

Вінницький національний технічний університет

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки

Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Підвищення ефективності управління іміджевою складовою конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна»

Виконав студент 2-го курсу, групи МПОУ-22мз
спеціальності 073 – «Менеджмент»

Юлдашева Л.М.
Керівник: к.т.н., доц. кафедри ЕПВМ

Адлер О.О.
04.06 2024 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри фінансів та
інноваційного менеджменту ВНТУ

Ткачук Л.М.
05.06 2024 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., проф. Лесько О.Й.

«06» 06 2024 р.

Вінниця ВНТУ – 2024 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту і інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого
менеджменту Освітній ступень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор
Лесько О.Й

«29» 02 2024р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Юлдашевій Лізі Миколаївні

1. Тема роботи Підвищення ефективності управління іміджевою складовою конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна»

керівник роботи: Адлер Оксана Олександрівна, к.т.н., доцент каф. ЕПВМ
затверджені наказом вищого навчального закладу від «11» 02 2024 р.
№ 81.

2. Строк подання студентом роботи: «03» червня 2024 р.

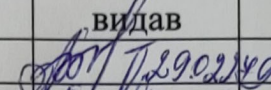
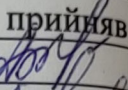
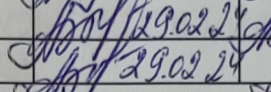
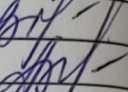
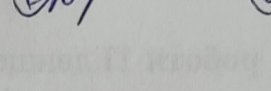
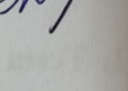
3. Вихідні дані до роботи: «Баланс», «Звіт про фінансові результати» ТОВ «Аргана Фрут Україна» за 2020-2022 рр., офіційний сайт досліджуваного товариства, інтернет-ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: дослідити теоретичні аспекти управління іміджевою складовою конкурентоспроможності досліджуваного підприємства; проаналізувати іміджеву складову конкурентоспроможності та систему управління товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна»; розробити систему практичних рекомендацій з поліпшення системи управління іміджевою складовою конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна» та його організаційної структури.

5. Перелік графічного матеріалу: найбільш поширені трактування поняття конкурентоспроможності підприємства; наукові підходи забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства; рівні іміджевої складової конкурентоспроможності сучасного підприємства; структура іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства; підходи до оцінки іміджевої складової конкурентоспроможності сучасного підприємства; динаміка загальних фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 рр.; показники рентабельності ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 рр.; динаміка місткості ринку сококонцентратів України в тис. тон.; алгоритм визначення рівня іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства; динаміка Гудвіл ТОВ

«Аргана Фрут Україна» протягом 2020-2022 років; організаційна структура ТОВ «Аргана Фрут Україна»; матриця факторів, що характеризують внутрішнє та зовнішнє середовище господарювання ТОВ «Аргана Фрут Україна»; результати SWOT-аналізу ТОВ «Аргана Фрут Україна»; оптимізована організаційна структура товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна»; моделювання чутливості відносного валового доходу ТОВ «Аргана Фрут Україна» від величини валового доходу товариства.

6. Консультанти розділів роботи

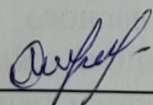
Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Адлер О.О., доцент каф. ЕПВМ		
Розділ 2	Адлер О.О., доцент каф. ЕПВМ		
Розділ 3	Адлер О.О., доцент каф. ЕПВМ		

7. Дата видачі завдання 29.02 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

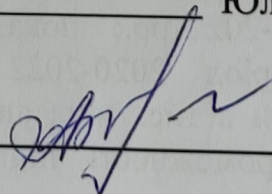
№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти управління іміджевою складовою конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна»	березень	
2	РОЗДІЛ 2 Аналіз ефективності управління іміджевою складовою конкурентоспроможності та системи управління товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна»	квітень	
3	РОЗДІЛ 3 Розробка системи практичних рекомендацій з поліпшення системи управління іміджевою складовою конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна» та його організаційної структури	травень	
4	Здача оформленої роботи на кафедру	червень	

Студент



Юлдашева Л.М.

Керівник роботи



Адлер О.О.

АНОТАЦІЯ

УДК 339.137

Юлдашева Л.М. Підвищення ефективності управління іміджевою складовою конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент підприємств, організацій та установ. Вінниця: ВНТУ, 2024. 105 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 62 назв; рис.: 21; табл. 13.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена питанням підвищення ефективності управління іміджевою складовою конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна».

У роботі розглянуто поняття, актуальність та складові конкурентоспроможності сучасного підприємства. Досліджено роль іміджевої складової в формуванні конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Досліджено загальну характеристику ТОВ «Аргана Фрут Україна» та проведено аналіз його основних фінансово-господарських показників. Проведено аналіз управління іміджевою складовою конкурентоспроможності досліджуваного товариства. Проаналізовано систему управління та організаційну структуру досліджуваного товариства.

Проведено SWOT-аналіз досліджуваного товариства та на його основі обґрунтувати вибору подальшу базову стратегію розвитку. Розроблено систему практичних рекомендацій з покращення організаційної структури досліджуваного товариства та підвищення ефективності управління його іміджевою складовою конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, імідж, ефективність, управління, підприємство, якість, конкуренти.

ABSTRACT

Yuldasheva L.M. Increasing the efficiency of management of the image component of the competitiveness of the limited liability company "Argana Fruit Ukraine". Master's thesis on specialty 073 - Management, educational program - Management of enterprises, organizations and institutions. Vinnytsia: VNTU, 2024. 105 p.

In Ukrainian speech Bibliogr.: 62 title; Fig.: 21; table 13.

The master's thesis is devoted to the issue of improving the effectiveness of management of the image component of the competitiveness of the limited liability company "Argana Fruit Ukraine".

The work examines the concept, relevance and components of the competitiveness of a modern enterprise. The role of the image component in the formation of the competitiveness of a modern enterprise has been studied.

The general characteristics of "Argana Fruit Ukraine" LLC were studied and an analysis of its main financial and economic indicators was carried out. An analysis of the management of the image component of the competitiveness of the company under study was carried out. The management system and organizational structure of the researched company were analyzed.

A SWOT analysis of the researched company was carried out and based on it, the choice of the further basic development strategy was justified. A system of practical recommendations for improving the organizational structure of the company under study and increasing the efficiency of management of its image component of competitiveness has been developed.

Key words: competitiveness, image, efficiency, management, enterprise, quality, competitors.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕВОЮ СКЛАДОВОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРГАНА ФРУТ УКРАЇНА».....	8
1.1 Поняття, актуальність та складові конкурентоспроможності сучасного підприємства.....	8
1.2 Роль іміджевої складової в формуванні конкурентоспроможності сучасного підприємства.....	18
1.3 Аналіз підходів до оцінки іміджевої складової конкурентоспроможності сучасного підприємства.....	26
1.4 Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕВОЮ СКЛАДОВОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРГАНА ФРУТ УКРАЇНА».....	31
2.1 Загальна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна» та аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2020-2022 років.....	31
2.2 Аналіз ефективності управління іміджевою складовою конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 років.....	43
2.3 Аналіз системи управління товариством з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна».....	56
2.4 Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПОЛІПШЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕВОЮ	

СКЛАДОВОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРГАНА ФРУТ УКРАЇНА» ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ.....	62
3.1 Обґрунтування вибору подальшої базової стратегії розвитку для товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна».....	62
3.2 Розробка системи заходів спрямованих на удосконалення організаційної структури товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна».....	69
3.3 Розробка системи заходів спрямованих на покращення ефективності управління іміджевою складовою конкурентоспроможності для товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна».....	72
3.4 Факторне моделювання показника відносного валового доходу товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна».....	75
3.5 Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
Додаток А Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень.....	88
Додаток Б Технічне завдання.....	89
Додаток В Фінансова звітність та звіт про фінансові результати товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 років.....	91
<i>Додаток Г. Ілюстративний матеріал</i>	

ВСТУП

Позитивний імідж підприємства є досить важливим і складним елементом у формуванні конкурентоспроможного рівня сучасного суб'єкта господарювання. Це пов'язано із загостреною економічною та політичною ситуацією сьогодення в країні та невизначеністю зовнішнього середовища, що формує у менеджерів підприємства невпевненості у майбутньому розвитку бренду та можливості змагатися на нових ринках збуту, що в результаті чого сповільнюється розвиток підприємства, рівень його конкурентоспроможності та його імідж в цілому. В зв'язку із цим, шляхи підвищення ефективності управління іміджевою складовою конкурентоспроможності сучасного підприємства є передумовою надійного, стійкого та успішного господарювання підприємства в ринкових умовах та потребує безперервного вивчення та дослідження.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління іміджевою складовою конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- здійснити теоретичний аналіз та дослідження системи формування конкурентоспроможності сучасного підприємства та її іміджевої складової;
- подати загальну характеристику досліджуваного підприємства та провести аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2020-2022 років;
- провести аналіз системи управління іміджевою складовою конкурентоспроможності досліджуваного товариства за період 2020-2022 років;
- проаналізувати систему управління та організаційну структуру досліджуваного товариства;
- здійснити SWOT-аналіз досліджуваного товариства та на його основі обґрунтувати вибору подальшу базову стратегію розвитку;
- розробити систему практичних рекомендацій з покращення організаційної структури досліджуваного товариства та підвищення ефективності

управління іміджевою складовою його конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є розробка практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління іміджевою складовою конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Предметом дослідження є підвищення ефективності системи управління іміджевою складовою конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна».

Під час досліджень в даній магістерській кваліфікаційній роботі використано методи економічних досліджень як методи кількісного і якісного аналізу, метод порівняння, метод статистики, економічного моделювання (економіко-математичне моделювання), методи абсолютних та відносних різниць, прийоми детермінованого факторного аналізу, графічні методи тощо.

Інформаційною базою для проведених в даній магістерській кваліфікаційній роботі є статут товариства, фінансова звітність підприємства: «Баланс», «Звіт про фінансові результати», «Звіт про рух грошових коштів», статті та результати науково-дослідних робіт опублікованих у засобах масової інформації, посібники та статистична інформація за темою дослідження, офіційний сайт досліджуваного товариства, інтернет-ресурси.

Наукова новизна проведених досліджень полягає у тому, що:

- розроблено алгоритм аналізу іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства з врахуванням системного підходу;
- запропоновано вдосконалену систему управління ТОВ «Аргана Фрут Україна» із врахуванням практичних рекомендацій спрямованих на підвищення ефективності управління іміджевою складовою його конкурентоспроможності товариства та його стратегії подальшого розвитку.

Практична цінність отриманих результатів полягає у розробці системи практичних заходів з покращення ефективності управління іміджевою складовою конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна».

Апробація результатів дослідження – результати дослідження опубліковано у матеріалах тез конференції [1] – Адлер О.О., Юлдашева Л.М. Роль іміджевої складової в формуванні конкурентоспроможності сучасного підприємства / Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)». URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19263/15965>; [2] – Адлер О.О., Лесько О.Й., Юлдашева (Долгій) Л.М. Застосування LEAN-технологій в системі бізнес-планування та економічного аналізу сучасного підприємства. Причорноморські економічні студії. Видавничий дім «Гельветика» 2022. №4. С. 98-105; [3] – Адлер О.О., Юлдашева (Долгій) Л.М. Алгоритм прийняття обґрунтованого управлінського рішення через систему економічного аналізу. Бізнес, цифрові інновації, підприємництво: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 6 листопада 2021 року) / Східноукраїнський інститут економіки та управління. – Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2021. 96 с. С. 61-64.

Магістерська кваліфікаційна робота виконана згідно методичних рекомендацій затверджених кафедрою ЕПВМ [4].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕВОЮ СКЛАДОВОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРГАНА ФРУТ УКРАЇНА»

1.1 Поняття, актуальність та складові конкурентоспроможності сучасного підприємства

Сьогодні з метою досягнення ефективних результатів діяльності підприємствам потрібно враховувати умови, що є динамічними, котрі, і свою чергу, вимагають розробки сучасних концепцій розвитку та шляхів підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Застосування таких концепцій вимагає ретельного вивчення та аналізу економічного поняття конкурентоспроможності підприємства, особливостей її забезпечення та методів оцінювання.

Відсутність потрібних теоретичних і практичних знань системного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, як правило, призводить до збільшення та виникнення збитків, а іноді й до банкрутства.

Крім того, конкуренція в умовах ринкової економіки забезпечує ряд переваг [5]:

- конкуренція поєднує всі зв'язки між виробництвом і споживанням продукції, тобто забезпечує збалансованість між попитом і пропозицією і в результаті – суспільними потребами та виробництвом;
- конкуренція забезпечує функцію кооперації та узгодження інтересів виробників. У результаті розподілу праці вигоди кожного з них пов'язані і взаємодіють з вигодами інших товаровиробників. Шляхом ринкового механізму конкуренція підпорядковує індивідуальні інтереси підприємств суспільним потребам;
- конкуренція стимулює товаровиробників прагнути до зниження виробничих витрат, що вимагає від підприємств безперервного вдосконалення технічної бази виробництва, пошуку шляхів економії сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, робочого часу;

- конкуренція сприяє підвищенню якості продукції та послуг.
- конкуренція формує ринкову ціну продукції.

Такий механізм конкурентоспроможності набуває особливо актуального значення в сьогоденних умовах розвитку науки й технології, коли кожен виробник має можливість покращувати споживчі якості продукції, відповідаючи на зростаючі запити та зміну смаків споживачів.

Конкуренція забезпечує збалансоване співвідношення між суспільними потребами та суспільним виробництвом. Всі ці функції забезпечують ефективність виробництва, підвищують його технічний рівень, забезпечують покращення якості та розширення асортименту продукції.

Конкурентоспроможність характеризує досягнуті підприємством підсумкові результати протягом відповідного періоду. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства залежить від ряду його переваг в порівнянні з основними, діючими конкурентами.

Питанням аналізу та оцінюванню конкурентоспроможності сучасних підприємств присвячено багато наукових робіт вітчизняних та іноземних вчених. Особливої уваги заслуговують праці Г. Азоева, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Р. Фатхутдинова, Балабанової [6], Є. Богуславського [7], А. Воронкова [8], О. Гудзь [9], Р. Грецького [10], І. Должанського [11], О. Драгана [12], Н. Євтушенка [13], Т. Халімона [14], Шпанка А. [15] та інші.

Деякі вітчизняні вчені розглядають конкурентоспроможність підприємства як економічну категорію в контексті макроекономічного масштабу у взаємодії із зовнішнім середовищем. Ряд дослідників підтверджує комплексність та багатогранність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та трактує її як спроможність підприємства виготовляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, наявність у нього переваг відносно підприємств-конкурентів в межах відповідної галузі, ринку.

Вивченням питань конкурентоспроможності підприємства в межах регіональних особливостей присвячені роботи Єпіфанової І.Ю., Гайдей М.О. [16], котрі визначали конкурентоспроможність підприємства як окрему складову

регіону та його місце в економічному просторі ринку, здатність задовольняти високий рівень життя споживачів і можливість використати потенціал, яким володіє регіон.

В процесі розвитку теорії конкурентоспроможності підприємства на рівні суб'єкта господарювання не сформовано змістовного поняття цього явища. Наприклад, з точки зору Р. Грецького конкурентоспроможність підприємства є взаємозв'язком факторів, котрі забезпечують успішну діяльність підприємства у порівнянні з конкурентами в умовах конкурентного середовища і не може бути легко перехоплена конкурентами [10].

Аналогічної думки дотримується С. Смерчівська, котра трактує конкурентоспроможність підприємства як набір економічних, соціальних, політичних та інших чинників, які обумовлюють позиції регіону з його окремими суб'єктами господарювання на внутрішньому та зовнішньому ринках, котре відображається через фактори, відповідно характеризує стан та їх зміну динаміку [17].

Відповідно до концепції ресурсів конкурентоспроможність підприємства деякими науковцями розглядається як рівень його досконалості в порівнянні з підприємствами-конкурентами за такими характеристиками, як технологія, практичні фактори та кадровий потенціал, рівень стратегічного і поточного планування, збутової політики, рівень адміністрування, комунікації, якість систем менеджменту, виробництва продукції тощо [18].

Практично такі ж аспекти розкрито у раціях О. Драгана стосовно змісту поняття конкурентоспроможності підприємства, котрі трактуються через рівень його переваг щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничих можливостей, а також його окремих елементів – технології, ресурсів, управління, вмінь і знань працівників, що виражається такими результуючими показниками, як якість продукції, величина прибутку, продуктивність праці, тощо [19].

Враховуючи різноманітність у підходах до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства, за основу часто обирають характеристику

його змісту, запропоновану Євтушенко Н.О., відповідно до якої конкурентоспроможність підприємства є сукупністю його можливостей ефективно застосовувати свій ресурсний потенціал під час виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції або послуг з метою отримання запланованих результатів [20].

Економічна конкуренція – є змаганням між суб'єктами господарювання з метою здобуття переваг над іншими шляхом власних досягнень, в результаті чого клієнти мають можливість обирати між кількома суб'єктами господарювання, а окреме підприємство не може диктувати умови обороту товарів на ринку.

Конкурентоспроможність може бути забезпеченою лише в умовах конкуренції і шляхом конкуренції. У країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є наслідком симбіозу чинників, сформованих об'єктивним розвитком продуктивних сил, які показують наслідки політики найбільших монополій у змаганні за якість, ринки реалізації та одержання прибутку.

Конкурентоспроможність підприємства є одним з базових понять, яке активно застосовується в теорії та практиці економічного аналізу, є комплексним поняттям, що означає суперництво, боротьбу за досягнення найефективнішого результату [21].

З метою характеристики конкурентоспроможності підприємства використовується поняття порівняльних витрат (Д. Рікардо), порівняльних переваг (Є. Хекшер, Б. Олін), порівняння конкурентних переваг, факторів менеджменту та продуктивності застосування ресурсів (М. Портер), конкурентного статусу підприємства (І. Ансофф) [22].

Поняття конкурентоспроможності підприємства має досить широкий спектр трактування. Основні визначення аналізованого поняття подано на рисунку 1.1.

Основні розбіжності позицій дослідників щодо трактування поняття конкурентоспроможності підприємства пов'язані з:

- ототожненням поняття конкурентоспроможності підприємства з поняттям конкурентоспроможності продукції чи послуг;

<i>Автор</i>	<i>Поняття конкурентоспроможності підприємства</i>
<i>Ожогов С.І.</i>	<i>Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам</i>
<i>Книш М.І.</i>	<i>Ступінь привабливості даного продукту для споживача</i>
<i>Грошев В.П.</i>	<i>Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців і витрати на його купівлю й експлуатацію</i>
<i>Кредісов А.І.</i>	<i>Характеристика товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару як за ступенем відповідності конкретній потребі, так і за витратами на її задоволення</i>
<i>Стівенсон В.</i>	<i>Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний</i>
<i>Єрмолов М.О.</i>	<i>Конкурентоспроможність — це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності</i>
<i>Фомін В.</i>	<i>Конкурентоспроможність — складне багатоаспектне поняття, що визначає здатність товару зайняти та втримати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами.</i>
<i>Корнєєва І.В.</i>	<i>Конкурентоспроможність — це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, ними фінансовими результатами для виробника</i>
<i>Фатхудінов Р.А.</i>	<i>Конкурентоспроможність — це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку</i>
<i>Піддубний І.О.</i>	<i>Конкурентоспроможність — це потенціальна чи реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів</i>
<i>Райзберг Б.А.</i>	<i>Конкурентоспроможність — це реальна та потенційна можливість фірм у певних умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, аніж товари їхніх конкурентів</i>

Рисунок 1.1 – Найбільш поширені трактування поняття конкурентоспроможності підприємства

- аналізом конкурентоспроможності підприємства в межах підприємства,

ринку, регіону, країни, галузі;

- застосуванням поняття рівня конкурентоспроможності та конкурентного статусу;

- системністю, складністю та комплексністю поняття конкурентоспроможності підприємства.

Стосовно ототожнення конкурентоспроможності підприємства з конкурентоспроможністю його продукції, то конкурентоспроможність товару це його здатність більш повно відповідати потребам споживачів в порівнянні з аналогічними товарами або товарами-замінниками, представленими в межах ринку. Конкурентоспроможність продукції визначається її конкурентними перевагами – якістю продукції, її технічним рівнем, споживчими характеристиками, вартістю, гарантійним та післягарантійним обслуговуванням, рекламою, іміджем виробника, а також умовами ринку, рівнем попиту. Високий рівень конкурентоспроможності продукції говорить про актуальність його виробництва і перспективи ефективної реалізації.

Крім того, конкурентоспроможність товару – це ефективне його представлення в ринкових умовах в конкретний час, а головне – максимальне задоволення вимог і можливостей відповідних споживачів. Фактори конкурентоспроможності продукції формуються конкурентними перевагами окремих його властивостей, що є результатом більш ефективного менеджменту процесом розробки, продажу і експлуатації відповідної продукції.

Поняття конкурентоспроможності підприємства можна трактувати як перевагу продукції підприємства над аналогічною продукцією у конкретних частках ринку, можливість виготовляти й реалізовувати конкурентоспроможну продукцію в перспективах, що було досягнуто без втрат рівня фінансового стану підприємства.

Таке трактування конкурентоспроможності підприємства не враховує, що підприємства конкурують в межах конкретних ринків у певний період часу. Проте, це визначення підкреслюється ефективність господарської діяльності як результуючий елемент конкурентоспроможності підприємства. Трактування

конкурентоспроможності підприємства Р. А. Фатхутдіновим [23], зводить конкурентоспроможність підприємства до випуску конкурентоспроможної продукції, фактично тим самим ототожнюючи ці два поняття. Аналогічні недоліки має трактування за Олійником Н., але, на відміну від Фатхутдінова, вона конкретизує те, що конкурентоспроможність забезпечується на конкретних ринках у відповідний період часу [24].

В зв'язку із цим, більшість науковців-дослідників схильні до об'єднання понять конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції. Але споживач не завжди знає, який виробник виробив даний товар, а навіть якщо й знає назву виробника, то ця назва не завжди про щось свідчить. Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства-виробника продукції співвідносяться між собою як елемент і система до якої цей елемент належить. Можливість підприємства конкурувати в межах певного товарного ринку напряду залежить від конкурентоспроможності продукції та ряду економічних методів діяльності підприємства, які формують результати конкурентної боротьби.

Можна виділити чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства:

- адміністрація підприємств першого рівня трактує організацію менеджменту як щось внутрішньонезалежне. Роль менеджменту полягає у тому аби забезпечити випуск продукції, не передбачаючи дії конкурентів і споживачів. Менеджери упевнені в конструктивному і технічному рівні власної продукції, організації збуту і ефективності реклами. Такий підхід ефективний за умов, якщо підприємство вдало знайшло свій ринковий цільовий сегмент, на якому воно є найпотужнішим конкурентом. За умов виходу підприємства поза межі цільового сегмента неминучою є конкурентна боротьба з іншими виробниками і потреба в забезпеченні конкурентних переваг;

- підприємства другого рівня конкурентоспроможності прагнуть забезпечити аби їхня діяльність в повній мірі відповідала встановленим нормам, котрі диктують основні конкуренти (технічні прийоми, технологія, методи

організації виробництва основних підприємств галузі). Вони використовують ті ж принципи і підходи в менеджменті якості продукції і праці, але деяким підприємствам застосування норм не додає конкурентоспроможності, і в умовах зростання конкурентної боротьби вони від них починають відмовлятися;

- підприємства третього рівня конкурентоспроможності отримують успіх в конкурентній боротьбі шляхом менеджменту, якості, ефективності адміністрування та забезпечення виробництва. Такі підприємства суттєво випереджають своїх конкурентів;

- підприємства четвертого рівня конкурентоспроможності борються з будь-яким конкурентом в межах світового ринку в усіх напрямках своєї діяльності.

Підприємства третього і четвертого рівнів конкурентоспроможності вважаються стратегічно важливими підприємствами [25].

Відомо, що конкурентоспроможність підприємства може бути виражена п'ятирівневою ієрархією чинників. На першому рівні ієрархії – частка підприємства на ринку. На другому рівні цієї ієрархії конкурентоспроможність повинна забезпечуватися здатністю до розвитку, виробничими і збутовими потужностями. На третьому рівні ієрархії – стратегія «продукт – ринок», на четвертому – здатність адміністрації підприємства ухвалювати такі рішення, які реалізують на практиці. На п'ятому рівні – результати діяльності підприємства у попередньому періоді, коли аналізується прибуток підприємства як джерело ресурсів для завоювання ринку.

Вищенаведений аналіз поняття конкурентоспроможності підприємства дає виділити основні ознаки аналізованого поняття основними:

- відносний (порівняльний) характер – конкурентоспроможність проявляється лише шляхом порівняння параметрів суб'єкта господарювання з характеристиками іншого суб'єкта в межах даного ринку;

- релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який передбачає, що конкурентна позиція підприємства відносно інших суб'єктів господарювання може бути визначена лише в рамках релевантного зовнішнього

середовища;

- динамічність критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта господарювання у конкурентному середовищі в проміжках часу як результат його конкурентної діяльності [26].

Разом з теоретичним вивченням та аналізом поняття конкурентоспроможності підприємства в літературних джерелах вивчається питання практичного оцінювання його конкурентоспроможності. Але універсальної та загальноприйнятої методики комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства сьогодні не існує. Це пов'язано з відсутністю методики зведення значимості рівномірних і неоднорідних параметрів в єдиний коефіцієнт конкурентоспроможності; застосування в якості чинників понять, визначень і показників, що засновані на складних та абстрактних побудовах; змінна кількість чинників під час оцінювання конкурентоспроможності.

В зв'язку із цим загальний рівень конкурентних можливостей підприємства варто оцінювати шляхом аналізу якісних та кількісних параметрів відповідно до наукових підходів поданих на рисунку 1.2 [27].

Аналіз конкурентоспроможності підприємства як об'єкта кількісних вимірювань [26], дає можливість стверджувати, що конкурентоспроможність як ознака сучасного підприємств є прихованим показником. В зв'язку із цим необхідним є застосування сучасних методів кількісного аналізу конкурентоспроможності, котрі базуються на аналізі якісних та кількісних параметрів.

Забезпечення стійких конкурентних переваг сучасного підприємства передбачає розробку стратегій на основі внутрішніх чинників підприємства, а саме: спеціальних ресурсів, особливостей підприємства, основних компетенцій підприємства.

<i>Наукові підходи забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства</i>	
<i>Системний підхід</i>	<i>Забезпечує підвищення якості, організованості, ефективного управління</i>
<i>Функціональний підхід</i>	<i>Забезпечує виділення бізнес-процесів виходячи з функцій, що виконуються підрозділами підприємства</i>
<i>Продуктовий підхід</i>	<i>Забезпечує використання результатів процесів</i>
<i>Процесний підхід</i>	<i>Забезпечує делегування повноважень та відповідальність через бізнес-процеси підприємства</i>
<i>Матричний підхід</i>	<i>Забезпечує моделювання системи забезпечення конкурентоспроможності</i>
<i>Директивний підхід</i>	<i>Забезпечує регламентування функцій, обов'язків, прав, нормативів якості, витрат тощо</i>

Рисунок 1.2 – Наукові підходи забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства

Отже, у межах теорії забезпечення конкурентоспроможності підприємства поняття конкурентоспроможності підприємства є віддзеркаленням його здатності впливати на ринок з метою захисту існуючих і розвитку потенційних стійких конкурентних переваг в основних сферах бізнесу на базі ефективнішого, ніж у конкурентів застосування наявних та формування нових видів і комбінацій ресурсів та компетенцій для виготовлення продукції з унікальною споживчою цінністю.

