аналізу стану ТОВ «Агрона Фрут Україна» є оцінка планово-економічної діяльності підприємства, зокрема ефективності використання його основних засобів (табл.2.3).

Таблиця 2.3 - Аналізу основних засобів ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Найменування основних засобів	2021	2022	2023	2024
Земля та будівлі	120,769	130,455	128,502	131,057
машини та обладнання	64,106	58,437	49,930	43,742
транспортні засоби	1,962	2,49	1,392	0,871
прилади та інвентар	1,382	0,86	0,380	1,898
інші	6,251	0,23	1,393	1,096
Усього	194,47	192,472	181,606	178,664

(Джерело: створено автором)

Дослідження динаміки й структури основних фондів дає змогу оцінити стан матеріально-технічної бази, ступінь її оновлення та спроможність забезпечувати реалізацію обраних стратегічних пріоритетів.

Проаналізувавши динаміку вартості основних засобів ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2021–2024 рр., виявлено спад у 2022 році та подальша адаптація до нових умов господарювання. 2021 рік можна розглядати як базовий докризовий період, тоді як у 2022 році, на тлі повномасштабної війни та різкого погіршення зовнішнього середовища, спостерігається перше скорочення вартості основних засобів до 192,472 тис. грн.

У 2023–2024 рр. підприємство переходить до етапу відновлення та структурної перебудови основних фондів. Загальна вартість основних засобів продовжує дещо зменшуватися (до 181,606 тис. грн у 2023 р. та 178,664 тис. грн у 2024 р.), однак структура змінюється в більш збалансованому напрямі.

Вартість землі та будівель після короточасних коливань зростає з 128,502 тис. грн у 2023 р. до 131,057 тис. грн у 2024 р., що свідчить про збереження й підтримку ключової інфраструктурної бази.

Натомість «машини та обладнання» демонструють послідовне скорочення, що можна інтерпретувати як свідоме виведення з експлуатації зайвих або застарілих потужностей та перехід до більш енерго- й ресурсоефективних технологій.

Зменшення вартості транспортних засобів та переоцінка дрібних активів (прилади, інвентар, інші) також узгоджуються з політикою оптимізації активів в умовах воєнного часу. Виходячи з цього, можна помітити, що після кризового 2022 року підприємство поступово адаптується до нової реальності, при якій, робить акцент не на нарощенні загального обсягу основних засобів, а на їх якісній структурі та більш раціональному використанні, що важливо з позицій довгострокового стратегічного управління.

Далі перейдемо до розгляду рівня ефективності використання основних засобів (див. табл. 2.4)

Таблиця 2.4 - Аналіз ефективності використання основних засобів

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід	1 053 402	1 397 899	1 219 996	1 218 948	1246729,0
Середньорічна вартість основних засобів	150501,5	186330	190230,5	186227,5	178890,5
Фондовіддача	6,999	7,502	6,413	6,545	6,969
Фондоємність	0,142	0,133	0,155	0,152	0,143
Фондоозброєність	506,739	629,493	617,631	484,967	514,053
Чисельність	297	296	308	384	348

(Джерело: створено автором)

У 2020–2024 рр. показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Агрона Фрут Україна» демонструють хвилюподібну динаміку з виразним піком у 2021 р. та спадом у 2022 р., що збігається з початком повномасштабної війни. Чистий дохід за цей період зріс з 1 053 402 тис. грн до 1 246 729 тис. грн, але зі зниженням у 2022–2023 рр., після чого у 2024 р. простежується відновлення.

Середньорічна вартість основних засобів зросла з 150 501,5 тис. грн до 178 890,5 тис. грн, проте в останні роки відзначається тенденція до помірного скорочення, що узгоджується з політикою оптимізації активів, про яку свідчить попередній аналіз.

Фондовіддача коливається в діапазоні 6,413–7,502, досягаючи максимального значення у 2021 р., тобто саме тоді кожна гривня основних засобів приносила найбільший обсяг доходу. У 2022 р. відбувається помітне зниження цього показника, що можна пов'язати як з погіршенням зовнішніх умов, так і з недовантаженням потужностей. У 2023 р. спостерігається незначне поліпшення, а в 2024 р. фондовіддача майже повертається до докризового рівня, що свідчить про адаптацію операційної діяльності до нових умов.

Відповідно фондоємність зростає у кризові 2022–2023 рр., відображаючи тимчасове зниження продуктивності активів, і знову знижується у 2024 р., що є ознакою більш раціонального завантаження основних фондів.

Фондоозброєність досягає максимуму в 2021 р.), після чого зменшується у 2023 р. через суттєве зростання чисельності персоналу. У 2024 р. показник частково відновлюється, що свідчить про поступове вирівнювання співвідношення між кадровим та матеріально-технічним потенціалом.

З позицій системи стратегічного менеджменту це означає, що підприємство, пройшовши через шоковий 2022 рік, поступово відновлює ефективність використання основних засобів, що є важливою передумовою для реалізації довгострокових стратегічних цілей.

Тепер доцільно детальніше проаналізувати структуру та динаміку операційних витрат підприємства, оскільки саме вони суттєво впливають на результативність стратегічних рішень (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Склад операційних витрат ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Витрати	2020	2021	2022	2023	2024
Матеріальні затрати	657 398,00	1 042 224,00	830 043,00	727 777,00	835 073,00
Витрати на оплату праці	112 833,00	120 647,00	118 020,00	139 457,00	144 806,00
Відрахування на соціальні заходи	23 796,00	25 933,00	25 076,00	28 313,00	29 716,00
Амортизація	22 554,00	23 235,00	25 944,00	26 502,00	22 089,00
Інші операційні витрати	99 361,00	100 954,00	128 425,00	97 700,00	107 046,00
Разом	915 942,00	1 312 993,00	1 127 508,00	1 019 749,00	1 138 730,00

(Джерело: створено автором)

У 2020–2024 рр. загальний обсяг операційних витрат ТОВ «Агрона Фрут Україна» мав хвилеподібну динаміку: від 915 942 тис. грн у 2020 р. до 1 138 730 тис. грн у 2024 р., із піковим значенням 1 312 993 тис. грн у 2021 р. Надалі спостерігається зниження витрат і їх часткове відновлення наприкінці періоду, що свідчить про адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та пошук балансу між обсягами діяльності й витратами.

Структурно витрати залишаються типовими для переробного виробництва, де домінують матеріальні затрати, які у 2024 р. становили 835 073 тис. грн, що становить близько 73 % загальної суми, що підтверджує високу матеріаломісткість продукції. Витрати на оплату праці зростають із 112 833 тис. грн до 144 806 тис. грн, що пов'язано як із підвищенням рівня заробітної плати, так і з поступовими змінами в чисельності персоналу. Амортизаційні відрахування залишаються відносно стабільними, тоді як інші операційні витрати коливаються в діапазоні 97–128 млн грн, відображаючи зміну адміністративних, збутових та допоміжних витрат.

У підсумку можна констатувати зростання загального рівня витрат із переважанням матеріальної складової та поступовим посиленням ролі трудових витрат у собівартості продукції.

Для наочної оцінки питомої ваги окремих елементів доцільно побудувати відповідну діаграму структури операційних витрат (рис.2.2), що надалі стане підґрунтям для стратегічних рішень щодо підвищення ефективності витрат.

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

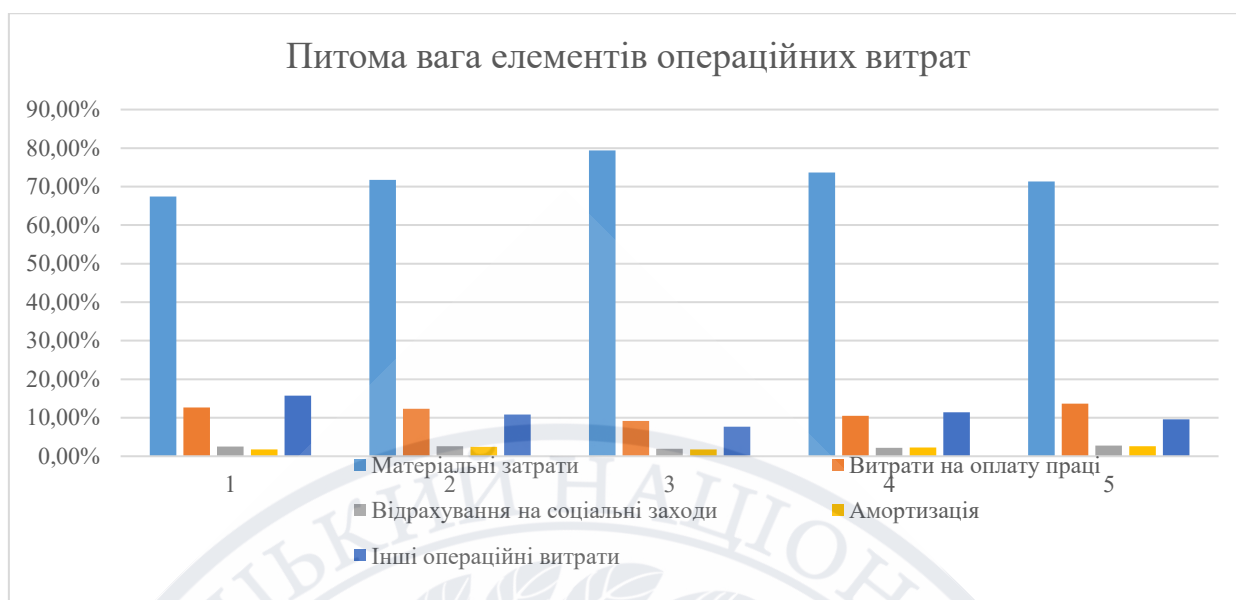


Рисунок 2.2 – Питома вага елементів операційних витрат

(Джерело: створено автором)

Для більш глибокої оцінки ефективності використання сировини та впливу її вартості на фінансові результати доцільно розрахувати показники матеріаломісткості й матеріаловіддачі, а також детальніше проаналізувати структуру операційних витрат за основними елементами (див. табл. 2.6). Це дозволить виявити резерви оптимізації витрат та підсилити ресурсну складову стратегічної системи управління підприємством.

Таблиця 2.6 – Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Темпи росту, %
Матеріальні затрати	657398	1042224	830043	727777	835073	114,74%
Матеріаловідача	1,602	1,341	1,469	1,674	1,492	89,14%
Матеріалоємність	0,624	0,745	0,680	0,597	0,669	112,19%
Чистий дохід	1053402	1397899	1219996	1218948	1246729	102,28%
Витрати на 1 грн чистого доходу	0,869	0,939	0,924	0,836	0,913	109,18%
Собівартість реалізованої продукції	781 570	1 124 498	970 327	906 234	910 981	100,52%

(Джерело: створено автором)

Результати аналізу фінансових та матеріальних показників ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2020–2024 рр. свідчать про одну з ключових переваг

підприємства, у вигляді здатності утримувати обсяги реалізації в умовах суттєвого інфляційного тиску на сировину.

Попри зростання матеріальних витрат на 14,74 % за досліджуваний період, чистий дохід залишився практично на рівні 2020 р., продемонструвавши лише помірне зростання на 2,28 %. Це підтверджує стійкий попит на продукцію підприємства та його сильні ринкові позиції.

Особливо показовим є управління витратами. Незважаючи на подорожчання сировини, собівартість реалізованої продукції збільшилася лише на 0,52 %, що свідчить про високу операційну ефективність і результативну оптимізацію непрямих витрат (оплата праці, енергоносії, накладні витрати тощо). Фактично підприємству вдалося частково нейтралізувати ціновий тиск за рахунок внутрішніх управлінських рішень, що створює міцний фундамент для подальшого зростання.

Окреслено зону потенційного посилення результативності, виходячи з того, що зниження матеріаловіддачі та зростання матеріалоємності сигналізують про необхідність більш глибокого опрацювання стратегії закупівель і підвищення раціональності використання сировини. Додатковим маркером є зростання витрат на 1 грн чистого доходу у 2024 р. до 0,913, що вказує на потребу своєчасних коригувальних дій для повернення до рівня рентабельності, зафіксованого у 2023 р.

Отже, ТОВ «Агрона Фрут Україна» володіє достатньо стійкою базою завдяки стабільним доходам і ефективному контролю над непрямыми витратами. Подальший приріст фінансових результатів безпосередньо пов'язаний із підвищенням ефективності управління ключовим ресурсом – сировиною.

Дивлячись на те, що трудові ресурси є важливим джерелом формування прибутку, доцільно провести окремий аналіз результативності їх використання (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Аналіз ефективності використання трудових ресурсів та фонду заробітної плати

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Темп росту у 2024- 2023 рр.
Чисельність, осіб	297	296	308	384	348	90,63%
Фонд оплати праці, тис. грн.	136 629	146 580	143 096	167 770	174522	104,02%
Середньомісячна оплата праці, грн.	38335,858	41266,891	38716,45	36408,42	41791,6	114,79%
Продуктивність праці, тис.грн на 1 особу	6178,357	8521,611	7111,438	5488,336	6200,3	112,97%
Індекс зростання ЗП, %	1,005	1,076	0,938	0,940	1,148	122,06%
Індекс зростання ПП, %	1,060	1,379	0,835	0,772	1,130	146,38%
Коефіцієнт випередження, %	1,054	1,281	0,889	0,821	0,984	119,92%
Економія (перевитрати) ФЗП, тис. грн.	-7434,524	-41233,536	15813,282	30083,53	2756,686	9,16%

(Джерело: створено автором)

Проаналізувавши таблицю, бачимо, що у 2024 р. на підприємстві працювало 348 осіб, що на 9,37 % менше, ніж у 2023 р. Скорочення чисельності персоналу можна інтерпретувати як поєднання впливу зовнішніх економічних чинників та цілеспрямованої оптимізації кадрового складу.

Водночас фонд оплати праці демонструє стаке зростання і у 2024 р. досяг 174 522 тис. грн (+4,02 % до 2023 р.), а середньомісячна заробітна плата підвищилася до 41 792 грн (+14,79 %). Це свідчить про посилення матеріального стимулювання працівників та, ймовірно, підвищення вимог до їх кваліфікації.

Продуктивність праці у 2024 р. становила 6 200,3 тис. грн на одного працівника, що на 12,97 % перевищує рівень 2023 р. Індеси зростання заробітної плати (122,06 %) і продуктивності праці (146,38 %) показують, що приріст результативності випереджає динаміку оплати праці, що є позитивним сигналом з погляду ефективності використання трудових ресурсів. Коефіцієнт випередження (0,984) відображає збереження відносного балансу між динамікою оплати праці та продуктивністю.

Економія фонду заробітної плати у 2024 р. становила 2 756,7 тис. грн (9,16 %), що свідчить про раціоналізацію витрат на персонал без втрати результативності.

Загалом за 2020–2024 рр. підприємство демонструє тенденцію до підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Навіть за умов скорочення чисельності працівників зростають як виробіток, так і рівень оплати праці, що узгоджується з логікою стратегічного управління кадровими ресурсами.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» дозволив не лише оцінити поточний стан підприємства, а й виявити ключові зони ризику й точки зростання, безпосередньо важливі для системи стратегічного менеджменту. Встановлено, що підприємство зберігає прийнятний рівень фінансової стабільності та обсягів реалізації, але стикається з проблемами матеріаломісткості, уповільнення оборотності запасів і нерівномірної динаміки рентабельності, що вимагає перегляду стратегічних пріоритетів і підходів до управління ресурсами.

