

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **Шеремет О. О.**  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ **Березянюк Т. В.**  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Розробка функціональної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 18ск

Ковордан Юлія Іванівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник: д.е.н., проф. Скопенко Наталія Степанівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що в цій дипломній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіка праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма Менеджмент

(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач

кафедри \_\_\_\_\_ Т.В. Березянюк

“10” січня 2021 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Ковордан Юлії Іванівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розробка функціональної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Керівник проекту (роботи) Скопенко Наталія Степанівна, д.е.н., проф...

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 27.01.2021 р № 50-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 24 травня 2021р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти,

аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту,

бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Агрона

Фрут Україна»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1 Теоретичні та методичні засади конкурентоспроможності підприємства та його стратегії

Розділ 2 Дослідження діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна »та його стратегії розвитку і конкурентоспроможності

Розділ 3 Розроблення стратегії для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агрона Фрут Україна »

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 19 рисунках та 23 таблицях

ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів работ

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 27 січня 2021 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	29.01.2021 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	05.02.2021 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.02.2021 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	09.03.2021 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.04.2021 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	26.04.2021 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	04.05.2021 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	12.05.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	14.05.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	17.05.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	24.05.2021 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

Ковордан Ю.І.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Скопенко Н.С.

\_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади розробки функціональної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства. В роботі досліджено теоретико-методичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємства і його стратегії, досліджено діяльність ТОВ «Агрона Фрут Україна» та розроблення стратегії для підвищення конкурентоспроможності. В роботі охарактеризовано сутність та співвідношення категорій «стратегія», «конкурентоспроможність» та поняття «функціональні стратегії», теоретичні основи та напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також методичні підходи дослідження напрямів стратегічного розвитку підприємства в умовах ринку.

На основі узагальнення результатів дослідження особливостей діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» розроблено стратегію для підвищення конкурентоспроможності підприємства, запропоновано удосконалити асортиментну політику підприємства і розпочати виготовляти сік з гарбуза та яблука, обґрунтовано доцільність реалізації обраного заходу з підвищення конкурентоспроможності підприємства та розраховано вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності

Випускна робота викладена на 94 сторінках (без урахування додатків), містить 23 таблиці, 19 рисунків.

*Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, стратегія підприємства, функціональні стратегії, фактори конкурентоспроможності.*

## ANNOTATION

In the final work the existing theoretical and methodical bases of development of functional strategy for increase of competitiveness of the enterprise are considered and generalized. The theoretical and methodical bases of increase of competitiveness of the enterprise and its strategy are investigated in work, activity of Open Company "Agrana Fruit Ukraine" and development of strategy for increase of competitiveness is investigated. The paper describes the essence and ratio of categories "strategy", "competitiveness" and the concept of "functional strategies", theoretical foundations and directions of increasing the competitiveness of the enterprise, as well as methodological approaches to study the strategic development of the enterprise in market conditions.

Based on the generalization of the results of the study of the peculiarities of Agrana Fruit Ukraine LLC, a strategy for increasing the competitiveness of the enterprise was developed, it was proposed to improve the assortment policy of the enterprise and start making pumpkin and apple juice. main performance indicators.

The final work is set out on 94 pages (excluding appendices), contains 23 tables, 19 figures.

*Keywords: competitiveness, enterprise competitiveness, competitive advantages, enterprise strategy, functional strategies, competitiveness factors.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО	
СТРАТЕГІЇ.....	
9	
1.1. Теоретичні основи стратегічного планування та конкурентоспроможності підприємства.....	9
1.2. Методика дослідження напрямів стратегічного розвитку підприємств в умовах ринку.....	26
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРАНА ФРУТ	
УКРАЇНА» ТА ЙОГО СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ І	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	
31	
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	31
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.....	42
2.3. Дослідження стратегії розвитку підприємства.....	48
Висновки до розділу 2.....	62
Розділ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».....	
64	
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо розроблення функціональної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	64
3.2. Обґрунтування доцільності розширення асортименту підприємства.....	73
Висновки до розділу 3.....	85
Висновки та пропозиції.....	86
Список використаних джерел.....	90
Додатки.....	95

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Сучасні економічні відносини зумовлюють необхідність пошуку суб'єктами господарювання механізмів та інструментарію для активізації процесів розвитку, що забезпечуватимуть для них конкурентоспроможність. Одним з таких інструментів є функціональні стратегії, адже їх ефективне функціонування визначається конкурентоспроможністю підприємства на ринку. Конкурентоспроможність підприємства - це здатність використовувати сильні сторони компанії і концентрувати зусилля в тій галузі виробництва товарів, де вона може займати лідируючі позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках, це також здатність компанії конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічної продукції шляхом забезпечення більш високої якості, доступних цін, тощо. Питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства є особливо актуальним в ринкових умовах господарювання, коли відбуваються безперервні зміни в економічних відносинах.

Теоретичні і методологічні аспекти формування функціональної стратегії підприємств знайшли своє висвітлення у дослідженнях таких вчених економістів: Бурик З.М., Коротько Т.Ю., Виханский О.С.,

Ігнат'єва І.А., Клівець П.Г., Шершньова З.Є. та інших.

Проблеми формування конкурентоспроможності підприємств також науковці, серед них: Кобиляцький Л.С., Ткачук Г.Ю., Касич А. О., Харькова Ж. В., Драган О.І. та інші. Всі вони внесли вагомий вклад до теорії і практики формування конкурентоспроможності підприємства. Однак питання формування функціональної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства є недостатньо дослідженими, тому вивчення даної теми повинно продовжуватись і поглиблюватись.

*Метою дослідження* є розробка та обґрунтування функціональної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Визначена мета зумовила необхідність вирішення завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до сутності та поняття стратегії, стратегічного планування і функціональної стратегії підприємства;
- дослідити сутність та хар-ки конкурентоспроможності підприємства;
- висвітлити питання щодо дослідження напрямів стратегічного розвитку підприємств;
- охарактеризувати організаційно-економічний стан діяльності п-ства;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити існуючі стратегії розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна»;
- охарактеризувати управлінське рішення щодо розроблення функціональної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати економічну ефективність доцільності розширення асортименту підприємства.