1.2 Роль іміджевої складової в формуванні конкурентоспроможності сучасного підприємства

Позитивна іміджева складова підприємства є досить важливим і складним елементом у формуванні конкурентоспроможного рівня сучасного підприємства. Це пов'язано із загостреною економічною та політичною ситуацією сьогодення в країні та невизначеністю зовнішнього середовища, що формує у менеджерів підприємства невпевненості у майбутньому розвитку бренду та можливості змагатися на нових ринках збуту, що в результаті чого сповільнюється розвиток підприємства, рівень його конкурентоспроможності та його імідж в цілому.

В зв'язку із цим, позитивна іміджева складова конкурентоспроможності сучасного підприємства є передумовою надійного, стійкого та успішного господарювання підприємства в ринкових умовах. Позитивна іміджева складова конкурентоспроможності підвищує специфічність та унікальність продукції, знижує чутливість до динаміки ціни, забезпечуючи конкурентні переваги суб'єкта господарювання. В результаті чого, підприємство посилює свої позиції щодо підприємств-конкурентів та отримує кращий доступ підприємства до людських та фінансових ресурсів [28].

Відповідно, в межах традиційних наукових дисциплін (психології, економіки, соціології, політології) зароджуються спеціальні науково-практичні дисципліни: теорія і практика реклами, public relations та інші, базовою основою яких стає формування іміджевого образу підприємства [29].

Забезпечення позитивної іміджевої складової конкурентоспроможності для сучасного підприємства є процесом більш перспективним і менш затратним, ніж виправлення випадково сформованого несприятливого іміджу підприємства. Формування іміджевого образу підприємства є комплексним завданням фахівців в сфері маркетингу, реклами, піару. Іміджева складова підприємства формується не лише шляхом спрямованих на це акцій і заходів. Якість виготовленої продукції, робіт чи послуг, сприйняття персоналом свого роботодавця, споживача і власного виробництва має для іміджевої складової не менш важливе значення,

ніж реклама чи презентації [30].

Серед основних видів іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства можна виділити такі рівні: бажаний, традиційний, реальний, сприятливий, позитивний, ідеалізований, новий (оновлений) [30] – рисунок 1.3.

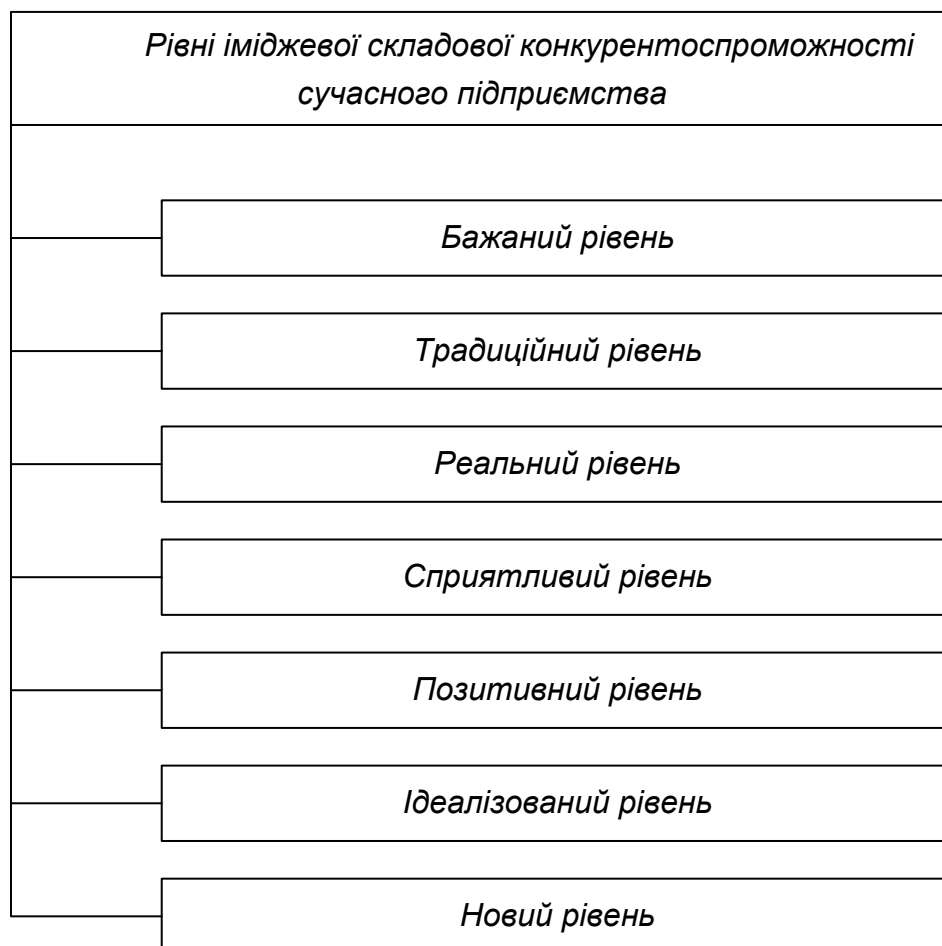


Рисунок 1.3 – Рівні іміджевої складової конкурентоспроможності сучасного підприємства

Це окремі рівні іміджевої складової. Разом із тим, в процесі діяльності підприємства іміджева складова може переходити з одного рівня в інший. Так, бажаний рівень іміджевої складової може перейти в реальний, якщо працювати в даному напрямку, а традиційний рівень іміджевої складової – трансформується в нову якість. Також підприємству може одночасно бути притаманно декілька рівнів іміджевої складової, котрі стають змінюються в залежності від мети, переслідуваної ним в даний момент часу, і від запитів цільового сегменту, з яким підприємство працює в даний момент часу.

Імідж загалом є комплексною характеристикою, яка формується з безлічі параметрів – рисунок 1.4 [31].

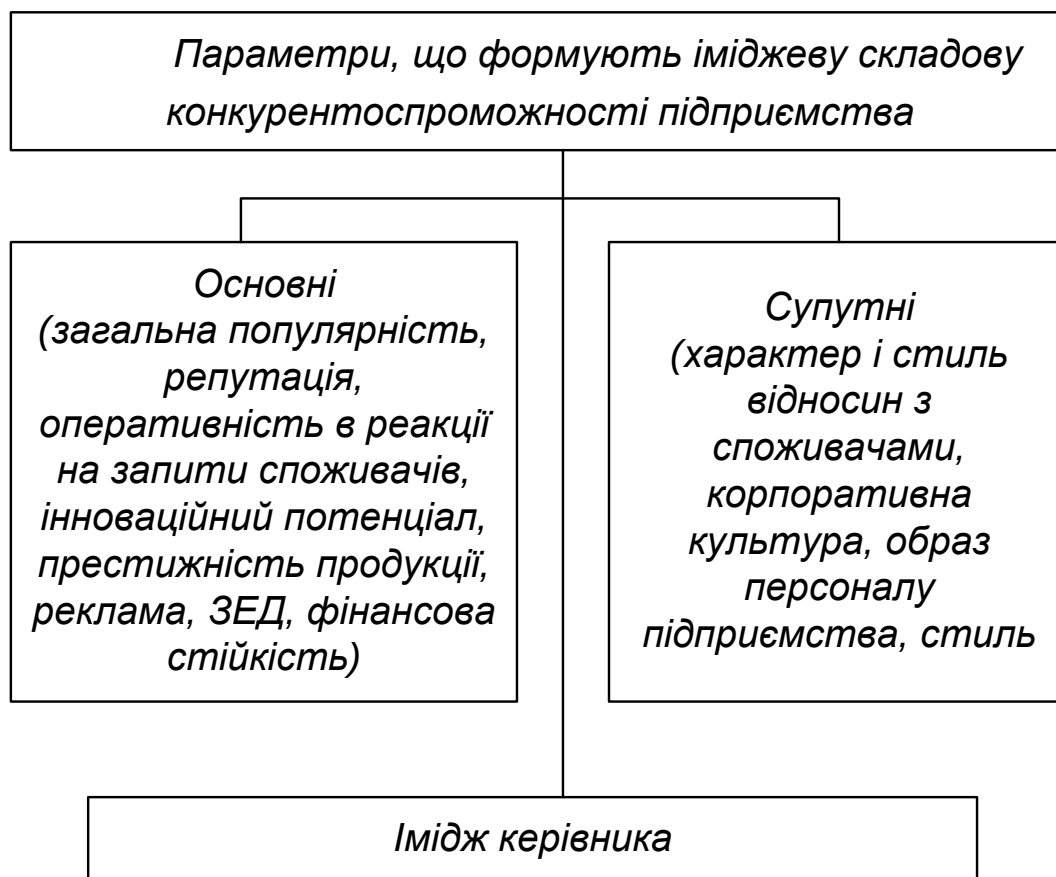


Рисунок 1.4 – Параметри, що формують іміджеву складову конкурентоспроможності підприємства

Супутні параметри в порівнянні з основними не є другорядними або менш значимими. Вони засновані на особистісному, суб'єктивному сприйнятті іміджевого образу підприємства, а відповідно є суперечливими – результати формування є непередбачуваними.

Важливим є також імідж керівника, формування образу якого містить його професійну, соціальну діяльність, його особистісні характеристики, котрі аналізуються в динаміці.

Забезпечення позитивної іміджевої складової та високої репутації підприємства, як правило, відбувається в процесі тривалої і складної роботи. Процес формулювання і формування іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства сприятиме виробленню всієї філософії

підприємства [32].

Іміджеву складову конкурентоспроможності ототожнюють із поняттям «соціального стереотипу». Але це є помилковим, оскільки соціальний стереотип вибудовується стихійно. Для формування іміджевої складової необхідні тривалий час та відмінно сплановане поетапне формування відповідного образу. Позитивна іміджева складова забезпечить підприємству стійкі конкурентні позиції на ринку та надасть високі конкурентні переваги. Відповідно, основною та найбільш потужною складовою конкурентоспроможності є іміджева складова.

В. Хейнокен під іміджевою складовою розуміє комплекс різних контактів, котрі підтримуються з громадськістю та засобами масової інформації [33]. Іміджева складова конкурентоспроможності підприємства підприємств – це сукупність заходів, спрямованих на створення позитивного образу підприємства чи організації, котра містить його популяризацію з метою досягнення мети й цілей відповідного підприємства, а також здобуття ним стійких конкурентних позицій на ринку.

Розрізняють внутрішню та зовнішню іміджеві складові конкурентоспроможності підприємства.

На зовнішню іміджеву складову впливають такі фактори, як: якість продукції підприємства; співвідношення «ціна – якість»; відношення підприємства до партнерів, рівень надійності; соціальна політика підприємства; фінансова політика підприємства; комунікаційна політика підприємства.

Факторами внутрішньої іміджевої складової є: соціально-психологічний клімат у колективі; система стимулів та мотивацій, виконання службових обов'язків; кваліфікація кадрів; політика підприємства у сфері планування кар'єри працівників.

Іміджева складова підприємства забезпечує основну його зовнішню конкурентну перевагу, як набір основних відмінних від конкурентів факторів успіху, котрі сприяють забезпеченню підприємству сталої лідируючої конкурентної позиції в межах конкретного ринку в певний час [34].

М. Портер трактував поняття конкурентної переваги як такої, що «виникає в

результаті знаходження та використання унікальних, відмінних від суперників, способів конкуренції, які можуть утримуватися деякий період часу» [34].

Позитивна іміджева складова конкурентоспроможності підприємства повинен бути адекватною, оригінальною, гнучкою і мати відповідну адресу. Бути адекватною – означає відповідати реальному образу чи специфіці підприємства. Бути оригінальною – значить відрізнятися від образів інших підприємств-конкурентів, особливо від найсильніших конкурентів. Це означає не застарівати, бути трендовою, безперервно покращувати свої послуги, змінюючись, здаватися сталим [35].

Основною умовою формування іміджевої складової і її базою є, звичайно, саме підприємство, його активність в межах ринку. Проте досить вагомою є її соціальне спрямування. Тому під час забезпечення іміджевої складової слід наголосити, що хоча головною метою підприємства є розвиток діяльності та отримання прибутку, йому притаманне і прагнення вносити свій внесок на рівні суспільної значимості. Зрозуміло, що іміджева складова підприємства, перш за все, пов'язана з його торговою маркою, рекламною символікою фірми, особистим іміджем апарату управління підприємства.

Структура іміджевої складової (рисунк 1.5) містить такі структурні елементи [36]:

1. Імідж суб'єкта господарювання та уявлення суспільства щодо його особистісних параметрів (основні переваги, додаткові переваги, котрі забезпечують індивідуальні властивості);
2. Імідж споживачів: уявлення про стиль життя, суспільний статус, про індивідуальні вимоги споживачів;
3. Внутрішній імідж структури – уявлення кадрів про своє підприємство;
4. Імідж основного конкурента;
5. Імідж організаційної структури підприємства;
6. Діловий імідж, як характеристика ділової активності підприємства, що включає ділову репутацію, сумлінність, конкурентоспроможність, інноваційний потенціал, стабільність, надійність для споживачів і партнерів;

7. Соціальний імідж підприємства – уявлення суспільства про соціальні цілі і ролі підприємства в економічному, соціальному і культурному житті суспільства;

8. Візуальний імідж (логотип, товарний знак, колірна гамма, реклама).

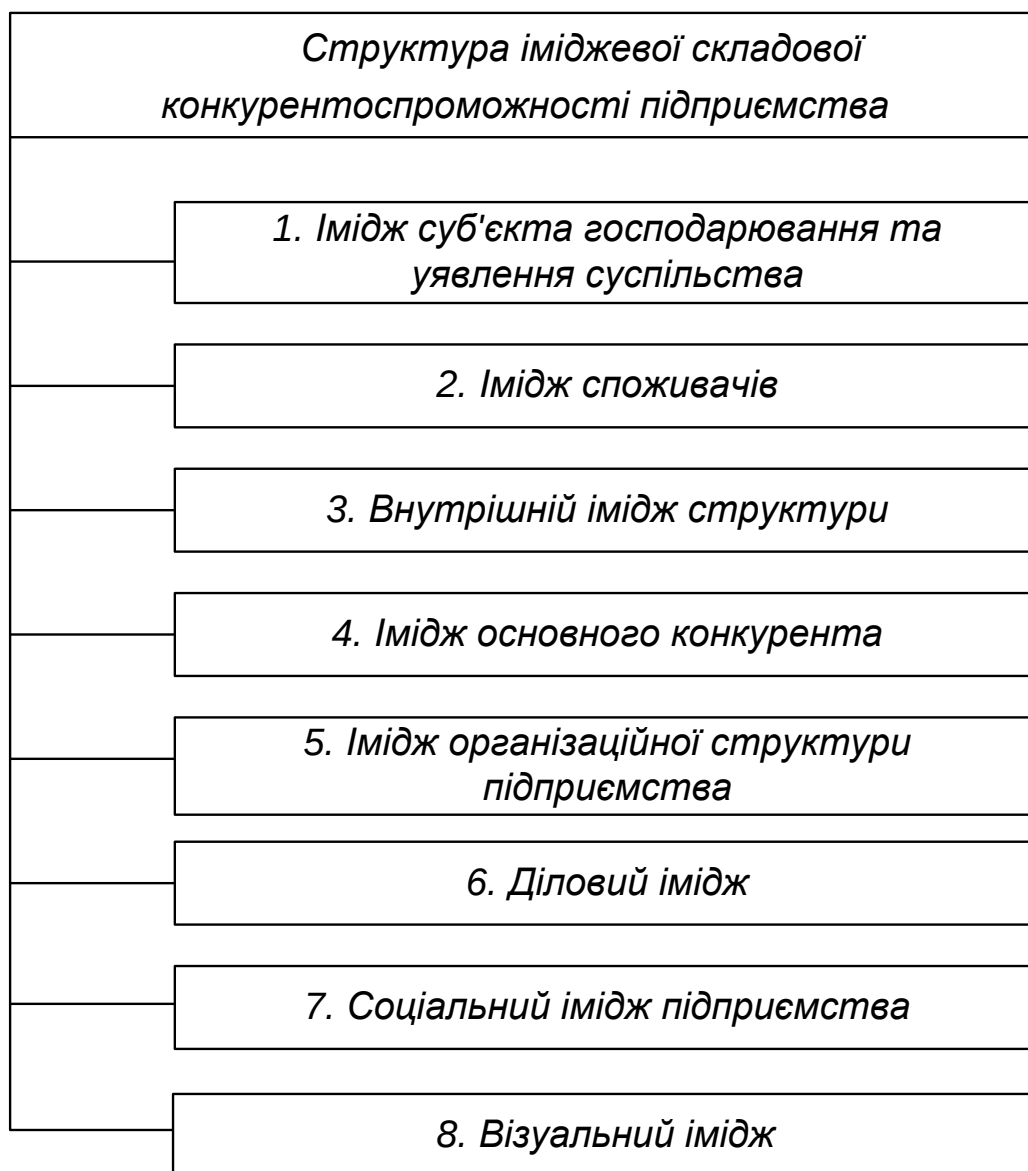


Рисунок 1.5 – Структура іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства [36]

Іміджева складова підприємства – це чинник довіри споживачів до підприємства та його продукції, чинник зростання обсягу продажів, а отже, чинник розвитку або занепаду для підприємства, його власників і його працівників.

Усі компоненти іміджевої складової конкурентоспроможності направлені на досягнення трьох основних цілей:

- забезпечення високого рівня компетентності та ефективності в роботі з споживачами підприємства;
- забезпечення такого позитивного іміджу, котрий спонукатиме споживачів до довіри підприємству;
- забезпечення емоційного зв'язку зі споживачами і суспільством [37].

Побудова системи, котра сприяє реалізації програми формування іміджевої складової, є одним з комплексних завдань у процесі забезпечення іміджу підприємства.

Сьогодні широкого застосування мають дві основні групи методів, які визначають найбільш сприятливі для підприємства напрями діяльності та відповідний набір способів, прийомів і технологій.

Перша група – маркетингові методи. До них належать такі заходи як, організація прямих продажів, участь у виставках і ярмарках, проведення PR-зустрічей, реклама.

Друга група – організаційно-економічні методи. Особливо актуальними є методи цієї групи – це побудова фонду розвитку іміджевої складової, визначення структури управління іміджу підприємства та системи її функціонування, котра включає в себе організацію спеціалізованих служб і розподіл відповідальності за забезпечення іміджу між ними, а також побудова системи стимулів створення сприятливого іміджу, яка передбачає розробку психологічних, соціальних та економічних механізмів стимулювання зацікавленості членів колективу підприємства у формуванні її позитивного іміджевої складової.

Створення і підтримка позитивної іміджевої складової потребує значних витрат, тривалого часу, виникає конфлікт між необхідністю нарощувати прибуток і довгостроковим вкладенням в іміджеву складову. Проте, потрібно розуміти, що якщо один раз підприємство втратить ринкові позиції, то відновити їх буде дуже складно, практично неможливо. Формувати іміджеву складову потрібно, чітко знаючи для кого вона створена та на кого направлена. Імідж повинен бути

простим і легким для сприйняття. Іміджева складова конкурентоспроможності підприємства повинна бути гнучкою, тобто за потреби змінюватися до обставин зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Іміджева складова формується з врахуванням об'єктивних характеристик діяльності підприємства, він може складатися природним шляхом, в ході розвитку підприємства і містити в собі значний обсяг раціонального. Зрозуміло, що врахувати усі ці критерії є досить не простим завданням [38].

Під час розробки стратегії розвитку іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства обов'язково необхідно враховувати структуру ринку. Структуризація ринку прямо залежить від кінцевої мети підприємства і може мати абсолютно різні формати. На кожному ринку у будь-який момент часу існує певна частка споживачів, що не зробили свій вибір на користь жодного підприємства-виробника. Це можна пояснити першочерговим виникненням потреби і вже потім пошуком можливостей для задоволення даної потреби. Саме за допомогою інструментів формування позитивної іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства виникає потенційна можливість привернення уваги цих споживачів до індивідуальних характеристик підприємства, стратегію якого розробляють, та надати ціннісну пропозицію, котра переведе їх у стан готових до дії.

Саме за таким принципом і розробляється концепція формування позитивної іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства у динамічних умовах ринку. Сьогодні не існує дефіциту товарів широкого вжитку, натомість на ринках є високий рівень профіциту та постійної боротьби за прихильність споживачів, тому дослідження цих трендів, побудова закономірностей і концепцій та їх вміле застосування стає абсолютною необхідністю ефективного розвитку бізнесу.

Також, варто взяти до уваги те, що для успішної реалізації довгострокового стратегічного планування, даний процес безперечно має ґрунтуватися на теоретичних аспектах, котрі враховують світові тенденції та ґрунтуються на основних законах ринкової економіки.

1.3 Аналіз підходів до оцінки іміджевої складової конкурентоспроможності сучасного підприємства

Проблемам підходів до оцінювання іміджевої складової конкурентоспроможності сучасного підприємства присвячено роботи та дослідження Ф. Котлера [39], О.В. Фоміної [40], І.В. Альошиної [41] та ін.

В умовах ринкової економіки оцінювання іміджевої складової не є комплексним лише з використанням одного підходу. Насамперед сучасне підприємство орієнтується на досягнення поставленої мети, а враховуючи її повинно вибрати відповідні підходи та вірно оцінювати іміджеву складову – рисунок 1.6.

Сьогодні для кількісного та якісного оцінювання іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства широкого застосування має декілька підходів. Під час аналізу іміджевих параметрів, застосовується, як правило, синтез кількісних і якісних підходів. Використання лише одного підходу не дасть можливості оцінити об'єкт комплексно, тобто виявити і визначити вартість і взаємозв'язок наявних параметрів.

Якісний підхід до оцінювання іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства заснований на застосуванні методів, котрі розроблені психологами, в зв'язку із цим їх застосування не є трендовим, адже збір інформації повинен проводитися фахівцями у сфері маркетингу в поєднанні з професійним психологом. Методи якісного підходу, як правило, застосовують для підготовки описової основи та майбутнього кількісного оцінювання, висунення гіпотез, її перевірки. Вони дають можливість оцінити сутність проблеми, виділити завдання для майбутніх кількісних досліджень іміджевої складової [42].

Аналізуючи особливості якісних підходів до оцінювання іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства, можна дійти висновку, що більшість із них дає можливість оцінити внутрішній імідж підприємства, котрий в свою чергу, дає можливість проаналізувати та виявити можливі існуючі проблеми

в менеджменті підприємства.

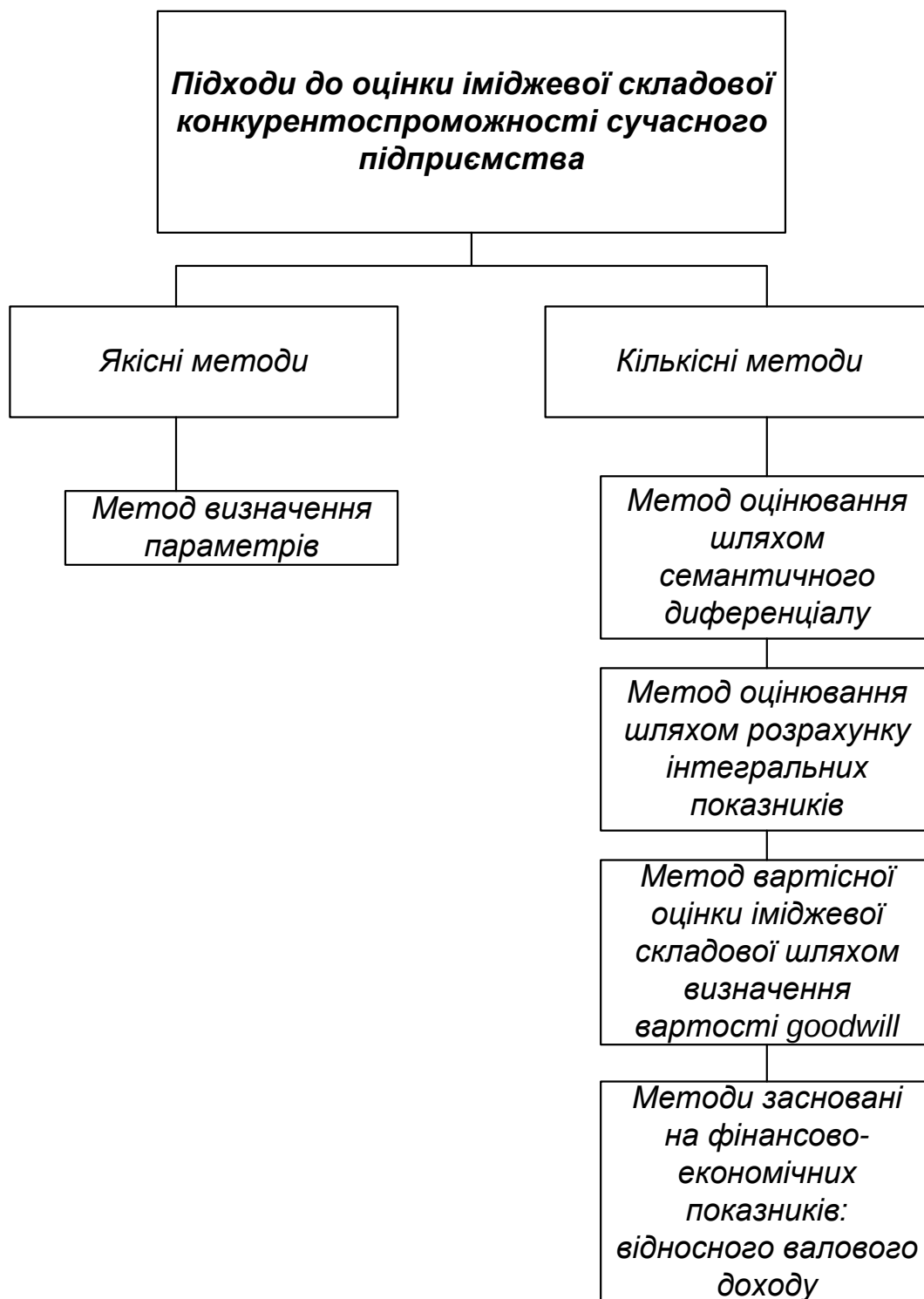


Рисунок 1.6 – Підходи до оцінки іміджевої складової конкурентоспроможності сучасного підприємства

Одним з найбільш застосовуваних якісних методів оцінювання іміджевої складової є метод визначення параметрів, за яким визначається ступінь

ефективності іміджу. Порядок оцінювання іміджевої складової відповідно цього методу наступний [43]:

- описується загальний стан підприємства інструментами ЗМІ та опитуванням його цільової аудиторії;
- більшість параметрів порівнюється з бажаним рівнем іміджевої складової підприємства, на базі чого встановлюється ступінь відповідності йому реального стану;
- на основі проведеного аналізу визначаються позитивні і негативні параметри підприємства (якщо позитивні переважають над негативними, то рівень іміджевої складової можна вважати ефективним);
- проводиться аналіз динаміки змін громадської думки шляхом порівняння поточних результатів опитування споживачів та конкретних аудиторій із результатами попередніх періодів;
- визначається тривалість збереження іміджу;
- проводиться оцінювання функціональної ефективності – відповідність рівня іміджевої складової підприємства її реальним можливостям, цілям, завданням тощо;
- проводиться оцінювання комунікативної ефективності – здатність впливу іміджевої складової на цільову аудиторію з використанням засобів комунікації (оцінюється кількість переданої інформації й одержуваної аудиторією інформації, її якість).