Отримані результати формують аналітичну базу для подальшого дослідження діючої системи стратегічного менеджменту та здатності управлінської системи забезпечувати стійкий розвиток підприємства.

2.3 Оцінка існуючої системи стратегічного менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна»

ТОВ «Агрона Фрут Україна» входить до міжнародного холдингу AGRANA Group, який об'єднує три бізнес-сегменти – Fruit, Starch та Sugar – і виступає одним з провідних переробників сільськогосподарської сировини в Європі [43].

Українська компанія працює у складі сегмента AGRANA Fruit, що є глобальним лідером на ринку фруктових наповнювачів та концентратів для молочної, кондитерської та напоївної промисловості [4].

Це зумовлює високий рівень стандартизації підходів до стратегічного управління та інтеграцію локальної стратегії у загальну корпоративну.

Згідно з корпоративними документами AGRANA Fruit, бачення компанії формулюється як прагнення бути «беззаперечним глобальним лідером у створенні натхненних фруктових рішень для світу». Місія сегмента полягає у наданні інноваційних фруктових рішень для ринків продуктів харчування та напоїв з фокусом на прибутковості, сталому розвитку, ефективності та якості. [4].

На рівні ТОВ «АгрANA Фрут Україна» ці орієнтири конкретизуються через забезпечення українських та зарубіжних виробників молочної продукції, морозива, кондитерських виробів і напоїв високоякісними фруктовими інгредієнтами, що відповідають міжнародним стандартам безпечності (ISO 9001, FSSC 22000, HACCP тощо) та принципам органічного виробництва. Місія підприємства містить також чітко виражену ідею сталого розвитку про поєднання економічної результативності з відповідальністю перед довкіллям і місцевими громадами, що підкреслюється в наукових працях, присвячених стратегії сталого розвитку ТОВ «АгрANA Фрут Україна».

Ціннісна основа системи стратегічного менеджменту підприємства узгоджується з ключовими цінностями сегмента AGRANA Fruit:

- Клієнтоорієнтованість та партнерство – розробка індивідуальних рецептур і рішень під потреби конкретних виробників харчової продукції, тісна співпраця з міжнародними брендами. [4].
- Прагнення до досконалості – жорсткий контроль якості на всіх етапах ланцюга «від поля до готового продукту», використання сучасних технологій швидкого заморожування та асептичного пакування.
- Відповідальність і сталість – орієнтація на довгострокові відносини з фермерськими господарствами, розвиток програм сталого сільського господарства, зобов'язання зі зниження вуглецевого сліду в рамках корпоративної стратегії AGRANA NEXT LEVEL [45].

- Глобальність і локальна чутливість – поєднання глобальної експертизи групи AGRANA з глибоким розумінням особливостей українського та регіональних ринків.

Саме через призму цих цінностей формується система стратегічних рішень на підприємстві.

Корпоративна програма AGRANA NEXT LEVEL визначає для групи пріоритети стійкого зростання, підвищення операційної ефективності, інноваційності та «зеленої» трансформації, включаючи ціль досягти кліматичної нейтральності щонайпізніше до 2040–2050 рр. [45].

На цій основі для ТОВ «АгрANA Фрут Україна» можна виокремити такі середньо- та довгострокові стратегічні цілі:

- зміцнення позицій на українському ринку фруктових наповнювачів та збереження статусу ключового постачальника для провідних виробників молочної продукції, морозива та напоїв;
- розширення експортної діяльності за рахунок збільшення частки заморожених фруктів та інноваційних інгредієнтів у поставках на ринки ЄС та інших країн, що відповідає стратегічному курсу групи на географічну диверсифікацію;
- підвищення ефективності використання ресурсів (сировини, енергії, трудових і виробничих ресурсів) через цифровізацію, оптимізацію запасів, модернізацію обладнання і розвиток системи контролінгу;
- посилення сталості ланцюга створення вартості – розвиток контрактних відносин із місцевими виробниками ягід і фруктів, впровадження стандартів сталого землекористування, скорочення харчових втрат у процесі переробки;
- інноваційний розвиток продуктового портфеля – створення нових рецептур наповнювачів з урахуванням трендів здорового харчування, clean label-продуктів, органічних інгредієнтів та зниження вмісту цукру;

- розвиток людського капіталу та культури безпеки через навчання персоналу, залучення фахівців до проєктів процесних удосконалень та підтримку культури безперервного покращення [5].

Зазначені цілі фактично формують «стратегічний набір» підприємства та задають рамку для формування функціональних стратегій у виробництві, збуті, постачанні, фінансах та HR.

Щоб повноцінно оцінити дієвість системи стратегічного менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна», недостатньо лише аналізу внутрішніх ресурсів, фінансових показників та організаційної побудови. Для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень менеджменту необхідно враховувати вплив зовнішнього середовища, у межах якого український підрозділ реалізує корпоративну стратегію групи AGRANA та адаптує її до національних реалій.

З огляду на високу турбулентність макросередовища (воєнні ризики, інфляційний тиск, зміни регуляторних вимог, трансформацію споживчих уподобань і прискорену цифровізацію харчової промисловості) доцільно здійснити структурований аналіз зовнішніх факторів на основі PEST-підходу. Такий аналіз дозволяє виділити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які формують можливості й загрози для подальшого розвитку підприємства, а також безпосередньо впливають на зміст його стратегічних цілей, вибір інструментів та пріоритетів удосконалення системи стратегічного менеджменту.

Результати PEST-аналізу ТОВ «Агрона Фрут Україна» (див. Додаток Б) слугуватимуть аналітичною базою для подальшої оцінки організації процесу стратегічного менеджменту на підприємстві, а також для формування висновків щодо сильних і вразливих елементів чинної стратегії.

Проведений PEST-аналіз демонструє, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» функціонує в макросередовищі з високим рівнем ризиків, пов'язаних насамперед із воєнними та логістичними факторами, проте, також у середовищі, яке створює суттєві можливості для зростання завдяки розширенню експортних ніш,

інтеграції в ринки ЄС та використанню прогресивних технологій обробки і цифрового управління.

Політичні та економічні фактори формують необхідність системного управління ризиками, диверсифікації ринків збуту й постачання, активного використання державних і міжнародних програм підтримки для модернізації виробництва.

Соціальні чинники підкреслюють обмеження внутрішнього ринку переробленої плодової продукції, але водночас посилюють роль якості, безпечності й «натуральності» продукту, що узгоджується з поточною сертифікаційною політикою підприємства.

Технологічні фактори свідчать про наявність у ТОВ «Агрона Фрут Україна» необхідної технологічної бази для подальшої цифровізації системи стратегічного менеджменту та впровадження інструментів на основі штучного інтелекту.

Узагальнюючи, PEST-аналіз дозволяє виділити ключові зовнішні можливості (експортні ніші, євроінтеграція, цифровізація, підтримка переробки) та загрози (воєнні ризики, логістичні обмеження, цінова та сировинна волатильність, низький внутрішній попит на перероблену плодовою продукцію), які мають бути враховані при формуванні й удосконаленні системи стратегічного менеджменту підприємства.

Стратегічне управління на ТОВ «Агрона Фрут Україна» здійснюється у багаторівневій системі, де поєднуються вимоги корпоративного центру AGRANA Group та особливості українського ринку. На верхньому рівні стратегічні орієнтири визначаються Правлінням і Наглядовою радою групи, а також керівництвом бізнес-сегмента AGRANA Fruit, які формують довгострокову стратегію, інвестиційну політику та ключові показники ефективності для дочірніх компаній [43].

На рівні української дочірньої компанії ключовим суб'єктом стратегічного менеджменту є генеральний директор, який координує діяльність заступників з виробництва, фінансів, збуту та адміністративно-господарського забезпечення.

Саме ця управлінська команда фактично виконує функції «стратегічного комітету», відповідаючи за:

- адаптацію корпоративної стратегії до умов українського ринку;
- формування трирічних–п’ятирічних планів розвитку підприємства;
- узгодження стратегічних і оперативних планів (бюджетів, інвестиційних програм, планів модернізації обладнання тощо);
- організацію системи моніторингу досягнення стратегічних цілей.

Процес стратегічного менеджменту на підприємстві можна описати через низку взаємопов’язаних етапів (див. рис. 2.3)

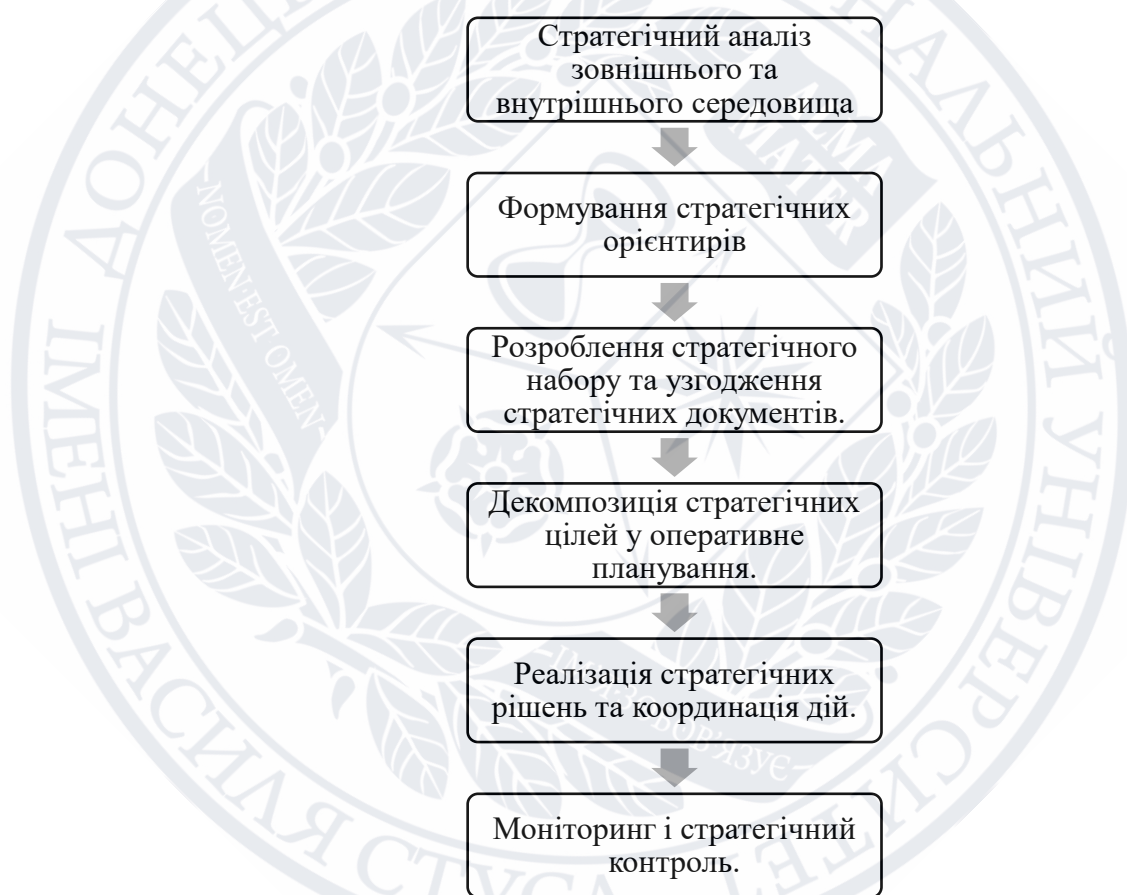


Рисунок 2.3 – Етапи стратегічного менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна»

(Джерело: створено автором на основі [43, 45].

1. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі оцінюються макроекономічні умови (інфляція, валютний курс, регуляторні обмеження, воєнні ризики), ситуація на ринку фруктових інгредієнтів, динаміка цін на сировину, поведінка ключових клієнтів і

конкурентів, а також зміни у вподобаннях кінцевих споживачів (попит на органічні та «здорові» продукти). Внутрішній аналіз охоплює оцінку виробничих потужностей, технічного стану обладнання, ефективності використання основних засобів і запасів, кадрового потенціалу та системи управління якістю. Отримані результати використовуються як основа для SWOT-аналізу та визначення стратегічних факторів успіху.

2. Формування стратегічних орієнтирів. На базі аналізу середовища керівництво підприємства уточнює місію та бачення, встановлює стратегічні цілі за ключовими напрямками: обсяги та структура продажів, цільові ринки (внутрішній/зовнішній), рентабельність, рівень завантаження потужностей, якість і безпечність продукції, показники сталого розвитку (ресурсо- та енергоємність, викиди, відходи переробки). Стратегічні цілі корелюють із рамковими показниками, що задаються сегментом AGRANA Fruit.

3. Розроблення стратегічного набору та узгодження стратегічних документів. На цьому етапі формується система взаємопов'язаних стратегій: виробничої, збутової, закупівельної, інноваційної, фінансової, кадрової, екологічної. Вони конкретизуються у вигляді довгострокових програм (наприклад, програма модернізації ліній заморожування, програма розвитку експортних продажів, програма зменшення втрат сировини), які узгоджуються з корпоративними політиками групи AGRANA - зокрема, політикою сталого розвитку, кодексом поведінки постачальників, стандартами з якості та безпечності харчових продуктів.

4. Декомпозиція стратегічних цілей у оперативне планування. Стратегічні орієнтири деталізуються в річних бюджетах, виробничих планах, планах збуту та закупівель, HR-програмах. Для ключових напрямів встановлюються кількісні цільові показники (обсяги реалізації за видами продукції, частка експорту, рівень витрат на 1 грн доходу, коефіцієнти використання потужностей, показники матеріалоємності, рівень браку, показники охорони праці тощо). На цьому етапі відіграє важливу роль система

управлінського обліку та контролінгу, яка дозволяє зіставляти фактичні результати з плановими.

5. Реалізація стратегічних рішень та координація дій. Впровадження обраних стратегій здійснюється через функціональні підрозділи підприємства: виробничі цехи, відділ збуту, закупівель, фінансову службу, відділ якості, логістику, HR-службу. Підзвітність забезпечується через регулярні оперативні й стратегічні наради, на яких аналізуються ключові показники, виявляються відхилення та приймаються коригувальні рішення.

6. Моніторинг і стратегічний контроль. Підприємство регулярно надає звітність до корпоративного центру, що дозволяє оцінювати виконання стратегічних цілей і своєчасно коригувати стратегію з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. У контексті сталого розвитку важливою складовою контролю є відстеження екологічних та соціальних показників, що відповідає підходам щодо стратегії сталого розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Узагальнюючи, система стратегічного менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна» поєднує жорсткі корпоративні стандарти глобальної групи AGRANA із локальною адаптацією до українського ринку. Чітко визначені місія, бачення, цінності та стратегічні цілі створюють рамку для прийняття управлінських рішень, а багаторівневий процес стратегічного аналізу, планування, реалізації та контролю забезпечує узгодженість довгострокових орієнтирів із поточною операційною діяльністю.

Для комплексної оцінки стратегічного положення ТОВ «Агрона Фрут Україна» доцільно узагальнити ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на формування й реалізацію стратегії підприємства. З цією метою використано SWOT-аналіз, який дає змогу систематизувати сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити стратегічні можливості та загрози її подальшого розвитку. Отримані результати становитимуть основу для визначення пріоритетних напрямів удосконалення системи стратегічного менеджменту та формування практичних рекомендацій.