*Об'єктом дослідження* кваліфікаційної роботи є процес розробки функціональної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо механізму розробки функціональної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В роботі використано такі *методи дослідження*, як: аналізу і синтезу, статистичних порівнянь, узагальнення (при написанні висновків), методи економічного аналізу (при визначені фінансово-економічного стану підприємства), системний аналіз – для зведення інформації; графічний – побудова діаграм і матриць.

*Інформаційною базою* написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері стратегічного менеджменту; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали та Інтернет-ресурси.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СТРАТЕГІЇ

### 1.1. Теоретичні основи стратегічного планування та конкурунтоспроможності підприємства

Економічна реальність, в якій функціонують сучасні підприємства, спонукає до виникнення принципово нових підходів до організації всієї виробничої і збутової діяльності. Сьогодні не можна досягти високих результатів своєї діяльності для будь-якого суб'єкта господарювання без правильного вибору альтернативної стратегії розвитку.

Терміни «стратегія», «стратегічні рішення» неодноразово використовувалися в працях вітчизняних і зарубіжних вчених, погляди яких істотно розрізняються. Ми зробимо спробу уточнення цих поняття «стратегія» щодо управління підприємствами .

Слово «стратегія» походить від давньогрецьких слів «stratos» (армія) «ago» (Веду) [1].

Сполучені разом ці слова, утворюють слово «strategos» (полководець або воєначальник). Приблизно в 550 р. до н.е. е. слово «strategos» набуло значення полководець, що означає, що командувач володіє спеціальними психологічними, поведінковими навичками і досвідом для управління військами. Військові історики зазначають, що стратегію використовував активно Чингісха [2, р.198].

У широкому значенні поняття «стратегія» широко використовується для визначення довгострокових заходів. Стратегічний підхід в діяльності підприємств та організацій почали використовувати в у 20-30-х рр. ХХст. Починаючи з 1926 р поняття стратегія розглядалось як процес управління ресурсами. Управлінським терміном поняття «стратегія» стало в 1950-х роках. Концепцію стратегії вперше розробили А.Чандлер, К. Ендрюс,

І.Ансофф. Вказані науковці визначили перші положення стратегічного планування. Основою поняття «стратегія» слід вважати такі складові як:

- поєднання запланованих дій та реакцій на непередбачувані обставини при потребі;
- план досягнення успіху;
- комплексний план розвитку;
- спрямування розвитку на певний час [3, с.142].

Стратегія часто трактувалась як «план досягнення перемоги над конкурентами за допомогою комплексу різних дій» [1].

Науковець Г. Мінцберг тлумачення поняття «стратегія» розглядав з різних точок зору [4, с.11-21]:

1) стратегія це план (стратегія є план, який май має певну послідовність дій, якої необхідно дотримуватись в певній ситуації ) ;

2) стратегія це швидкий та спритний маневр -прийом (вказаний прийом використовують для того, щоб перехитрити противників чи конкурентів);

3) стратегія це принцип поведінки ( це певна схема дій, стратегія – і заздалегідь продумується, і може формуватися відповідно до розвитку подій);

4) стратегія це позиція (співвідношення підприємства з макрооточенням з зовнішнім оточенням, стратегія може бути опосередковуючим фактором, або «посередником»);

5) стратегія це перспектива (концепція; фантазування, продукт уяви).

Всі написані твердження взаємопов'язані. [4, с. 20]:

Для розкриття повного змісту поняття «стратегія» систематизуємо трактування цього поняття науковцями (табл. 1.1).

Незважаючи на те що загальний зміст стратегії розуміється більш-менш подібним чином, важливо надати по можливості однозначне і інструментальне в даному контексті визначення стратегії.

Таблиця 1.1

## Трактування поняття «стратегія»

Автор	Визначення
1	2
І. Ансофф [5, с. 78-79]	«Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності: правила, використовувані при оцінці результатів діяльності фірми в сьогоденні й у перспективі; правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають які види продукції та технології вона розроблятиме, куди і кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами (продуктово-ринкова стратегія або стратегія бізнесу); правила, за якими встановлюються відносини і процедури усередині організації (організаційна концепція); правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність (основні оперативні прийоми)»
М.-Е. Портер [6, с. 51]	«Наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми»
О.С. Віханський [7, с. 87-88]	«Довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в оточуючому середовищі, що приводять організацію до її цілей»
І.А. Ігнат'єва [8, с. 217]	«Довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації»
П.Г. Клівець [9, с. 8]	«Узагальнена програма діяльності (модель дій), спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів»
В.С.Єфремов [10, с.142]	«Образ дій, що зумовлює цілком визначену і відносно стійку лінію поведінки на довготривалому інтервалі часу»
Н.В. Куденко	«Координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми»

[11, с. 13]	
-------------	--

*Продовж. табл.1.1*

1	2
М.Х. Мескон, М. Альберт,  Ф. Хедоури  [ 12, с. 324]	«Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей»
А. Чандлер [13, с. 15-16]	«Визначення основних довгострокових цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для їх досягнення»
М.Д.Соколов [14, с.66]	«Сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стабільного зростання»
З.Є.Шершньова [15, с. 235]	«Специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану»
В.Є.Єфремов [16, с.142]	«Образ дій, що зумовлює цілком визначену і відносно стійку лінію поведінки на довготривалому інтервалі часу»

Джерело: згруповано автором

Представлений огляд наукової літератури дозволяє зробити висновок про складність аналізованого поняття. Серед авторів існують певні розбіжності в протрактованому ними понятті «стратегія». Здебільшого вони не принципові. Наведені відмінності в трактуваннях досліджуваної категорії безпосередньо викликані бажанням того чи іншого автора конкретизувати поняття «стратегія». Численні доповнення не спотворюють, а навпаки, наповнюють його змістом.

На нашу думку стратегія це якісно сформований напрям розвитку, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність дій для досягнення стратегічних завдань.

Стратегія визначає пріоритети в сферах бізнесу, на ринках збуту, а також в обслуговуваних підприємством групах споживачів.

Стратегія має відповідати певним принципам :

- прозорість;
- логічність;
- підконтрольність;
- легітимність;
- адаптивність;
- гнучкість;
- ефективність та результативність;
- гармонійність;
- структурна раціональність.