Такий метод дає можливість оцінити зовнішню сторону іміджевої складової підприємства. Таке оцінювання дає можливість виявити недоліки, котрі виникли під час господарської діяльності підприємства, забезпечити відповідні конкурентні переваги в порівнянні з конкурентами, а це, своєю чергою, приверне увагу потенційних користувачів продукції і підвищить загальну ефективність роботи підприємства.

Кількісний підхід до визначення оцінювання іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства не завжди враховує відмінності між оцінюванням іміджевої складової з точки зору різних груп споживачів. Усі

кількісні підходи до оцінювання іміджевої складової конкурентоспроможності можна розділити на такі групи методів [44]:

1. Метод оцінювання шляхом семантичного диференціалу. Перевагами такого методу є всебічність оцінювання, можливість порівняти імідж аналізованого підприємства з іміджем конкурентів, можливість розробки конкретних рекомендацій з покращення іміджу підприємства. Недоліком методу є тісний зв'язок з якісними методами та неможливість проведення точних розрахунків.

2. Метод оцінювання шляхом розрахунку інтегральних показників. Перевагами методу є універсальність, можливість оцінки іміджевої складової підприємства шляхом оцінки його елементів, можливість формування висновків щодо того, які сфери діяльності підприємства потребують поліпшення. Недоліками методу є неврахування окремих складових іміджу підприємства, складність розрахунків, узагальнення параметрів, котрі формують імідж.

3. Метод вартісної оцінки іміджевої складової шляхом визначення вартості goodwill. Перевагами методу є можливість проведення кількісної оцінки вартості бренду підприємства, врахування впливу нематеріальних активів на прибуток підприємства. До недоліків методу відноситься складність коректно визначити ринкової вартості підприємства, необхідність значного обсягу інформації щодо галузі підприємства, неможливість виявити слабкі місця в іміджі підприємства.

4. Методи засновані на фінансово-економічних показників: відносного валового доходу; коефіцієнта оборненості ТМЗ; коефіцієнта оборненості дебіторської заборгованості; коефіцієнта; середнього рівня заробітної плати на підприємстві; коефіцієнта використання виробничої потужності; коефіцієнта поточної ліквідності. Перевагою методу є доступність – наведені показники можна обрахувати у звичайному режимі роботи економічних відділів підприємства в будь-який час.

З метою оцінювання іміджевої складової підприємства насамперед потрібно визначитися з метою її проведення і після цього вибрати методику, котра враховуватиме оцінювання зовнішнього та внутрішнього аспектів.

1.4 Висновки до розділу 1

Встановлено, що у межах теорії забезпечення конкурентоспроможності підприємства поняття конкурентоспроможності підприємства є віддзеркаленням його здатності впливати на ринок з метою захисту існуючих і розвитку потенційних стійких конкурентних переваг в основних сферах бізнесу на базі ефективнішого, ніж у конкурентів застосування наявних та формування нових видів і комбінацій ресурсів та компетенцій для виготовлення продукції з унікальною споживчою цінністю.

Проаналізовано роль іміджевої складової конкурентоспроможності сучасного підприємства, що дало можливість з'ясувати, що позитивна іміджева складова підприємства є досить важливим і складним елементом у формуванні конкурентоспроможного рівня сучасного підприємства. Це пов'язано із загостреною економічною та політичною ситуацією сьогодення в країні та невизначеністю зовнішнього середовища, що формує у менеджерів підприємства невпевненості у майбутньому розвитку бренду та можливості змагатися на нових ринках збуту, що в результаті чого сповільнюється розвиток підприємства, рівень його конкурентоспроможності та його імідж в цілому.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕВОЮ СКЛАДОВОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРГАНА ФРУТ УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна» та аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2020-2022 років

ТОВ «Аргана Фрут Україна».

21022, Вінниця, вулиця Сергія Зулінського 32.

ТОВ «Аргана Фрут Україна» спеціалізується на переробці фруктів, ягід та виконує повний цикл робіт: від вирощування і заготовки сировини до переробки і випуску готової продукції. Сировина проходить ретельний відбір та очистку згідно нормативів.

Команда спеціалістів працює на підприємстві з 1997 року. Усі відділи підприємства задовольняють найменші потреби споживачів. Реактивність, гнучкість, злагожденість, оптимізм, міжнародний досвід і творчий підхід до роботи – ось що дозволило зайняти товариству лідерські позиції на ринку.

Метою товариства є запропонувати клієнтам продукцію ідеальної якості за оптимальними цінами. Для цього необхідне постійне удосконалення технологій. За час роботи товариством тричі проведено модернізацію підприємства. Тут завжди готові інвестувати, щоб рухатись вперед. Товариство постійно розвивається.

На сьогоднішній день товариство налічує три фруктові господарства в Україні [45]:

- завод AGRANA Fruit у місті Вінниця, котрий займається виробництвом фруктових наповнювачів;
- завод з виробництва концентрованих фруктових соків Austria Juice

GmbH;

- промислову зону з вирощування фруктів та ягід.

Виробничі потужності товариства розташовані в безпосередній близькості від споживачів, щоб забезпечити високу якість та свіжість продукту. Сировина постачається в глобальному масштабі. Заморожені фрукти обробляються на місці.

Фруктовий сегмент AGRANA переробляє фруктову та іншу сільськогосподарську сировину у високоякісні продукти для клієнтів у всьому світі: фруктові наповнювачі (AGRANA Fruit S.A.S.), та концентровані фруктові соки (AUSTRIA JUICE GmbH).

Товариство пропонує фруктові рішення для багатьох категорій, включаючи: молочні продукти, морозиво, хлібобулочні вироби, фастфуд, страви з фруктів та напої.

Як фруктові, так і сокові підприємства об'єднуються під однією корпорацією AGRANA Fruit, завдяки своїй пристрасті до переробки сільськогосподарської сировини у високоякісний продукт для місцевих виробників, а також багатонаціональних компаній харчовій промисловості та напоїв.

Товариство налічує 42 промислові площадки (27 фруктових та 15 сокових) на усіх континентах та більш ніж у 80 країнах. Широкий портфель продуктів, включає в себе органічні продукти та продукти для конкретних груп споживачів. Розробка індивідуальних рішень із всесвітньою мережею фахівців з розробки продуктів у тісній співпраці з нашими клієнтами – завжди адаптуються під місцеві потреби. Висококваліфікована команда експертів з питань сировини та довгострокові відносини з контрагентами та компаніями [45].

Товариство впроваджує найвищі стандарти відбору та обробки фруктів, щоб гарантувати неперевершені стандарти харчової безпеки та високу якість. Стабільність є невід'ємною складовою корпоративної культури товариства. Партнерство з клієнтами допомагає товариству розвивати свій бізнес і випускати на ринок інноваційні продукти.

З метою збереження продукту товариством використовується

процес заморожування. Він дозволяє зберегти такі продукти як: смородина, полуниця, малина, журавлина, червона та чорна смородина, вишня, чорноплідна горобина протягом тривалого часу. Ягоди піддаються глибокій заморозці, завдяки чому зберігається не лише зовнішній вигляд продукції, але і смак, аромат та корисні властивості, максимально близькі до свіжих ягід.

Продукція товариства корисна, смачна і доступна. Нові методи обробки фруктів та налагоджений технологічний процес не дозволять потрапити неякісним продуктам до споживача.

Товариством застосовуються найсучасніші технології для обробки сировини за допомогою найчутливіших виробничих процесів. ТОВ «Агрона Фрут Україна» виготовляє продукцію органічного походження на протязі багатьох років та має відповідну сертифікацію [45].

Товариство має власні ферми в Луці Вінницької області, де вирощує і реалізує свіжі яблука, полуницю, малину і вишню.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» реалізує доставку товарів в найкоротші терміни, найвіддаленіші куточки України і закордон.

Вся продукція, що випускається, сортується, калібрується за розмірами, упаковується в різну споживчу упаковку. Завдяки цьому в межах короткого терміну, що дуже важливо для швидкопсувної продукції, підготовлює високоякісний товар в роздрібній упаковці, враховуючи побажання замовників.

Товариство володіє складськими приміщеннями і холодильними камерами для збереження товарів, підготовленого для продажу.

Компанія налагоджує співпрацю з гіпермаркетами, супермаркетами, оптовими складами, магазинами, а також іноземними споживачами, які спеціалізуються в торгівлі свіжими фруктами та ягодами.

З метою оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» за період 2020-2022 років здійснимо аналіз основних його економічних показників (Додаток В) за вказаний період, результати якого подаємо у вигляді таблиці. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка загальних фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Чистий дохід	1 050 054	1 394 881	1 219 996	344827	32,84	-174 885	-12,54
Собівартість реалізованої продукції	780798	1124498	970327	343700	44,02	-154 171	-13,71
Валовий прибуток	269 256	270 383	249669	1127	0,42	-20 714	-7,66
Чистий фінансовий результат (прибуток)	110465	131 362	76495	20897	18,92	-54 867	-41,77

Аналіз загальних фінансово-господарських показників досліджуваного товариства дає змогу спостерігати у 2021 році досить позитивної динаміки чистого доходу – на 32,84%, валового прибутку – на 1127 тис. грн., відповідно і чистого фінансового результату товариства – зростання прибутку на 18,92%. Крім того, товариство збільшило обсяги реалізовано продукції – показник собівартості зріс у 2021 році на 44,02%. Проте, у 2022 році усі проаналізовані показники зазнали зниження: чистий дохід знизився на 174885 тис. грн. в порівнянні з 2021 роком, валовий прибуток впав на 7,66%, а чистий фінансовий результат скоротився на 41,77%. Собівартість реалізованої продукції у 2022 році знизилася на 13,76%.

Такі тенденції динаміки загальних фінансово-господарських показників у 2022 році пов'язані із наслідками повномасштабного вторгнення російських військ, зниженням попиту на продукцію товариства та обсяги її реалізації.

Динаміка проаналізованих загальних фінансово-господарських показників ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 рр. показана на рисунку 2.1.

У 2021 році в порівнянні з 2020 роком спостерігаємо зростання адміністративних витрат на 6,03%, а також інших операційних доходів на 8189 тис. грн. Разом із ти знизилася витрати на збут – на 1149 тис. грн. та інші операційні витрати – 51,9%. Відповідно фінансовий результат від операційної

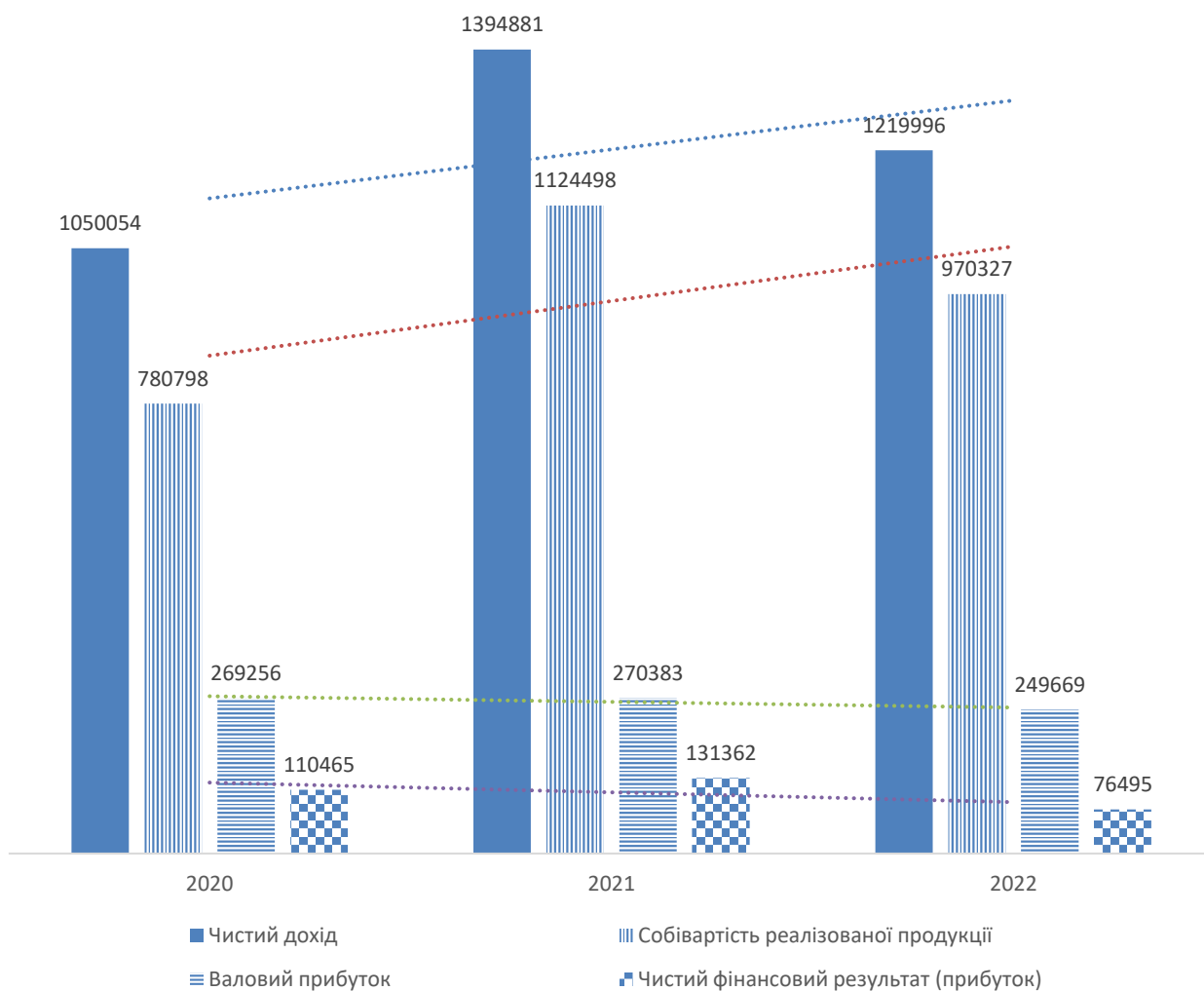


Рисунок 2.1 – Динаміка загальних фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові результати від операційної діяльності показники ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Фінансовий результат від операційної діяльності	151 365	160 632	90416	9267	6,12	-70216	-43,71
Адміністративні витрати	57668	61147	57755	3479	6,03	-3392	-5,55
Витрати на збут	58101	56952	56855	-1149	-1,98	-97	-0,17
Інші операційні витрати	4395	2114	47600	-2281	-51,90	45486	2151,66
Інші операційні доходи	2273	10462	2957	8189	360,27	-7505	-71,74

діяльності зріс на 9267 тис. грн. (+6,12%). У 2022 році в порівнянні з 2021 роком знизилися адміністративні витрати на 5,55%, витрати на збут – на 97 тис. грн., скоротилися інші операційні доходи на 71,74% (7505 тис. грн.), проте показник інших операційних витрат зріс досить глобально, що склало 45486 тис. грн. Зростання показника інших операційних витрат було спричинене стрімким коливанням курсу валют, спричиненого війною в Україні, зростанням податків та зборів. За рахунок такого суттєвого зростання показника інших операційних витрат фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «Аргана Фрут Україна» у 2022 році знизився аж на 43,71% (70216 тис. грн.).

Динаміка аналізованих фінансових показників ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 рр. показана на рисунку 2.2.

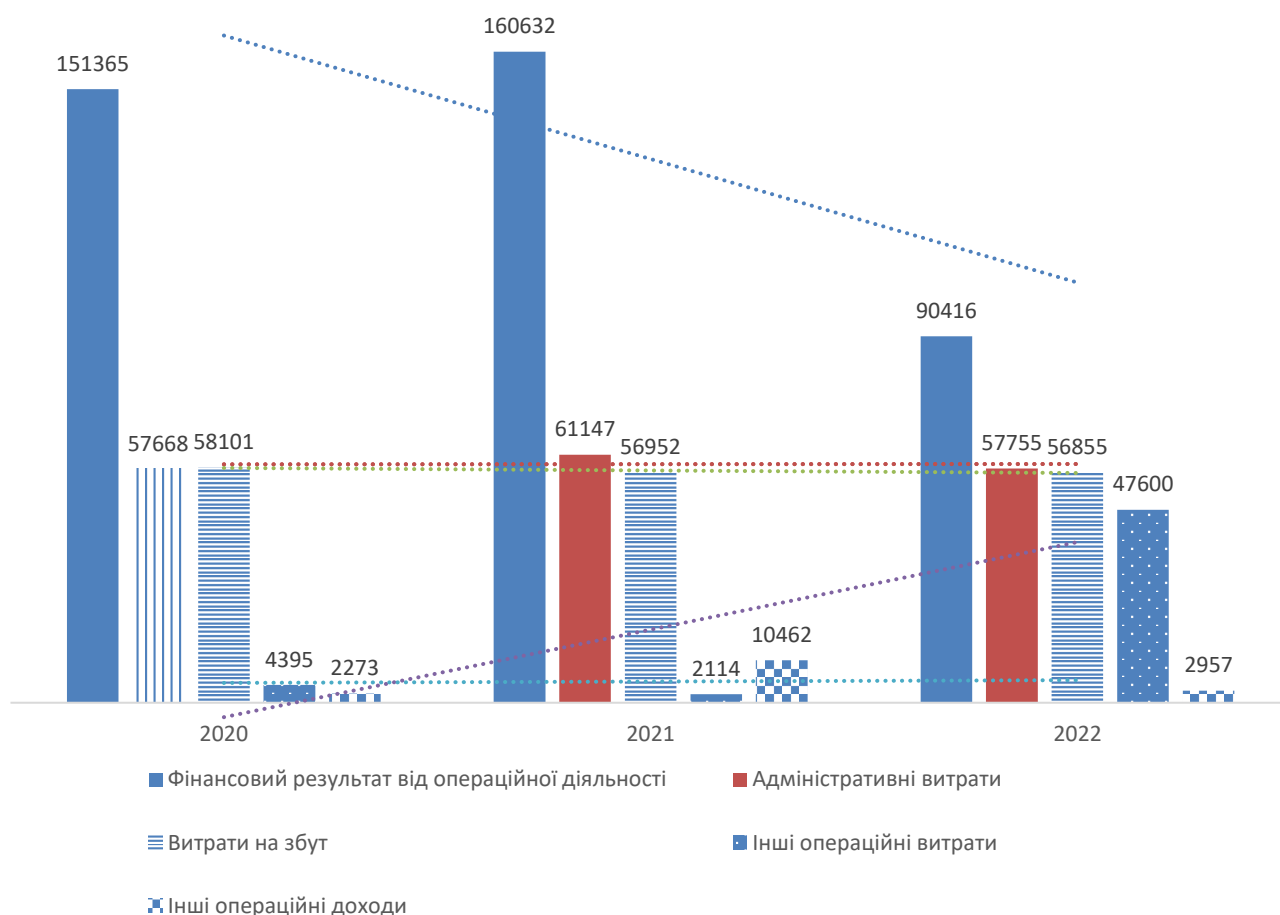


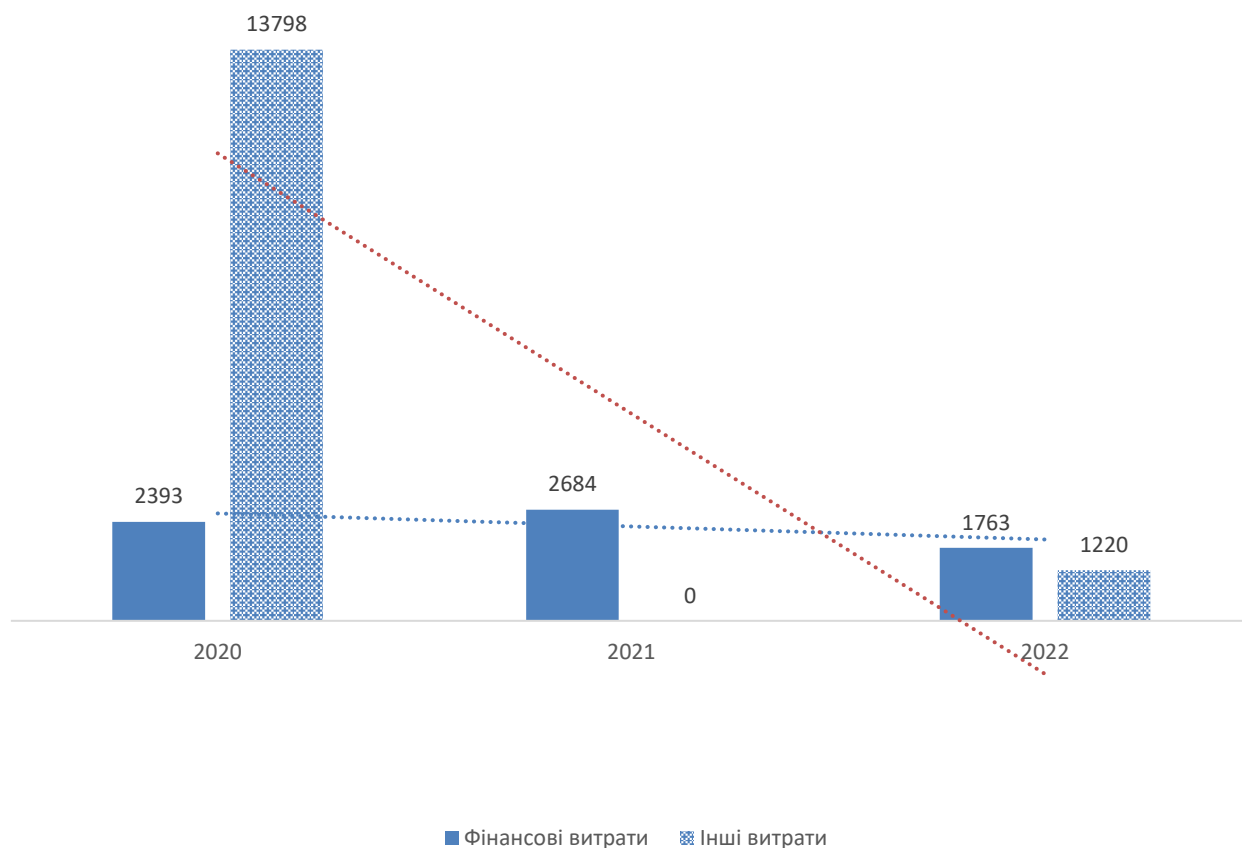
Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних фінансових результатів від операційної діяльності показники ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.3 – Основні фінансові результати до оподаткування діяльності показники ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 рр.

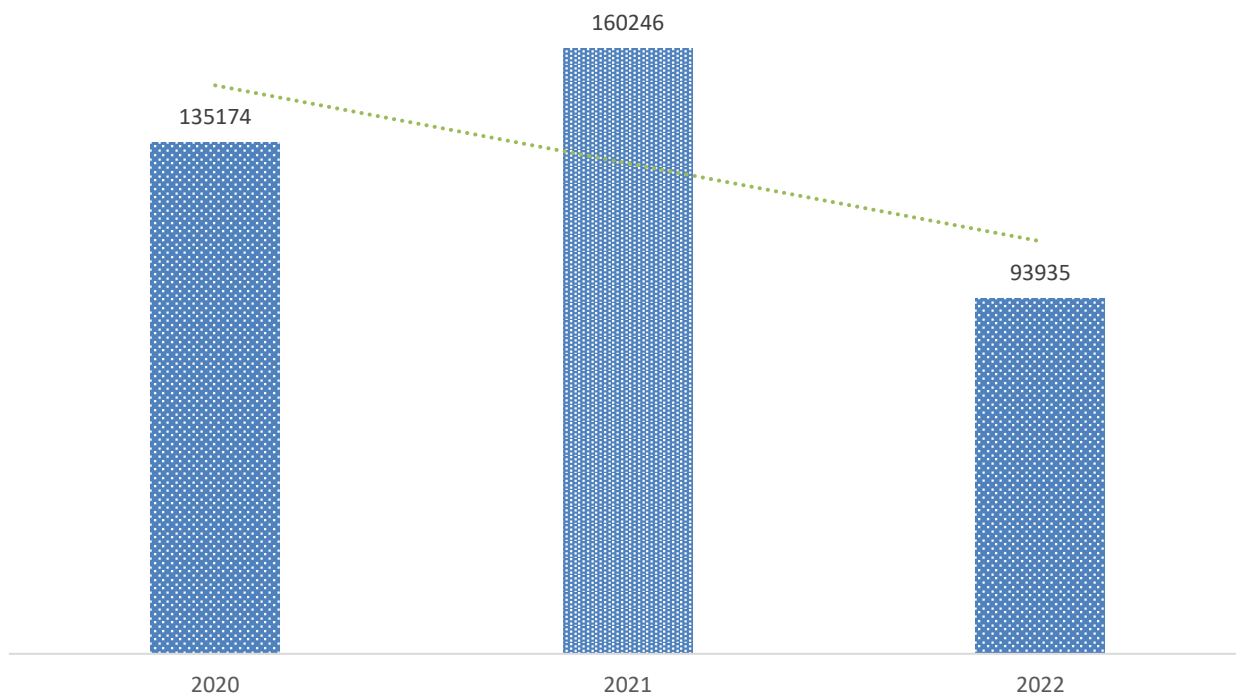
Показники	Роки			Відхилення			
				2020/2021		2021/2022	
	2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Фінансові витрати	2 393	2 684	1763	291	12,16	-921	-34,31
Інші витрати	13798	0	1220	-13798	-100	1 220	-
Фінансовий результат до оподаткування	135174	160246	93935	25072	18,55	-66 311	-41,38

Фінансові витрати аналізовано товариства у 2021 році зросли на 12,16% (291 тис. грн.), інші витрати у 2021 році взагалі були відсутні. У 2022 році фінансові витрати товариства знизилися на 921 тис. грн. (34,31%), а інші витрати становили 1220 тис. грн.

Фінансовий результат до оподаткування у 2021 році зріс на 25072 тис. грн. (18,55%), а за вказаних вище причин у 2022 році впав на 41,38% (66311 тис. грн.).



а)



б)

Рисунок 2.3 – Динаміка основних фінансових результатів до оподаткування діяльності показники ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.4 – Аналіз Балансу ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2020/2021		2021/2022	
	2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Необоротні активи	236344	238176	238219	1832	0,78	43	0,02
Оборотні активи	655828	769381	817013	113553	17,31	47632	6,19
Власний капітал	626851	701313	800515	74462	11,88	99202	14,15
Поточні зобов'язання	260508	300939	249300	40431	15,52	-51639	-17,16

Необоротні активи ТОВ «Аргана Фрут Україна» у 2021 році зросли на 1832 тис. грн., а у 2022 році – на 43 тис. грн. Відповідно товариство має тенденції до збільшення обсягів виробництва продукції. Оборотні активи у 2021 році в порівнянні з 2020 роком зросли на 17,3% і у 2022 році – на 6,19%. Це свідчить про

підвищення ліквідності товариства та потенційного зростання ефективності в його діяльності. Власний капітал товариства також зростає протягом аналізованого періоду – у 2021 році на 11,88% та у 2022 році – на 14,15%. Зростання власного капіталу свідчить про зростання незалежності товариства та зниження його боргових зобов'язань. Так, поточні зобов'язання ТОВ «Аргана Фрут Україна» у 2022 році знизилися на 17,16% (51639 тис. грн.), хоча у 2021 році спостерігалось їх зростання на 15,52%. Отже, не зважаючи на складні події 2022 року, ТОВ «Аргана Фрут Україна» досить впевнено функціонує із підвищення ефективності своєї діяльності.