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

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Інтегрованість у міжнародну групу AGRANA з доступом до сучасних технологій. 2. Високий рівень якості та безпечності продукції, підтверджений міжнародними сертифікатами. 3. Спеціалізація на фруктових наповнювачах та інгредієнтах з високою доданою вартістю для харчової промисловості. 4. Гнучке виробництво з можливістю адаптації рецептур під індивідуальні вимоги промислових клієнтів. 5. Досвід роботи на зовнішніх ринках і включеність у глобальні ланцюги постачання. 6. Налагоджені довгострокові відносини з постачальниками фруктово-ягідної сировини.	1. Висока матеріаломісткість виробництва та чутливість до коливань цін на сировину й енергоносії. 2. Частковий знос виробничого обладнання та потреба в подальшій модернізації техніко-технологічної бази. 3. Обмежена самостійність у формуванні стратегії через централізоване управління на рівні холдингу. 4. Відносно низька впізнаваність бренду серед кінцевих споживачів через B2B-орієнтацію бізнес-моделі. 5. Недостатній рівень цифровізації окремих бізнес-процесів (облік, планування, аналітика), порівняно з потенціалом галузі.
Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на натуральні інгредієнти, продукти з коротким складом та «здорові» категорії харчування. 2. Розширення співпраці з міжнародними виробниками молочних продуктів, десертів, напоїв та заморожених виробів. 3. Посилення інституційної та фінансової підтримки експорту та проєктів з розвитку агропереробки на вітчизняному та міжнародних ринках. 4. Збільшення попиту з боку промислових клієнтів на спільне створення унікальної рецептури. 5. Поширення практики довгострокових контрактів у B2B сегменті для стабілізації цін і поставок.	1. Військово-політичні ризики в Україні, що створюють загрози для логістики, енергопостачання та безпеки виробництва. 2. Посилення конкуренції з боку виробників фруктових інгредієнтів. 3. Волатильність валютних курсів і цін на фрукти, цукор, енергоносії, що ускладнює довгострокове планування. 4. Посилення регуляторних вимог до харчової безпеки, екології та ESG-стандартів. 5. Ризики зниження попиту на внутрішньому ринку через погіршення макроекономічної ситуації.

(Джерело: створено автором)

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» має потужні стратегічні переваги, пов'язані з інтегрованістю в міжнародну групу AGRANA, наявністю сучасної технологічної бази та чіткою спеціалізацією на виробництві фруктових інгредієнтів з високою доданою вартістю. Орієнтація на B2B-сегмент, дотримання жорстких стандартів якості та багаторічний досвід роботи з промисловими клієнтами формують стійкі конкурентні позиції підприємства на українському та міжнародному ринках.

Водночас виявлені слабкі сторони вказують на низку стратегічних обмежень. Висока матеріаломісткість виробництва й залежність від цін на сировину та енергоносії роблять фінансовий результат підприємства вразливим до зовнішніх умов. Частковий знос обладнання й недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів, особливо в частині обліку, планування й управлінської аналітики, знижують гнучкість оперативного управління та потенціал зростання продуктивності. Обмежена самостійність в ухваленні стратегічних рішень через централізовану модель управління холдингу звужує можливості швидкої адаптації до специфічних умов українського ринку.

Зовнішнє середовище формує для підприємства як значні можливості, так і вагомі загрози. Наведені можливості відображають сприятливі зміни у зовнішньому середовищі, які підприємство може використати для зміцнення ринкових позицій. Зростання попиту на натуральні інгредієнти та розвиток програм підтримки експорту розширюють потенціал збуту, а активізація міжнародної співпраці й запит промислових клієнтів на спільну розробку рецептур підсилюють перспективи довгострокових B2B-партнерств. Поширення довгострокових контрактів, своєю чергою, створює умови для стабілізації цін, прогнозованості поставок і кращого стратегічного планування. З іншого боку, такі загрози, як воєнні ризики, логістичні обмеження, конкуренція з боку інших виробників, а також волатильність валютних курсів і цін на сировину, підвищують невизначеність стратегічного планування.

Таким чином, SWOT-профіль підприємства вказує на необхідність посилення системи стратегічного менеджменту саме в тих елементах, які дають змогу компенсувати виявлені слабкі сторони й мінімізувати вплив зовнішніх загроз. Насамперед це стосується розвитку інструментів стратегічного контролінгу, підвищення рівня цифровізації управлінських процесів, модернізації виробничих потужностей, а також більш тісного узгодження локальних цілей українського підрозділу з корпоративною стратегією групи AGRANA.

Подальший аналіз спрямовано на оцінку використання стратегічних інструментів і результативності реалізації обраної стратегії на основі системи показників ефективності.

Важливим елементом оцінки системи стратегічного менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна» є аналіз того, як корпоративні цілі холдингу трансформуються у вимірювані показники результативності на рівні українського підрозділу.

На практиці це відбувається через щорічний стратегічний та бюджетний цикл: центральний офіс AGRANA формує середньострокові цілі за напрямками «зростання - ефективність - сталість», після чого вони деталізуються у вигляді річних планів і набору KPI для кожного бізнес-напрямку й країни присутності. Для ТОВ «Агрона Фрут Україна» такі показники охоплюють, передусім, фінансові результати, серед яких, дохід, операційний прибуток, рентабельність, окупність інвестицій, а також частку ключових продуктів у портфелі, рівень завантаження потужностей, показники якості продукції, дотримання строків поставок, а також базові індикатори сталого розвитку й безпеки праці.

Суттєву роль у системі стратегічного менеджменту відіграють уніфіковані корпоративні стандарти якості, інновацій, ESG та HR, що поширюються на всі виробничі майданчики групи, включно з українським. У сфері якості й безпечності харчових продуктів AGRANA використовує інтегровану систему управління Food Safety & Quality Management System, орієнтовану на вимоги міжнародних стандартів FSSC 22000, ISO 9001 та інших сертифікацій, які є обов'язковими для підприємств групи. [45].

У площині сталого розвитку реалізується кліматична та ESG-стратегія, що передбачає моніторинг викидів, споживання енергії й води, показників охорони праці та соціальної відповідальності, результати чого публікуються у консолідованих нефінансових звітах холдингу.

У HR-сфері діють єдині підходи до розвитку лідерства, навчання персоналу, управління талантами й формування корпоративної культури безпеки, які закріплюються у групових політиках і процедурах.

Таким чином, цілі та КРІ фактично надходять до ТОВ «Агрона Фрут Україна» у формі річних стратегічних документів, бюджетів та функціональних планів. Місцевий менеджмент адаптує їх до українського ринку, розкладаючи на цілі підрозділів, серед яких, виробництво, збут, постачання, якість, фінанси, HR, а також індивідуальні цілі керівників. Структура показників у цілому відповідає логіці збалансованої системи, де поєднуються фінансові індикатори, показники задоволеності клієнтів, ефективності внутрішніх процесів та розвитку персоналу.

Ефективність стратегічного менеджменту підприємства визначається не лише формальним наявністю стратегічних документів, а насамперед здатністю організації забезпечувати стабільну результативність своєї діяльності у мінливих умовах ринку.

Виходячи з цього, комплексна оцінка фінансових, виробничих, ресурсних та управлінських показників є ключовим етапом аналізу стратегічного потенціалу компанії. Проводиться структурований аналіз динаміки діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна», що дозволяє встановити рівень стійкості, ефективності та гнучкості підприємства, а також визначити, наскільки його поточні результати відповідають цілям і принципам стратегічного менеджменту.

Оцінка системи стратегічного менеджменту ґрунтується на ідеї, що успішна стратегія повинна забезпечувати комплексний розвиток підприємства, оптимальне використання ресурсів, зростання ключових показників ефективності та здатність до адаптації.

Беручи це до уваги, представлення такого аналізу дає можливість виявити стратегічні дисбаланси в роботі підприємства, а також сформулювати підґрунтя для подальших рекомендацій щодо удосконалення його стратегічної системи.

Задля розуміння ефективності системи стратегічного менеджменту, потрібно розглянути фінансову діяльність підприємства, тож доцільно провести аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2020-2024 роки, який наведено в таблиці 2.9 із зазначенням обсягу доходів та витрат у тисячах гривень.

Узагальнення показників фінансових результатів ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2020–2024 рр. показує, що динаміка чистого доходу та прибутковості безпосередньо відображає стійкість та гнучкість системи стратегічного менеджменту підприємства.

Таблиця 2.9 – Аналіз фінансових результатів ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2020-2024 рр., тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції	1053402	1397899	1219996	1218948	1246729
Собівартість реалізованої продукції	781 570	1 124 498	970 327	906 234	910 981
Валовий прибуток	271832	273401	249669	330375	335748
Інші операційні доходи	2991	5093	2957	11182	14325
Адміністративні витрати	74781	61147	57755	65110	73493
Витрати на збут	31032	55552	56855	87191	77414
Інші операційні витрати	15168	1163	47600	35285	5619
Прибуток від операційної діяльності	153842	160632	90416	153971	193547
Інші фінансові доходи	0	0	0	0	0
Інші доходи	0	2298	6502	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0
Фінансові витрати	2393	2684	1763	4418	4160
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0
Інші витрати	16275	0	1220	3590	1781
Прибуток (збиток) до оподаткування	167724	160246	93935	145963	190126
Податок на прибуток (дохід/витрати)	-24 709,00	-28 884,00	-17 440,00	-26 476,00	-35636
Чистий прибуток (збиток)	110465	131362	76495	119487	154490

(Джерело: фінансова звітність ТОВ «Агрона Фрут Україна»)

Чистий дохід від реалізації продукції зростає до піку у 2021 р., після чого у 2022–2024 рр. спостерігається його зниження й певна стабілізація на нижчому рівні.

На цьому тлі собівартість реалізованої продукції також збільшується, але з відносно помірними коливаннями, що свідчить про спроби підприємства

утримати контроль над витратами в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Валовий прибуток, як базовий індикатор ефективності основної діяльності до врахування операційних витрат, демонструє зростання до 2021 р. та зниження у 2022 р., що сигналізує про посилення витратного тиску порівняно з доходами.

Коливання інших операційних доходів і витрат, а також адміністративних витрат і витрат на збут відображають пошук оптимальної конфігурації витратної структури в межах обраної стратегії.

Прибуток від операційної діяльності зростає до 2021 р., а далі скорочується у 2022–2023 рр., що вказує на необхідність коригування управлінських рішень щодо ціноутворення, обсягів виробництва та оптимізації постійних витрат.

Фінансовий результат до оподаткування і чистий прибуток повторюють загальну динаміку, де після пікового значення у 2021 р. фіксується спад і подальші коливання. Це свідчить про те, що система стратегічного менеджменту підприємства зіткнулася з викликом забезпечення стабільної прибутковості в умовах зростання витрат, змін попиту та фінансових ризиків.

Фінансові результати від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності вказують на те, що ключовим драйвером результативності залишається операційна діяльність, тоді як фінансова складова переважно виконує підтримувальну роль.

Отже, наведені показники є відображенням того, наскільки ефективно працює система стратегічного менеджменту підприємства в частині управління доходами, витратами та ризиками.

Узагальнюючи, наведена оцінка ефективності системи стратегічного менеджменту на основі відповідності до встановлених КРІ, дозволяє не лише зафіксувати досягнуті результати, але й окреслити зони подальшого вдосконалення системи стратегічного менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна», які будуть деталізовані у наступній частині дослідження.

Висновки за Розділом 2

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» функціонує як структурно й організаційно зріле підприємство, вбудоване в глобальну систему стратегічного менеджменту групи AGRANA. Виробнича спеціалізація на фруктових наповнювачах і заморожених фруктах, лінійно-функціональна організаційна структура, наявність сертифікованих систем управління якістю та безпечністю продукції створюють стійке підґрунтя для реалізації довгострокових цілей і підтримки конкурентоспроможності.

Результати фінансово-економічного аналізу за 2020–2024 рр. показали, що підприємство загалом зберігає стратегічну стійкість навіть в кризових умовах зовнішнього середовища, що свідчить про здатність системи управління адаптуватися до змін середовища й підтримувати цільові орієнтири холдингу.

Структура витрат і динаміка матеріалоємності вказують на вразливі місця чинної системи стратегічного менеджменту. Висока частка матеріальних витрат у собівартості, зниження матеріаловіддачі та нерівномірна динаміка окремих груп продукції сигналізують про потребу посилення стратегічного контролю за ефективністю використання сировини, управлінням запасами та асортиментною політикою. Це безпосередньо стосується якості постановки стратегічних цілей, вибору інструментів їх досягнення та узгодженості оперативних рішень із довгостроковим курсом групи.

Оцінка місії, бачення та стратегічних цілей, засвідчила, що в ТОВ «Агрона Фрут Україна» фактично сформовано каркас системи стратегічного менеджменту, який дозволяє вимірювати результативність за ключовими показниками ефективності.

Водночас виявлені дисбаланси між зростанням витрат, коливаннями прибутковості та ресурсною ефективністю свідчать про необхідність подальшого вдосконалення цієї системи, насамперед, у частині посилення аналітичної бази, підвищення якості стратегічного планування та операційної підтримки реалізації стратегії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

3.1 Обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення системи стратегічного менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Комплексна оцінка системи стратегічного менеджменту засвідчила, що інформаційною основою управління та планування діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» виступає корпоративна ERP-система SAP, що забезпечує інтеграцію ключових бізнес-процесів підприємства в єдиному цифровому контурі.

ERP-система розглядається як комплексна платформа планування ресурсів підприємства, яка об'єднує дані та операції з закупівель, виробництва, логістики, збуту, фінансів і контролінгу, формуючи узгоджене інформаційне середовище для прийняття управлінських рішень.

Для виробника фруктових інгредієнтів і наповнювачів така система має особливу цінність, оскільки дозволяє забезпечити наскрізну керованість ланцюга створення цінності: від роботи з постачальниками сировини та обліку партій, до планування виробництва, контролю якості, складської логістики, відвантажень і фінансового результату за видами продукції та клієнтами.

В межах SAP формуються стандартизовані довідники, первинні документи та регламентована та управлінська звітність, що знижує ризики невідповідностей у даних між підрозділами та підвищує прозорість процесів.

Важливим управлінським ефектом ERP-платформи є те, що вона фактично виконує роль єдиного джерела даних для підприємства: ключові показники діяльності (обсяги, витрати, запаси, виконання замовлень, відхилення якості, маржинальність) мають єдину логіку формування та єдині правила обліку. Це створює передумови для узгодженості рішень на операційному й стратегічному рівнях і мінімізує суперечності між фінансовими, виробничими та збутовими даними.