Стратегія підприємства являє собою сукупність перспективних планів і завдань на підприємстві, які необхідно виконати, щоб досягти поставлених цілей. Цілі - це ключові результати, до яких прагне підприємство у своїй діяльності. Стратегія повинна забезпечувати адаптацію підприємства до мінливого зовнішнього середовища і має надавати відповіді на такі питання:

- що, в якій кількості та якої якості виробляти;
- які ринки збуту в підприємства;
- які завдання виконувати в першу чергу.

Реалізація стратегії може забезпечити постійне посилення економічної спроможності підприємства, за забезпечити підвищення конкурентоспроможності вироблених товарів, чи наданих послуг.

Стратегію необхідно формувати таким чином, щоб в ній враховувались інтереси усіх учасників ринку, а також принципи сталого розвитку (рис. 1.1).

Суть стратегічного планування полягає в розробці стратегічних рішень (що включають розроблення цілей та стратегію поведінки), реалізація яких забезпечить ефективну діяльність підприємств у довгострокових перспективах. Стратегічні плани мають властивість адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища [18, с.24].



Рис.1.1 Модель стратегії підприємства

Джерело: [17]

Основна мета стратегічного планування - це обґрунтування шляхів ефективної діяльності та розвитку підприємства на ринку в довгострокових перспективах [18, с.24].

В процесі стратегічного планування до уваги необхідно брати ступінь невизначеності, часову орієнтацію процесу планування та певний горизонт планування. Ступінь невизначеності обумовлюється ринковими умовами господарювання, він може бути високим, середнім і низьким, що в свою чергу потребує формування заходів щодо зниження ризиків. Модель процесу стратегічного планування наведена на рис.1.1.

Бурик З.М. пропонує виокремлювати особливості стратегічного планування такі як (рис.1.2):

адаптивність;

широкий часовий горизонт;

стратегічний план підкріплюється цифровими та фактичними даними;

стратегічний план підкріплюється стратегічною базою [1]

Рис. 1.2 Модель процесу стратегічного планування

Джерело: [19,с.20]

Функціональні стратегії відносять до діяльності підрозділів підприємства. Відповідальність за реалізацію тієї чи іншої стратегії несе керівник відповідного відділу. Функціональна стратегія може містити:

- 1) ціль, умови, основні напрямки діяльності окремих підрозділів;
- 2) послідовність та порядок вирішення завдань, засоби необхідні для досягнення поставлених цілей [20, с.158].

На підприємстві можна розробляти такі основні види функціональних стратегій:

- стратегія маркетингу;
- фінансова стратегія;
- інноваційна стратегія;
- стратегія виробництва;
- соціальна стратегія;
- екологічна стратегія.

Стратегія маркетингу - це одна з провідних функціональних стратегій розвитку підприємства. Важливість цієї стратегії обумовлюється тим, що маркетинг забезпечує інформаційними, стратегічними та оперативними зв'язками підприємство з зовнішнім середовищем. Внаслідок чого, безпосереднє функціонування маркетингу тісно пов'язується з іншими підсистемами управління діяльністю підприємства.

Фінансова стратегія передбачає формування і використання фінансових ресурсів для реалізації головної стратегії підприємства та відповідних напрямів дій. Вона дозволяє економічним службам підприємства створювати і змінювати фінансові ресурси і визначати їх оптимальне використання для досягнення цілей функціонування і розвитку підприємства [21,с194].

Важливість даної функціональної стратегії полягає в тому, що саме в фінансах відображаються через систему економічних показників всі види діяльності, відбувається балансування функціональних завдань і їх підпорядкованість досягненню основних цілей підприємства. З іншого боку, фінанси - це джерело, вихідний момент для вироблення інших функціональних стратегій, так як фінансові ресурси часто виступають одним з найважливіших обмежень обсягу і напрямів діяльності підприємства.

Інноваційна стратегія підприємства має підвищувати і підтримувати конкурентний статус, що випускається підприємством. Інноваційний розвиток підприємства являє собою не тільки основний інноваційний процес, а й розвиток системи факторів і умов, необхідних для його здійснення, тобто інноваційного потенціалу [21,с.195].

Виробнича стратегія підприємства пов'язана з розробкою і реалізацією основних напрямків його діяльності в області випуску продукції. При цьому слід зауважити, що виробничий процес - найбільш стабільний вид практичної діяльності, а в разі виникнення нестабільності в виробничій сфері потрясіння на підприємстві виявляються найбільш сильними.

Соціальна стратегія підприємства пов'язана з розробленням програми заходів щодо забезпечення процесу відтворення робочої сили на підприємстві та збереження сприятливого соціального мікроклімату в колективі. Реалізація таких програм заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці працівників підприємства, що в свою чергу сприятиме ефективності діяльності підприємства.

Екологічна стратегія підприємства передбачає розроблення систем заходів щодо вирішення проблем охорони довкілля, спрямованих на:

раціональне ресурсовикористання;

обмеження обсягів шкідливих викидів в довкілля;

скорочення відходів виробництва ;

виробництво продуктів, які на протязі свого життєвого циклу не становлять шкоди з точки зору викидів і відходів.

зменшення ресурсоемності продукції.

Розвиток конкуренції сприяв виникненню інтересу до проблем управління конкурентоспроможністю підприємств. Щорічно у вітчизняних і закордонних дослідженнях публікується велика кількість наукових робіт в цій галузі. Різноманіття публікацій, застосування в них різного понятійного апарату, підходів і методів дослідження доводить складність категорії «конкурентоспроможність підприємства».

При проведенні аналізу публікацій в галузі конкурентоспроможності підприємств виявилось, що кожен автор в залежності від цілей і завдань досліджень, досліджуваних аспектів конкретних об'єктів, вимог суб'єктів ринкових відносин надає своє визначення конкурентоспроможності підприємства. Так, в результаті вивчення лише невеликої кількості робіт з

даної тематики було виявлено понад багато визначень, деякі з яких наведені в табл. 1.2.

Узагальнюючи підходи авторів до поняття «конкурентоспроможність підприємства» варто зазначити, що дане поняття можна визначити наступними характеристиками :

- можливість підприємства функціонувати на ринку (зовнішньому, внутрішньому) з відповідною ефективністю;
- здатність продукції підприємства конкурувати з своїми аналогами на ринку;
- наявність конкурентних переваг у підприємства [29, с.147].