Динаміка показників Балансу аналізованого підприємства подана на рисунку 2.4.

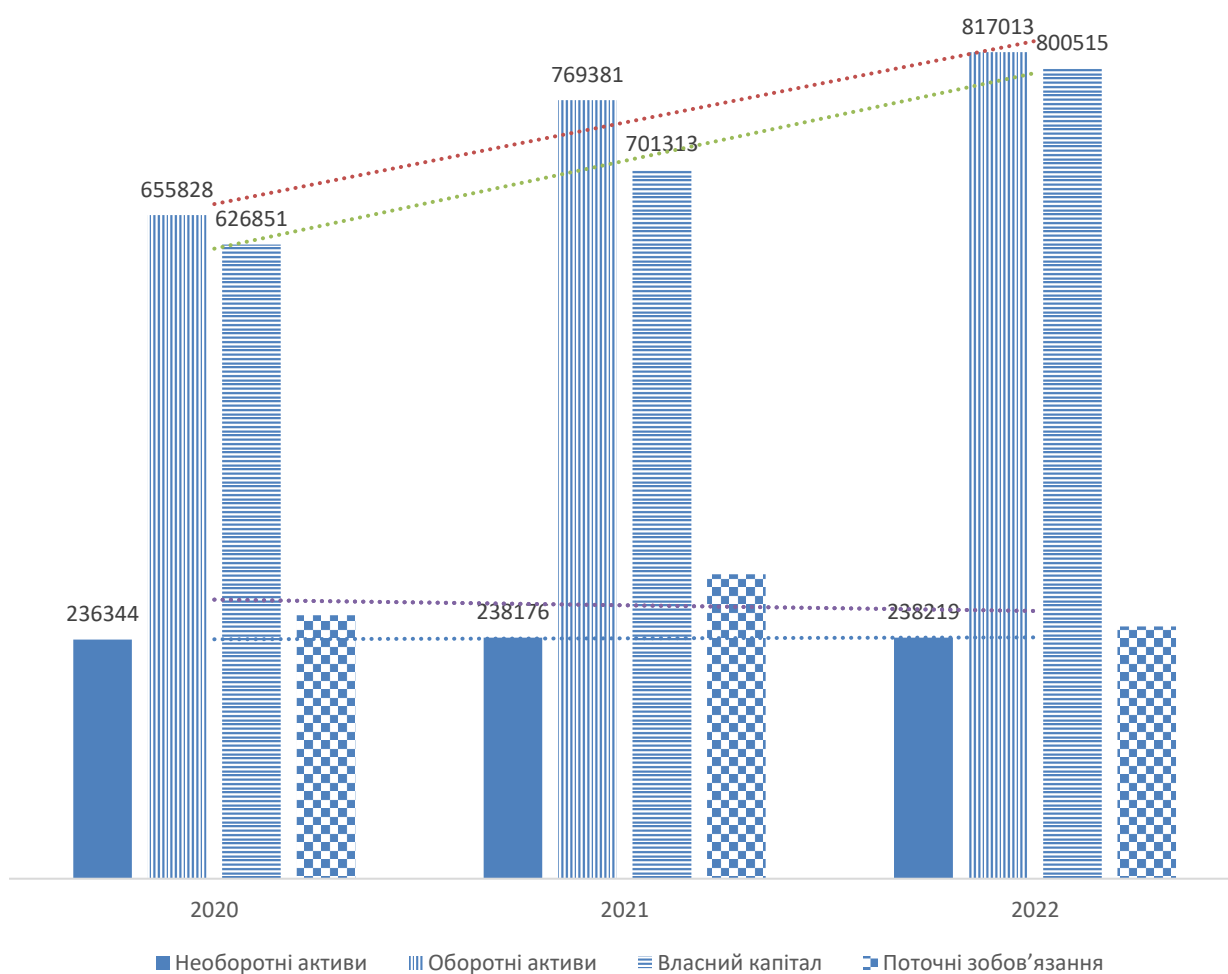


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни значень основних статей Балансу ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2020/2021		2021/2022	
	2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу	87,12	89,23	92,93	2,1	2,43	3,70	4,14
Рентабельність активів	0,12	0,13	0,07	0,01	5,30	-0,06	-44,40
Рентабельність власного капіталу	0,18	0,19	0,01	0,011	6,29	-0,09	-48,98

Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу $V_{1\text{грн.}}$ розраховується за формулою [46]:

$$V_{1\text{грн.}} = \frac{V}{\text{ЧД}} * 100, \quad (2.1)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства в даному році, грн.; V – сума витрат товариства в аналізованому році, грн.

Наприклад для 2020 року:

$$V_{2020} = \frac{914807}{1050054} * 100 = 87,12 \text{ грн./1грн.}$$

Аналогічно робимо для 2021 – 2022 років:

Рентабельність активів підприємства P_A розраховується за формулою [46]:

$$P_A = \frac{\text{ЧП}}{A}, \quad (2.2)$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства в даному році, грн.; A – середньорічна вартість активів в даному році, грн.

Наприклад для 2020 року:

$$P_{A2020} = \frac{110465}{920541,7} = 0,12.$$

Аналогічно робимо для 2021 – 2022 років.

Рентабельність власного капіталу підприємства $P_{\text{ВК}}$ розраховується за формулою [47]:

$$P_{\text{ВК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}}, \quad (2.3)$$

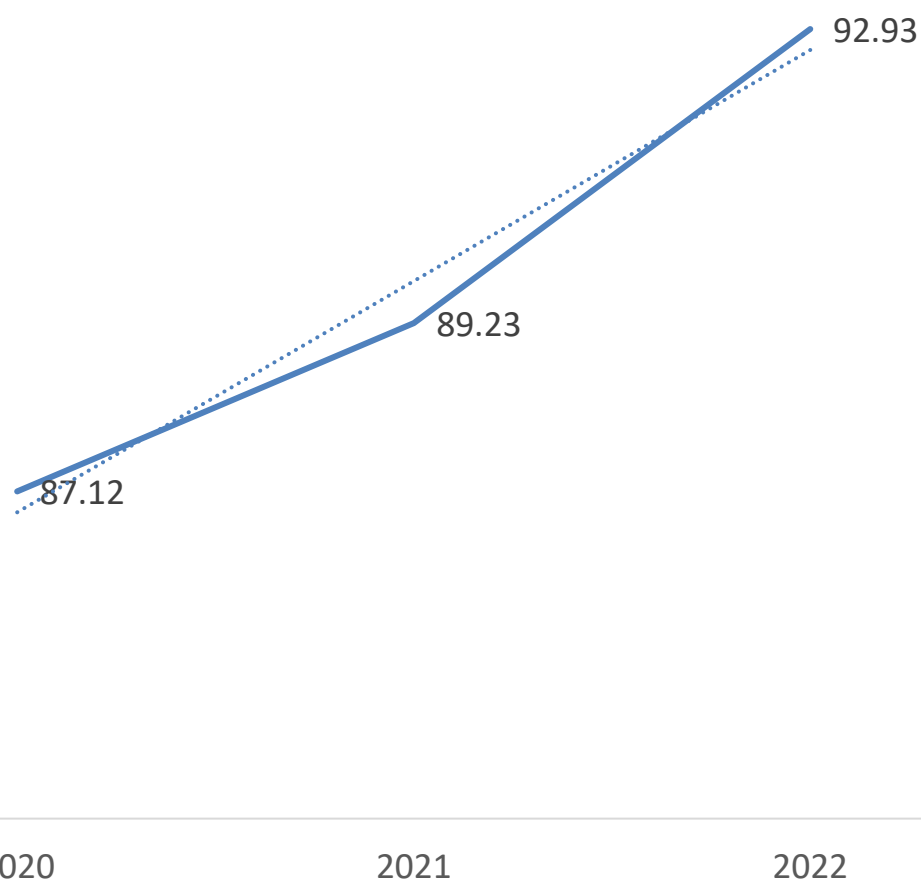
де ВК – величина власного капіталу підприємства.

Наприклад для 2020 року:

$$P_{\text{ВК}2020} = \frac{11465}{626851} = 0,18.$$

Аналогічно робимо для 2021 – 2022 років.

Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу



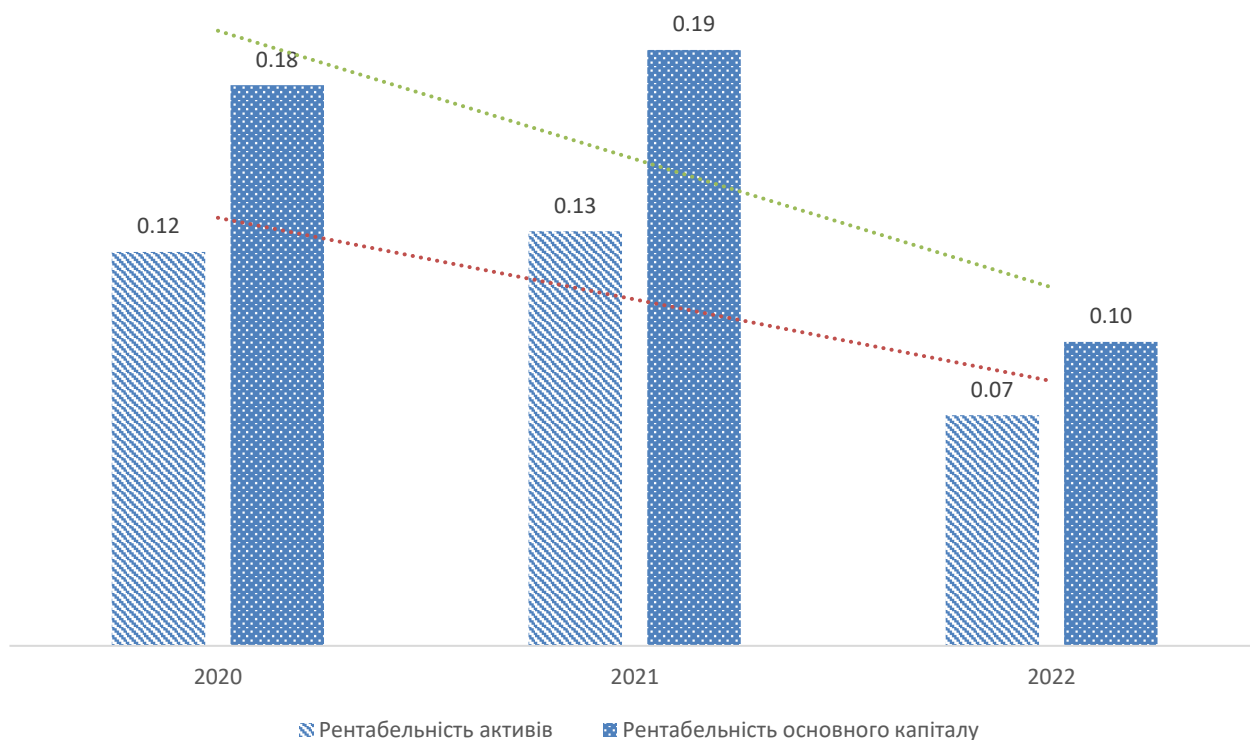


Рисунок 2.5 – Показники рентабельності ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 рр.

Динаміка показників рентабельності підприємства подана на рисунку 2.5.

Показник витрат ТОВ «Аргана Фрут Україна» на 1 гривню чистого доходу у 2021 році в порівнянні з 2022 роком зріс на 2,43% і складав 89,23 грн./1 грн. У 2022 році цей показник зріс ще на 4,14%. Така динаміка цього показника пов'язана із збільшенням витрат товариства та відповідно зниженням його чистого доходу.

Рентабельність активів товариства характеризує частку прибутку товариства, що припадає на середньорічну величину його активів і в 2021 році цей показник складав 0,13, що на 5,3% вище ніж в попередньому 2020 році. Проте, не зважаючи на збільшення обсягів активу товариства, у 2022 році цей показник знизився на 44,%, оскільки впали прибутки ТОВ «Аргана Фрут Україна».

Рентабельність власного капіталу у 2021 році зросла на 6,29%, проте у 2022 році знизилася на 48,98%. Обсяг власного капіталу зріс, проте величина фінансового результату товариства знизилася.

Загалом можна зробити висновки, що 2022 рік для ТОВ «Аргана Фрут Україна», як і для більшості підприємств України в умовах війни, був досить складним із загальним зниженням усіх фінансового-господарських показників його діяльності. Проте, підприємству вдалося втримати свої позиції на ринку і, навіть, закласти певні позитивні тенденції до підвищення ефективності своєї діяльності.

2.2 Аналіз ефективності управління іміджевою складовою конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 років

Особливістю іміджевої складової конкурентоспроможності сучасного підприємства є те, що вона не залежить від намагань самого підприємства (вона є, навіть, якщо і не формується спеціально, питання полягає лише в тому – яка вона) а, отже, вимагає безперервного оцінювання та управління.

Іміджева складова формується по-різному для різних груп споживачів, оскільки бажана поведінка цих споживачів щодо підприємства може бути різною. Це означає, що одне і те ж по-різному сприймається споживачами, інвесторами, державою, галуззю. Наприклад, для формування позитивної іміджевої складової на рівні широкої національної громадськості важливою є позиція підприємства з точки зору споживачів. Для партнерів важливими є такі характеристики підприємства надійність та конструктивність. Поза тим кадри та персонал підприємства також має власне ставлення до нього та до апарату управління.

Отже, можна дійти висновку, що підприємство має кілька елементів іміджевої складової. Синтез загального іміджу підприємства, через призму різних груп учасників, котрі взаємодіють з підприємством, створює більш комплексне уявлення про суб'єкт господарювання, яке забезпечує його корпоративний імідж.

Іміджева складова конкурентоспроможності підприємства у споживачів є їх бачення щодо індивідуальних параметрів, котрими, на їхню думку, володіє продукція підприємства: якість, дизайн, популярність торгової марки; сервісні послуги та система обслуговування; ціна на продукцію; уявлення споживачів про заявлену мету та стратегії підприємства, а також його фірмовий стиль.

Сьогодні активно застосовується декілька методів оцінювання іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства. Найбільш широкого використання набули метод семантичного диференціала, який запропонований Котлером Ф., Дагаєва Е. та ін. [48]; метод шкал – Котлер Ф., Рогалева Н.Л. [49]; метод розрахунку інтегральних показників – Герасимова Т.В., Рогалева Н.Л., Брежнева В.М. [50]; метод вартісної оцінки іміджу шляхом визначення вартості goodwill – Рогалева Н.Л. [51].

Практичне оцінювання іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства проведемо досліджуваного товариства – ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 років, котре є одним з найпотужніших виробників соків та сококонцентратів України.

З метою уявлення про загальні тенденції ринку в межах якого працює аналізоване товариство на початку проведемо загальний аналіз галузі соків та соковмісної продукції. Аналіз ринку продукції, що є основним видом діяльності досліджуваного підприємства показав, що починаючи ще з 2013 року ємність ринку постійно скорочується. У 2013 році місткість ринку становила 624,8 тис. тон. У 2014 році цей показник склав 596,6 тис. тон, 2015 – 353,8 тис. тон. У 2015 році виробництво сококонцентратів знизилося на 45% (255 тис. тон), а сокових сумішей – на 18% (202 тис. тон.). У 2016 році загальна місткість ринку продукції також знижувалася (на 15% у порівнянні з 2015 роком). У 2017 році показник місткості ринку залишався на рівні 2016 року, у 2018 році – становив 198 тис. тон., у 2019 – 176 тис. тон., у 2020 році – 167 тис. тон., 2021 – 156 тис. тон., а у 2022 році – 149 тис. тон. – рисунок 2.6 [52].

Така динаміка пов'язана на сам перед із коливаннями курсу валют, підвищенням вартості комунальних послуг, а більшість продукції даної галузі є

ВІТЧИЗНЯНОГО ПОХОДЖЕННЯ.

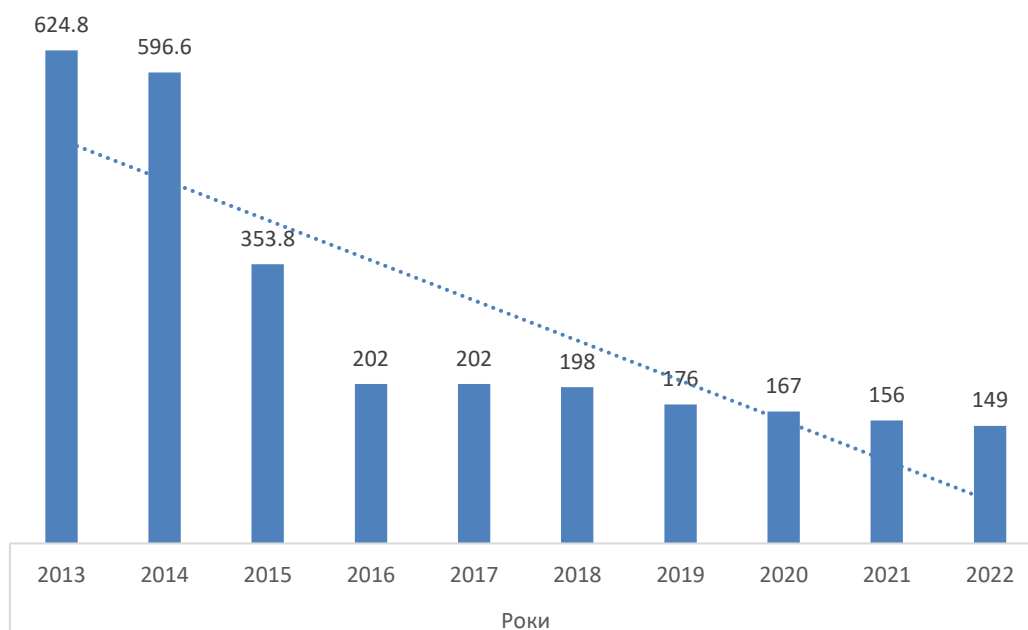


Рисунок 2.6 – Динаміка місткості ринку сококонцентратів України в тис. тон.

Україна є одним з п'яти найбільших світових експортерів в даній галузі. Продукція експортується до країн ЄС (Польща, Австрія, Німеччина), Казахстану, Молдови. Імпортної продукції на ринку України в межах досліджуваної галузі лише 5%. Продукція галузі не є товарами першої необхідності, тому залежить від попиту. В середньому споживання соку складає до 10 літрів на особу протягом року. Особливим попитом користується продукція галузі спрямована на дітей. При виборі виробника соку споживачі орієнтуються на екологічність, смак, склад, марку. Також часто під час прийняття рішення щодо вибору продукції орієнтиром є дизайн пакування та ціна.

Серед найбільших виробників соків та сококонцентратів ринку України є компанія T.B.Fruit (Galicja), PepsiCo (Сандора, Садочок), Кока-Кола Беверіджис Україна (Rich, Добрий), Вітмарк-Україна (Jaffa, Соковита, Чудо-Чад, Наш сік, Прямо сік), Росинка (Cargi-Sonne), Аргана Фрут Україна.

Проаналізуємо ефективність управління іміджевою соколовою конкурентоспроможності аналізованого товариства відповідно до алгоритму розробленому автором роботи – рисунок 2.7.

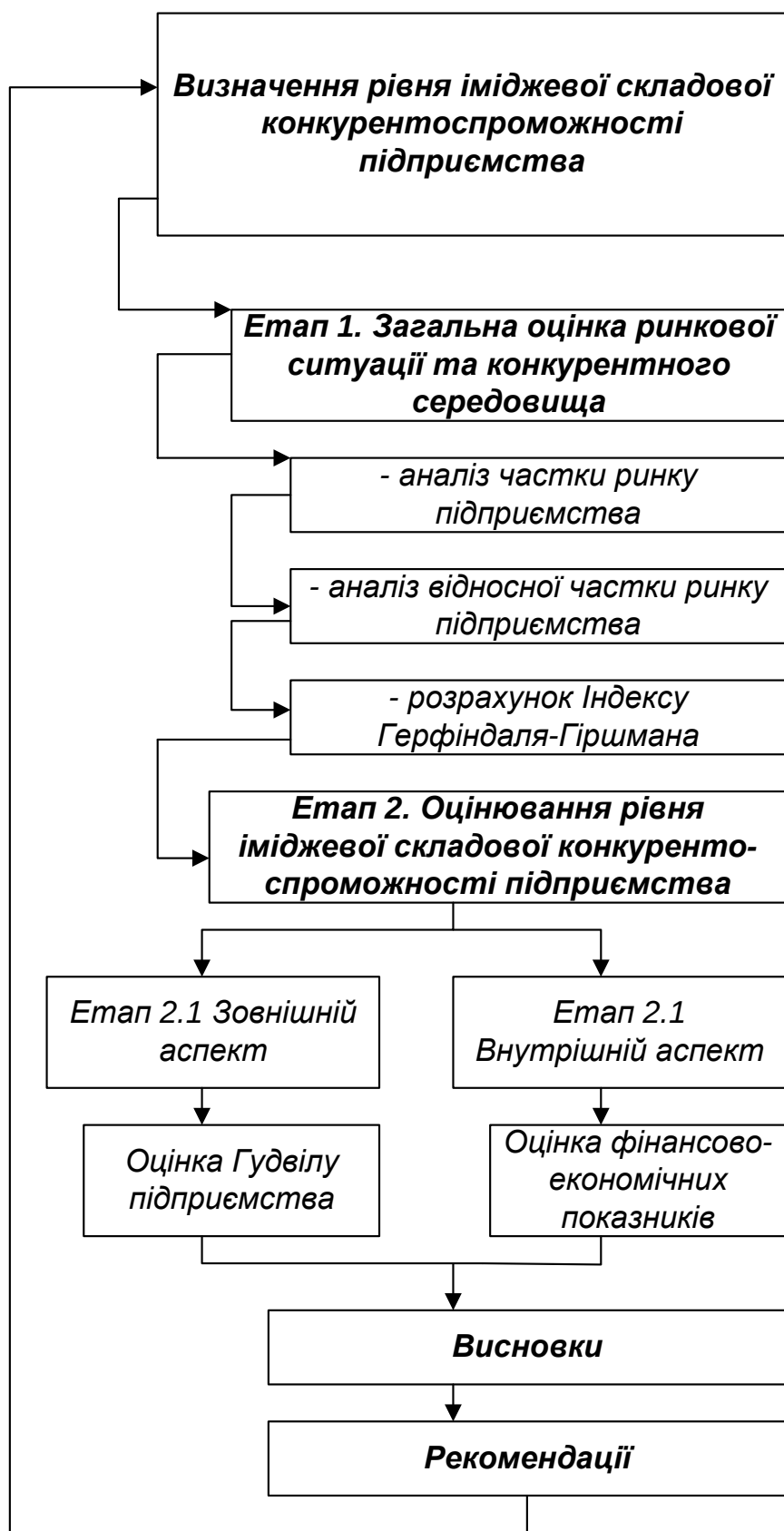


Рисунок 2.7 – Алгоритм визначення рівня іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства

ЕТАП 1. На першому етапі аналізу іміджевої складової конкурентоспроможності ТОВ «Аргана Фрут Україна» проаналізуємо кон'юнктуру ринку даної галузі шляхом аналізу частки ринку досліджуваного підприємства, відносної частки ринку, рівня монополізації ринку (Індекс Герфіндаля-Гіршмана) в контексті діяльності основних конкурентів на ринку.

Частка ринку підприємства (D) – це відсоток (або питома вага) продукції підприємства в загальному обсязі даного ринку збуту і визначається за формулою [53]:

$$D = \frac{Q_n}{Q_{\Sigma p}} \cdot 100\%, \quad (2.4)$$

де Q_n – обсяг реалізації продукції підприємства в натуральному або вартісному вираженні; $Q_{\Sigma p}$ – загальний обсяг реалізації продукції на ринку в натуральному або вартісному вираженні.

Так, для ТОВ «Аргана Фрут Україна» у 2020 році частка ринку продукції в межах України складала:

$$D_{2020} = \frac{780798}{22500000} \cdot 100\% = 3,47\%.$$

Аналогічно робимо розрахунок частки ринку досліджуваного товариства за 2021 та 2022 роки, а також часток ринку обраних для аналізу основних підприємств-конкурентів.

Відносна частка ринку (DMI) – визначається як співвідношення частки ринку підприємства і сумарної частки ринку головних конкурентів (лідерів) за формулою:

$$DMI = \frac{D}{D_{k1} + D_{k2} + D_{k3}}, \quad (2.5)$$

де D – частка ринку підприємства; D_{k1} , D_{k2} , D_{k3} – частки ринку трьох головних конкурентів відповідно.

Так, для ТОВ «Аргана Фрут Україна» у 2020 році частка ринку продукції в межах України складала:

$$DMI_{2020} = \frac{3,47}{28,55 + 10,03 + 2,11} = 0,085.$$

Аналогічно робимо розрахунок відносної частки ринку досліджуваного товариства за 2021 та 2022 роки.

З метою аналізу конкурентного середовища рівень монополізації ринку визначимо за допомогою індексу Герфіндаля-Гіршмана HHI , який враховує частку на ринку кожного з учасників і розраховується як сума квадратів часток усіх підприємств, які діють на ринку за формулою:

$$HHI = \sum_{i=1}^n D_i^2 \quad (2.6)$$

де n – кількість підприємств представлених на ринку; D_i – частка i -го підприємства на ринку.

Для 2020 року:

$$HHI_{2020} = 3,47^2 + 2,11^2 + 28,55^2 + 2,95^2 + 10,03^2 = 941.$$

Таке значення розрахованого індексу свідчить про слабоконцентрований ринок досконалої конкуренції у 2020 році.

Аналогічні розрахунки проведемо для 2021 та 2022 років.

Усі проведені розрахунки зводимо до таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Результати аналізу стану та ступеню конкурентного середовища ринку для ТОВ «Аргана Фрут Україна» за 2020-2022 роки з врахуванням позицій його основних конкурентів

Параметр	Загальний обсяг реалізації продукції на ринку, млн. грн.			Аргана Фрут Україна			T.B.Fruit (Galicia)		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Обсяг реалізації продукції підприємства в межах ринку, тис. грн.	22500	21400	19600	780798	1124498	970327	473999	321749	357068
Частка ринку підприємства, %	-	-	-	3,47	5,25	4,95	2,11	1,50	1,82
Відносна частка ринку підприємства	-	-	-	0,084	0,080	0,079	0,050	0,022	0,028
Індекс Герфіндаля-Гіршмана	941	3299	2876	-	-	-	-	-	-

Таблиця 2.6 – Результати аналізу стану та ступеню конкурентного середовища ринку для ТОВ «Аргана Фрут Україна» за 2020-2022 роки з врахуванням позицій його основних конкурентів (продовження)

Параметр	PepsiCo (Сандора, Садочок)			ТБ Фрут Капітал			Вітмарк-Україна		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Обсяг реалізації продукції підприємства в межах ринку, тис. грн.	6423969	12118128	10341642	663660	91783	210521	2257293	1687551	1554559
Частка ринку підприємства, %	28,55	56,63	52,76	2,95	0,43	1,07	10,03	7,89	7,93
Відносна частка ринку підприємства	1,735	3,867	3,588	0,070	0,006	0,016	0,287	0,124	0,133

Динаміка частки ринку досліджуваного товариства, його відносної частки подано на рисунку 2.8.