З огляду на інтеграцію ТОВ «Агрона Фрут Україна» у корпоративний контур групи та наявність ERP-рішень (SAP), стратегічні орієнтири переносяться у планові показники, бюджетні ліміти та регламентні управлінські процедури, а їх виконання відстежується через дані обліку, звітність і цикл план–факт. Відповідно механізм реалізації стратегії можна описати як послідовність взаємопов'язаних дій (див.рис. 3.1)

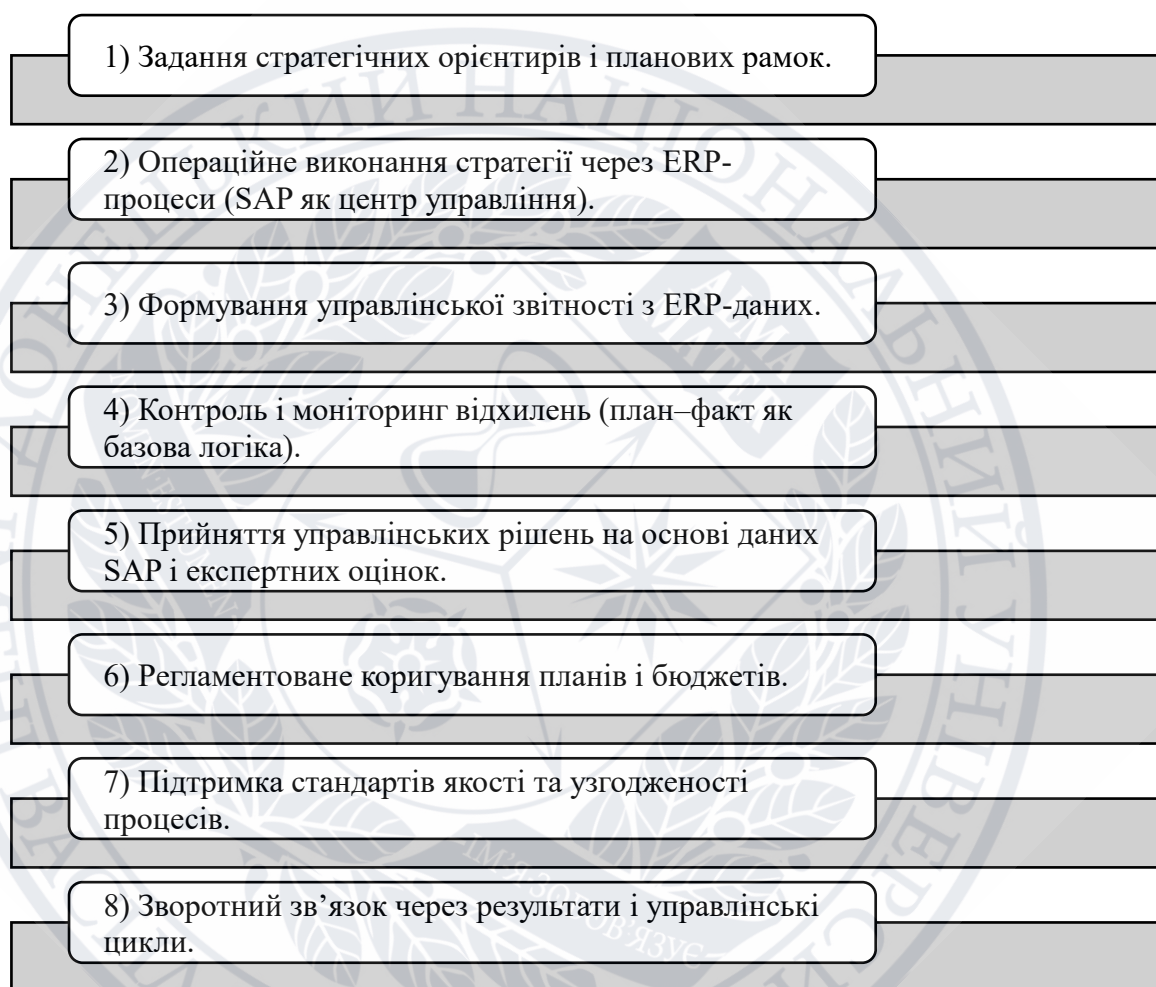


Рисунок 3.1 - Механізм реалізації стратегічного менеджменту на основі ERP та аналітичних інструментів

(Джерело: створено автором на основі [37])

Стратегічні орієнтири формуються на рівні групи та доводяться до підрозділу у вигляді цільових параметрів (фінансові показники, обсяги, якість, ефективність, безпека). На рівні підприємства ці орієнтири переходять у планові документи: річний бюджет, виробничі й збутові плани, ліміти витрат, а також перелік ключових показників, за якими оцінюють виконання.

Фактична реалізація стратегічних орієнтирів відбувається через щоденні процеси, зафіксовані в ERP: закупівлі та забезпечення сировиною, виробничі замовлення й випуск, складський облік і запаси, відвантаження, продажі, облік витрат і фінансовий результат. ERP забезпечує стандартні правила, контроль доступів, узгоджені довідники та єдину логіку план/факт у межах основних бізнес-процесів.

Ключова управлінська інформація формується на основі витягів з SAP: доходи, собівартість, витрати, маржинальність, запаси, дебіторська/кредиторська заборгованість, виконання планів виробництва та відвантажень. Частина звітності існує в регламентованому форматі, а частина у форматі внутрішніх управлінських звітів для керівництва та функціональних підрозділів.

Контроль реалізації стратегічних орієнтирів здійснюється переважно через регулярне порівняння плану і факту. Виявлені відхилення аналізуються відповідальними менеджерами й обговорюються на контрольних зустрічах, після чого ухвалюються коригувальні рішення в межах чинних бюджетів та ресурсних обмежень.

ERP дає фактичну картину та фінансову організованість, але значна частина управлінських висновків і рішень формується через поєднання:

- даних із SAP;
- пояснень підрозділів;
- управлінського досвіду.

Тобто механізм працює як взаємозв'язок даних та управлінської інтерпретації, де ERP слугує основою, а остаточні рішення залежать від компетенцій і координації менеджменту.

За потреби відбуваються уточнення планових параметрів: перерозподіл бюджетів, коригування виробничих планів, перегляд асортиментних пріоритетів, зміни в закупівельній політиці. Ці коригування вносяться у планові контури та відображаються в ERP-планах, після чого знову контролюються через план–факт.

Окремою складовою механізму виступає забезпечення якості й безпечності, де дані та процедури контролю якості інтегровані в операційний

контур. Це дозволяє підтримувати стабільність вимог до продукту та забезпечувати керованість процесів незалежно від коливань зовнішнього середовища.

Підсумковий зворотний зв'язок для стратегічного менеджменту формується через фінансові результати, виконання KPI, результати аудитів та контролів, а також підсумки звітних періодів. На їх основі уточнюються управлінські акценти на наступний період, але сам механізм залишається переважно регламентно-плановим, у якому ERP фіксує факт і підтримує контроль, а стратегічні рішення приймаються через регулярні управлінські процедури.

Водночас наявність ERP не означає автоматично готову систему стратегічного менеджменту, адже стратегічні рішення потребують не лише коректних даних, а й інструментів їх інтерпретації - системи показників, причинно-наслідкових зв'язків, сценарного аналізу та регулярного управлінського контролю.

Тому в межах удосконалення системи стратегічного менеджменту доцільно розглядати SAP як базовий цифровий фундамент, а подальші ініціативи, як надбудову над ERP-контуром, що підсилює саме стратегічну аналітику та керованість.

Для керівництва фіксується перелік KPI і правила їх розрахунку на основі даних SAP, серед яких, дохід за продуктами та клієнтами, виконання виробничих планів, рівень браку/відхилень якості, запаси та оборотність, своєчасність відвантажень, частка експортних продажів тощо. Принципово, що формули та довідники мають бути узгоджені з обліковою логікою ERP, інакше управлінські висновки втрачають достовірність.

У ТОВ «Агрона Фрут Україна» інтеграція KPI в систему стратегічного менеджменту має прикладний характер і реалізується через регулярний управлінський цикл «цілі → показники → контроль → коригування». Фактично KPI виконують роль інструмента, який переводить стратегічні орієнтири підприємства у вимірювані параметри діяльності та забезпечує керованість

реалізації стратегії через порівняння планових і фактичних результатів (див. рис. 3.2).

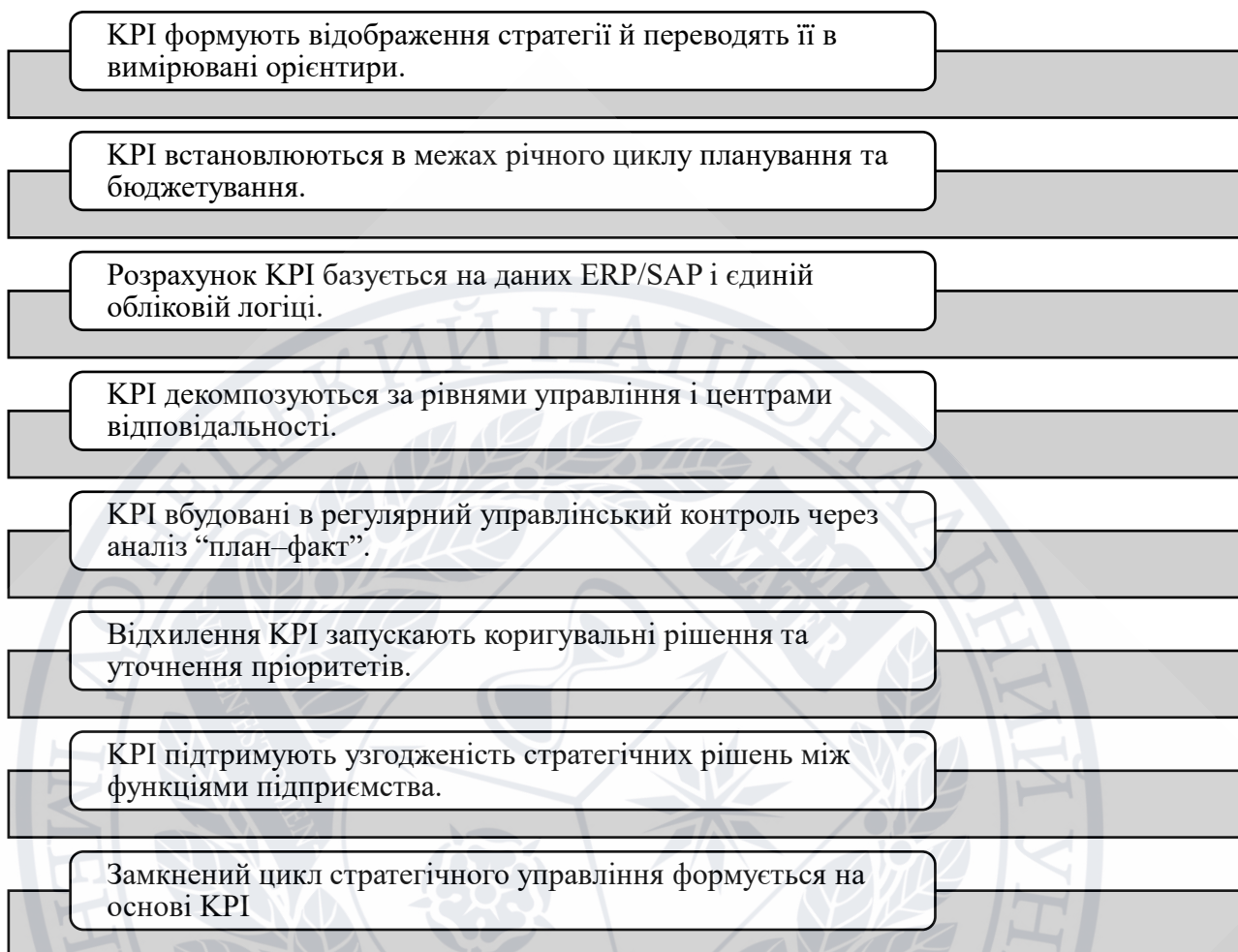


Рисунок 3.2 - Інтеграція КРІ в механізм стратегічного менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна»

(Джерело: створено автором)

З рисунка видно, що на підприємстві стратегічні пріоритети не фіксуються лише в загальних формулюваннях, а конкретизуються через набір ключових показників результативності. КРІ задають чіткі критерії, за якими керівництво оцінює, чи рухається компанія у потрібному напрямі (прибутковість, стабільність якості, надійність поставок, ефективність використання ресурсів).

Цільові значення КРІ узгоджуються під час формування річних планів і бюджетів, коли підприємство визначає очікувані обсяги виробництва, продажів, витрат і ресурсні обмеження. У результаті КРІ стають формою зв'язку між цілями і ресурсами.

Критичною умовою інтеграції KPI є їхня прив'язка до надійного джерела даних, тобто витягів із SAP (фінанси, виробництво, запаси, збут, якість). На практиці це означає узгоджені формули, довідники та правила рознесення показників (продукти, клієнти, центри відповідальності).

Показники верхнього рівня (дохід/маржинальність, виконання планів, якість, запаси, своєчасність відвантажень, частка експорту тощо) деталізуються до функціональних блоків і конкретних відповідальних осіб. Так забезпечується зв'язок “стратегія → процес → відповідальний”: кожен KPI має відповідальну особу та зрозумілу зону впливу.

У системі управління KPI використовуються не епізодично, а в межах регулярних управлінських переглядів. Основний акцент робиться на відхиленнях від плану та їх причинах, наприклад, де саме виникла проблема і які управлінські важелі доступні.

KPI виконують роль індикатора коли показник виходить за допустимі межі, і тоді ініціюються коригувальні дії (перегляд закупівель і запасів, зміна виробничих графіків, посилення контролю якості на критичних операціях, корекція логістики, уточнення комерційних умов). Таким чином KPI стають механізмом управління, а не лише звітності.

Оскільки показники охоплюють фінанси, виробництво, якість, логістику та збут, вони створюють єдину рамку для координації рішень між підрозділами. Це знижує ризик локальної оптимізації, коли покращення одного показника відбувається за рахунок погіршення іншого, наприклад, надмірні запаси заради виконання плану відвантажень.

Після окреслення механізму інтеграції KPI в систему стратегічного менеджменту доцільно показати, як це працює на практиці через конкретні вимірювані орієнтири. Саме KPI забезпечують зворотний зв'язок між стратегічними цілями та щоденними управлінськими рішеннями. Тому далі розглянемо ключові показники ефективності ТОВ «Агрона Фрут Україна» (див. Додаток В). Наступним кроком буде розгляд процесу стратегічного управління ТОВ «Агрона Фрут Україна» на основі KPI (див. табл.3.1).

Таблиця 3.1 - Використання КРІ в циклі стратегічного управління
ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Сектор	Показник (КРІ)	Управлінська реакція на відхилення
Фінансові	Чистий дохід	Уточнення прогнозу продажів; перегляд цін/знижок і умов контрактів; зміна пріоритетів у портфелі замовлень; корекція виробничого плану під попит.
	Валова маржа / валовий прибуток	Декомпозиція маржі за продуктами/клієнтами; перегляд цін і рецептур/норм витрат; програма скорочення втрат сировини та енергії; посилення контролю закупівельних цін і логістичних витрат.
	Витрати на 1 грн доходу	Аналіз драйверів витрат (сировина/енергія/логістика/накладні); лімітування непрямих витрат; оптимізація партій виробництва та переналаштувань; перегляд структури постачання.
Комерційні	Виконання плану продажів	Управління комерційним портфелем: активізація ключових клієнтів; корекція комерційних пропозицій; перегляд плану відвантажень; узгодження з виробництвом доступності номенклатури.
	Експортна частка	Перегляд пріоритетів ринків/каналів; підготовка експортних партій під вимоги сертифікації/логістики; робота з трейдерами/контрагентами; узгодження експортного плану з виробництвом.
	Концентрація продажів на ключових клієнтах	Диверсифікація клієнтської бази; розвиток середніх клієнтів/нових сегментів; корекція умов співпраці з топ-клієнтами; введення лімітів ризику по контрагентах.
Виробництво	Виконання виробничого плану	Перепланування змін/ліній; усунення “вузьких місць” (обладнання, персонал, сировина); прискорення техобслуговування; перерозподіл виробничих партій.
	Втрати сировини / відходи	Аналіз причин (якість сировини, параметри процесу, дисципліна); корекція режимів/налаштувань; посилення контролю критичних точок; оновлення норм та інструкцій.
	Продуктивність	Оптимізація партій і переналаштувань; зменшення простоїв; балансування завантаження цехів; навчання персоналу; перегляд норм часу/ресурсів.
Логістика/запаси	Оборотність запасів	Перегляд параметрів поповнення; корекція плану закупівель і виробництва; пріоритизація відвантажень “повільних” позицій; управління складськими лімітами.
	Частка “старіючих” запасів	План розпродажу/перерозподілу; зміна плану виробництва; уточнення прогнозу попиту; контроль мінімальних/максимальних рівнів запасів.
	OTIF (вчасно та в повному обсязі)	Синхронізація “план-виробництво-склад-транспорт”; уточнення слотів; робота з причинами зривів (нестача запасу, простої, транспорт).
Якість/безпека	Відхилення якості / рекламації	Розслідування причин; коригувальні/попереджувальні дії; посилення вхідного контролю сировини; блокування невідповідної партії; навчання персоналу.