На нашу думку «конкурентоспроможність підприємства»: це певні переваги підприємства та його продукції над конкурентами на ринку. Конкурентоспроможність підприємства необхідно визначати в певний момент часу та на обраних сегментах.

Важливою характеристикою конкурентоспроможності підприємства є його конкурентні переваги, адже забезпеченню конкурентоспроможності сприяють саме конкурентні переваги .

Трактування понять «конкурентні переваги» і «конкурентоспроможність підприємства» інтерпретуються по різному в залежності від об'єктів, яких вони стосуються. Вивчення цих понять дозволяє виокремити певні взаємозв'язки (рис. 1.3) [30, с.18].

*Таблиця 1.2*

### **Підходи до трактування терміну «конкурентоспроможність підприємства» науковцями**

Автор	Визначення
1	2
Должанський І.З. [22, с.28]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
Люкшинов А.Н. [23, с.58]	Конкурентоздатність організації – здатність вести успішну конкурентну боротьбу.

Кобиляцький Л.С. [24, с.81]	Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами - конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів.
Немцов В.Д. [25, с.220].	Конкурентоспроможність організації може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до

*Продовж.табл.1.2.*

1	2
	сукупності показників конкурентів.
Іванов Ю.Б. [26, с.16]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.
Шершньова З.Є., Оборська С.В. [15, с.67]	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.
В.І. Крамаренко та ін. [27, с. 141]	Комплекс соціально-економічних характеристик, що відображають становище суб'єкта господарювання на ринку
С. Хамініч [28, с. 59]	Можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку; комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів

Джерело: згруповано автором на основі опрацьованої літератури

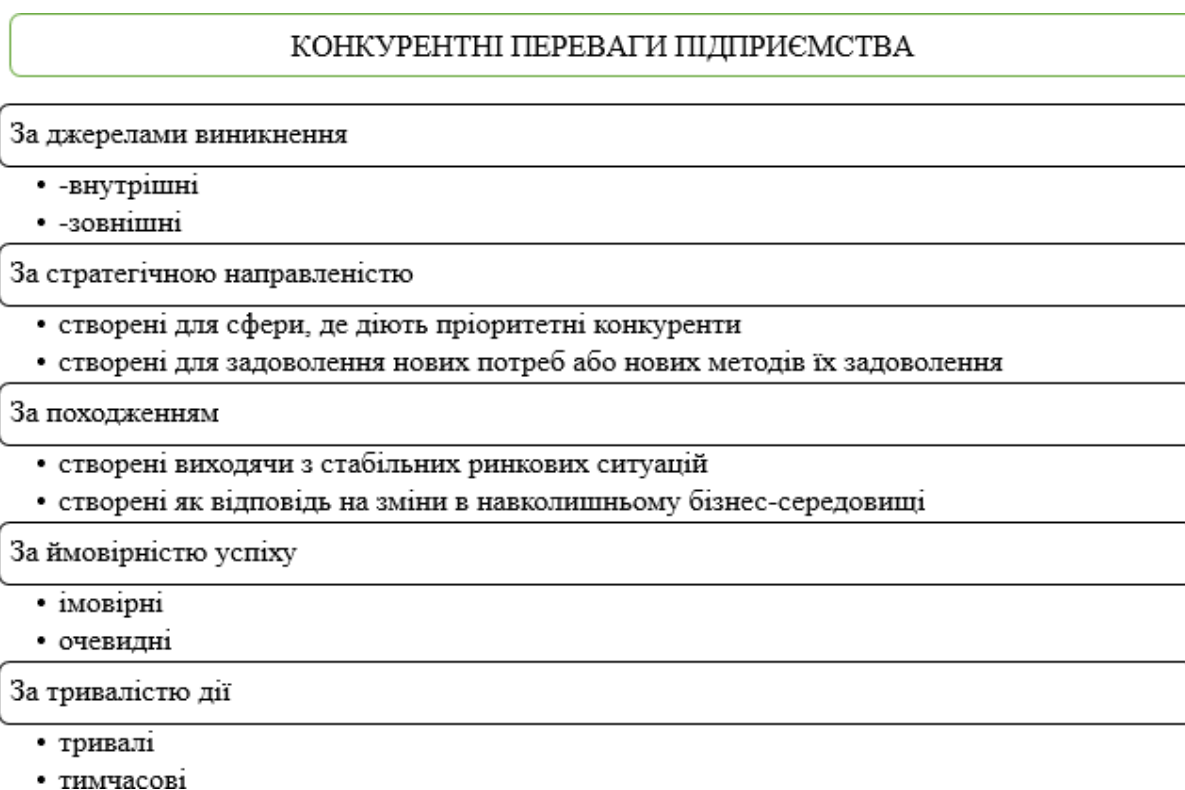
Конкурентні переваги з точки зору економіки підприємства це результати зменшення собівартості, впровадження інновацій, продуктивність праці персоналу, яка підвищилась, високий рівень кваліфікації персоналу, покращена якість товарів.



Рис.1.3 Взаємозв'язки конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [30, с.18]

Загалом конкурентні переваги доцільно класифікувати (рис.1.4).