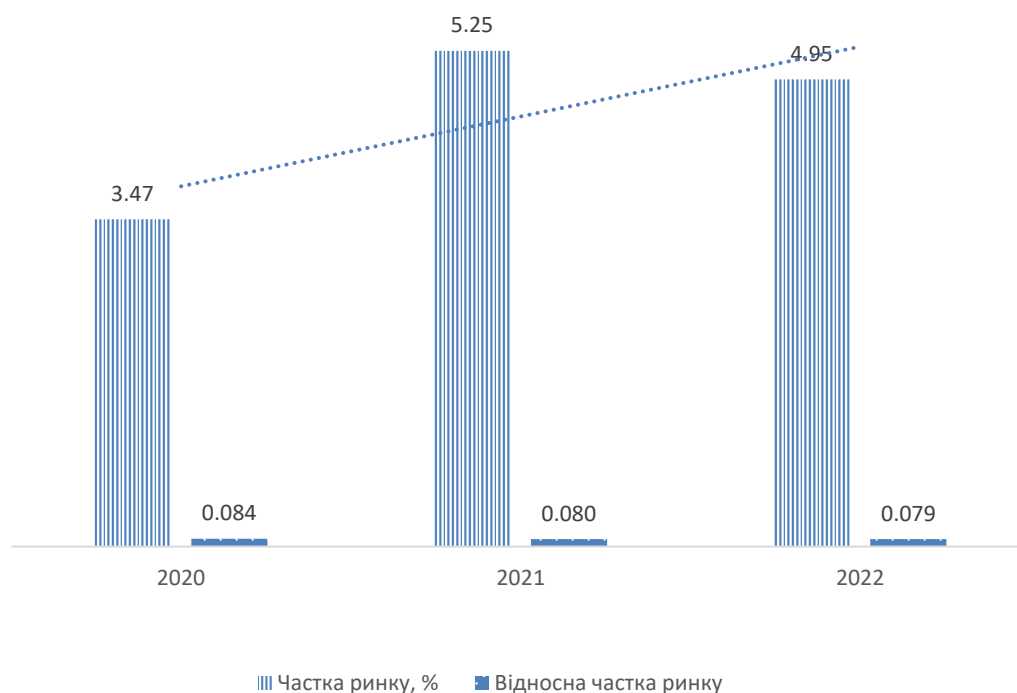


Рисунок 2.8 – Динаміка частки ринку та відносної частки ринку ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 років

Відповідно до розрахованого індексу Герфіндаля-Гіршмана 2020 році ринок був слабкоконцентрованим з високим рівнем конкуренції, у 2021 та 2022 роках ринок став висококонцентрованим з ризиками та загрозами монополізації. В зв'язку із цим для підприємств такого ринку обов'язковим є посилення власного рівня конкурентоспроможності та іміджу аби не загубитися на фоні потенційного монополіста (в даному випадку ним може стати ТОВ «PepsiCo»).

ЕТАП 2. Наступним кроком буде обрання найбільш оптимального методу оцінки іміджевої складової конкурентоспроможності ТОВ «Аргана Фрут Україна».

Слід врахувати те, о оцінювання іміджевої складової необхідно провести і якісно, і кількісно. Кількісні характеристики дадуть змогу сформувати стан іміджевої складової на макрорівні підприємства, а якісні – на мікрорівні.

ЕТАП 2.1. Враховуючи це, в даних дослідженнях вважаємо за доцільне застосувати метод вартісної оцінки іміджевої складової шляхом розрахунку вартості goodwill. Перевагою такого підходу є можливість отримання кількісної оцінки вартості іміджу підприємства, а також можливість проаналізувати вплив нематеріальних активів на його прибуток. Серед недоліків такого підходу є складність коректно визначити ринкову вартість підприємства та потреба у необхідності значного обсягу інформації про галузь підприємства [55]. Оцінка гудвілу підприємства – це оцінка обсягів тих ресурсів, котрі дають клієнту мотивацію придбати той чи інший товар, що в результаті приносить підприємству надприбуток. Основною особливістю є те, що це єдиний вид нематеріальних активів, котрий не може аналізуватися окремо від підприємства.

Значення гудвілу може бути як позитивним, так і негативним. Гудвіл буде мати негативне значення, якщо ринкова вартість підприємства буде нижче балансової вартості чистих активів. Позитивний імідж формується завдяки тому, що вартість підприємства буде вище вартості його активів і пасивів. Це означатиме, що підприємство має певний рівень якості, котрий не формується вартістю його активів і пасивів. Саме ця якість є сукупністю активів, підштовхуюча споживачів купувати товари досліджуваного підприємства.

Гудвіл для ТОВ «Аргана Фрут Україна» визначатимемо за період 2020-2022 років за допомогою методу оцінки репутації за обсягом реалізації продукції (Визначення гудвілу як різниці між чистим операційним прибутком та обсягом реалізованої продукції помноженому на коефіцієнт рентабельності), котрий дасть змогу визначити поточну оцінку репутації підприємства.

Відповідні розрахунки зводимо до таблиці 2.9.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників, що формують Гудвіл для ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 років

Показник	Роки			Відхилення			
				2020/2021		2021/2022	
	2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Чистий операційний прибуток, тис. грн.	151365	160632	90416	9267	6,12	-70216	-43,71
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	780798	1124498	970327	343700	44,02	-154171	-13,71
Прибуток, тис. грн.	110465	131362	76495	20897	18,92	-54867	-41,77
Вартість активів, тис. грн.	892172	1007557	1055231	115385	12,93	47674	4,73
Коефіцієнт рентабельності підприємства	0,123816	0,130377	0,072491	0,006561	5,30	-0,05789	-44,40
Гудвіл, тис. грн.	54689,8	14023,6	20075,7	-40666,2	-74,4	6052,1	43,16

Позитивне значення Гудвіл ТОВ «Аргана Фрут Україна» протягом аналізованого періоду уже свідчить про позитивну іміджеву складову товариства. Разом із тим у 2021 році спостерігаємо суттєве зниження аналізованого показника на 74,4% - підприємство втрачає свої позиції на ринку. У 2022 році ТОВ «Аргана Фрут Україна», не зважаючи на складну ситуацію в країні, за аналізованим показником дещо покращило ситуацію. Проте, це відбулося не за рахунок підвищення показників ефективності роботи товариства, а через вихід з ринку ряду підприємств-конкурентів, котрі працювали на територіях анексованих росією. Динаміка Гудвіл ТОВ «Аргана Фрут Україна» протягом 2020-2022 років – рисунок 2.8.

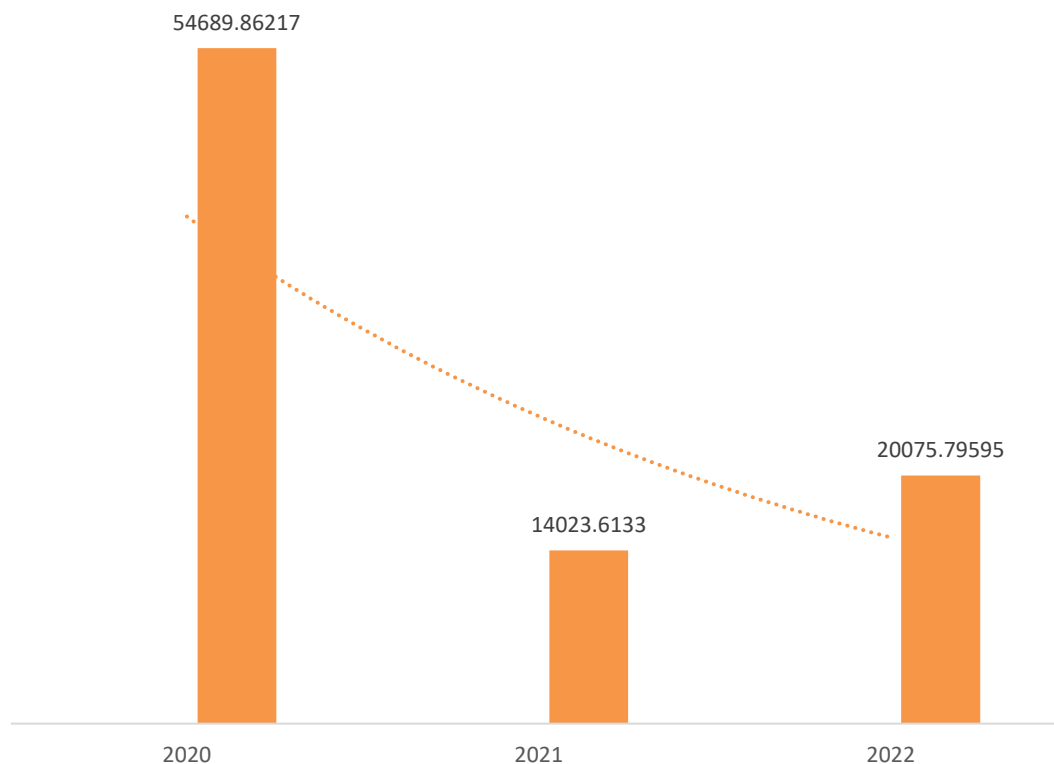


Рисунок 2.9 – Динаміка Гудвіл ТОВ «Аргана Фрут Україна» протягом 2020-2022 років

ЕТАП 2.2. Здійснимо оцінювання іміджевої складової досліджуваного товариства шляхом аналізу системи його фінансово-економічних показників, а саме: відносного валового доходу, що показує здатність адміністрації підприємства керувати виробничими витратами; коефіцієнта оборотності товарно-матеріальними запасами; коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості; середнього рівня заробітної плати; коефіцієнта поточної ліквідності [56] – таблиця 2.8.

Аналізоване товариство протягом 2020-2022 років мало позитивний показник прибутковості – відносний валовий дохід. Це означає, що ТОВ «Аргана Фрут Україна» має досить високий рівень самоокупності. Не зважаючи на те, що у 2021 році даний показник знизився на 7,76%, у 2022 році спостерігаємо його зростання на 1,36%.

Таблиця 2.8 – Основні фінансово-економічні показники іміджевої складової конкурентоспроможності ТОВ «Аргана Фрут Україна» протягом 2020-2022 років

Показники	Роки			Відхилення			
				2020/2021		2021/2022	
	2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Відносний валовий дохід, грн./грн.	1,34	1,24	1,26	-0,10	-7,76	0,02	1,36
Валовий дохід, тис. грн.	1050054	1394881	1219996	344827	32,84	-174885	-12,54
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	780798	1124498	970327	343700	44,02	-154171	-13,71
Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів	1,19	1,17	1,18	-0,02	-1,58	0,01	0,86
Середньорічна вартість запасів, тис. грн.	657400	962000	823000	304600	46,33	-139000	-14,45
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	71,95	67,51	73,60	-4,44	-6,17	6,09	9,02
Середньорічна дебіторська заборгованість	207000	258000	246000	51000	24,64	-12000	-4,65
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,04	4,63	4,91	0,60	14,74	0,28	5,94
Середньорічна кредиторська заборгованість	260000	301000	248500	41000	15,77	-52500	-17,44
Середній рівень заробітної плати, грн./рік	285,23	307,88	299,03	22,65	7,94	-8,85	-2,87
Витрати на заробітну плату, тис. грн.	84714	91132	92101,00	6418,0	7,58	969,00	1,06
Чисельність працівників, особу.	297,00	296,00	308,00	-1,00	-0,34	12,00	4,05
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,47	2,33	1,38	0,85	57,78	-0,95	-40,82
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	655,50	769,00	816,50	113,50	17,32	47,50	6,18
Короткострокові зобов'язання, тис. грн.	444,50	330,50	593,00	-114,00	-25,65	262,50	79,43

Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів показує на скільки ефективно товариство управляє своїми запасами, а також скільки обертів здійснили запаси за рік. У 2021 році даний показник знизився до значення 1,17,

проте у 2022 році незначно зріс і становив 1,18. Загалом значення цього коефіцієнта протягом аналізованого періоду можна вважати сталим, а це означає, що товариство не приділяє достатньої уваги вдосконаленню політики управління запасами.

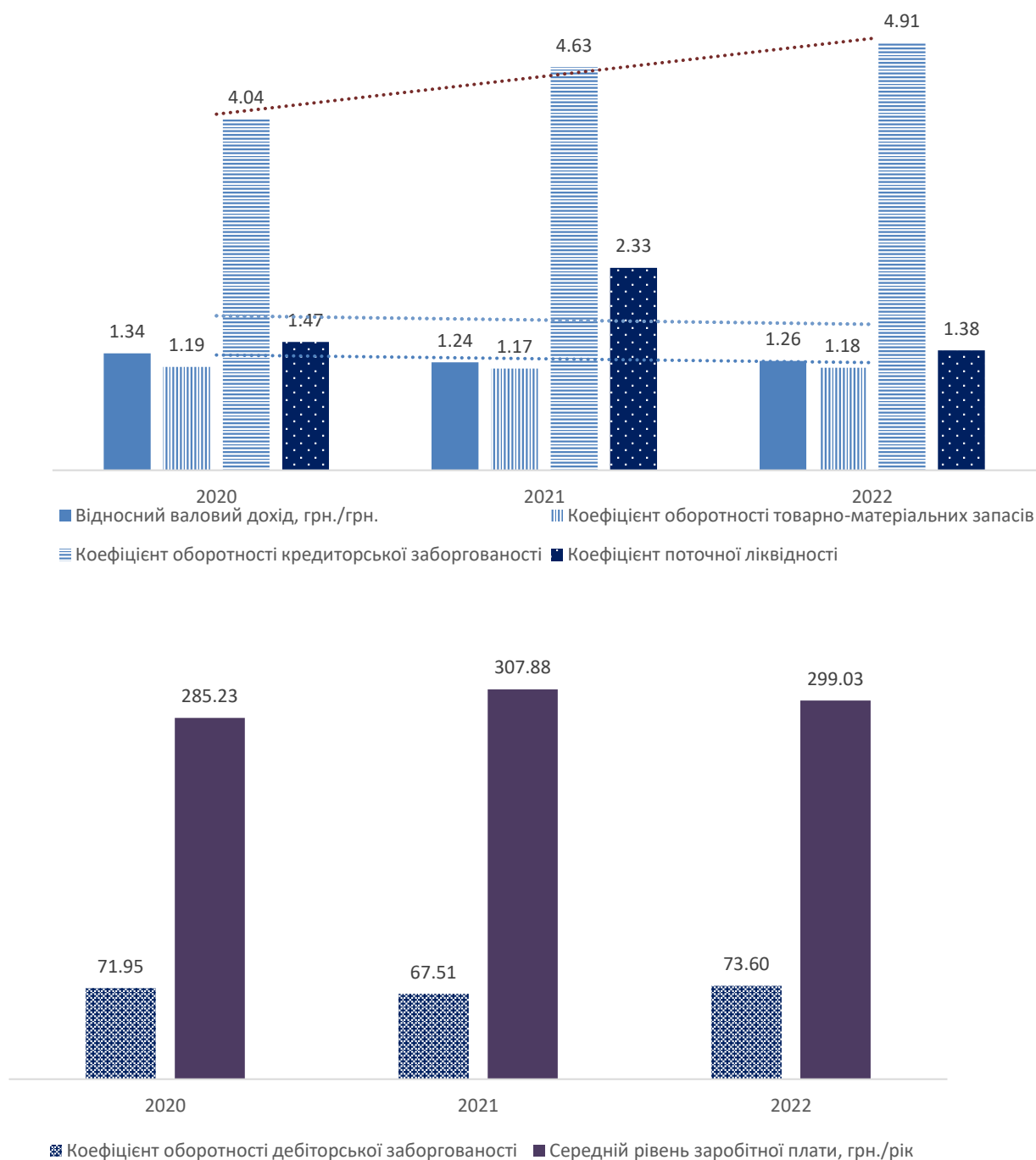


Рисунок 2.10 – Динаміка основних фінансово-економічних показників іміджевої складової конкурентоспроможності ТОВ «Аргана Фрут Україна» протягом 2020-2022 років

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2022 році суттєво зріс (9,02%) в порівнянні із 2021 та 2020 роками. Це означає, що аналізоване товариство підвищує рівень своєї ділової активності у 2022 році.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також має динаміку до зростання, проте його значення нижчі в порівнянні із дебіторським оборотом, а абсолютні значення середньорічної вартості дебіторської та кредиторської заборгованостей не значно відрізняються. Це означає, що товариство фінансує своїх дебіторів фактично за рахунок кредиторів. Разом із тим, протягом 2020-2022 років значення цього коефіцієнта для ТОВ «Аргана Фрут Україна» знаходиться в межах рекомендованої норми.

У 2022 році в порівнянні з 2021 спостерігається зниження середнього рівня заробітної плати по товариству на 2,87%. Така ситуація спричинена наслідками повномасштабного вторгнення росії та зниженням купівельної спроможності споживачів.

У 2021 році є зростання коефіцієнта поточної ліквідності на 57,78% в порівнянні із 2020 роком. Проте, вже у 2022 році цей показник знизився майже на 40%, хоча й залишався на позитивному рівні. Цей показник є індикатором товариства відповідати за поточними зобов'язаннями, використовуючи оборотні активи. Найоптимальнішою була ситуація у 2021 році, коли даний показник складав 2,33. У 2022 році значення цього показника знизилося до 1,38, що також відповідало нормам, проте подальше його зниження призведе до зниження платоспроможності товариства.

Загалом можна зробити висновок, що ТОВ «Аргана Фрут Україна» працює в умовах мінливого ринку, котрий насичений великою кількістю підприємств-конкурентів. Товариство має досить гарний потенціал для підтримки позитивної іміджевої складової конкурентоспроможності свого статусу і намагається її підтримувати на відповідному рівні. Проте, динаміка ринку, дії конкурентів, наслідки російської агресії, зниження купівельної платоспроможності споживачів та особливості галузі (продукція не є товаром першої необхідності), ТОВ «Аргана Фрут Україна» повинно впроваджувати сучасні, ефективні заходи, котрі

дозволять втримати ринкові позиції, не дозволити монополізації ринку конкурентами, а також забезпечити подальший розвиток та підвищення конкурентоспроможності шляхом зростання рівня іміджевої складової.

2.3 Аналіз системи управління товариством з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна»

ТОВ «Аргана Фрут Україна» створене в Україні 3 липня 1997 року як ТОВ «Спільне українсько-австрійське підприємства «Поділля-Обст»». У 2006 році товариство змінило юридичну назву на «Аргана Фрут Україна».

Діяльність товариства здійснюється в Україні. ТОВ «Аргана Фрут Україна» спеціалізується на переробці ягід та фруктів, включаючи повний цикл переробки фруктів та ягід, а також випуск готової продукції. Основним видом економічної діяльності товариства є перероблення та консервування фруктів та овочів.

Вищим органом правління ТОВ «Аргана Фрут Україна» відповідно до його Статуту є Загальні збори учасників. Виконавчим органом управління є Дирекція, яку очолює Генеральний Директор та Наглядова рада [57].

ТОВ «Аргана Фрут Україна» складається з структурних підрозділів.

Генеральному директору у прямому підпорядкуванні є Менеджер по проєктах, помічник Генерального директора та Заступник генерального директора з охорони праці.

Менеджер по проєктах відповідає за своєчасність реалізації проєктів товариства, плануванням завдань виконавцям проєктів, розподілом усіх необхідних ресурсів, оцінкою ризиків.

Помічник Генерального директора відповідає за організацію робочого часу Генерального директора, реєстрацію відповідної документації, запит необхідної інформації, подачу відповідних прохань від підрозділів та відділів товариства.

Заступник генерального директора з охорони праці відповідає за належний стан безпеки та питань з охорони праці і навколишнього середовища. Варто зазначити, що товариство активно сприяє охороні навколишнього середовища,

яке полягає у зменшенні вуглецевого сліду, зниженню кількості споживання води та зменшення втрати сировини і відходів у всьому ланцюгу створення вартості. , Крім того, товариство продовжує захищати та покращувати біорізноманіття та здоров'я ґрунтів шляхом впровадження практики відновлення сільського господарства. Одним із пріоритетів товариства щодо сталого розвитку є забезпечення того, щоб усі використані фрукти були екологічно чистими, прозорими та доступними для зростаючої кількості клієнтів. Так, у 2021 році ферма товариства «Лука» в Україні досягла золотого рівня в Оцінці сталості фермерських господарств GLOBALG.A.P, що є найвищим рівнем цієї перевірки [57]. Додаток GGFSА застосовується для оцінки практик сталого розвитку в первинному виробництві по всьому світу і має на меті допомогти фермерам у вирішенні подальших питань сталого розвитку на рівні фермерських господарств.

Другий рівень організаційної структури ТОВ «Аргана Фрут Україна» складається з таких структурних одиниць: Операційний менеджер з виробництва, Начальник відділу розробки нових продуктів, Директор з продажу, Відділ продажу готової продукції, Директор матеріально-технічного постачання, Фінансовий директор.

В свою чергу Операційному менеджеру з виробництва підпорядковані: Головний інженер, котрий очолює технічну службу та виконує управління виробництвом; Директор відділу якості продукції, який керує Загальним господарським відділом, Директором лабораторії, що очолює лабораторію товариства. Відділи управління виробництвом забезпечують впровадження у виробничий процес найсучасніших технологій для обробки сировини за допомогою найчутливіших виробничих процесів.

Відділ якості із власною лабораторією гарантує забезпечення найвищих стандартів відбору та обробки фруктів, аби гарантувати неперевершені стандарти харчової безпеки та високу якість.

Начальник відділу розробки нових продуктів керує Відділом розробки нових продуктів. Відділ забезпечує розробку індивідуальних рішень із всесвітньою мережею фахівців з розробки продуктів у тісній співпраці з

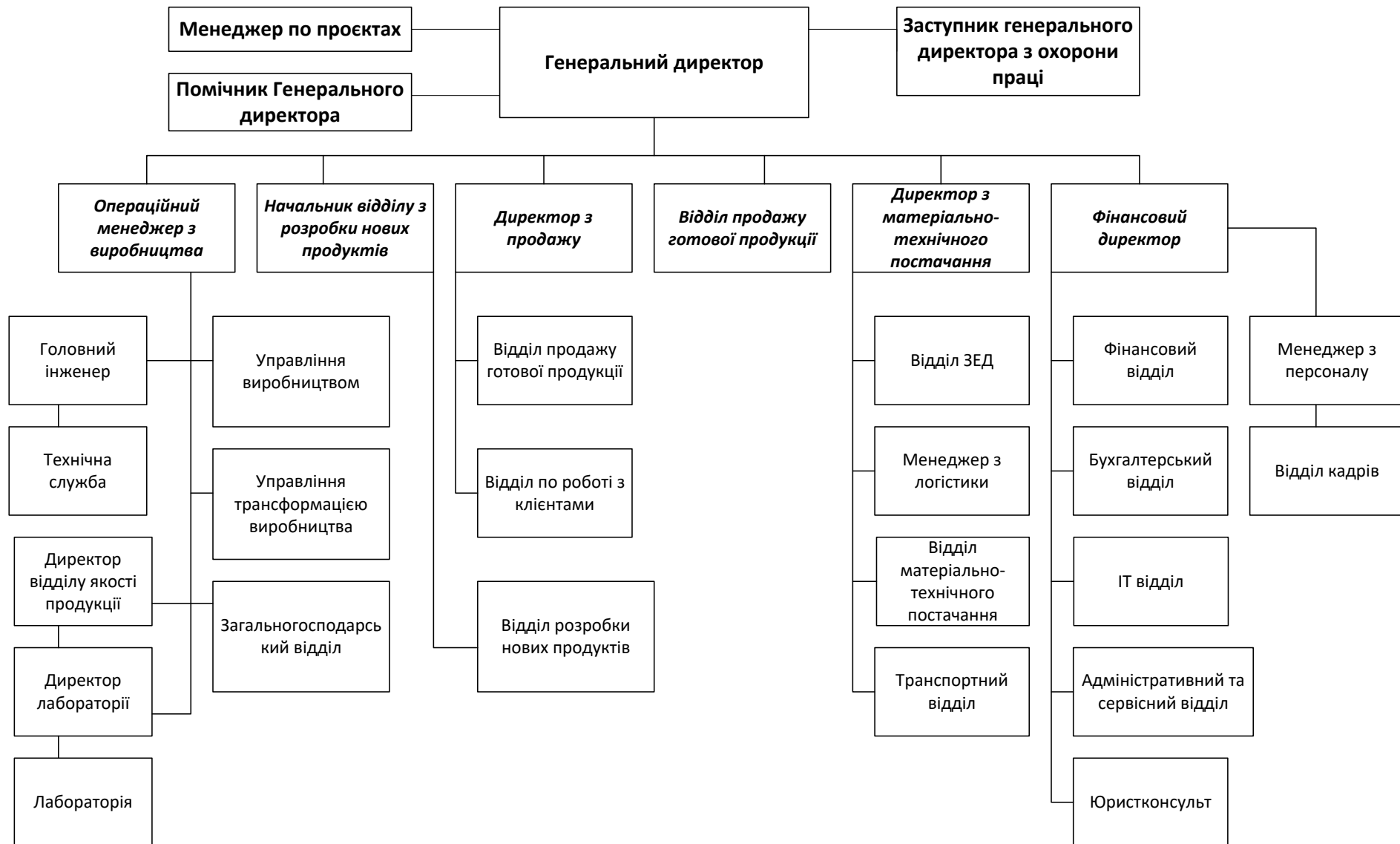


Рисунок 2.11 – Організаційна структура ТОВ «Аргана Фрут Україна» [57]

клієнтами, а також враховує місцеві потреби. Партнерство з споживачами допомагає товариству розвивати свій бізнес і випускати на ринок інноваційні продукти.

Директору з продажу підпорядковані Відділ продажу готової продукції та Відділ роботи з клієнтами.

Директору з матеріально-технічного постачання підпорядковуються Відділ зовнішньо-економічної діяльності, Менеджер з логістики, Відділ матеріально-технічного постачання, Транспортний відділ. Система зазначених відділів із висококваліфікованою командою експертів з питань постачання сировини та довгострокових відносини з контрагентами та компаніями.

Фінансовий директор керує Фінансовим відділом, Бухгалтерським відділом, ІТ відділом, Адміністративним та сервісним відділами, а також йому підпорядкований Юрисконсульт, Менеджер з персоналу і Відділ кадрів.

Загальна організаційна структура ТОВ «Аргана Фрут Україна» наведена на рисунку 2.10.

Загальна чисельність працівників товариства станом на кінець 2022 року складала 308 осіб. Майже 38% працівників ТОВ «Аргана Фрут Україна» це жінки. Товариство ініціює принципи рівних можливостей, має ефективну систему стимулювання праці, активно підтримує інноваційний напрямок розвитку, дає можливість покращувати професійні компетентності, мобільність, професійний розвиток. Крім того, ТОВ «Аргана Фрут Україна» забезпечує навчання та розвиток працівників шляхом проведення професійних тренінгів, надання доступу до навчальних баз.