(Джерело: створено автором на основі Додатка В)

Аналізуючи таблицю, ми бачимо, що при умові, коли чистий дохід не досягає плану або валова маржа виходить нижче цільового діапазону, першочергово ініціюється аналіз причин відхилення: зміна цін на сировину й енергоносії, структура продажів (мікс продуктів/клієнтів), рівень витрат, логістичні витрати. Типова реакція стратегічного менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна» - коригування цінових умов і контрактів, перегляд продуктового міксу, локальні програми зниження витрат і витрат, уточнення бюджетів на наступні періоди. Якщо відхилення маржі перевищує допустимий коридор ($\pm 3\%$), застосовується режим поглибленого контролю, при якому відбувається деталізація відхилень за продуктами/клієнтами/партіями та затвердження пакета компенсуючих заходів.

При недовиконанні плану продажів посилюється управління комерційною воронкою: перегляд пріоритетів клієнтів, уточнення прогнозів попиту, узгодження з виробництвом і логістикою. Якщо частка ключових клієнтів перевищує цільовий рівень (ризик концентрації), реакція спрямовується на диверсифікацію: розвиток середніх клієнтів, пошук нових сегментів, корекція умов співпраці, щоб знизити залежність від обмеженої групи контрагентів. Якщо експортна частка не досягає цілі, активізуються дії щодо розширення експортного портфеля: перегляд географічних пріоритетів, робота з вимогами імпортерів, планування виробничих партій під експортні контракти.

За падіння виконання виробничого плану нижче цілі реакція зазвичай оперативна: коригування змінності, переналаштування ліній, робота з вузькими місцями, зміна графіків технічного обслуговування, узгодження з постачанням сировини. Перевищення витрат/відходів над цільовим рівнем є підставою для аналізу технологічних причин (якість сировини, параметри процесу, дисципліна виробництва) та запровадження коригувальних заходів (налаштування режимів, контроль критичних точок, посилення внутрішніх стандартів). Якщо продуктивність нижча нормативу, коригуються виробничі маршрути, планування партій, забезпечення ресурсами, а також управління простоями.

Погіршення оборотності запасів або зростання частки «старіючих» запасів запускає рішення з оптимізації запасів: перегляд параметрів поповнення, балансування складських рівнів, коригування планів виробництва та продажів, пріоритизація відвантажень «ризикових» позицій. Падіння OTIF нижче цілі вимагає синхронізації ланцюга «план → виробництво → склад → відвантаження»: уточнення планування, робота з транспортом, управління слотами відвантажень і дисципліною підтвердження замовлень.

Зростання кількості відхилень якості трактують як сигнал ризику для репутації та контрактів, тому реакція включає аналіз причин, коригування процедур контролю, навчання персоналу, а також управління невідповідною продукцією. Невиконання стратегічних ініціатив нижче встановленого рівня (наприклад, <85–90%) потребує перегляду портфеля змін: уточнення пріоритетів, ресурсного забезпечення, календарного плану та відповідальності керівників.

Узагальнюючи, ця система KPI показує, що стратегічне управління на підприємстві може бути організоване як регулярний цикл “ціль → вимірювання → відхилення → управлінська реакція → результат”.

Водночас навіть за умов виконання основних KPI у ТОВ «Агрона Фрут Україна» зберігається потенціал розвитку системи стратегічного управління, насамперед у площині швидкості та точності управлінської реакції. Практично це означає перехід від фіксації результату постфактум до раннього попередження та оперативного коригування, на основі коротших циклів контролю, швидшого виявлення причин відхилень, точнішого таргетування дій на конкретні драйвери.

У цьому контексті доцільно посилити стратегічний контур через створення керівницьких аналітичних панелей, інформаційного інтерфейсу для рішень, які використовують дані ERP і перетворюють операційні записи на зрозумілі управлінські індикатори.

При цьому, SAP залишається системою обліку та планування, де формуються первинні дані й регламентні правила, а BI-рішення на кшталт Power BI забезпечують швидку візуалізацію, порівняння, деталізацію та регулярний контроль виконання цілей.

У результаті керівництво отримує потужний інструмент для стратегічного управління, який включає поточну картину стану підприємства, контроль виконання цілей, раннє виявлення негативних тенденцій і прозору аналітику причин відхилень на базі даних, які вже формуються в ERP. Саме така надбудова робить наявну автоматизацію бізнес-процесів SAP повноцінною інформаційною опорою для стратегічних рішень і підготовлює основу для наступного кроку - сценарного моделювання та оцінювання управлінських альтернатив на основі узгоджених даних.

Сценарне моделювання це підхід, за якого підприємство формує кілька реалістичних варіантів розвитку подій: базовий, стриманий, оптимістичний тощо, та прораховує вплив зміни критичних чинників на результати діяльності, особливо на дохід, маржинальність, собівартість, потребу в оборотному капіталі, виконання планів виробництва й логістики, рівень запасів, ризики якості та безпечності.

Вибір рішення здійснюється через набір критеріїв стратегічної керованості: очікуваний фінансовий ефект, стійкість рішення в обережному сценарії, операційна спроможність, а також відповідність вимогам якості та очікуванням клієнтів. Це дозволяє оцінювати не лише кращий результат, а й те, наскільки рішення витримає зміну ключових умов.

Наступним кроком є зміна самої логіки стратегування, адже, якщо стратегічні рішення будуть надалі ухвалюються в межах жорстко фіксованих річних планів, потенціал наявної системи SAP та інших інструментів цифровізації реалізується лише частково. Саме тому виникає потреба перейти від статичної моделі стратегічного планування до стратегії гнучкості, що ґрунтується на коротких ітераційних циклах, постійному оновленні цілей та сценарному підході до прийняття рішень.

Для ТОВ «Агрона Фрут Україна» така ідея є особливо актуальною, оскільки підприємство функціонує в умовах сезонності сировинної бази, коливань цін на фрукти та ягоди, змін у вимогах міжнародних партнерів, логістичних обмежень і макроекономічної нестабільності. У цих умовах

стратегія, розроблена один раз на кілька років без регулярного оновлення, швидко втрачає відповідність реаліям ринку.

Для усвідомлення переваг стратегії гнучкості, варто наочно показати відмінності між традиційним і гнучким підходами до стратегічного планування (див. табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Порівняння традиційного та гнучкого стратегічного планування

Критерій	Традиційне стратегічне планування	Гнучка стратегія планування
Горизонт планування	Переважно 3–5 років з фіксованою стратегією	Середньо- та короткострокові цикли з періодичним переглядом
Частота оновлення стратегічних рішень	Раз на рік або рідше	Регулярне уточнення (щокварталу, раз на пів року або за подієвим принципом)
Джерела інформації	Переважно історичні дані та епізодичний аналіз	Постійний моніторинг, використання актуальних даних та прогнозних моделей
Характер реагування на зміни	Переважно реактивний (коригування після значних відхилень)	Проактивний, заснований на ранньому виявленні трендів та ризиків
Ступінь деталізації планів	Високий рівень деталізації фіксованих заходів	Зосередження на ключових векторах і сценаріях, деталізація в межах коротких циклів
Використання цифрових технологій	Обмежене, з фокусом на звітності	Широке використання систем аналітики, моделей прогнозування та штучного інтелекту
Зв'язок зі змінами в бізнес-процесах	Часто відставання між стратегією і реальними змінами	Тісний зв'язок із трансформацією процесів, швидка адаптація операцій

(Джерело: створено автором на основі [52])

Стратегія гнучкості в системі стратегічного менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна» має будуватися на кількох ключових концептуальних положеннях. По-перше, стратегічне планування повинно розглядатися як безперервний процес, а не як епізодична кампанія. По-друге, у центрі стратегування має бути не лише формування цільових орієнтирів, а й управління гіпотезами щодо

розвитку ринку та внутрішніх можливостей підприємства, їхня перевірка й уточнення на основі даних. По-третє, гнучка стратегія має бути тісно пов'язана з динамічними можливостями підприємства та його здатністю оперативно переорієнтовувати ресурси, змінювати конфігурацію бізнес-процесів та оновлювати продуктову пропозицію.

Для практичної реалізації гнучкого підходу до стратегічного управління доцільно виділити основні етапи впровадження ітеративного стратегічного планування на підприємстві.

Таблиця 3.3 – Основні етапи впровадження стратегії гнучкості на ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат для системи стратегічного менеджменту
Діагностика та постановка завдання	Оцінювання поточної моделі стратегічного планування, виявлення «вузьких місць» та зон інерційності	Розуміння, де саме традиційна модель планування не відповідає вимогам середовища
Проектування ітеративного циклу	Визначення тривалості стратегічних циклів, формату перегляду цілей, переліку ключових індикаторів	Формування основи гнучкої стратегії з чітким ритмом аналізу й корекції
Інтеграція з цифровою аналітикою	Налаштування зв'язків між інформаційно-аналітичною платформою, прогностичними моделями та процесом перегляду стратегій	Забезпечення прийняття стратегічних рішень на основі даних, а не лише експертних оцінок
Пілотне впровадження	Застосування ітеративного планування для окремих напрямів (наприклад, управління сировиною чи експортними ринками)	Перевірка працездатності підходу, коригування механізмів та інструментів
Масштабування та закріплення	Поширення практики гнучкого стратегічного планування на всі ключові стратегічні напрями підприємства	Інституціоналізація стратегії гнучкості як сталої практики управління

(Джерело: створено автором на основі [52])

Посилення гнучкості стратегії дає для ТОВ «Агрона Фрут Україна» низку стратегічних переваг. Особливо варто підкреслити зменшення ризику коли

підприємство продовжує дотримуватися курсу, який уже не відповідає ринковим реаліям.

Необхідно також відмітити, як ітеративне планування, підкріплене цифровими інструментами візуалізації ключових показників SAP системи, підвищує якість управлінських рішень завдяки кращому опрацюванню альтернатив і врахуванню широкого спектра факторів ризику. Ще одним плюсом є те, що гнучка стратегія полегшує синхронізацію стратегічного рівня з операційним, таким чином, коли зміни у стратегічних пріоритетах швидше транслюються в конкретні завдання підрозділам та адаптацію бізнес-процесів.

У підсумку видно, що формування стратегії гнучкості та перехід до ітеративного стратегічного планування є для ТОВ «Агрона Фрут Україна» дуже пріоритетним напрямом удосконалення системи стратегічного менеджменту.

Реалізація стратегії гнучкості на практиці залежить не лише від наявності технологій і регламентів, а насамперед від людського капіталу та управлінської культури підприємства. Для ТОВ «Агрона Фрут Україна», яке працює в умовах сезонності сировинної бази, коливань логістичних можливостей та змін попиту з боку промислових клієнтів, критичною є здатність персоналу швидко інтерпретувати управлінські сигнали, координувати дії між підрозділами та приймати рішення на основі узгоджених даних. Саме тому одним із ключових напрямів удосконалення системи стратегічного менеджменту є формування культури управління на основі даних, де дані SAP виступають спільним інформаційним стандартом для всіх функцій.

Культура управління на основі даних передбачає, що на підприємстві закріплюється єдина логіка: «показник → причина → управлінська дія → контроль ефекту». У такій системі керівники підрозділів не лише отримують звітність, а й несуть відповідальність за пояснення відхилень і ініціювання коригувальних заходів. Це зменшує ризики ситуативного реагування та переводить управління в режим системної керованості, коли рішення ухвалюються з опорою на факти, а не на фрагментарні оцінки чи неузгоджені дані між підрозділами.

Ключовий принцип підвищення якості нарад, де кожна зустріч має базуватися на єдиній інформаційній основі SAP і завершуватися конкретними рішеннями та відповідальними.

У результаті розвиток людського капіталу й культури управління на основі даних забезпечує перехід від фіксації результатів до активного управління, при якому керівництво отримує не просто звітність, а здатність бачити причини змін, швидко погоджувати управлінські реакції та контролювати їх ефективність. Це підсилює стратегічний менеджмент підприємства, оскільки забезпечує узгодженість рішень між підрозділами, підвищує передбачуваність виконання планів і створює практичні умови для реалізації стратегії гнучкості на основі єдиних даних SAP.

3.2 Розробка практичних заходів щодо реалізації удосконаленої системи стратегічного менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Запропоновані в підрозділі 3.1 напрями удосконалення системи стратегічного менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна» доцільно реалізовувати спираючись на вже наявну цифрову основу підприємства, а саме, корпоративні рішення класу ERP, зокрема SAP, у яких зосереджені ключові дані про закупівлі, виробництво, запаси, логістику, збут і фінанси. Водночас сама наявність ERP-системи ще не гарантує стратегічної керованості, тому що ERP забезпечує облік і планування, але не завжди дає керівництву зрозумілу картину причин відхилень, швидко інтерпретацію даних і можливість оперативно перевіряти управлінські альтернативи.

Тому у цьому підрозділі акцент робиться на прикладному дооснащенні стратегічного управління такими інструментами, які перетворюють дані SAP/ERP на регулярну управлінську практику.

По-перше, потрібна керівна візуалізація, наприклад панелі показників і аналітичні звіти, яка працює поверх ERP і дає менеджменту швидкий доступ до стратегічної картини без ручного зведення даних. У фокусі перебуває узгоджений

набір КРІ, єдині правила розрахунку показників і регулярний цикл перегляду від динаміки доходів/витрат та ефективності виробництва до параметрів якості, запасів і виконання планів відвантажень.

По-друге, для підприємства з високою залежністю від сезонності, цін на сировину та логістичних обмежень критично важливим стає сценарне моделювання. Воно має бути прив'язане до фактичних даних SAP/ERP і дозволяти швидко оцінювати наслідки зміни ключових припущень, серед яких можна виділити ціни, обсяги, енерговитрати, курс, строки поставок, для маржинальності, завантаження потужностей і потреби в оборотному капіталі. Саме сценарність переводить стратегічне планування з разового процесу у постійно діючий інструмент управління невизначеністю.

По-третє, стратегія гнучкості має бути оформлена як набір управлінських процедур і правил, в основі якого лежить регулярний перегляд планів, швидке узгодження пріоритетів між функціями, а також механізми раннього попередження щодо відхилень. У такій логіці цифрові рішення стають опорою для оперативного коригування стратегічного курсу без втрати узгодженості цілей.