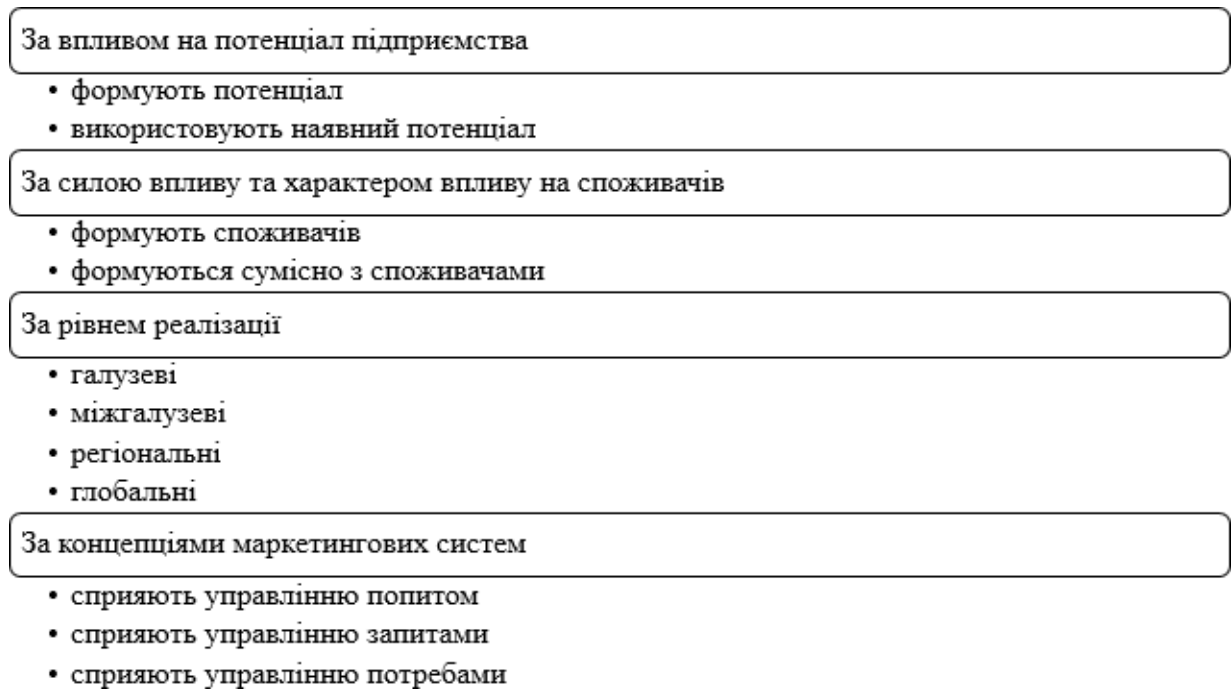


Рис.1.4 Класифікація конкурентних переваг

Джерело: згруповано автором за даними [20]

На конкурентоспроможність підприємства мають вплив деякі фактори. [31, с.81] Їх доречно розділяти на дві групи, зокрема, зовнішні і внутрішні фактори(рис.1.5).

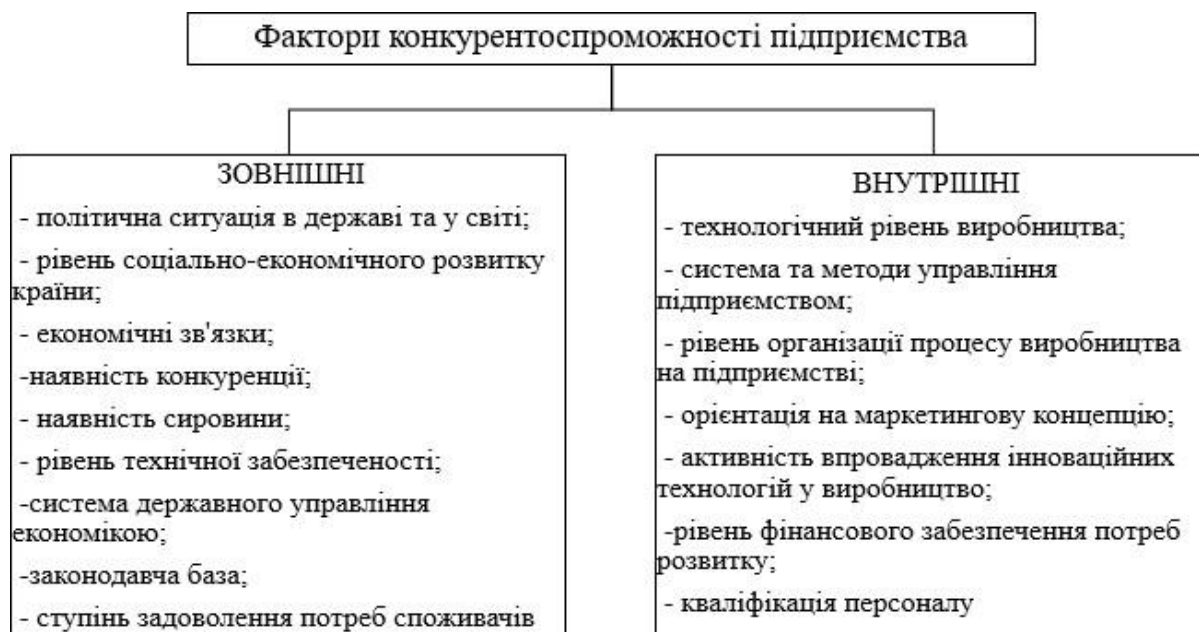


Рис. 1.5 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: [3,с.81]

У дослідженнях японського менеджменту переважають думки, що конкурентоспроможність підприємства можна виразити використовуючи п'ятирівневу ієрархію факторів [32, с.34].

Відповідно до японської моделі визначення конкурентоспроможності підприємства, перший рівень ієрархії - це частка підприємства на досліджуваному ринку, її доречно визначати такою функцією:

$$\text{частка} = F(\text{частка в попередній період}, Q, P, S, Z), \quad (1.1)$$

де  $Q$  - якість товарів, які порівнюють;

$P$  - ціна товарів;

$S$  - фактори просування товарів на ринок;

$Z$  - фактори потужності системи збуту підприємства.

Другий рівень ієрархії підкріплює конкурентоспроможність можливість розвиватися, виробничі потужності ті потужності з збуту продукції. здатністю до розвитку, виробничими і збутовими потужностями. Третій ієрархічний рівень використання стратегії «продукт - ринок», четвертий рівень – передбачає здатність менеджерів вищого рівня ухвалювати рішення, що сприяють реалізації попередніх факторів конкурентоспроможності підприємства. П'ятий рівень – підсумовує діяльність підприємства в попередньому періоді, де уваги береться прибуток підприємства [33, с.22].

Деякі науковці виокремлюють три рівні ринкової конкурентної боротьби:

мікрорівень (конкурентна боротьба серед певних видів продукції досліджуваного підприємства);

мезорівень (конкурентна боротьба в галузі);

макрорівень (конкурентна боротьба в народногосподарських комплексах) [34,с.126].

Виокремлюють деякі види конкурентоспроможності відповідно до визначених критеріїв (рис.1.6). Слід зазначити, що конкурентоспроможність підприємства набуває різних форм та по-різному впливає на економічні суб'єкти, має різноманітний рівень розвитку тощо.