Видно, що організаційна структура ТОВ «Аргана Фрут Україна» є лінійною. Це така структура організації підприємства за якої між відділами та підрозділами існують лише одноканальні зв'язки. Кожен підлеглий має конкретного лінійного керівника, котрий наділений своїми адміністративними повноваженнями у межах певного підрозділу чи відділу.

Перевагами такого підходу в організації товариством є чіткі і прості взаємозв'язки між відділами та підрозділами; єдність та чіткість вказівок і

розпоряджень; узгодженість дій; підвищена відповідальність керівників відділів; оперативність прийняття рішень; особиста відповідальність керівника відділу за результати роботи [58].

Поряд із перевагами лінійна організаційна структура характеризується високим рівнем вимог до керівників, що очолюють відповідні відділи та підрозділи; перевантаженістю інформації; ймовірністю відсутності спеціалістів з окремих управлінських питань [58].

Крім того, наявна організаційна структура ТОВ «Аргана Фрут Україна» передбачає дублювання певних функцій, надмірну завантаженість різноманітними відділами, котрі можна об'єднати. Тому в подальшому планується запропонувати для аналізованого товариства використання функціонального типу організаційної структури.

2.4 Висновки до розділу 2

Проаналізовано фінансово-господарські показники товариства за період 2020-2022 рр., що дало змогу встановити, що 2022 рік для ТОВ «Аргана Фрут Україна», як і для більшості підприємств України в умовах війни, був досить складним із загальним зниженням усіх фінансового-господарських показників його діяльності. Проте, підприємству вдалося втримати свої позиції на ринку і, навіть, закласти певні позитивні тенденції до підвищення ефективності своєї діяльності.

ТОВ «Аргана Фрут Україна» працює в умовах мінливого ринку, котрий насичений великою кількістю підприємств-конкурентів. Товариство має досить гарний потенціал для підтримки позитивної іміджевої складової конкурентоспроможності свого статусу і намагається її підтримувати на відповідному рівні. Проте, динаміка ринку, дії конкурентів, наслідки російської агресії, зниження купівельної платоспроможності споживачів та особливості галузі (продукція не є товаром першої необхідності), ТОВ «Аргана Фрут Україна» повинно впроваджувати сучасні, ефективні заходи, котрі дозволять втримати

ринкові позиції, не дозволити монополізації ринку конкурентами, а також забезпечити подальший розвиток та підвищення конкурентоспроможності шляхом зростання рівня іміджевої складової.

Встановлено, що ТОВ «Аргана Фрут Україна» має лінійний тип організаційної структури з відповідними перевагами та недоліками. Крім того, виявлено, що наявна організаційна структура ТОВ «Аргана Фрут Україна» передбачає дублювання певних функцій, надмірну завантаженість різноманітними відділами, котрі можна об'єднати. Тому в подальшому планується запропонувати для аналізованого товариства використання функціонального типу організаційної структури.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПОЛІПШЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕВОЮ СКЛАДОВОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРГАНА ФРУТ УКРАЇНА» ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

3.1 Обґрунтування вибору подальшої базової стратегії розвитку для товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна»

Проведений у розділі 2 аналіз фінансово-господарських результатів діяльності ТОВ «Аргана Фрут Україна» дав змогу дійти висновку, що товариству необхідним є розробка програми посилення своїх ринкових позицій, формування стійкого рівня конкурентоспроможності та підвищення ефективності управління іміджевою складовою. Відповідно до сформованих завдань товариства необхідним є розробка подальшої стратегії його розвитку.

Одним із найбільш поширених прийомів аналізу, котрий дає можливість обрати найбільш ефективну стратегію перспективного розвитку для сучасного підприємства, є SWOT-аналіз. За такого аналізу з'являється можливість у підприємства використати свої сильні сторони, ліквідувати слабкі характеристики, використати наявні можливості, а також зменшити вплив загроз на свою діяльність.

Основною ціллю такого аналізу є найбільш ефективно використати земельні, природні, трудові, фінансові ресурси товариства з метою отримання максимального комерційного ефекту.

Відповідно, на першому етапі формування майбутньої стратегії розвитку ТОВ «Аргана Фрут Україна» проведемо аналіз його середовища господарювання, встановимо параметри макро- та мікро-середовища, а також проаналізуємо сильні та слабкі сторони товариства, його можливості та потенційні загрози – рисунок 3.1.

ТОВ «Аргана Фрут Україна» характеризується наступними сильними сторонами (S):

- високий рівень якості продукції;
- кваліфікований персонал;
- максимальна орієнтація на споживача;
- широкий асортимент;
- ефективна реклама;
- відмінний стан матеріально-технічної бази;
- сучасні технології переробки сировини;
- резерви зростання обсягів виробництва за рахунок еко- та ресурсозбереження.

Слабкими сторонами ТОВ «Аргана Фрут Україна» є (W):

- слабкий рівень маркетингового супроводу;
- велика енерго- та матеріаломісткість виробництва;
- залежність від урожайності та погодних умов;
- високовитратні технології.

До можливостей ТОВ «Аргана Фрут Україна» можна віднести (O):

- можливість розширення закордонної ніші на ринку продукції;
- забезпечення потреб внутрішнього ринку;
- підтримка аграрного сектору;
- сприятливі природні умови;
- наявність чорноземів.

Загрозами для ТОВ «Аргана Фрут Україна» є (T):

- можливість монополізації ринку соків;
- висока націнка посередників;
- недосконала податкова система;
- нестабільність природних умов;
- зниження купівельної спроможності споживачів.

Відповідно ТОВ «Аргана Фрут Україна» повинно чітко сформулювати свою місію, котра на сьогодні полягає у забезпеченні потреб ринку України якісною, корисною продукцією (соки, пюре, тощо) за конкурентоспроможною вартістю і отримати комерційний ефект, що дасть можливість забезпечити підприємству

розширене відтворення.

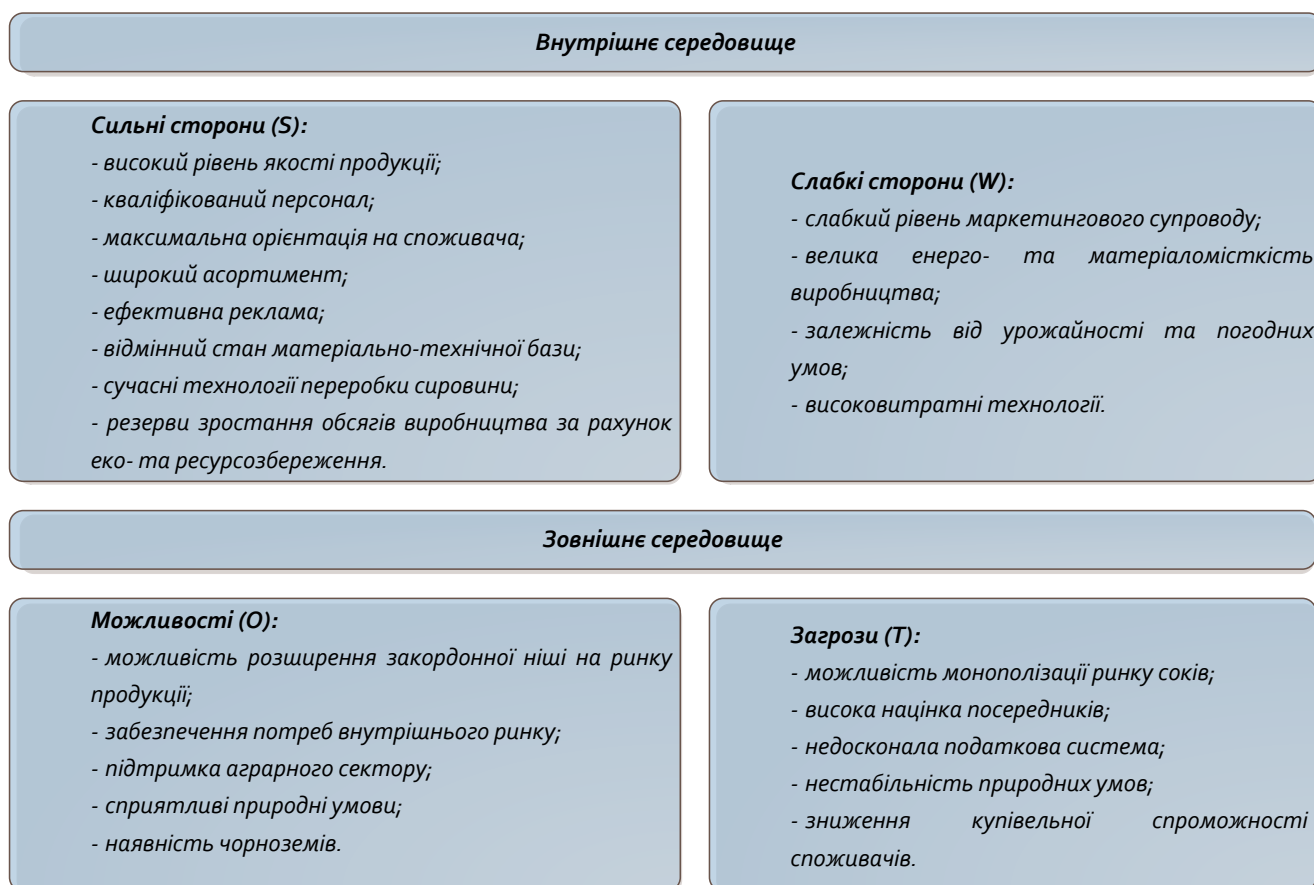


Рисунок 3.1 – Матриця факторів, що характеризують внутрішнє та зовнішнє середовище господарювання ТОВ «Аргана Фрут Україна»

Далі проведемо бальне оцінювання факторів внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Аргана Фрут Україна» – таблиці 3.1-3.2.

Сильні сторони товариства переважають над його слабкими сторонами, що дає підстави вважати, що товариство зможе скористатися своїми можливостями на ринку.

Аналогічно в балах оцінюємо кожену можливість та загрозу для ТОВ «Аргана Фрут Україна». Для кожного чинника також встановлюємо ймовірність настання [58]. Також розрахуємо загальну оцінку можливостей та загальну оцінку загроз за відповідними залежностями – таблиця 3.2.

За результатами оцінювання та розрахунків видно, що невикористані можливості товариства можуть стати для нього загрозами в тому випадку, якщо

такою можливістю скористаються конкуренти.

Таблиця 3.1 – Бальне оцінювання факторів внутрішнього середовища ТОВ «Аргана Фрут Україна»

Сильні сторони				Слабкі сторони			
Фактори	Бали	Вагомість	Цінність	Фактори	Бали	Вагомість	Цінність
Високий рівень якості продукції	5	0,2	1,0	Слабкий рівень маркетингового супроводу	3	0,2	0,6
Кваліфікаційний персонал	4	0,05	0,2	Велика енерго- та матеріаломісткість виробництва	4	0,2	0,8
Максимальна орієнтація на споживача	4	0,15	0,6	Залежність від урожайності та погодних умов	3	0,4	1,2
Широкий асортимент	5	0,05	0,25	Високовитратні технології	3	0,2	0,6
Ефективна реклама	3	0,05	0,15				
Відмінний стан матеріально-технічного забезпечення	5	0,1	0,5				
Сучасні технології переробки сировини	5	0,2	1,0				
Резерви зростання обсягів виробництва	4	0,2	0,8				
Всього разом			4,5	Всього разом			3,2

Зважаючи на те, що показник можливостей товариства перевищує його загальний показник загроз, то подальша стратегія розвитку товариства повинна бути наближеною до активного використання його можливостей.

Наступним етапом аналізу є побудова зведеної матриці SWOT-аналізу та визначення найбільш вагомих сильних сторін та можливостей і найбільш слабких сторін і загроз – таблиця 3.3.

Таблиця 3.2 – Бальне оцінювання факторів зовнішнього середовища ТОВ «Аргана Фрут Україна»

Можливості				Загрози			
Фактори	Бали	Ймовірність реалізації	Цінність	Фактори	Бали	Ймовірність настання	Цінність
Можливість розширення закордонної ніші на ринку продукції	4	0,3	1,2	Загроза монополізації ринку соків	4	0,4	1,6
Забезпечення потреб внутрішнього ринку	4	0,2	0,8	Висока націнка посередників	4	0,2	0,8
Підтримка аграрного сектору	4	0,1	0,4	Недосконала податкова система	3	0,1	0,3
Сприятливі природні умови	4	0,1	0,4	Нестабільність природних умов	4	0,1	0,4
Наявність чорноземів	5	0,3	1,5	Зниження купівельної спроможності споживачів	4	0,2	0,8
Всього разом			4,3	Всього разом			3,9

Аналіз таблиці 3.3 дає можливість стверджувати наступне для ТОВ «Аргана Фрут Україна»:

- найбільш ефективним є висока якість продукції, завдяки чому можна використати можливість розширення закордонної ніші ринку продукції, але цьому може перешкоджати можливість монополізації ринку найпотужнішим конкурентом;

- наявність чорноземів, сприятливих погодних умов, підтримки аграрного сектору дасть можливість наростити обсяги виробництва, знизити собівартість та захиститися від основного конкурента.

Відповідно до результатів SWOT-аналізу (рисунок 3.2) для ТОВ «Аргана Фрут Україна» найбільш доцільним буде обрати корпоративну стратегію розвитку, ділову стратегію – лідер за витратами, конкурентну стратегію – послідовника за основним конкурентом.

Таблиця 3.3 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Аргана Фрут Україна»

	Можливості					Загрози				
	Можливість розшир. закордонної ніші (1,2)	Забезпечення потреб внутрішнього ринку (0,8)	Підтримка аграрного сектору (0,4)	Сприятливі природні умови (0,4)	Наявність чорноземів (1,5)	Загроза монополізації ринку соків (1,6)	Висока націнка посередників (0,8)	Недосконала податкова система (0,3)	Нестабільність природних умов (0,4)	Зниження купівельної спроможності споживачів (0,8)
Сильні сторони	Поле «SO»					Поле «ST»				
Високий рівень якості продукції (1,0)	1,2	0,8	0,4	0,4	1,5	1,6	0,8	0,3	0,4	0,8
Кваліфікований персонал (0,2)	0,24	0,16	0,08	0,08	0,3	0,32	0,16	0,06	0,08	0,16
Максимальна орієнтація на споживача (0,6)	0,72	0,48	0,24	0,24	0,9	0,96	0,48	0,18	0,24	0,48
Широкий асортимент (0,25)	0,3	0,96	0,48	0,48	0,375	0,4	0,96	0,075	0,48	0,96
Ефективна реклама (0,15)	0,18	0,12	0,06	0,06	0,225	0,24	0,12	0,045	0,06	0,12
Відмінний стан матеріально-технічного забезпечення (0,5)	0,6	0,4	0,2	0,2	0,75	0,8	0,4	0,15	0,2	0,4
Сучасні технології переробки сировини (1,0)	1,2	0,8	0,4	0,4	1,5	1,6	0,8	0,3	0,4	0,8
Резерви зростання обсягів виробництва (0,8)	0,96	0,64	0,32	0,32	1,2	1,28	0,64	0,24	0,32	0,64
Слабкі сторони	Поле «WO»					Поле «WT»				
Слабкий рівень маркетингового супроводу (0,6)	0,72	0,48	0,24	0,24	0,9	0,96	0,48	0,18	0,24	0,48
Велика енерго- та матеріаломісткість виробництва (0,8)	0,96	0,64	0,32	0,32	1,2	1,28	0,64	0,24	0,32	0,64
Залежність від урожайності та погодних умов (1,2)	1,44	0,96	0,48	0,48	1,8	1,92	0,96	0,36	0,48	0,96
Високовитратні технології (0,6)	0,72	0,48	0,24	0,24	0,9	0,96	0,48	0,18	0,24	0,48

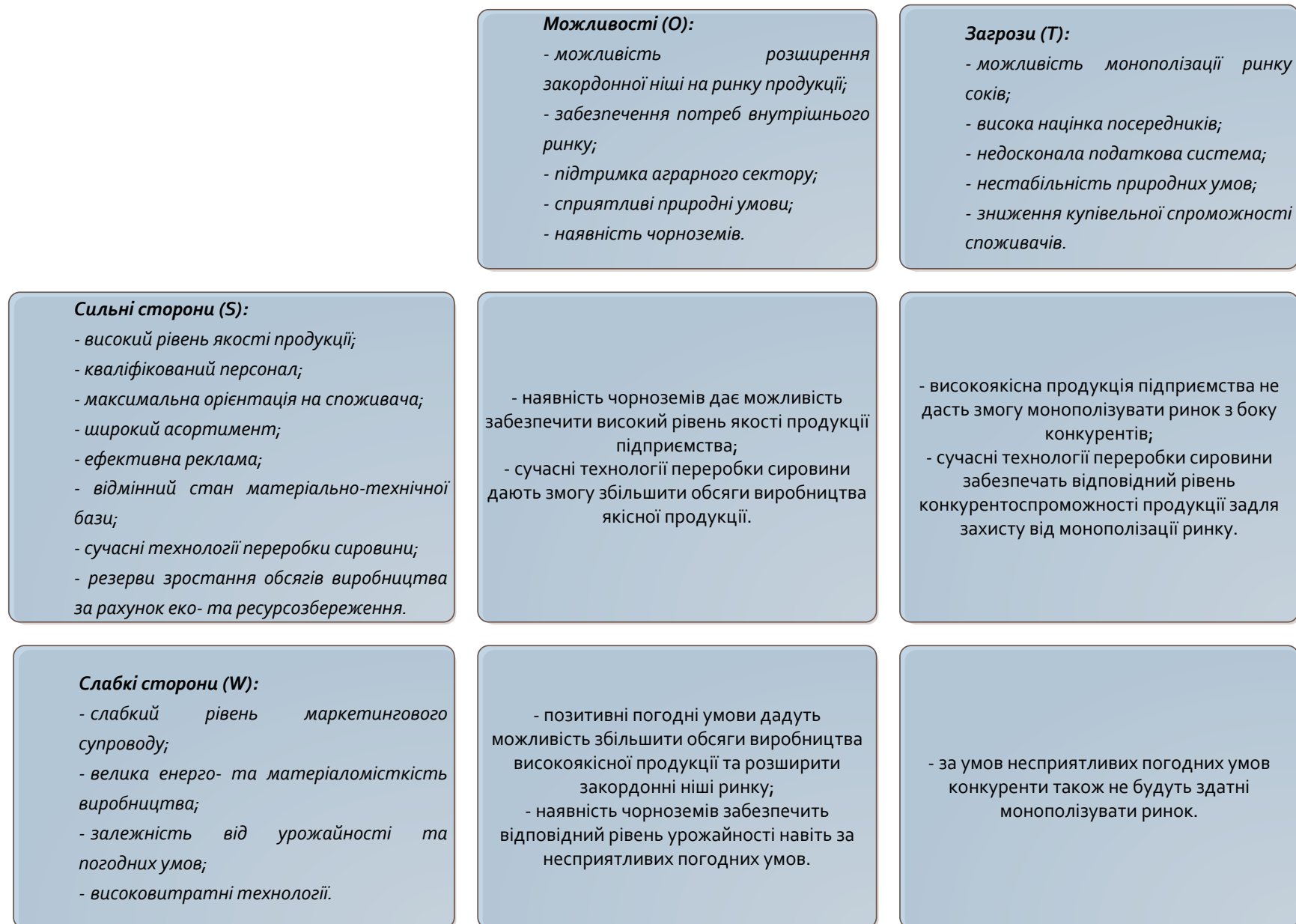


Рисунок 3.2 – Результати SWOT-аналізу ТОВ «Аргана Фрут Україна»

Сьогодні широко застосовують такі напрямки реалізації стратегії формування конкурентних переваг: наступальна, оборонна, коопераційна. Для ТОВ «Аргана Фрут Україна» важливим є зниження ризиків бути атакованим конкурентами, не допустити монополізації ринку та забезпечити для себе найменші втрати за умов, якщо наступ конкурентів все-таки відбудеться. Товариство є послідовником [59] з точки зору характеристики конкуренції і є успішно діючим на ринку, хоча має слабку маркетингову орієнтацію, а тому не має ринкової першості, змушене активно підтримувати і охороняти свої ринкові позиції. ТОВ «Аргана Фрут Україна» повинне слідувати за основними конкурентами ринку, формувати значні ринкові переваги в своєму сегменті, не допускати агресивності щодо конкурентної стратегії ринку. Послідовник наслідує вдалі перевірені ринковим досвідом прийоми, цим самим знижуючи можливі ризики. В даному випадку ТОВ «Аргана Фрут Україна» необхідно:

- розширити асортимент з метою заповнення вільних ринкових сегментів;
- забезпечити гнучкість цінової політики з орієнтацією на платоспроможність споживача;
- організувати безперервний моніторинг дій та заходів конкурентів.

Така стратегія подальшого розвитку дасть можливість ТОВ «Аргана Фрут Україна» бути адаптованими до динаміки ринку, швидко та ефективно реагувати на дії конкурентів.

3.2 Розробка системи заходів спрямованих на удосконалення організаційної структури товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна»

Удосконалення організаційної структури товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна» пропонується шляхом оптимізації його підрозділів, застосування між ними функціонального зв'язку. Така структура передбачає делегування поставлених задач відповідно до організаційних підрозділів. Планування та контролювання робіт відбуватиметься в межах

окремих відділів товариства. Хоча в даному випадку може відбутися порушення принципу єдності, проте для товариства середньої сфери бізнесу такий устрій є найбільш оптимальним. Функціональна організаційна структура дасть змогу для аналізованого товариства стимулювати ділову та професійну активність, оптимізувати використання ресурсів товариства у функціональних сферах, покращити координацію функціональних сфер [60].

З метою збереження єдності управління і виконання завдань, пропонуємо зберегти лінійний елемент шляхом доручення окремим функціональним підрозділам визначення завдань без повноважень віддачі наказів. Така система організації товариства буде функціональною із штабним органом керування.

Ціллю штабних підрозділів буде виконання керівних функцій, але за умов, що всі права з управління та виконання залишаться закріпленими за відповідним функціональним підрозділом товариства.

В такому випадку буде дотримано чітка передача завдань з одночасним використанням умінь та навиків відповідних фахівців. Головним є не допустити розвитку конфліктних ситуацій, котрі можуть виникати між штабними працівниками та лінійними керівниками товариства. Оскільки орган управління лише генерує рішення, але не може контролювати його якість виконання, а відповідно не несе відповідальності за його реалізацію.

При цьому зберігається рух за інстанціями, але визначеними функціями, що стосуються всього товариства (кадрова політика, облік і звітність, підготовка виробництва, планування, контроль) наділяються не штаби без права віддавати накази, а функціональні підрозділи з наданням повноважень давати розпорядження.

Оптимізована організаційна структура товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна» наведена на рисунку 3.3.

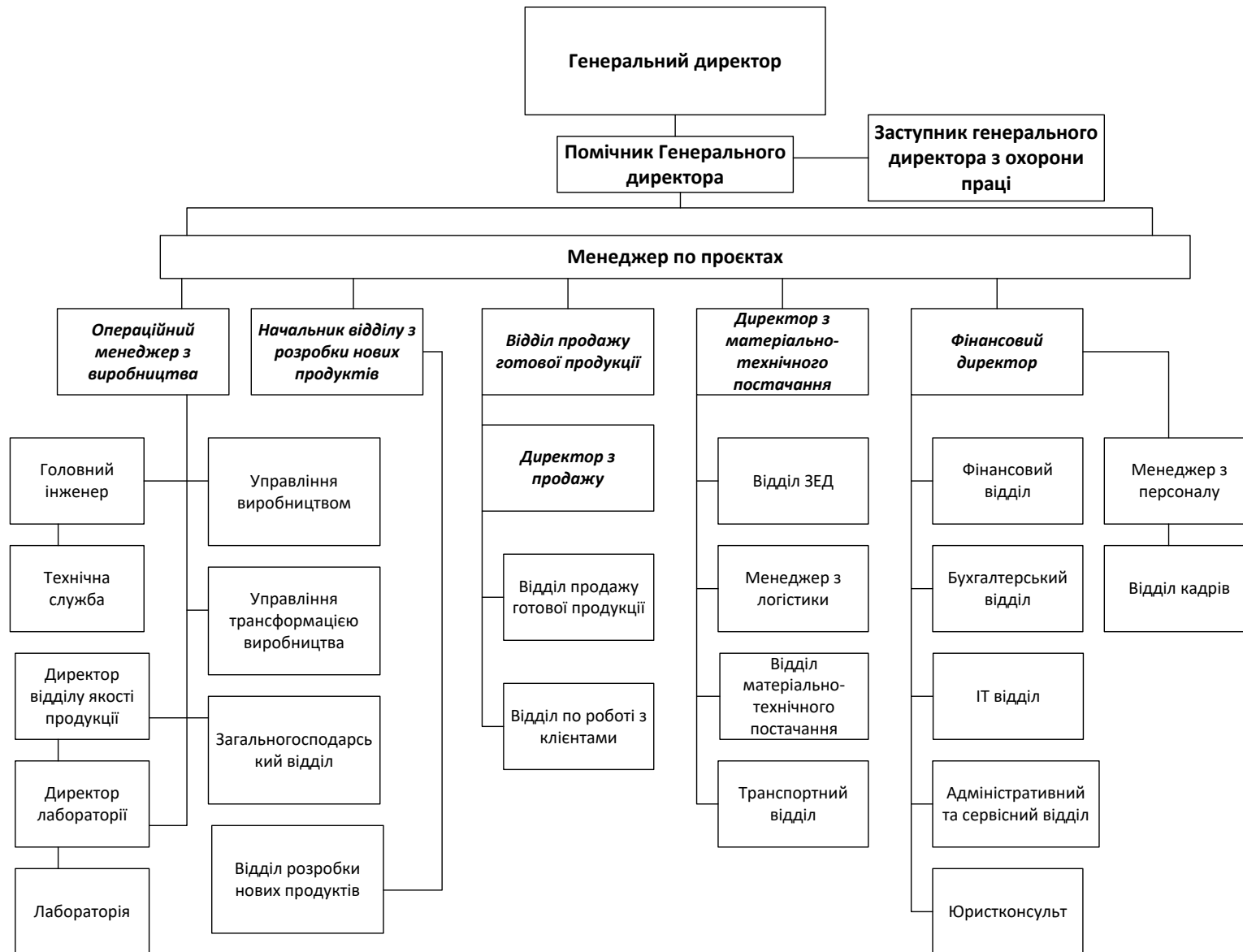


Рисунок 3.3 – Оптимізована організаційна структура товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна»

3.3 Розробка системи заходів спрямованих на покращення ефективності управління іміджевою складовою конкурентоспроможності для товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна»

В попередніх розділах було визначено основні чинники, що формують іміджу товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна». Незважаючи на те, що товариство вже тривалий період займає лідируючі позиції на вітчизняному ринку, необхідним є підтримка іміджу на належному рівні в Україні. Зазначимо, що оскільки стратегія розвитку підприємства направлена на завоювання нових ринків, імідж товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна» потребує вдосконалення на зовнішньому ринку. Для цього товариству доцільно вжити базові маркетингові заходи для його поліпшення.

Імідж товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна» на зовнішніх ринках не є досконалим, тому вимагає безперервного моніторингу та поліпшення.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна» проводить міжнародні маркетингові дослідження.