Для практичної реалізації підходів, необхідно закріпити їх за конкретними управлінськими інструментами та джерелами даних. У ТОВ «Агрона Фрут Україна» базова інформаційна основа вже сформована завдяки використанню SAP/ERP, однак для підсилення стратегічного контуру важливо забезпечити:

1. Прозорість і регулярний моніторинг ключових показників.
2. Можливість оцінювати невизначеність через сценарії та ризики.
3. Переведення стратегічних рішень у керований портфель ініціатив із контролем виконання.

Саме тому в таблиці 3.3 узагальнено три елементи удосконалення системи стратегічного менеджменту, відповідні цифрові інструменти, необхідні вхідні дані та очікувані управлінські результати.

Таблиця 3.4 - Цифрові інструменти підтримки удосконалення системи стратегічного менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Елемент удосконалення	Цифровий інструмент	Вхідні дані	Результат
1) Управлінська візуалізація	Power BI	Витяги/експорти з SAP (фінанси, виробництво, запаси, збут), + за потреби Excel	Дашборди KPI: динаміка доходу/маржі, витрати, запаси, виконання плану, виробничі показники, відхилення та “сигнали” для управлінських рішень
2) Сценарне моделювання	@RISK (Palisade)	Базові історичні дані та планові параметри (ціни сировини, курс, попит, енергія, логістика) з витягів SAP + управлінські припущення	Порівняння сценаріїв і ризик-профіль: P10/P50/P90 результатів, ймовірність досягнення цілей, чутливість факторів (що найбільше впливає)
3) Стратегія гнучкості	MS Planner MS Project	Перелік стратегічних ініціатив/проектів, ресурси (команди), дедлайни, залежності	Глани робіт + графіки, контроль статусів, завантаження, “вузькі місця”, регулярна звітність по реалізації стратегічних змін

(Джерело: створено автором на основі [53,54,55])

Управлінська візуалізація виступає як спосіб навести порядок у стратегічній логіці, де відображено що саме контролюється, як часто, за якими правилами і хто відповідає за реакцію. Коли дані про доходи, маржу, запаси, виробничі відхилення, виконання плану та якість існують окремими звітами, керівництво отримує картину із запізненням і змушене витрачати час на зведення даних. У результаті стратегічні рішення або приймаються пізно, або спираються на фрагменти інформації. Тому перший елемент удосконалення це створення єдиного управлінського поля, де стратегічні та операційні KPI видно одразу, у динаміці, з поясненням причин відхилень.

З цих причин, Power BI обрано як інструмент надбудови над SAP/ERP, а не як заміна вже наявних систем. SAP та ERP системи закривають облік і операційні контури, але не завжди зручні для швидкого керівницького огляду, порівняння сценаріїв план/факт, виявлення “вузьких місць” та комунікації показників між підрозділами. Power BI якраз підходить для того, щоб перетворити дані з SAP у зрозумілу систему управлінських сигналів.

Візуалізація дозволяє керівництву бачити не тільки результат за місяць, а й ранні індикатори, особливо, де накопичуються ризики, де з'являються відхилення, що саме впливає на собівартість. Ще один важливий момент полягає у тому, що Power BI дозволяє вибудувати стандартизоване відображення KPI для різних рівнів управління.

Впровадження Power BI як інструменту управлінської візуалізації в межах удосконаленої системи стратегічного менеджменту дає підприємству прикладний ефект, при якому стратегічні цілі переходять у режим контрольованих показників. Ключові відхилення стають помітними раніше, рішення приймаються швидше, а відповідальність за показники стає прозорішою. У підсумку формується керована система, де стратегія підтримується даними, а дані перетворюються на рішення, які можна відстежувати і повторювати як стандарт управління.

Сценарне моделювання для ТОВ «Агрона Фрут Україна» доцільно розглядати як наступний рівень розвитку системи стратегічного менеджменту після управлінської візуалізації.

У практичній площині запропонований інструмент сценарного моделювання @RISK (Palisade) є виправданим, оскільки дозволяє швидко розгорнути аналіз у середовищі Excel, не створюючи окремих складних ІТ-рішень. Схема базується на тому, що SAP/ERP забезпечує надійні фактичні дані, а @RISK використовується як аналітичний інструмент для тестування невизначеності та ризику, тобто для перетворення планових припущень у вимірювані діапазони результатів. Це важливо саме для стратегічного управління, тому що стратегія за умов нестабільності не може опиратися на один-єдиний сценарій, вона має бути перевірена у кількох реалістичних варіантах розвитку подій.

У підсумку сценарне моделювання на основі @RISK (Palisade) у системі стратегічного менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна» виконує роль інструмента перевірки стратегії на стійкість. Воно дозволяє оцінити наслідки альтернативних управлінських рішень, обґрунтувати вибір стратегічних

пріоритетів з урахуванням ризиків і сформувані більш реалістичні плани, де врахована невизначеність зовнішнього середовища. Саме така логіка підсилює практичну керованість стратегії та створює основу для реалізації стратегічних змін у форматі гнучкого управління портфелем ініціатив і проєктів.

Стратегія гнучкості в оновленій системі стратегічного менеджменту потрібна як практичний механізм керування змінами в умовах, коли частина планових припущень швидко втрачає актуальність. Саме з цієї логіки для третього елемента обрано MS Planner та MS Project. Це поєднання дозволяє розвести два рівні управління, де Planner використовується для щоденної командної координації через короткі цикли та прозорість виконання, а Project виступає структурою стратегічних змін через календарні плани, залежності, критичний шлях, ресурсне планування, контроль термінів і навантаження.

У практиці стратегічного менеджменту ключова слабкість багатьох підприємств це розрив між цілями і реальними управлінськими діями. MS Project на цьому етапі потрібен, щоб зафіксувати портфель ініціатив як систему та визначити структуру робіт, віхи, залежності між підрозділами, відповідальних осіб та ресурси.

MS Planner, у свою чергу, дозволяє зробити виконання ініціатив керованим на рівні команд. Для системи стратегічного менеджменту це важливо з двох причин. По-перше, з'являється операційна дисципліна реалізації і стає зрозуміло, що саме відбувається в поточний момент і визначається сфера відповідальності. По-друге, формується швидкий цикл управлінського зворотного зв'язку, тобто якщо завдання блокуються, зриваються терміни або перевантажуються команди, то це стає видно не постфактум, а в процесі, і керівництво може втручатися точково.

У підсумку стратегія гнучкості на основі MS Planner та MS Project дозволяє ТОВ «Агрона Фрут Україна» керувати реалізацією стратегії як портфелем змін, а не як набором паралельних ініціатив. Це забезпечує прозорість виконання, контроль ресурсів і залежностей, раннє виявлення ризиків і вузьких місць, а головне, надає можливість швидко коригувати пріоритети без втрати керованості.

Для того щоб запропоновані інструменти не залишалися «окремими цифровими рішеннями», а працювали як частина єдиної системи стратегічного менеджменту, доцільно показати механізм їх практичної інтеграції в управлінський цикл підприємства. У цьому механізмі ERP-система (SAP) виконує роль єдиного джерела даних і фіксації ключових операцій, тоді як аналітичні інструменти забезпечують перетворення цих даних у управлінські висновки, сценарії та керовані портфелі ініціатив. Відповідно, механізм реалізації стратегічного менеджменту на основі ERP та запропонованих елементів доцільно подати як послідовність взаємопов'язаних етапів (рис. 3.3).

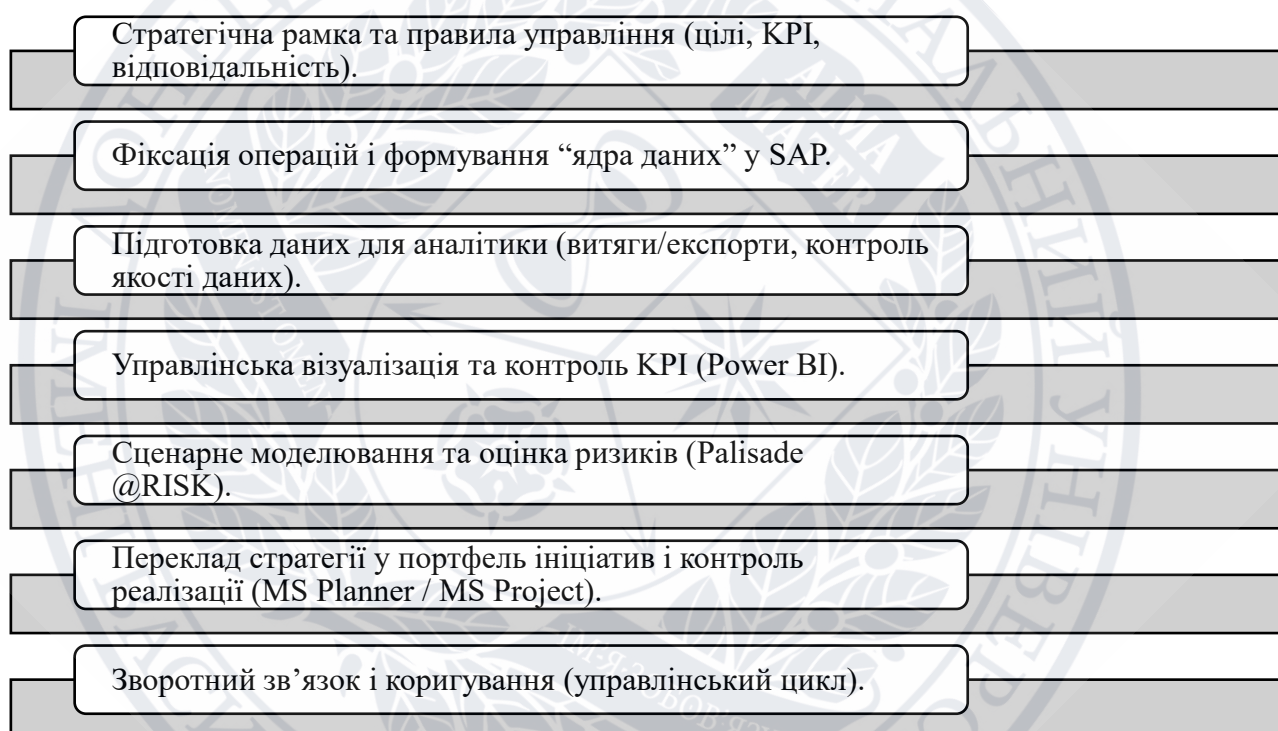


Рисунок 3.3 – Оновлений механізм реалізації стратегічного менеджменту на основі ERP (SAP) та запропонованих інструментів

(Джерело: створено автором)

Зрозуміло, що початок реалізації залишається незмінний, тобто формуються стратегічні орієнтири підрозділу: цілі, пріоритети, контрольні KPI, межі відхилень і логіка управлінських реакцій. Визначаються відповідальні особи, періодичність перегляду та формат звітності. Важливою умовою є узгодження формул KPI з обліковою логікою SAP, щоб управлінські висновки були достовірними.

У SAP накопичуються первинні дані, необхідні для стратегічного контролю та планування: фактичні витрати і доходи, виробничі обсяги, відхилення, рівні запасів, відвантаження, показники якості, виконання планів. Саме цей рівень забезпечує стандартизованість даних та можливість порівняння план/факт у розрізі продуктів, підрозділів і періодів.

А далі виконується регулярне формування витягів з SAP у стандартизованому форматі (Excel/CSV або інші робочі формати), перевірка повноти та коректності даних, усунення дублювань і невідповідностей. На цьому етапі закладається, що кожен KPI має фіксоване джерело даних і однакові правила обчислення для всіх користувачів.

Потім, на основі витягів із SAP у Power BI формуються дашборди KPI, які відображають як стратегічні, так і операційні метрики: динаміку доходу/маржі, структуру витрат, виконання планів, запаси та оборотність, виробничі відхилення, логістичні показники. Візуалізація забезпечує швидке виявлення відхилень від KPI і формує основу для регулярних управлінських обговорень у визначеному ритмі.

На базі історичних даних із SAP і планових припущень, виконується сценарне моделювання у @RISK. Результатом стає діапазон можливих результатів і ймовірності досягнення цілей (наприклад, P10/P50/P90), а також оцінка чутливості, тобто які фактори найбільше впливають на фінансовий результат. Це підсилює якість стратегічних рішень у нестабільних умовах і дає підстави для превентивних управлінських кроків.

Стратегічні рішення, сформовані через KPI-контроль і сценарії, переводяться у конкретні проєкти: визначаються відповідальні, строки, ресурси, залежності, етапи виконання. MS Planner використовується як простий інструмент управління задачами команд і статусами, MS Project використовується для календарного планування, критичного шляху, контролю завантаження й виявлення вузьких місць у роботі. Це забезпечує керованість впровадження змін і дає можливість зв'язати стратегічні пріоритети з реальним виконанням.

Фактичні результати знову фіксуються в SAP, відображаються в Power BI, перевіряються через KPI, а ключові ризики та невизначеності уточнюються через @RISK. За потреби коригуються плани, бюджети, портфель ініціатив та управлінські рішення. Таким чином формується замкнений цикл стратегічного управління, де дані та аналітика підтримують не разові висновки, а регулярну керовану практику.

Отже, запропонований механізм демонструє, як ERP-середовище підприємства може бути доповнене аналітичними інструментами таким чином, щоб стратегічні цілі трансформувалися у вимірювані KPI, перевірялися через регулярний контроль і сценарну оцінку ризиків, а далі реалізовувалися через керований портфель ініціатив.

Наступним кроком, необхідно провести розрахунок витрат на обрані інструменти та відобразити результати у таблиці (див табл. 3.4).

У таблиці витрати поділено на дві групи: разові (налаштування та запуск) і щорічні (підтримка доступу через ліцензії/передплати). Разові витрати включають не тільки купівлю програми, а й прикладні роботи: підготовку витягів із SAP, налаштування доступів і ролей, побудову шаблонів, первинну методику KPI, навчання ключових користувачів і тестовий запуск.

Щодо витрат на Power BI, то враховується передусім вартість користувацьких ліцензій для людей, які будуть працювати з дашбордами (керівники напрямів, контролінг, фінанси, виробництво/планування). Орієнтиром для ціни береться Power BI Pro (оплата за користувача на місяць при річній оплаті). Кількість ліцензій у таблиці свідомо обмежується чисельністю управлінської команди, оскільки масове підключення всього персоналу економічно недоцільне.

@RISK це інструмент який потрібен вузькому колу виконавців (планово-економічна функція/контролінг, фінансовий менеджмент), які будують сценарії, оцінюють діапазони результатів (P10/P50/P90), чутливість факторів і ризик-профіль рішень. Тому в таблиці закладається невелика кількість ліцензій, але більше уваги приділяється разовим роботам, а саме підготовці базових моделей,

серед яких, ціни сировини, курс, попит, енергія, логістика, а також їх валідації та навчанню. Обґрунтуванням виступає те, що @RISK є надбудовою для Excel під ймовірнісне моделювання та метод Монте-Карло, а точна вартість залежить від редакції та комерційних умов постачальника.

Для орієнтації щодо змісту ліцензій MS Planner та MS Project можна спиратися на офіційне порівняння планів Microsoft Project, а кількість ліцензій прив'язується до числа активних стратегічних ініціатив і відповідальних осіб, а не до загальної чисельності персоналу.