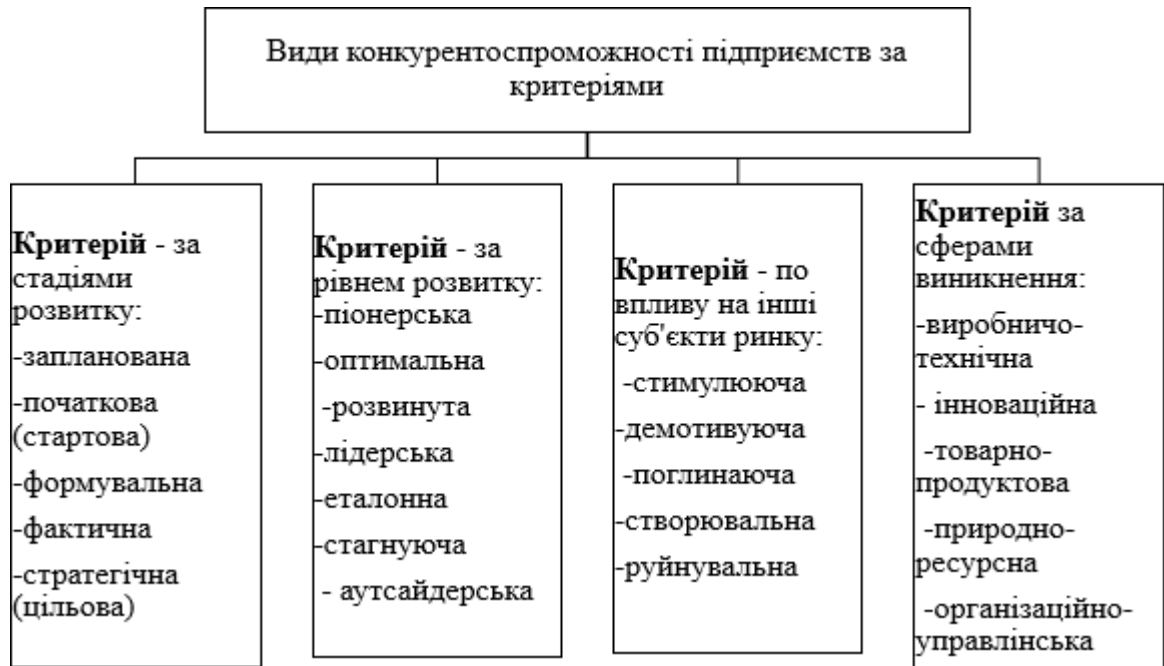


Рис. 1.6 Види конкурентоспроможності підприємств та їх класифікація відповідно до виокремлених критеріїв

Джерело: [35]

Для ефективного та результативного функціонування підприємства на ринку необхідно проводити роботу щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства, цю роботу потрібно проводити у всіх сферах та аспектах діяльності підприємства (рис.1.7)

Характеризуючи рис.1.7 слід вказати, що ключовими аспектами в визначенні конкурентоспроможності підприємства є виробничий, маркетинговий, фінансовий, інноваційний, управлінський та кадровий і організаційно-культурний.

Кожний з вказаних аспектів має власні структурні елементи.

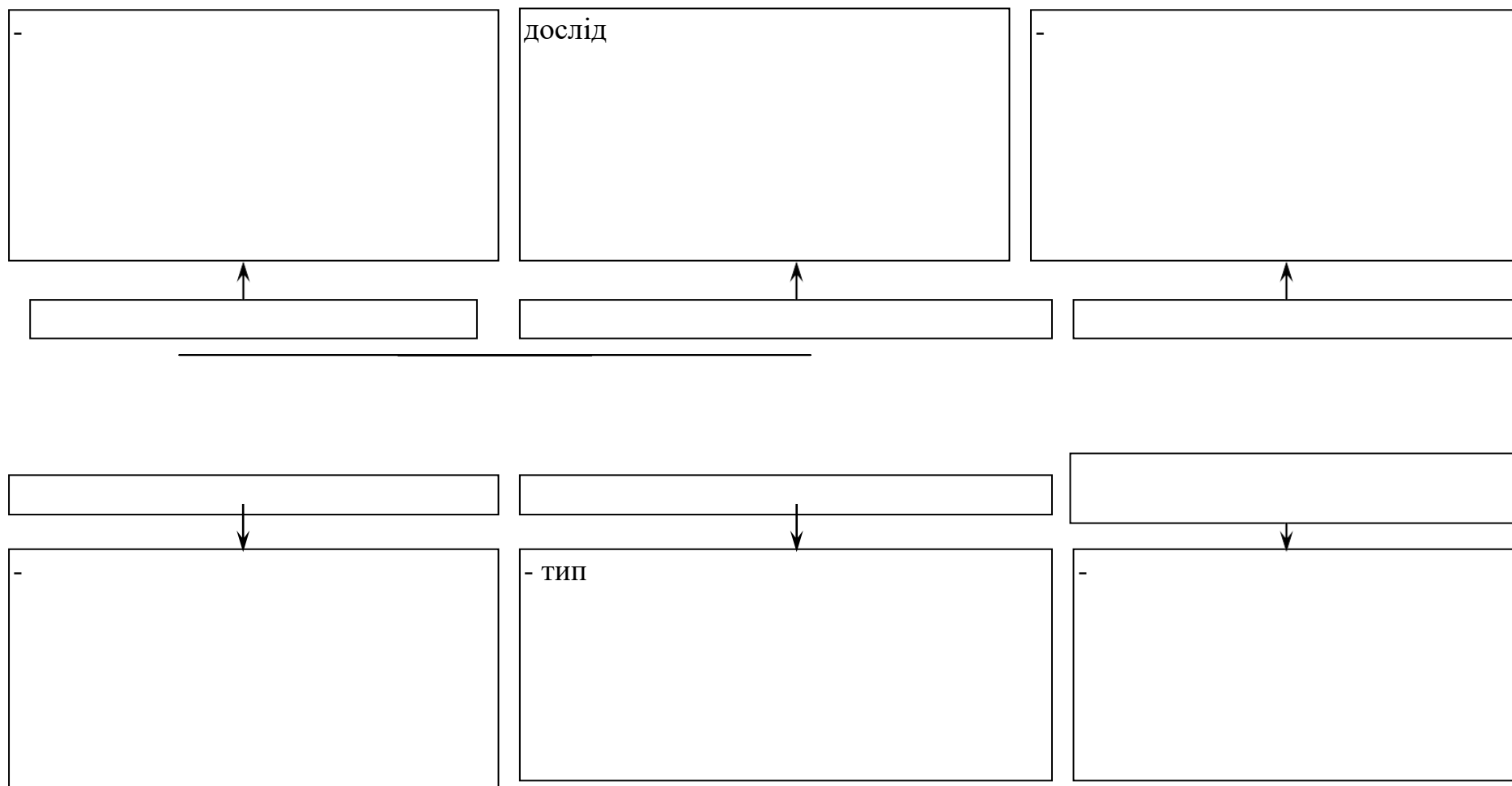


Рис. 1.7 Ключові аспекти конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [32,с. 339]

Таким чином, щоб задовольнити споживачів краще ніж конкуренти, сучасні підприємства повинні виготовляти якісну продукцію, ефективно використовувати ресурси та технології, дотримуватись ефективної маркетингової політики та здійснювати ефективну кадрову політику.