Згідно аналізу стає зрозумілим, що країни Європейського союзу, куди найбільше експортується продукція товариства, мають систему корпоративної відповідальності. Відповідно до Зеленої книги Європейського Союзу, що передбачає концепцію добровільного об'єднання компаній соціальної та екологічної політиці в їх бізнес-процесах та співпраці з макросередовищем. До них належать: відповідальність перед споживачами; екологічна відповідальність; загальні обов'язки бізнесу перед громадськістю.

З метою підвищення позитивного іміджу товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна», корпорація повинна застосувати базові маркетингові заходи.

Відповідно до результатів опитування споживачів різних цільових груп у країнах Європи, щодо визначення впливу соціальної відповідальності на

формування іміджу підприємств, більшість стверджує, що стануть постійними споживачами продукції товариства, якщо те підтримуватиме проблеми, котрі їх хвилюють. Крім того, значна частина респондентів очікує, що бізнес стимулюватиме соціальні та екологічні зміни в країні.

З метою покращення іміджу товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна», пропонується підвищувати його статус як соціально відповідального не лише на внутрішньому, але і на зовнішньому ринках.

Це дозволить товариству завоювати нових споживачів, тим самим розширити збутову мережу на зарубіжному ринку.

Сьогодні велика увага споживачів приділяється екологічній складовій виробництва продукції. Споживачі європейських країн готові платити більше і тим самим вносити свій внесок в захист екології. З цією метою пропонується модифікувати упаковки продуктів, оздобити їх спеціальним маркуванням, підвищити ефективність політики повторної переробки. Поширювати філософію менеджменту, котрий базується на мінімізації викидів хімікатів в атмосферу та співпраці виключно з підприємствами, котрі турбуються про стан навколишнього середовища та суспільство.

Досить вагомим чинником підвищення іміджу товариства є участь у міжнародних виставках. В зв'язку із нестабільною економічною ситуацією, що склалася на світовому ринку, рекламація продукції на виставках набула особливого значення. Такі заходи дають змогу зрозуміти, які товариства ще ефективно функціонують, а які покинули ринок.

Значними перевагами участі у виставках є те, що можна дізнатися більше про споживачів, їхні запити, поспілкуватися безпосередньо з ними, аналізувати тенденції ринку, оперативно оцінювати інноваційні розробки конкурентів, а також отримати відгуки про товариство та продукцію.

З метою оцінювання економічної ефективності запропонованих рекомендацій для товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна» зведемо їх до таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Загальний план практичних заходів із підвищення ефективності управління іміджевою складовою конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна»

Найменування заходу, його зміст	Відповідальний керівник	Термін виконання	Витрати, грн	Економічний ефект, грн
Оптимізація організаційної структури	Директор групи	1 рік	7450000	16000000
Участь у екологічних проєктах	Помічник гендиректора	1 рік	45000	1200000
Маркування та зміна концепції пакування продукції	Виробничий відділ	6 місяців	230000	1100000
Участь в міжнародних виставках	Помічник гендиректора	1 рік	600000	900000
Всього			8730000	19200000

Економічний ефект від впровадження запропонованих рекомендацій для товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна» розрахуємо з міркувань ефективності протягом першого року впровадження. В такому випадку рівень доходності D витрат складатиме [61]:

$$D = E_f / B = 19200000 / 8730000 = 2,19, \quad (3.1)$$

де E_f – величина прогнозованого економічного ефекту від впровадження заходів, грн; B – загальна величина витрат на впровадження запропонованих рекомендацій, грн.

Період окупності PO витрат на реалізацію запропонованих рекомендацій розраховується за формулою [61]:

$$PO = B / E_f = 8730000 / 19200000 = 0,47 \text{ року}. \quad (3.2)$$

Впровадження запропонованих рекомендацій можна вважати економічно вигідним, якщо оскільки $PO = 0,47 \text{ року} \leq (3 \dots 5)$.

Отже, що товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна» працює на вітчизняному ринку тривалий час, а отримані товариством

прибутки доводять, що воно завоювало довіру споживачів.

Маркетингова стратегія товариства спрямована на задоволення потреб споживачів. З цією метою воно формує позитивний імідж для всіх зацікавлених сторін.

3.4 Факторне моделювання показника відносного валового доходу товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна»

Одним із основних показників, котрий дає змогу оцінити ефективність діяльності ТОВ «Аргана Фрут Україна» є відносний валовий дохід.

Відносний валовий дохід підприємства є відносним показником, котрий показує відношення валового доходу підприємства до обсягів реалізованої продукції. Зростання відносного валового доходу підприємства свідчить про підвищення ефективності його фінансово-господарських результатів.

Відносний валовий дохід розраховується за залежністю:

$$Вв = \frac{ВД}{С}, \quad (3.3)$$

де ВД – валовий дохід товариства, тис. грн.; С – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.

Метою факторного аналізу відносного валового доходу ТОВ є визначення ступеню впливу на його значення параметрів валового доходу підприємства та собівартості реалізованої продукції.

Валовий дохід підприємства є виробничо-економічним, загальним, основним, постійним, інтенсивним, об'єктивним, параметричним, простим, кількісним, внутрішнім, позитивним параметром.

Собівартість реалізованої продукції є виробничо-економічним, загальним, основним, постійним, інтенсивним, об'єктивним, параметричним, простим, кількісним, внутрішнім, негативним параметром.

Залежність між результируючим показником та факторними параметрами функціональна, а отже факторна модель детермінована, кратна.

З метою аналізу факторної моделі відносного валового доходу обираємо метод відносних різниць. Суть методу відносних різниць полягає у можливості оцінити вплив конкретного фактору на приріст результативного показника. Основною перевагою цього методу є його простота. Однак, його можна застосовувати лише в мультиплікативних, а також мультиплікативно-адитивних факторних моделях.

В основі цього методу лежить спосіб елімінування. Під елімінуванням розуміється усунення впливу інших факторів, тобто всі інші фактори стають статичними. Головна ідея способу – це незалежна зміна всіх факторів. Спочатку змінюється базове значення на звітне у одного фактора, при цьому інші фактори статичні, а потім змінюється другий, третій і так далі [62].

Таблиця 3.5 – Вихідні дані для факторного аналізу показника...

№	Параметри	2021	2022	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1	Валовий дохід, тис. грн.	1394881	1219996	-174885	-12,54
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1124498	970327	-154171	-13,71
3	Відносний валовий дохід	1,17	1,18	0,01	1,36

Зміна відносного валового доходу за рахунок зміни собівартості реалізованої продукції:

$$\Delta C = \frac{970321}{1124498} \cdot 100\% - 100\% = -13.7\%;$$

$$\Delta B_B(C) = \frac{1,17}{100\%} \cdot (-13,7\%) = -0,16;$$

Зміна відносного валового доходу за рахунок зміни валового доходу:

$$\Delta B_D = \frac{1394881}{1219996} \cdot 100\% - 100\% = 12,53\%;$$

$$\Delta V_B(BD) = \frac{1,17 + 0,16}{100\%} \cdot (12,5\%) = 0,17.$$

Баланс відхилень:

$$\Delta V_B = 0,17 - 0,16 = 0,01.$$

$$\Delta V_B = 1,18 - 0,17 = 0,01.$$

Таким чином, відносний валовий дохід у 2022 році в порівнянні з 2021 роком за рахунок зменшення собівартості реалізованої продукції знизився на 13,7%, а також за рахунок зміни валового доходу зріс на 12,53%.

На рисунку 3.4 подано моделювання чутливості відносного валового доходу ТОВ «Аргана Фрут Україна» від величини валового доходу товариства.

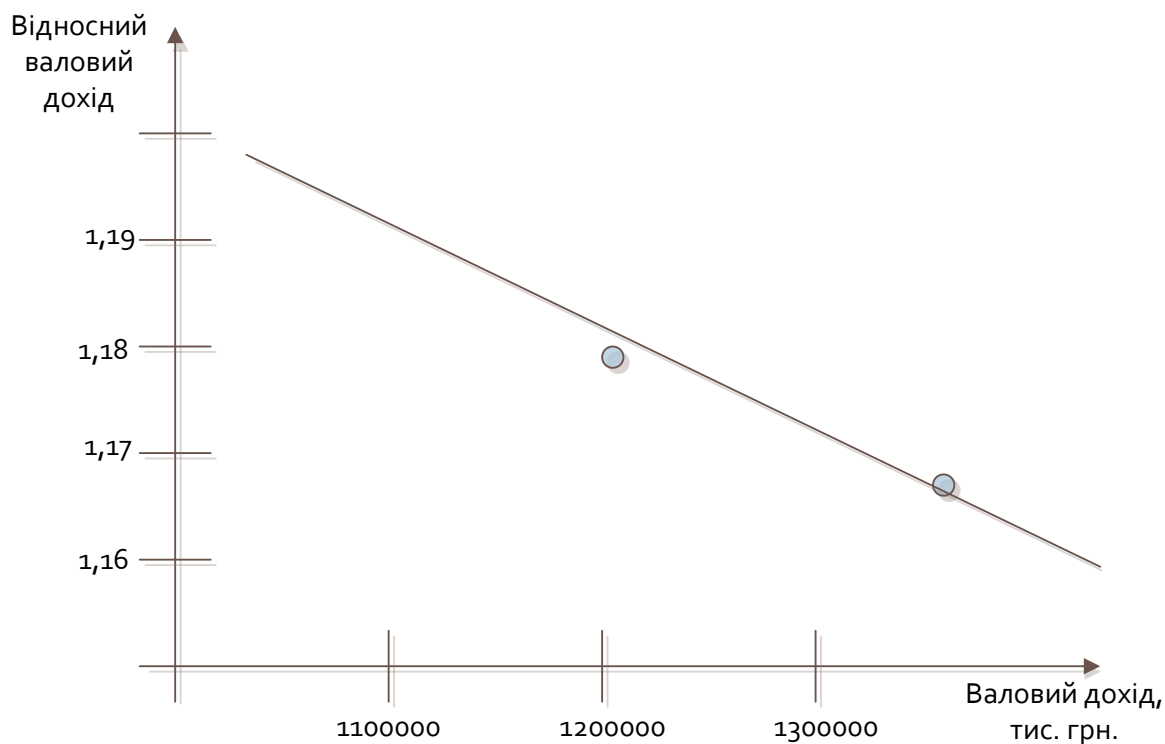


Рисунок 3.4 – Моделювання чутливості відносного валового доходу ТОВ «Аргана Фрут Україна» від величини валового доходу товариства

3.5 Висновки до розділу 3

Проведено аналіз сильних та слабких сторін досліджуваного товариства, його можливостей і загроз, що дало змогу запропонувати в якості подальшої

стратегії розвитку стратегію формування конкурентних переваг, котра дасть можливість ТОВ «Аргана Фрут Україна» бути адаптованими до динаміки ринку, швидко та ефективно реагувати на дії конкурентів.

Запропоновано оптимізацію організаційної структури досліджуваного товариства та ряд практичних рекомендацій з підвищення позитивного іміджу товариства з відповідним розрахунком економічної ефективності розроблених заходів.

Проведено моделювання чутливості відносного валового прибутку товариства, що дасть змогу керувати чинниками, котрі його формують.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що у межах теорії забезпечення конкурентоспроможності підприємства поняття конкурентоспроможності підприємства є віддзеркаленням його здатності впливати на ринок з метою захисту існуючих і розвитку потенційних стійких конкурентних переваг в основних сферах бізнесу на базі ефективнішого, ніж у конкурентів застосування наявних та формування нових видів і комбінацій ресурсів та компетенцій для виготовлення продукції з унікальною споживчою цінністю.

Проаналізовано роль іміджевої складової конкурентоспроможності сучасного підприємства, що дало можливість з'ясувати, що позитивна іміджева складова підприємства є досить важливим і складним елементом у формуванні конкурентоспроможного рівня сучасного підприємства. Це пов'язано із загостреною економічною та політичною ситуацією сьогодення в країні та невизначеністю зовнішнього середовища, що формує у менеджерів підприємства невпевненості у майбутньому розвитку бренду та можливості змагатися на нових ринках збуту, що в результаті чого сповільнюється розвиток підприємства, рівень його конкурентоспроможності та його імідж в цілому.

Проаналізовано фінансово-господарські показники товариства за період 2020-2022 рр., що дало змогу встановити, що 2022 рік для ТОВ «Аргана Фрут Україна», як і для більшості підприємств України в умовах війни, був досить складним із загальним зниженням усіх фінансового-господарських показників його діяльності. Проте, підприємству вдалося втримати свої позиції на ринку і, навіть, закласти певні позитивні тенденції до підвищення ефективності своєї діяльності.

ТОВ «Аргана Фрут Україна» працює в умовах мінливого ринку, котрий насичений великою кількістю підприємств-конкурентів. Товариство має досить гарний потенціал для підтримки позитивної іміджевої складової конкурентоспроможності свого статусу і намагається її підтримувати на відповідному півні. Проте, динаміка ринку, дії конкурентів, наслідки російської

агресії, зниження купівельної платоспроможності споживачів та особливості галузі (продукція не є товаром першої необхідності), ТОВ «Аргана Фрут Україна» повинно впроваджувати сучасні, ефективні заходи, котрі дозволять втримати ринкові позиції, не дозволити монополізації ринку конкурентами, а також забезпечити подальший розвиток та підвищення конкурентоспроможності шляхом зростання рівня іміджевої складової.

Встановлено, що ТОВ «Аргана Фрут Україна» має лінійний тип організаційної структури з відповідними перевагами та недоліками. Крім того, виявлено, що наявна організаційна структура ТОВ «Аргана Фрут Україна» передбачає дублювання певних функцій, надмірну завантаженість різноманітними відділами, котрі можна об'єднати. Тому в подальшому планується запропонувати для аналізованого товариства використання функціонального типу організаційної структури.

Проведено аналіз сильних та слабких сторін досліджуваного товариства, його можливостей і загроз, що дало змогу запропонувати в якості подальшої стратегії розвитку стратегію формування конкурентних переваг, котра дасть можливість ТОВ «Аргана Фрут Україна» бути адаптованими до динаміки ринку, швидко та ефективно реагувати на дії конкурентів. Запропоновано оптимізацію організаційної структури досліджуваного товариства та ряд практичних рекомендацій з підвищення позитивного іміджу товариства з відповідним розрахунком економічної ефективності розроблених заходів. Проведено моделювання чутливості відносного валового прибутку товариства, що дасть змогу керувати чинниками, котрі його формують.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О.О., Юлдашева Л.М. Роль іміджевої складової в формуванні конкурентоспроможності сучасного підприємства / Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)». URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19263/15965>
2. Адлер О.О., Лесько О.Й., Юлдашева (Долгій) Л.М. Застосування LEAN-технологій в системі бізнес-планування та економічного аналізу сучасного підприємства. Причорноморські економічні студії. Видавничий дім «Гельветика» 2022. №4. С. 98-105.
3. Адлер О.О., Юлдашева (Долгій) Л.М. Алгоритм прийняття обґрунтованого управлінського рішення через систему економічного аналізу. Бізнес, цифрові інновації, підприємництво: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 6 листопада 2021 року) / Східноукраїнський інститут економіки та управління. – Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2021. 96 с. С. 61-64.
4. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-є, переробл. і допов. Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.
5. Брінь П.В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами. Випуск 64, 2021. С.36-43.
6. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2019. 256 с
7. Богуславский Є.І., Шибалкіна Ю.С. Стратегія диверсифікації: вибір моменту старту. Соціальна економіка. 2019. № 2. С. 182-187.
8. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпечення

конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: моногр. / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. Харків: ІНЖЕК, 2018. 512 с.

9. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2015. Вип. 161. С. 3-11.

10. Грецький Р.Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 12. С. 35-38.

11. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. К. : Центр навч. л-ри, 2016. 384 с

12. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти) : монографія. Київ : ДАКККиМ, 2016. 160 с

13. Євтушенко Н.О., Никончук Є.П. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ : ДУТ. 2020. №2 (36). С 15-21.

14. Халімон Т. М. Формування та оцінка потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. 5(2). С. 35-39.

15. Шпанко А. Про сутність поняття “стратегічна конкурентоспроможність”// Економіка України. 2017. № 6. С. 45-49.

16. Єпіфанова І. Ю. Напрямки забезпечення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі в Україні / Єпіфанова І. Ю., Гайдей М. О. // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – №23. – С. 53-57.

17. Смерічевська С.В. Конкурентоспроможність у соціально-економічному вимірі. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 3. С. 36-45.

18. Brin P., Nehme M., Polančič G. Corporate social responsibility as an instrument of increasing of a country's competitiveness. Torun International Studies. 2020. № 1(13). P. 131–150.

19. Должанський, І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.

20. Євтушенко Н.О. Конкурентоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. Економіка. Менеджмент. Бізнес. №3, 2021, С. 12-17.
21. Зянько В. В., Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8.
22. Ансофф І. Стратегічне управління: Пер. с англ. Економіка, 1989. 519 с.
23. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації: навчальний посібник. Вид-во Єксмо, 2018. 544 с.
24. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 2 (19). С. 3-12.
25. Tyuhtenko N. A. Increasing competitiveness of the enterprise by improving logistic strategy of distribution of production and supply of raw materials / N. A. Tyuhtenko, S. M. Makarenko, N. M. Oliinyk // Науковий вісник Полісся. 2018. № 2 (14). Ч. 2. С. 56-63.
26. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : Навчальний посібник / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2021. 264 с.
27. Волошин А. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. ECONOMICS: time realities. №4(68), 2023. С.83-88.
28. Антонюк Л.Л., Анапріюк К.А. Стратегічні пріоритети та ключові напрями конкурентного розвитку України в умовах глобальних економічних викликів. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2023. №8. https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_8_2023.
29. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ.: Ірина Ємельянова, Ірина Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 622 с.
30. С. Д. Коваленко, «Імідж підприємства як інструмент досягнення його конкурентних переваг», *REICST*, с. 51–54, Лис 2023.
31. Hladyshchuk, Ya. A., & Orlova, K. Ye. (2019). Formuvannia imidzhu

pidpryiemstva yak faktor zabezpechennia yoho konkurentospromozhnosti [Formation of the image of the enterprise as a factor of ensuring its competitiveness]. Retrieved from <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/530.pdf> [in Ukrainian].

32. Павловська Л., Мрачковська Н. Іміджова складова зростання конкурентного статусу підприємства. Економіка. Менеджмент. Інновації. No. 1(24) (2019). <http://eui.zu.edu.ua/article/view/ISSN2410-3748-2019-1%2824%29-6/190018>.

33. Замятіна Н. В. Формування позитивного іміджу як фактор забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства // Економіка та управління підприємствами, с. 99-108. Випуск IV (68), 2017, с. 99-108.

34. Кузіна І. В. Імідж підприємства: формування та забезпечення ефективності використання : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 051 - економіка / наук. кер. Є. В. Мішенін. Суми : Сумський державний університет, 2021. 56 с.

35. Ільїна О. К., Райко Д. В. Інструменти формування іміджу підприємства на сучасному етапі. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. 2022. С. 53.

36. 7. Химич І. Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури. Економіка та держава. 2019. № 9. С. 59–61.

37. Ясінська Ю. Р. Корпоративна культура як основа формування іміджу та репутації підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Сер.: економічна. 2015. Вип. 49. С. 264–269.

38. Шульга О.А. Організаційно-економічні засади формування корпоративного іміджу торговельного підприємства. Причорноморські економічні студії. Випуск 77. 2022. С. 112-116.

39. Колодка А.В. Аналіз методичних підходів до оцінки іміджу промислового підприємства. Наука й економіка. 2014. № 2(34). С. 81–87.

40. Концептуальні підходи до кількісного визначення іміджу підприємства / С.В. Ксьондз, І.В. Яскал, І.К. Мадей. Ефективна економіка. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1894> (дата звернення: 16.05.2018).

41. Osgood C., Suci G., Tannenbaum P. The measurement of meaning. Urbana: The University of Illinois Press, 1957. 342 p. 5. Томилова М.В. Модель імиджа організації. URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/1998-1/05.shtml>.

42. Артѣмова Д. І. Чинники, що впливають на імідж підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/artomova-d-i-chinniki-scho-vplivayut-na-imidzh-pidpriemstva/>

43. Руденок І. Щодо методів оцінки іміджу підприємства. Topical issues of modern science, society and education. Харків, 26-28.12.2021.

44. ТОВ «Аргана Фрут Україна». <https://ua.agrana.com/pro-nas/agrana-frut>

45. Економетрика. Навчальний посібник / В. Єрѣоменко, А. Алілуйко, К. Березька, О. Мартинюк. Тернопіль: Підручники і посібники, 2023. 168 с.

46. Волкова Н. А., Гайдаєнко О. М., Семенова К. Д., Подвальна Н. Е., Чернишова Л. В. Економічний аналіз суб'єктів господарювання: Навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. Одеса: ОНЕУ. 2022. 217 с.

47. Пенто Р., Гравітц М. Методи соціальних наук: Пер. з фр. М.: Прогрес, 1972. С. 479.

48. Оптимізаційні методи і моделі: навч. посібник / Н.В. Буреннікова, О.В. Зелінська, І.М. Ушкаленко, Ю.Ю. Буренніков – Вінниця: ВНТУ, 2019. 121с.

49. Мігус І.П. Розрахунок інтегрального показника оцінювання економічної безпеки банку. Економіка підприємства. Вчені записки університету «КРОК». Випуск. 46, 2017. С.125-130.

50. Судин Ю. ОЦІНКА ГУДВІЛУ: ФАКТОРИ, МЕТОДИ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ. EUROPEAN JOURNAL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT Volume 1 Issue 2 2015. С.184-189.

51. Сергієнок А. Огляд ринку соків в Україні. <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-sokov.html>.

52. Shymanovska-Dianych Lyudmila Оцінка іміджу інноваційного підприємства як чинника його конкурентоспроможності в умовах нових викликів і загроз / Lyudmila Shymanovska-Dianych, Oksana Bondar-Pidhurska, Alla Hliebova //

Науковий журнал «Економіка і регіон». – Полтава: ПНТУ, 2022. – Т. (1(84)). – С. 66-74. – doi:[https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1\(84\).2546](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1(84).2546).

53. Чевганова В.Я., Перевертайло Т.С. ОЦІНКА ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 23, 2018. С.335-340.

54. Кучер С.В. Історія розвитку гудвілу як облікової категорії та основні підходи до його визначення. МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВ. Випуск № 9 / 2017. С. 1162-1166.

55. .

56. ТОВ «Аргана Фрут Україна». https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20118399/.

57. Кулакова С.Ю. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ОПТИМАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. Ефективна економіка № 11, 2014. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3502>.

58. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство. Випуск 17. 2018. С. 402-412.

59. Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. Галицький економічний вісник. № 3 (58). 2019. С.115-120.

60. Леонов О., Леонова Т. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. Економіка та суспільство. № 54. 2023. https://www.researchgate.net/publication/373906176_TEORIA_ORGANIZACII_TA_ORGANIZACIJNI_STRUKTURI_SUCASNOGO_KORPORATIVNOGO_UPRAVLINNA

61. Основи економічного аналізу : навч.-метод. посібник / В. М. Микитюк, Т. М. Паламарчук, О. П. Русак [та ін.]; за ред. В. М. Микитюка. Житомир: Рута, 2018. 440 с.

62. Детермінована модель: визначення. Основні типи факторних

детермінованих моделей. Режим доступу:
<https://www.bing.com/search?q=факторне+моделювання+стаття&qs=n&sp=-1&ghc=1&lq=0&pq=факторне+моделювання+стаття&sc=10-27&sk=&cvid=72C9E3E04F27465A8447C2B562834417&ghsh=0&ghacc=0&ghpl=&FPIG=6D5F32622DF348CE91476600BD0BA5AA&first=11&FORM=PER>

Додаток А
ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: Підвищення ефективності управління іміджевою складовою конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

Показники звіту подібності Unicheck

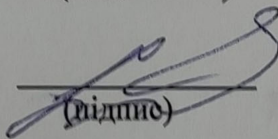
Оригінальність 89,9% Схожість 10,1%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- ☒ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Заявляю, що ознайомлений (-на) з повним звітом подібності, який був згенерований Системою щодо роботи (додається).

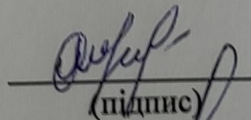
Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Нікіфорова Л. О.
(прізвище, ініціали)

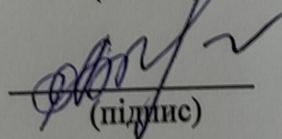
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

Юлдашева Л.М.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Адлер О. О.
(прізвище, ініціали)

Додаток Б
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Спеціальність 073 "Менеджмент"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ
 к.е.н., професор
 Лесько О.Й.

« 29 » 02 2024 року

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ТЕМУ:

Підвищення ефективності управління іміджевою складовою
конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю

«Аргана Фрут Україна»
 08-71.МКР.104.000.000 ТЗ

Керівник _____

підпис

к.т.н., доц. кафедри ЕПВМ
 доцент Адлер О.О.

« 29 » 02 2024 р.

Виконавець: студент 2-го курсу
 магістратури гр. ІМПОУ-22м
 спеціальності 073 «Менеджмент»

Юлдашева Л.М.

« 29 » 02 2024 р.

1. Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № 81 по ВНТУ від « 11 » 08 2024 р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 14 засідання кафедри ЕПВМ від 29.02 2024 р.

2. Мета та призначення роботи

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління іміджевою складовою конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- здійснити теоретичний аналіз та дослідження системи формування конкурентоспроможності сучасного підприємства та її іміджевої складової;
- подати загальну характеристику досліджуваного підприємства та провести аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2020-2022 років;
- провести аналіз системи управління іміджевою складовою конкурентоспроможності досліджуваного товариства за період 2020-2022 років;
- проаналізувати систему управління та організаційну структуру досліджуваного товариства;
- здійснити SWOT-аналіз досліджуваного товариства та на його основі обґрунтувати вибору подальшу базову стратегію розвитку;
- розробити систему практичних рекомендацій з покращення організаційної структури досліджуваного товариства та підвищення ефективності управління іміджевою складовою його конкурентоспроможності.

3. Вихідні дані для проведення роботи

«Баланс», «Звіт про фінансові результати» ТОВ «Аргана Фрут Україна» за 2020-2022 рр., офіційний сайт досліджуваного товариства, інтернет-ресурси.

4. Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи економічних досліджень як методи кількісного і якісного аналізу, метод порівняння, метод статистики, економічного моделювання (економіко-математичне моделювання), методи абсолютних та відносних різниць, прийоми детермінованого факторного аналізу, графічні методи тощо.

5. Етапи та терміни виконання

1. Вибір напряму дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: лютий 2024 р.

2. Теоретичне дослідження – теоретичні основи управління іміджевою складовою конкурентоспроможності сучасного підприємства: березень 2024 р.

3. Аналітична частина дослідження – аналіз ефективності управління іміджевою складовою конкурентоспроможності та системи управління товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна»: квітень 2024 р.

4. Розробка рекомендацій та пропозицій – розробка системи практичних рекомендацій з поліпшення системи управління іміджевою складовою конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна» та його організаційної структури: травень 2024 р.

5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: травень 2024 р.

6. Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних практичних рекомендацій та пропозицій щодо підвищення ефективності управління іміджевою складовою конкурентоспроможності сучасного підприємства.

7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-е, переробл. і допов. Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.