Таким чином, таблиця показує вартість організаційного запуску трьох прикладних напрямів (візуалізація - сценарії - керування ініціативами), які безпосередньо підтримують стратегічний менеджмент, особливо ти, що скорочують час управлінського циклу, підсилюють прозорість KPI та забезпечують контроль реалізації стратегічних змін на рівні відповідальних осіб і дедлайнів.

Таблиця 3.5 - Орієнтовні витрати на впровадження цифрових інструментів удосконаленої системи стратегічного менеджменту ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Інструмент	Розрахунки	Разові витрати на впровадження, тис. грн	Щорічні витрати на ліцензії, тис. грн
Power BI	15 користувачів; 14 дол./кор./міс. ; інтеграція “витяги з SAP → дашборди KPI”, навчання ключових користувачів; курс 1 дол. ≈ 42,2 грн	200	106,3
@RISK	3 ліцензії; 2 225 дол./кор./рік ; налаштування шаблонів сценаріїв, базових моделей (ціни/курс/попит/енергія/логістика) та навчання фінансово-планового блоку; курс 1 дол. ≈ 42,2 грн	220	281,7
MS Planner + MS Project	Planner у складі середовища Microsoft 365; 8 користувачів MS Project (керівники/власники ініціатив); 30 дол./кор./міс. ; налаштування портфеля ініціатив, шаблонів планів/звітності; курс 1 дол. ≈ 42,2 грн	120	121,5
Разом		540	509,6

(Джерело: створено автором на основі [53,54,55])

Одноразові витрати у таблиці охоплюють налаштування інтеграції з наявними управлінськими даними, особливо витяги з SAP/ERP, розроблення первинних шаблонів, серед яких дашборди KPI в Power BI, сценарних моделей в @RISK, портфеля стратегічних ініціатив у Planner/Project, а також стартове навчання ключових користувачів і підготовку коротких регламентів роботи. Кількість ліцензій визначено за принципом достатності: Power BI розраховано на управлінську команду та функціональних відповідальних, @RISK на вузьке коло аналітиків та фінансового планування, які безпосередньо виконують моделювання, а MS Project на керівників проєктів і координаторів змін, які ведуть графіки та контроль виконання. Щорічні витрати відображають регулярні платежі за користувацькі ліцензії та базову підтримку оновлень, без урахування можливих корпоративних знижок або централізованих закупівель на рівні групи. Загалом така конфігурація забезпечує мінімально достатній набір інструментів для переходу до більш вимірюваного та керованого стратегічного менеджменту без надмірного навантаження на бюджет.

Щоб перейти від логіки KPI-управління (табл. 3.1) і витрат на інструменти (табл. 3.4) до оцінки результативності, доцільно сформулювати орієнтовну модель економічного ефекту. Її ідея полягає у тому, що запропоновані інструменти не створюють прибуток самостійно, а підвищують швидкість і точність управлінської реакції, тобто раніше виявляються відхилення та швидше приймаються коригувальні рішення, що у підсумку впливає на витрати, втрати сировини, дисципліну планування та якість виконання ініціатив.

Саме відхилення значень від встановлених KPI є практичною сферою застосування запропонованих інструментів:

- Power BI скорочує час на діагностику причин відхилень і дозволяє оперативно керувати запасами, витратами, відхиленнями у виробництві та якості;
- @RISK підсилює обґрунтованість стратегічних і бюджетних рішень через сценарії та оцінку ризику, особливо коливання цін сировини, попиту, курсу, енергії, логістики, тим самим зменшуючи ймовірність помилок, що ведуть до великих витрат;

- MS Planner та MS Project підвищує керованість портфеля стратегічних ініціатив, покращує контроль термінів, відповідальних осіб, ресурсів, знижуючи втрати від затримок та перевитрат часу і ресурсів.

Нижче наведено розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження запропонованих інструментів на основі показників 2024 року. Відсотки підібрані як реалістичні для зрілого виробництва з наявною ERP системою, і показують, що навіть невеликі покращення у ключових статтях витрат дають відчутний результат.

Таблиця 3.6 - Орієнтовна оцінка економічного ефекту від впровадження запропонованих інструментів на ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Показник	Фактичне значення 2024 р.	Економічний ефект від впровадження, %	Результат (економія/приріст), тис. грн
Матеріальні витрати (контроль втрат, норм, закупівельних рішень)	835 073	-1,5%	12 526
Витрати на оплату праці (зменшення перевитрат часу і перепланувань через кращу керованість ініціатив)	144 806	-0,8%	1 158
Інші операційні витрати (енергія/логістика/адм.-збутові як ефект кращого планування та контролю відхилень)	158 851	-1,0%	1 589
Чистий дохід (зростання за рахунок кращого виконання планів і своєчасності рішень)	1 246 729	0,30%	3 740 (приріст доходу)
Разом економія витрат			15 273
Орієнтовний приріст фінрезультату від +0,3% доходу (за питомих витрат 0,913 грн/грн)			325
Сумарний очікуваний ефект			≈15 598

(Джерело: створено автором)

З аналізу таблиці видно як впровадження цифрових інструментів удосконаленої системи стратегічного менеджменту може вплинути на фінансовий результат підприємства.

Найбільший економічний ефект формується через невеликі відсоткові покращення на найбільшій статті витрат - матеріальних. За 2024 рік матеріальні витрати становили 835 073 тис. грн, тому навіть помірне зниження на 1,5% (за

рахунок кращого контролю норм, втрат, запасів, закупівельних рішень та швидшої реакції на відхилення через аналітику) дає понад 12,5 млн грн економії, що є домінуючою частиною сумарного ефекту.

Оплата праці та інші операційні витрати мають менші відсотки впливу (0,8% і 1,0%), але вони важливі як індикатор системного ефекту: підвищення керованості ініціатив і планування (через MS Planner/MS Project) та підсилення контролю відхилень (через BI) зменшують непродуктивні витрати часу, перевитрати ресурсів, повторні переробки, адміністративні й логістичні втрати.

Окремим рядком показано можливий приріст чистого доходу (+0,3%) як результат кращого виконання планів і стабільності постачання та виробництва. Водночас таблиця коректно розмежовує, що приріст доходу не дорівнює приросту прибутку, тому він перерахований у орієнтовний приріст фінансового результату з урахуванням фактичної питомої витратності (0,913 грн витрат на 1 грн доходу). Через це внесок від росту доходу у фінрезультат є порівняно невеликим, а основний ефект забезпечують саме зниження витрат.

У підсумку таблиця демонструє, що навіть за обережних припущень сумарний очікуваний ефект становить близько 15,6 млн грн, причому він концентрується на матеріальній складовій, яка є критичною для матеріалоємного виробництва. Це узгоджується з управлінською логікою KPI, коли підприємство формально виконує більшість цільових показників, але найбільший резерв стратегічного покращення лежить у зоні питомих витрат і матеріальної ефективності, де цифрові інструменти дають найбільш вимірюваний результат.

Узагальнюючи, таблиця демонструє, що у ТОВ «Агрона Фрут Україна» зберігається потенціал розвитку, насамперед у площині швидкості та точності управлінської реакції. Саме ці параметри не завжди помітні у стратегічних документах, але вони прямо конвертуються у числові результати, у сферах зниження питомих витрат, скорочення матеріальних втрат, підвищення керованості ініціатив і стабільніше виконання планів.

Висновки за Розділом 3

Узагальнюючи результати розділу 3, доведено, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» має достатній потенціал для переходу до більш цілісної системи стратегічного менеджменту, заснованої на даних і цифрових інструментах. Запропоновані рішення логічно продовжують результати проведеного аналізу та спрямовані на посилення ключових складових стратегічної системи підприємства.

Використання управлінської візуалізації на основі витягів із SAP/ERP через Power BI дозволяє перетворити розрізнені фінансові, виробничі та збутові дані на зрозумілу систему показників і сигналів для керівників різних рівнів, зменшити затримку між відхиленням і реакцією та підвищити прозорість відповідальності за виконання цілей.

Окремий акцент зроблено на інструментах роботи з невизначеністю. Запровадження сценарного моделювання в @RISK створює методичну основу для перевірки стратегічних рішень на стійкість. Це підсилює ризик-орієнтований компонент стратегічного менеджменту, що є критично важливим у нестабільному середовищі.

Важливою складовою удосконалення визначено перехід до більш дисциплінованої реалізації стратегії через портфель ініціатив. Використання MS Planner та MS Project забезпечує формалізацію стратегічних змін у вигляді керованих проєктів із ресурсами, строками, залежностями й контрольними точками, що підвищує відтворюваність управлінської практики та знижує ризики невідповідності між стратегічними намірами і щоденною операційною діяльністю.

Отже, поєднання управлінської візуалізації, сценарного моделювання та інструментів реалізації стратегічних ініціатив формує для ТОВ «Агрона Фрут Україна» практичний контур стратегічного менеджменту, який дозволяє перетворювати наявний виробничий і ресурсний потенціал на довгострокову конкурентну перевагу та підтримувати стійкість розвитку в умовах високої мінливості ринку.

ВИСНОВКИ

У роботі обґрунтовано, що система стратегічного менеджменту проявляється як динамічний механізм, що поєднує стратегічний аналіз, постановку цілей, вибір і реалізацію стратегій, а також постійний моніторинг і коригування рішень.

Комплексна характеристика ТОВ «Агрона Фрут Україна» показала, що підприємство є важливим гравцем ринку фруктових інгредієнтів, має налагоджену виробничу й збутову інфраструктуру, інтегроване в міжнародну групу та орієнтоване як на внутрішній, так і на зовнішній ринки.

Аналіз динаміки доходів, витрат, структури основних засобів, матеріалоемності, ефективності використання трудових ресурсів, ліквідності та фінансової стійкості засвідчив, що попри негативний вплив зовнішніх чинників у 2022 році, підприємству вдалося зберегти стійкі ринкові позиції та поступово стабілізувати фінансові результати.

Оцінка існуючої системи стратегічного менеджменту показала, що підприємство має сформовані організаційні передумови для розвитку стратегічного управління. На ТОВ «Агрона Фрут Україна» наявні управлінські контури планування та контролю, використовуються корпоративні стандарти і підходи, а також інформаційні системи, зокрема SAP ERP, що створюють базу для даних і звітності. Водночас встановлено, що для підсилення саме стратегічної складової управління важливо перейти від фрагментарного використання показників і звітів до більш керованої системи, де дані перетворюються на інструмент раннього попередження, сценарного вибору та системної реалізації стратегічних ініціатив.

Обґрунтовано пріоритетні напрями удосконалення системи стратегічного менеджменту, логічно пов'язані з результатами попереднього аналізу. Запропонований підхід зосереджений на трьох практичних напрямках удосконалення системи стратегічного менеджменту підприємства: управлінській візуалізації показників, сценарному моделюванні рішень та переході до більш

гнучкого управління реалізацією стратегії через портфель ініціатив. Таке поєднання дозволяє одночасно підвищити якість управлінської інформації, скоротити час реакції на зміни та забезпечити контроль виконання стратегічних пріоритетів у межах визначених ресурсів.

Практичні заходи з реалізації удосконаленої системи стратегічного менеджменту передбачають використання сучасних цифрових інструментів у зв'язці з корпоративною інформаційною базою підприємства. Управлінська візуалізація розглядається як спосіб зробити стратегічні KPI зручними для керівництва та ключових функцій через інтерактивні панелі моніторингу, що формуються на основі даних SAP ERP. Сценарне моделювання запропоновано застосовувати як інструмент вибору рішень в умовах невизначеності, що дає змогу оцінювати не лише один прогноз, а діапазон результатів і чутливість до факторів ризику. Стратегія гнучкості деталізована через організацію та контроль виконання стратегічних змін за допомогою цифрових засобів управління проєктами і завданнями, що підсилює дисципліну реалізації, прозорість відповідальності та регулярність управлінських циклів.

Отже, ТОВ «Агрона Фрут Україна» має достатній потенціал для переходу до більш цілісної, вимірюваної та практико-орієнтованої системи стратегічного менеджменту, заснованої на даних і цифрових інструментах. Поєднання управлінської аналітики, сценарного підходу та гнучкого управління реалізацією стратегічних ініціатив створює передумови для підвищення стійкості підприємства до ризиків, покращення керованості бізнес-процесів і формування довгострокових конкурентних переваг.

Практичні результати та рекомендації можуть бути використані в управлінській діяльності підприємства, а також адаптовані для інших підприємств харчової переробки, що працюють у подібних умовах невизначеності та високих вимог до якості й ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12(S2). P. 95–117. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
2. Артеменко Л., Рижикова Н., Лагодієнко В. Стратегічне управління як інструмент створення довгострокової цінності бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету* 2022, № 6, Том 1. С. 75-82.
3. Базилінська О. Я., Панченко О. І. Фінансова стійкість у системі стратегічного управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2019. № 1 (39). С. 89–94. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-89-94>
4. Брошура AGRANA Fruit. URL: https://ru.agrana.com/fileadmin/inhalte/Fruit/AGRANA_FRUIT_Brochure_EN.pdf
5. Брошура ТОВ «АгрANA Фрут Україна». URL: https://ua.agrana.com/fileadmin/inhalte/ukraine/2023/AGRANA_fruit_UA.pdf
6. Бугайчук В. В. Стратегія підприємства: Курс лекцій. Житомир: Поліський Національний Університет, 2021. 190 с.
7. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ, 2020. 360 с.
8. Германюк Н. «АГРАНА ФРУТ»: ІННОВАЦІЙНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ АПК В УКРАЇНІ. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-126>
9. Голіонко Н., Кондратьєва К. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації. *Молодий вчений*. 2023. № 1(113). с. 145–150. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-29>
10. Гринчишин Я.М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2021. №1. С. 38-41.
11. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>

12. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. Центральнотраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2023. № 9(42). С. 49–57. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57)
13. Двудіт З.П., Мазник Л.В. Роль бізнес-аналітики в епоху великих даних: нові можливості для ухвалення управлінських рішень. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2(12). URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-6-number-2-2024/role-business-analytics-era-big-data-new>
14. Дикань О.В., Крихтіна Ю.О., Фролова Н.Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 1 (24). С.78-81.
15. Дончак Л., Погрішук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*, (2024). (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>
16. Євтушок А. Роль фінансового прогнозування в стратегічних бізнес-рішеннях: підхід, керований даними. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1(16). С. 25–33. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.16-4>
17. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
18. Єпіфанова І. Ю., Болотнов Д. Г. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2022. №3. С. 335-338.
19. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Колесников Ю. С., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 3. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3>
20. Єпіфанова І. Ю., Каплун Р. А. Стратегічне управління підприємствами переробної промисловості. *Сучасні тенденції розвитку*

фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. 2023. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2023/paper/viewFile/17142/14287>

21. Жарова Л. Від традицій до гнучкості: інструменти менеджменту у VUCA-реальності. *Empirio*. 2025. № 2, спецвип. С. 116–127. URL: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.s.116-127>

22. Залуцька Х., Помічна М. Сутність і зміст функціональної стратегії підприємства. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2023. 61 с.

23. Замлинський В.А., Щуровська А.Ю., Замлинська О.В. Особливості та характеристики business intelligence (BI)-систем як інструменту підвищення ефективності діяльності компанії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 1. С. 53–61. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-8>

24. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 464 с.

25. Каплун І. В., Погуда Н. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 74–78. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2016/16.pdf

26. Каплун Р. А. Сутність стратегічного управління. *LIII Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки*. 2024. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm2024/paper/view/19770>.