## 1.2 Методика дослідження напрямів стратегічного розвитку підприємств в умовах ринку

Управління розвитком підприємства визначається розробленою стратегією. У теорії стратегічного управління даний процес представлений безліччю моделей, загальним для яких є наявність етапів [36]:

формулювання місії, визначення цілей і термінів їх досягнення, вироблення альтернатив поставлених цілей;

якісний аналіз системи цілей і перевірка їх на узгодженість;

визначення основних методів і засобів для досягнення цілей.

Місія підприємства, як правило, виражається у вигляді окремих тверджень, які є своєрідним кодексом підприємства і визначають його економічну, соціальну та управлінську «філософію», економічні критерії прибутковості, виробничої діяльності та якості товарів і, нарешті, імідж підприємства [37].

Процес стратегічного управління розвитком підприємства наведено на рис. 1.8.

Основною метою стратегічного розвитку підприємства є забезпечення ефективніших шляхів використання ресурсів, а також резервів підприємства з метою максимально ефективної реалізації його стратегії на всіх етапах розвитку. В дослідженнях стратегічного розвитку підприємства потрібно виходити з того, що «структура підприємства являє собою визначену взаємозалежну сукупність його локальних потенціалів, тобто потенціалів кожного виду ресурсів, що забезпечують максимально ефективну реалізацію

довгострокових цілей і стратегічних напрямів розвитку підприємства» [39, с.50].

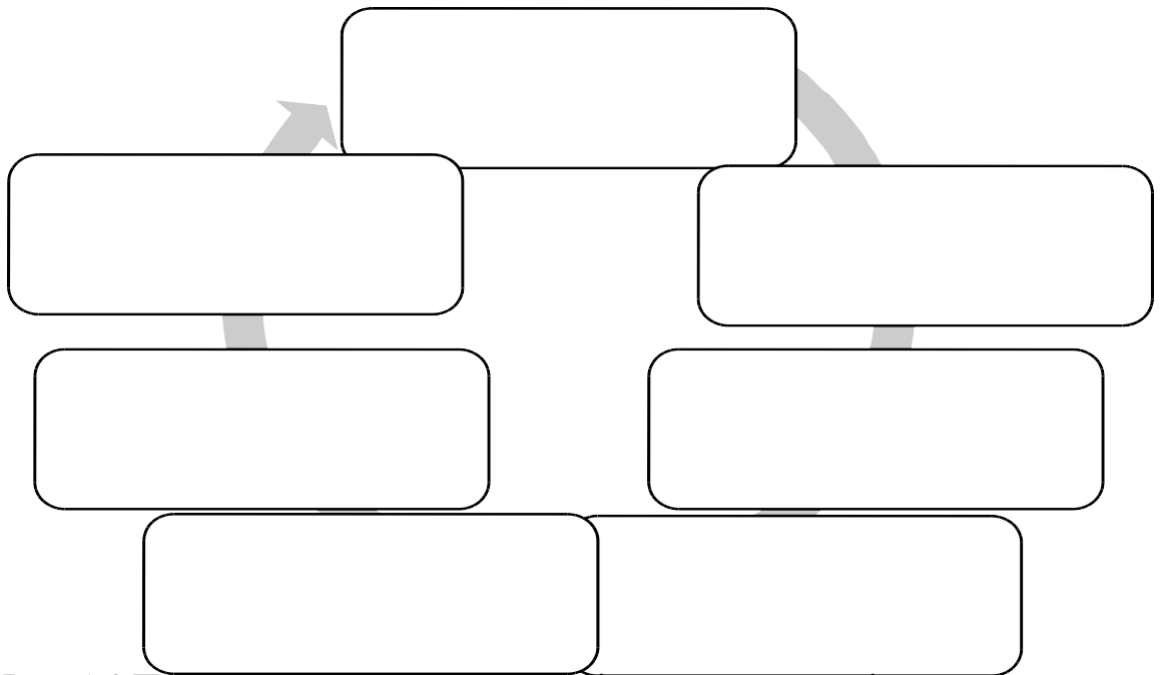


Рис. 1.8 Процес стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: [38]

Для проведення діагностики стратегічного розвитку підприємства можна користуватися певними джерелами вихідних даних:

- статут підприємства;
- штатний розпис підприємства;
- виробнича структура підприємства;
- організаційна структура підприємства;
- різноманітні плани підприємства та плани підрозділів підприємства ;
- звітність підприємства та його підрозділів;
- різноманітні діючі проекти;
- накази та розпорядження керівників підприємства;
- нормативно-правові акти та документи, що регулюють діяльність підприємства;
- комунікаційні схеми на підприємстві;
- матеріали власних спостережень (опитування, анкетування тощо)

[39,с.51].

Для того щоб отримати оцінку діяльності підприємства і ситуації на ринку, використовують SWOT-аналіз. SWOT-аналіз - це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виходять з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

SWOT аналіз складається з:

сильних сторін (Strengths) - переваги організації;

слабких сторін (Weaknesses) - недоліки організації;

можливостей організації (Opportunities) - фактори зовнішнього середовища, використання яких створить переваги організації на ринку;

загроз організації (Threats) - фактори, які можуть потенційно погіршити становище організації на ринку.

Успішне застосування методології SWOT аналізу допомагає структурувати наявну інформацію, по-новому поглянути на поточну ситуацію і не лише оцінити можливості, розкрити загрози, але і спробувати на підставі цього отриману інформацію врахувати у майбутніх стратегіях розвитку підприємства [40].