8. Порядок приймання роботи

Засідання екзаменаційної комісії в червні 2024 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – червень 2024 р.

Початок розробки: 29.02 2024 р.

Граничний термін виконання: 03.06.2024 р.

Розробив: Юлдашева Л.М.

Науковий керівник: Адлер О.О.

Додаток В **ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТА ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ** **ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АРГАНА** **ФРУТ УКРАЇНА" ЗА ПЕРІОД 2020-2022 РОКІВ**

*Товариство з обмеженою відповідальністю «Аргана 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 «Аргана 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 "✓" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			V		
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

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 продукцією, 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 «Аграрна 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

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

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»

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

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 17 – 52, які є складовою частиною фінансової звітності.

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

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 17 – 52, які є складовою частиною фінансової звітності.

*Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.*

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2021	12	31
Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»	за ЄДРПОУ	20118399		
Територія Вінницька область	за КОАТУУ	0510100000		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Інші види переробки та консервування фруктів і овочів	за КВЕД	10.39		
Середня кількість працівників				
Адреса вул. Сергія 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 2021 р.**

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	31 грудня 2020 р.	31 грудня 2021 р.	Примітка
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:				
залишкова вартість	1000	14,793	10,180	10
первісна вартість	1001	20,127	20,561	
накопичена амортизація	1002	(5,334)	(10,381)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	351	6,251	11
Основні засоби:				
залишкова вартість	1010	184,441	188,219	11
первісна вартість	1011	281,200	303,058	
накопичений знос	1012	(96,759)	(114,839)	
Інвестиційна нерухомість:				
залишкова вартість	1015	2,054	1,946	
Відстрочені податкові активи	1045	34,747	33,370	9
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	236,386	239,966	

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.
(продовження)

Актив	Код рядка	31 грудня 2020 р.	31 грудня 2021 р.	Примітка
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	311,937	389,565	12
виробничі запаси	1101	143,650	150,655	
незавершене виробництво	1102	-	-	
готова продукція	1103	168,277	238,910	
товари	1104	10	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	237,368	279,094	13
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	5,528	4,726	
з бюджетом	1135	112	15,464	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	95,269	109,453	14
Гроші та їх еквіваленти	1165	40,215	48,510	15
Готівка	1166	64	63	
Рахунки в банках	1167	40,151	48,447	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	636	884	
Усього за розділом II	1195	691,065	847,696	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	927,451	1,087,662	

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.
(продовження)

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

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

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

Генеральний директор
Петро Мисливий

Головний бухгалтер
Тарас Забродський



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

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2021
Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2021 р.

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2021	12	31
			20118399		

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

Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграна Фрут Україна»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року
Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2021 р.
(продовження).

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2021	2020	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	131,362	110,465	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	2021	2020	Примітка
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати*	2500	1,042,224	657,398	
Витрати на оплату праці	2505	120,647	112,833	
Відрахування на соціальні заходи	2510	25,933	23,796	
Амортизація	2515	23,235	22,554	
Інші операційні витрати	2520	103,306	99,101	
Разом	2550	1,315,345	915,682	

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	2021	2020	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 28 грудня 2022р. і підписана від його імені:

Генеральний директор

Головний бухгалтер

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) складений разом з примітками, викладеними на сторінках 17 - 53, які є невідокремлюваними частинами 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	20118399	
Територія	Вінницька область	за КОАТУУ	0510100000	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності	Інші види переробки та консервування фруктів і овочів	за КВЕД	10.39	
Середня кількість працівників				
Адреса	вул. Сергія Зулінського, 32, Вінниця, 21022			
Одиниця виміру: у тисячах гривень				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				-
за міжнародними стандартами фінансової звітності				v

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

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

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

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

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

Генеральний директор
Петро Мисливий



Головний бухгалтер
Тарас Забродський

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»

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

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

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

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

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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

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

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2022	2021	Примітка
I	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний збиток	2445	-	-	
Інший сукупний збиток до оподаткування	2450	-	-	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним збитком	2455	-	-	
Інший сукупний збиток після оподаткування	2460	-	-	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	76,495	131,362	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

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

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

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

Генеральний директор
 Петро Мисливий



Головний бухгалтер
 Тарас Забрідський

Підвищення ефективності управління іміджевою складовою конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна»

Виконав студент 2-го курсу, групи МПОУ-22мз
Юлдашева М.Л.
Керівник: к.т.н., доц. кафедри ЕПВМАдлер О.О.



Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління іміджевою складовою конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- здійснити теоретичний аналіз та дослідження системи формування конкурентоспроможності сучасного підприємства та її іміджевої складової;
- подати загальну характеристику досліджуваного підприємства та провести аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2020-2022 років;
- провести аналіз системи управління іміджевою складовою конкурентоспроможності досліджуваного товариства за період 2020-2022 років;
- проаналізувати систему управління та організаційну структуру досліджуваного товариства;
- здійснити SWOT-аналіз досліджуваного товариства та на його основі обґрунтувати вибору подальшу базову стратегію розвитку;
- розробити систему практичних рекомендацій з покращення організаційної структури досліджуваного товариства та підвищення ефективності управління іміджевою складовою його конкурентоспроможності.



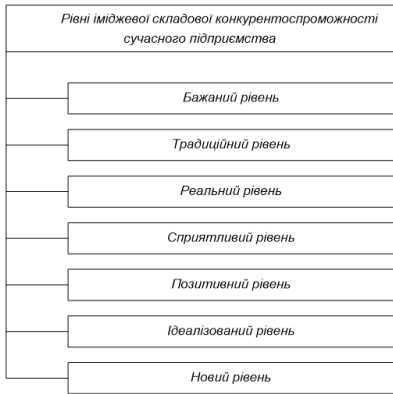


Рисунок 1.3 – Рівні іміджевої складової конкурентоспроможності сучасного підприємства

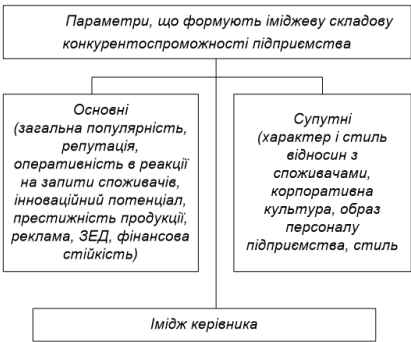


Рисунок 1.4 – Параметри, що формують іміджеву складову конкурентоспроможності підприємства



Автор	Поняття конкурентоспроможності підприємства
Ожогов С.І.	Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам
Книш М.І.	Ступінь привабливості даного продукту для споживача
Грошев В.П.	Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупця і витрати на його купівлю й експлуатацію
Крейдісов А.І.	Характеристика товару, що відображає його відмінність в аналогічному конкурентного товару як за ступенем відповідності конкретній потребі, так і за витратами на її задоволення
Стівенсон В.	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняннi іншими компаніями, що пропонують подібний
Ермолов М.О.	Конкурентоспроможність — це відносна характеристика, я відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності
Фомін В.	Конкурентоспроможність — складне багатовимірне поняття, що визначає здатність товару зайняти та втримати позиції на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами.
Корнесова І.В.	Конкурентоспроможність — це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупця краще, ніж конкурентними фінансовими результатами для виробника
Фатхудинов Р.А.	Конкурентоспроможність — це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реальною чи потенційною задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку
Піддубний І.О.	Конкурентоспроможність — це потенціальна чи реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів
Райзберг Б.А.	Конкурентоспроможність — це реальна та потенційна можливість фірми у певних умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за цinovими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, а товари інших конкурентів

Рисунок 1.1 – Найбільш поширені трактування поняття конкурентоспроможності підприємства

Наукові підходи забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства	
Системний підхід	Забезпечує підвищення якості, організованості, ефективності управління
Функціональний підхід	Забезпечує виділення бізнес-процесів виходячи з функцій, виконуються підрозділами підприємства
Продуктовий підхід	Забезпечує використання результатів процесів
Процесний підхід	Забезпечує делегування повноважень та відповідальності через бізнес-процеси підприємства
Матричний підхід	Забезпечує моделювання системи забезпечення конкурентоспроможності
Директивний підхід	Забезпечує регламентування функцій, обов'язків, прав, нормативів якості, витрат тощо

Рисунок 1.2 – Наукові підходи забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства



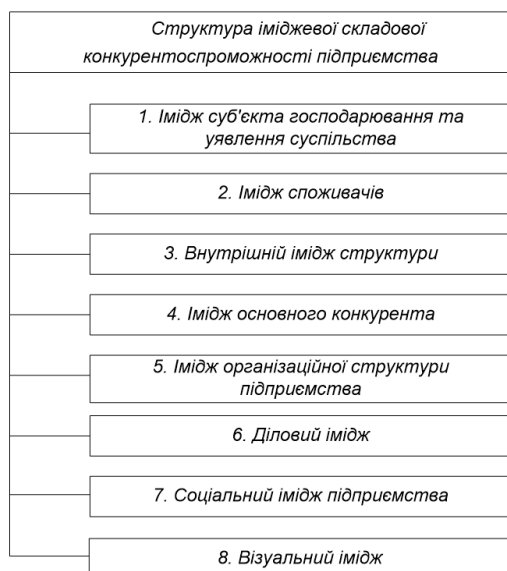


Рисунок 1.5 – Структура іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства

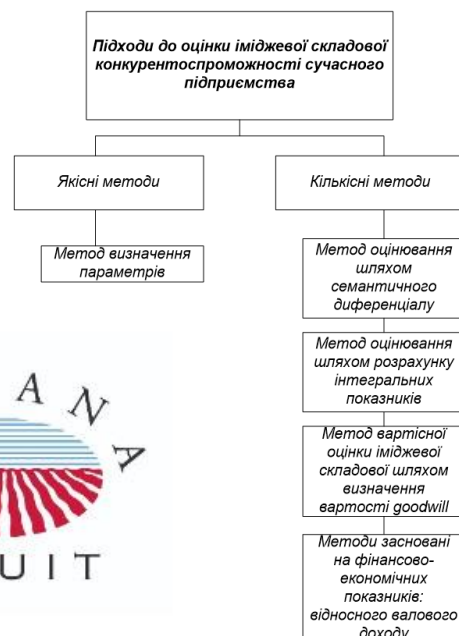


Рисунок 1.6 – Підходи до оцінки іміджевої складової конкурентоспроможності сучасного підприємства

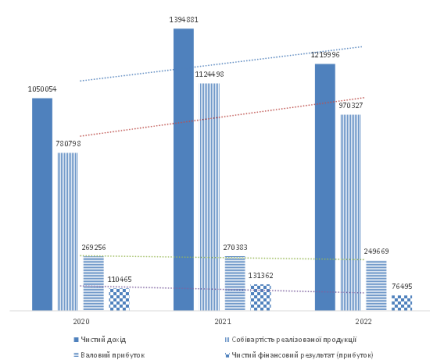


Рисунок 2.1 – Динаміка загальних фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 рр.

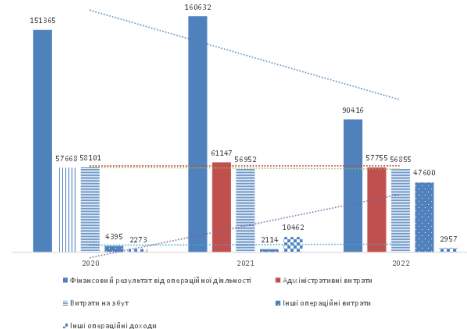
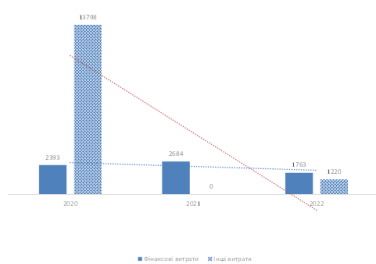
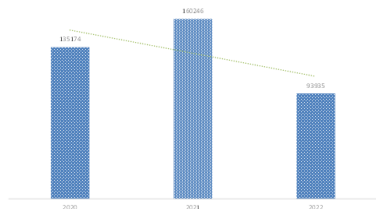


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних фінансових результатів від операційної діяльності показники ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 рр.





а)



б)

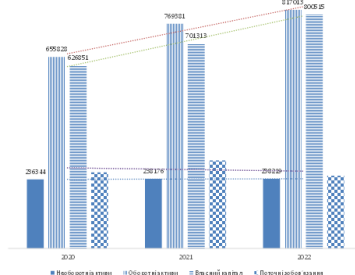


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни значень основних статей Балансу ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 рр.

Витрати підприємства в розрахунок на 1 грн. чистого доходу

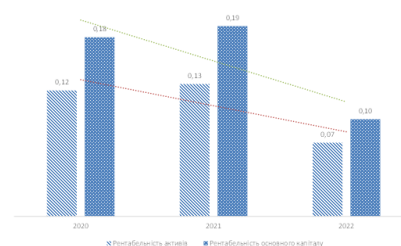


Рисунок 2.5 – Показники рентабельності ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 рр.

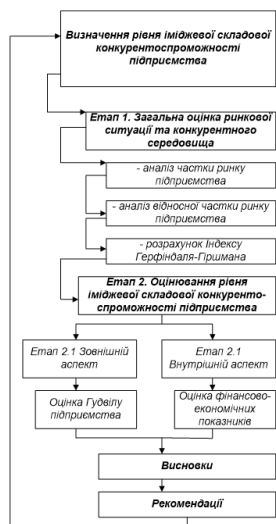


Рисунок 2.7 – Алгоритм визначення рівня іміджевої складової конкурентоспроможності підприємства

Таблиця 2.6 – Результати аналізу стану та ступеню конкурентного середовища ринку для ТОВ «Аргана Фрут Україна» за 2020-2022 роки з врахуванням позицій його основних конкурентів

Параметр	Загальний обсяг реалізації продукції на ринку, млн. грн.			Аргана Фрут Україна			TB Fruit (Galicja)		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Обсяг реалізації продукції підприємства в межах ринку, тис. грн.	2250	2140	1960	780798	124498	970327	473995	321740	357068
Частка ринку підприємства, %	-	-	-	3,47	5,25	4,95	2,11	1,50	1,82
Відносна частка ринку підприємства	-	-	-	0,084	0,080	0,079	0,050	0,022	0,028
Індекс Герфіндала-Гіршмана	941	3299	2876	-	-	-	-	-	-

Таблиця 2.6 – Результати аналізу стану та ступеню конкурентного середовища ринку для ТОВ «Аргана Фрут Україна» за 2020-2022 роки з врахуванням позицій його основних конкурентів (продовження)

Параметр	РеріСо (Сандора, Садочок)			ТБ Фрут Капітал			Вітамаре-Україна		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Обсяг реалізації продукції підприємства в межах ринку, тис. грн.	6423969	12118128	10941642	663660	91783	210521	2257293	1687551	1584559
Частка ринку підприємства, %	28,55	56,63	52,76	2,95	0,43	1,07	10,03	7,89	7,93
Відносна частка ринку підприємства	1,735	3,867	3,588	0,070	0,006	0,016	0,287	0,124	0,133

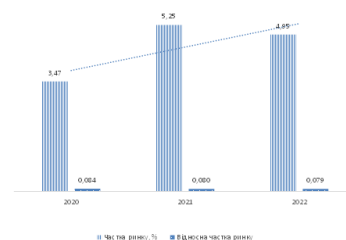


Рисунок 2.8 – Динаміка частки ринку та відносної частки ринку ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 років

Таблиця 2.7 – Аналіз показників, що формують Гудвіл для ТОВ «Аргана Фрут Україна» за період 2020-2022 років

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Чистий операційний прибуток, тис. грн.	151365	160632	90416	9267	6,12	-70216	-43,71
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	780798	1124498	970327	343700	44,02	-154171	-13,71
Прибуток, тис. грн.	110465	131362	76495	20897	18,92	-54867	-41,77
Вартість актива, тис. грн.	892172	1007557	1055231	115385	12,93	47674	4,73
Коефіцієнт рентабельності підприємства	0,123816	0,130377	0,072491	0,006561	5,30	-0,057891	-44,40
Гудвіл, тис. грн.	54689,8	14023,6	20075,7	-40666,2	-74,4	6052,1	43,16

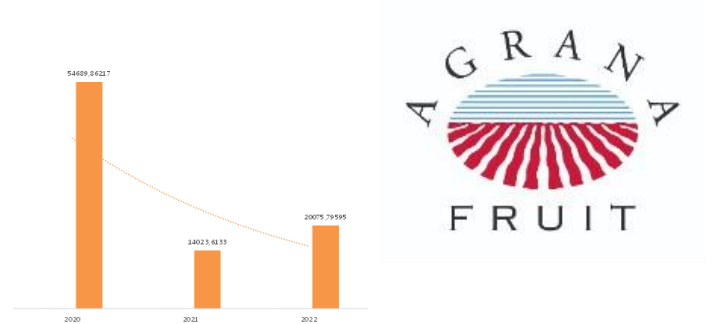


Рисунок 2.9 – Динаміка Гудвілу ТОВ «Аргана Фрут Україна» протягом 2020-2022 років



Таблиця 2.8 – Основні фінансово-економічні показники іміджевої складової конкурентоспроможності ТОВ «Аргана Фрут Україна» протягом 2020-2022 років

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Відносний валовий дохід, грн./грн.	1,34	1,24	1,26	-0,10	-7,76	0,02	1,36
Валовий дохід, тис. грн.	1050054	1394881	1219996	344827	32,84	-174885	-12,54
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	780798	1124498	970327	343700	44,02	-154171	-13,71
Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів	1,19	1,17	1,18	-0,02	-1,58	0,01	0,86
Середньорічна вартість запасів, тис. грн.	657400	962000	823000	304600	46,33	-139000	-14,45
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	71,95	67,51	73,60	-4,44	-6,17	6,09	9,02
Середньорічна дебіторська заборгованість, тис. грн.	207000	258000	246000	51000	24,64	-12000	-4,65
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,04	4,63	4,91	0,60	14,74	0,28	5,94
Середньорічна кредиторська заборгованість, тис. грн.	260000	301000	248500	41000	15,77	-52500	-17,44
Середній рівень зарплати, грн./рік	285,23	307,88	299,03	22,65	7,94	-8,85	-2,87
Витрати на зарплату, тис. грн.	84714	91132	92101,00	6418,0	7,58	969,00	1,06
Чисельність працівників, осіб	297,00	296,00	308,00	-1,00	-0,34	12,00	4,05
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,47	2,33	1,38	0,85	57,78	-0,95	-40,82
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	655,50	769,00	816,50	113,50	17,32	47,50	6,18
Короткострокові зобов'язання, тис. грн.	444,50	330,50	593,00	-114,00	-25,65	262,50	79,43

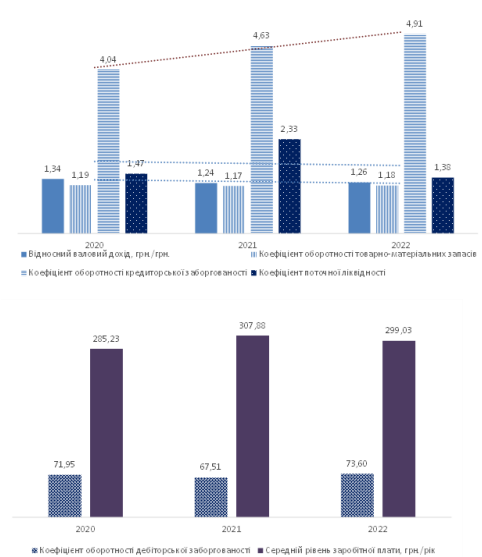


Рисунок 2.10 – Динаміка основних фінансово-економічних показників іміджевої складової конкурентоспроможності ТОВ «Аргана Фрут Україна» протягом 2020-2022 років

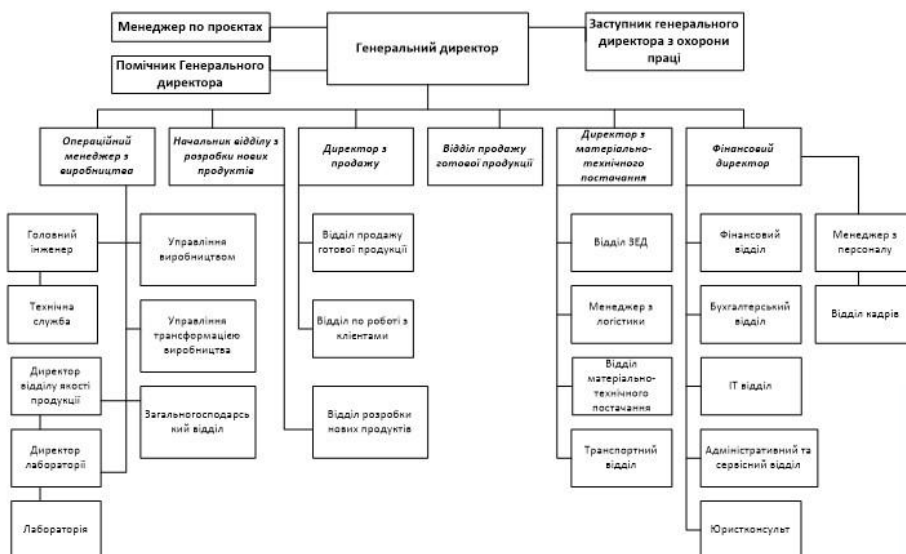


Рисунок 2.11 – Організаційна структура ТОВ «Аргана Фрут Україна» [57]

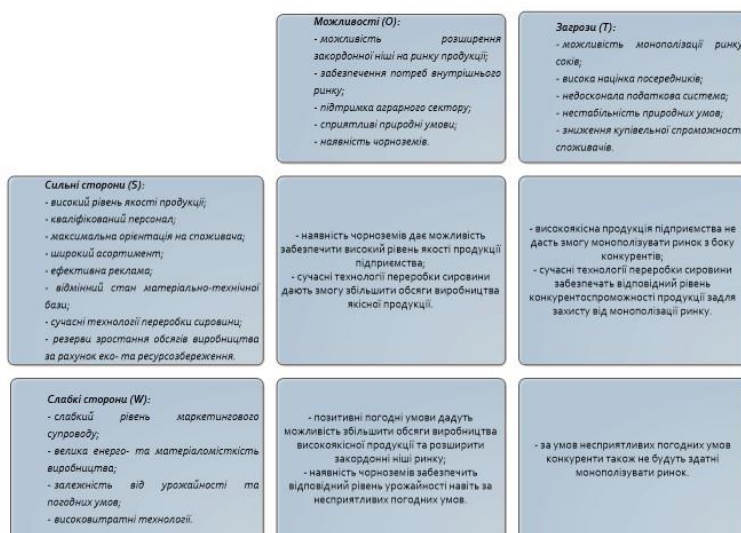


Рисунок 3.2 – Результати SWOT-аналізу ТОВ «Аргана Фрут Україна»



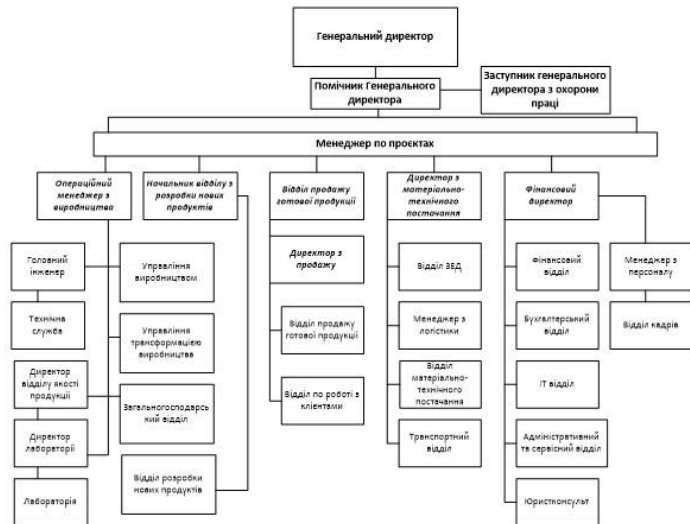


Рисунок 3.3 – Оптимізована організаційна структура товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна»

Таблиця 3.4 – Загальний план практичних заходів із підвищення ефективності управління іміджевою складовою конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Аргана Фрут Україна»

Найменування заходу, його зміст	Відповідальний керівник	Термін виконання	Витрати, грн	Економічний ефект, грн
Оптимізація організаційної структури	Директор групи	1 рік	7450000	16000000
Участь у екологічних проєктах	Помічник гендиректора	1 рік	45000	1200000
Маркування та зміна концепції пакування продукції	Виробничий відділ	6 місяців	230000	1100000
Участь в міжнародних виставках	Помічник гендиректора	1 рік	600000	900000
Всього			8730000	19200000

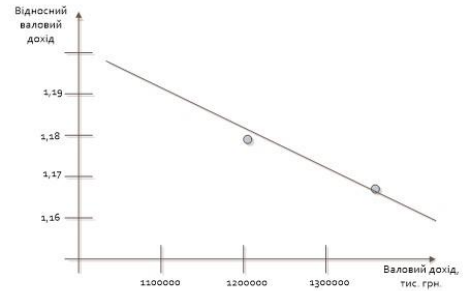


Рисунок 3.4 – Моделювання чутливості відносного валового доходу ТОВ «Аргана Фрут Україна» від величини валового доходу товариства



ВИСНОВКИ

Проаналізовано роль іміджевої складової конкурентоспроможності сучасного підприємства, що дало можливість з'ясувати, що позитивна іміджева складова підприємства є досить важливим і складним елементом у формуванні конкурентоспроможного рівня сучасного підприємства. Це пов'язано із загостреною економічною та політичною ситуацією сьогодення в країні та невизначеністю зовнішнього середовища, що формує у менеджерів підприємства невпевненості у майбутньому розвитку бренду та можливості змагатися на нових ринках збуту, що в результаті чого сповільнюється розвиток підприємства, рівень його конкурентоспроможності та його імідж в цілому.

Проаналізовано фінансово-господарські показники товариства за період 2020-2022 рр., що дало змогу встановити, що 2022 рік для ТОВ «Аргана Фрут Україна», як і для більшості підприємств України в умовах війни, був досить складним із загальним зниженням усіх фінансово-господарських показників його діяльності. Проте, підприємству вдалося втримати свої позиції на ринку і, навіть, закласти певні позитивні тенденції до підвищення ефективності своєї діяльності.

Встановлено, що ТОВ «Аргана Фрут Україна» має лінійний тип організаційної структури з відповідними перевагами та недоліками. Крім того, виявлено, що наявна організаційна структура ТОВ «Аргана Фрут Україна» передбачає дублювання певних функцій, надмірну завантаженість різноманітними відділами, котрі можна об'єднати. Тому в подальшому планується запропонувати для аналізованого товариства використання функціонального типу організаційної структури.

Проведено аналіз сильних та слабких сторін досліджуваного товариства, його можливостей і загроз, що дало змогу запропонувати в якості подальшої стратегії розвитку стратегію формування конкурентних переваг, котра дасть можливість ТОВ «Аргана Фрут Україна» бути адаптованими до динаміки ринку, швидко та ефективно реагувати на дії конкурентів. Запропоновано оптимізацію організаційної структури досліджуваного товариства та ряд практичних рекомендацій з підвищення позитивного іміджу товариства з відповідним розрахунком економічної ефективності розроблених заходів. Проведено моделювання чутливості відносного валового прибутку товариства, що дасть змогу керувати чинниками, котрі його формують.