27. Кобушко Я. В., Манжола Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми та перспективи менеджменту*. 2023. № 10. С. 4–8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>

28. Коломоець Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>

29. Коптева Г. М. Стратегічне планування як процес забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. *Бізнес-навігатор*. 2020. № 3 (59). С. 95- 100.

30. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №20. С.51-55.

31. Костецька Н.І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7–8 (85). С. 65–71.

32. Красностанова Н. Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. № 34. С. 246–254. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7378065>

33. Лабораторія AGRANA Group. URL: <https://cosmetic-labs.com/world/europe/austria/agrana>

34. Литовченко О., Ілляшенко О., Гордієнко Н. Етапи стратегічного планування економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 98-106.

35. Маковецька І.М., Яркін М.В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2 (36). С. 38-41.

36. Маслак О. О., Залуцька Х. Я., Маслак Т. О. Необхідність інформаційного забезпечення для стратегій розвитку підприємств та використання маркетингу в умовах глобалізації. *Дніпро: Пороги*, 2021. С. 356–370.

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

38. Панкратова О.М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>

39. Петрук Ю. В, Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 72-78.
40. Пилипенко О. В. (2018). Стратегічний аналіз. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал». 350 с.
41. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48, № 1. С. 101–108. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/137.pdf>
42. Приймак Н. С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 140–146. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-140-146>
43. Профіль AGRANA Fruit в LinkedIn. URL: https://ua.linkedin.com/company/agrana-fruit?trk=ppro_cprof
44. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656>.
45. Сайт компанії AGRANA. URL: <https://www.agrana.com/en/products/overview>
46. Сергієнко Т., Крайнік О., Лобань С. Формування системи стратегічного управління підприємства в умовах цифровізації. *Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем*. 2023. № 2. С.12-24.
47. Сисоева І., Сисоев В., Г І., Сисоева В. OKR в системі обліку: сучасний інструмент підвищення ефективності управління. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 339–343. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(52\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(52))
48. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

49. Ткачова С. С., Пічугіна Т. С., Ткаченко О. П. (2019). Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Харків: ХДУХТ. 240 с.

50. Фісуненко Н. О. Теоретичні аспекти розвитку цифрових трансформацій управління бізнесом компаній. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 40. С. 81–85.

51. Шевченко Л. С. (2019). Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого. 155 с.

52. Ядуха С., Дурач А., Семенченко В., Яблонський Т. Управління проектною діяльністю підприємства на засадах Agile-менеджменту та сучасних інформаційних технологій. *Development Service Industry Management*. 2023. Вип. 4. С. 95–100. URL: <https://dsim.khmnmu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/30/46>

53. Ліцензія на Power BI. URL: <https://www.softkey.ua/ua/catalog/cloud/microsoft-power-bi-pro-podpiska-na-1-mesyats/>

54. Інструмент @RISK від компанії Palisade. URL: https://marketplace.microsoft.com/uk-ua/product/saas/palisadecorp1610462250663.at_risk?tab=overview

55. Інструменти MS Planner та MS Project. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/planner/microsoft-planner-plans-and-pricing>

ДОДАТКИ

Додаток А

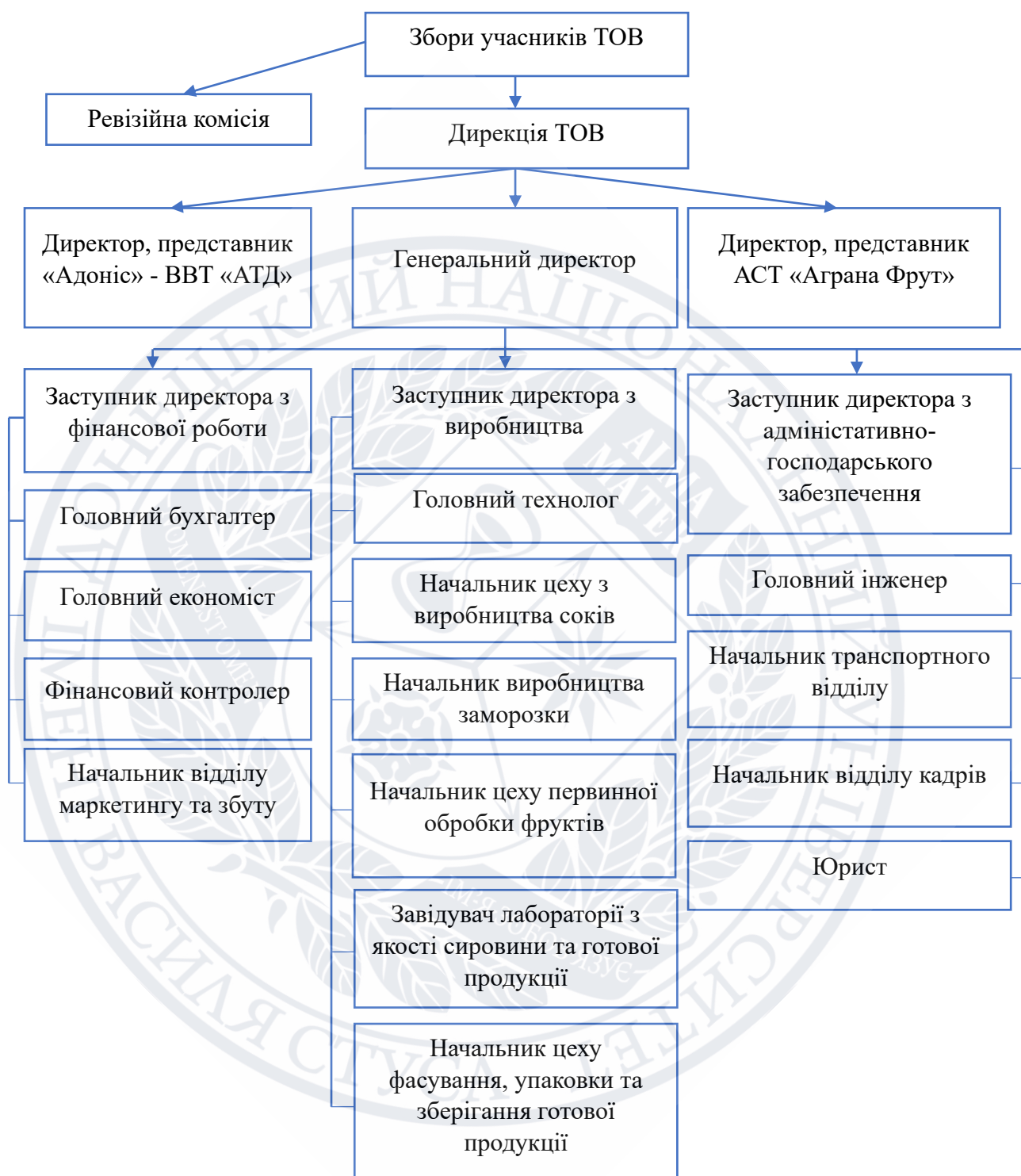


Рисунок - Організаційна структура управління ТОВ «Агрона Фрут Україна» [37]

Таблиця - PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Фактори	Ключові чинники зовнішнього середовища	Потенційний вплив на ТОВ «Агрона Фрут Україна»
Р – Політичні	Повномасштабна війна та воєнний стан в Україні; пошкодження аграрної інфраструктури, блокування традиційних логістичних маршрутів, зростання ризиків для експорту агропродовольчої продукції.	Зростання логістичних і страхових витрат, необхідність диверсифікації каналів постачання сировини й збуту (орієнтація на альтернативні коридори, ринки ЄС), посилення ролі управління ризиками в системі стратегічного менеджменту.
	Державні програми підтримки агросектору та переробки під час війни (фінансові інструменти, гранти на відновлення виробництва, садівництва, переробки, пільгове кредитування).	Можливість залучення зовнішнього фінансування для модернізації обладнання, енергоефективних проєктів і цифрової трансформації, що знижує власний інвестиційний тиск на підприємство.
	Євроінтеграційний курс України, дія Угоди про асоціацію та поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі з ЄС, гармонізація стандартів якості та безпечності харчових продуктів.	Підвищення вимог до систем управління якістю, екологічності та простежуваності продукції, але одночасно – розширення можливостей доступу до ринків ЄС, де продукція AGRANA вже представлена. Наявні сертифікати (ISO, FSSC, HACCP, ISO 26000) полегшують вихід на ці ринки.
Е – Економічні	Висока роль агропродовольчого сектору в економіці України (значна частка у ВВП, зайнятості та експорті) за умов істотних воєнних втрат, зниження виробництва та обмежень експорту.	Підвищена волатильність сировинної бази для переробних підприємств, необхідність гнучкого планування закупівель сировини, розширення кола постачальників і диверсифікації регіонів постачання.
	Підвищення світових цін на агропродовольчу продукцію, енергоносії та логістичні послуги як наслідок війни та енергетичної кризи; стійка інфляція.	Зростання собівартості виробництва (енергія, логістика, сировина), що стимулює оптимізацію витрат, впровадження енергоефективних технологій та підвищення продуктивності виробничих процесів.
	Розширення можливостей експорту продукції з доданою вартістю до країн ЄС на тлі лібералізації доступу та пошуку нових постачальників фруктових сировини й продуктів її переробки.	Створює передумови для посилення експортної орієнтації ТОВ «Агрона Фрут Україна», розвитку продуктового портфеля під потреби європейських молочних і кондитерських виробників, збільшення обсягів виробництва високододаної продукції.

S – Соціальні	Зниження реальних доходів населення, зміни демографічної структури та міграційні процеси внаслідок війни, що трансформують структуру внутрішнього споживчого попиту.	Обмеження потенціалу зростання внутрішнього ринку преміальних продуктів, підвищення значення корпоративних клієнтів (B2B) та експортних поставок як ключових драйверів збуту продукції підприємства.
	Посилення уваги споживачів до безпечності, якості та «натуральності» продуктів, тренд на здорове харчування та відмову від надлишкових консервантів.	Сприяє зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Агрона Фрут Україна», яке функціонує за міжнародними стандартами якості та безпечності харчових продуктів, має сертифікати ISO 9001, FSSC 22000, ISO 26000, НАССР й виробляє фруктові наповнювачі без застосування консервантів.
	Низький рівень споживання переробленої плодової продукції та високий рівень самозабезпечення домогосподарств плодами й ягодами на внутрішньому ринку України.	Звужує можливості значного нарощування внутрішнього попиту на продукцію переробки плодів, але одночасно підсилює роль експорту та кооперації з великими харчовими виробниками як основних каналів реалізації продукції підприємства.
T – Технологічні	Прискорена цифровізація агропродовольчого сектору України, розгляд цифрових технологій як джерела глибоких системних трансформацій (цифрові платформи, аналітика даних, інтегровані IT-рішення).	Створює передумови для переходу від традиційного до управління на основі даних в ТОВ «Агрона Фрут Україна», впровадження систем бізнес-аналітики, прогнозової аналітики та інструментів на основі штучного інтелекту в стратегічному менеджменті.
	Поширення технологій Індустрії 4.0 в харчовій промисловості (автоматизація, сенсори, системи відстежуваності, енергоефективне обладнання), а також технологій подовження термінів зберігання плодової продукції.	Підсилює можливість модернізації виробництва та зниження втрат сировини на ТОВ «Агрона Фрут Україна», але водночас вимагає постійних інвестицій у оновлення обладнання й підготовку персоналу.
	Високий рівень технологічної оснащеності та стандартизації операцій на самому підприємстві: міжнародні сертифікати якості, впроваджені системи НАССР, автоматизація процесів на базі SAP, власні лабораторії контролю якості.	Забезпечує ТОВ «Агрона Фрут Україна» стійкі технологічні переваги, полегшує інтеграцію в глобальні ланцюги створення вартості та створює сприятливу базу для подальшої цифрової трансформації системи стратегічного менеджменту.

(Джерело: створено автором)

Додаток В

Таблиця - Використання КРІ в циклі стратегічного управління
ТОВ «Агрона Фрут Україна»

№	Напрямок	КРІ	Одиниця виміру	Цільове значення	Періодичність
ФІНАНСОВІ КРІ					
1	Фінанси	Чистий дохід	млн грн	≥ 100 % до плану	Місяць
2	Фінанси	Валова маржа	%	≥ 18–22 %	Місяць
3	Фінанси	Валовий прибуток	млн грн	Зростання ≥ 5 % р/р	Місяць
4	Фінанси	Відхилення маржі від плану	%	не більше ±3 %	Місяць
КОМЕРЦІЙНІ КРІ					
5	Продажі	Виконання плану продажів	%	≥ 95–100 %	Місяць
6	Продажі	Частка ключових клієнтів у доході	%	≤ 45–50 %	Квартал
7	Продажі	Частка експортних продажів	%	≥ 30–35 %	Квартал
ВИРОБНИЧІ КРІ					
8	Виробництво	Виконання виробничого плану	%	≥ 97 %	Тиждень
9	Виробництво	Втрати та відходи	%	≤ 3–4 %	Місяць
10	Виробництво	Продуктивність виробництва	індекс	≥ 100 % до нормативу	Місяць
ЛОГІСТИКА ТА ЗАПАСИ					
11	Логістика	Оборотність запасів	днів	≤ 45–60 днів	Місяць
12	Логістика	Частка «старіючих» запасів	%	≤ 5–7 %	Місяць
13	Логістика	Своєчасність відвантажень (OTIF)	%	≥ 95 %	Місяць
ЯКІСТЬ ТА СТРАТЕГІЯ					
14	Якість	Кількість відхилень якості	випадків	Тенденція до зниження	Місяць
15	Стратегія	Виконання стратегічних ініціатив	%	≥ 85–90 %	Квартал

(Джерело: стратегічні документи ТОВ «Агрона Фрут Україна»)

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

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

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

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

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

Товариство з обмеженою відповідальністю «Азіана Фрут Україна»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.

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

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

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

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

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

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

Генеральний директор

Петро Мисливий

Головний бухгалтер

Тарас Забродський

Баланс (Звіт про фінансовий стан) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 17 – 50, які є складовою частиною фінансової звітності.

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

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

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.

Форма № 2	Код за ДКУД	1801003
-----------	-------------	---------

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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

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

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2024	2023	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	154,490	119,487	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	2024	2023	Примітка
1	2	3	4	5
Матеріальні витрати*	2500	835,073	727,777	
Витрати на оплату праці	2505	144,806	139,457	
Відрахування на соціальні заходи	2510	29,716	28,313	
Амортизація	2515	22,089	26,502	
Інші операційні витрати	2520	107,046	97,700	
Усього	2550	1,138,730	1,019,749	

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	2024	2023	Примітка
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-	

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

Генеральний директор

Петро Мислишин

Головний бухгалтер

Тарас Забродський

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 17 – 50, які є складовою частиною фінансової звітності.

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

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2022	12	31
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»	за ЄДРПОУ		
Територія	Вінницька область	за КОАТУУ		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності	Інші види переробки та консервування фруктів і овочів	за КВЕД		
Середня кількість працівників				
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				

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

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
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	76,495	131,362	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	2022	2021	Примітка
1	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
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-	

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

Генеральний директор
Петро Мисливий



Головний бухгалтер
Тарас Забродський

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

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

		КОДИ		
		2020	12	31
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»	за ЄДРПОУ 20118399		
Територія	Вінницька область	за КОАТУУ 0510100000		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ 240		
Вид економічної діяльності	Інші види переробки та консервування фруктів і овочів	за КВЕД 10.39		
Середня кількість працівників	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

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 «Агрона 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