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), розроблена наприкінці 1960-х років, є класичним універсальним інструментом для аналізу асортиментного портфеля підприємств. Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших. В ній розглядають дві змінні: відносну частку ринку і темпи зростання ринку (рис. 1.9)

Матриця БКГ, таким чином, визначає основні позиції де може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загально визнані нині маркетингові назви: „знаки питання”, „зірки”, „дійні корови”, „собаки” [39,с.58].

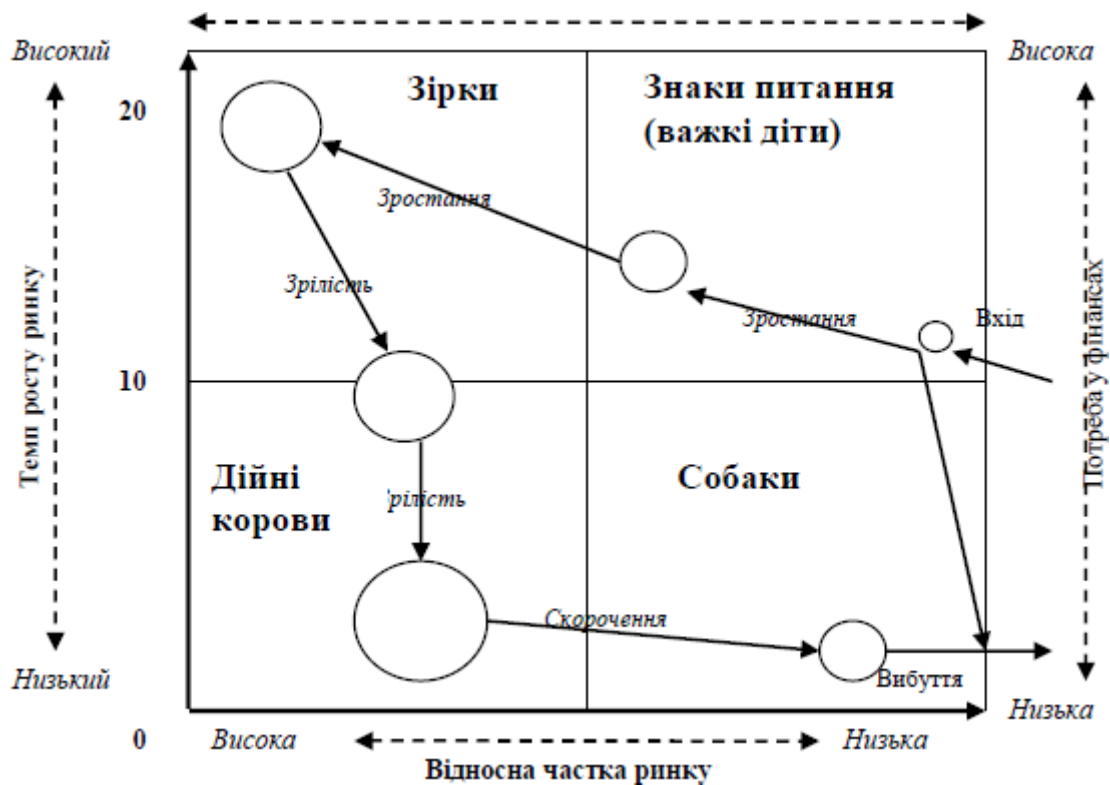


Рис.1.9 Матриця БКГ „зростання – частка ринку”

Джерело:[39, с.58].

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства, тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу.

## Висновки до розділу 1

У ході проведеного дослідження було розглянуто теоретико-методичні засади конкурентоспроможності підприємства та його стратегії, зокрема, досліджено сутність та поняття стратегії, стратегічного планування та функціональної стратегії, сутність та характеристики конкурентоспроможності підприємства та методику дослідження напрямів стратегічного розвитку підприємств в умовах ринку.

На основі проведених досліджень встановлено, що стратегія це якісно сформований напрям розвитку, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність дій для досягнення стратегічних завдань. Стратегія підприємства являє собою сукупність перспективних планів і завдань на підприємстві, які необхідно виконати, щоб досягти поставлених цілей. На підприємстві можна розробляти такі основні види функціональних стратегій: стратегія маркетингу, фінансова стратегія, інноваційна стратегія, стратегія виробництва, соціальна стратегія, екологічна стратегія.

Конкуренція - це важливий інструмент в регулюванні ринкових відносин, конкурентоспроможність виникає при порівнянні об'єктів, що досліджуються, здійснити оцінку конкурентоспроможності можливо при порівнянні деяких параметрів в певний проміжок часу. Конкурентоспроможність підприємства – це система взаємопов'язаних елементів, на які чинить вплив зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Вказаними основними елементами є: якість продукції підприємства, ресурси підприємства, конкурентний потенціал підприємства; конкурентні переваги підприємства.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища актуальним є питання підвищення ефективності стратегічного управління розвитком підприємства. На нашу думку, вибір стратегії має ґрунтуватись на оцінці та прогнозуванні стабільності і інтенсивності розвитку підприємства в розрізі складових потенціалу

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» ТА ЙОГО СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

### 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Спільне україно – австрійське підприємство «Поділля - ОБСТ» було засновано 24 червня 1997 року. Основним напрямом діяльності підприємства є переробка плодово-ягідної продукції, яка надходить у вигляді свіжих та заморожених фруктів у фруктові наповнювачі, котрі у подальшому використовуються як напівфабрикат на підприємствах молочної промисловості та суміжних із нею галузях та соки (натуральні та концентровані). При створенні виробництва, «Поділля - ОБСТ» було орієнтовано на забезпечені фруктових наповнювачів великих концернів – «Campina», «Ehrmann», «Danone» і фактично на сьогодні являються основними їхніми постачальниками в східній Європі. Для забезпечення асортименту підприємство імпортує ряд екзотичних фруктів: ананас, манго, грейфрут, банан [40].

«Агрона Фрут Лука» почала свою діяльність в 2001 році с/г проекту компанії «Поділля ОБСТ» (зараз «Агрона Фрут Україна»), метою якого була поставка сировини для подальшої переробки [40].

«Агрона Фрут Лука» - садівниче підприємство у Вінницькому регіоні України. На орендованій землі в 900 га вирощується полуниця, малина, вишня і яблука [40].

З кожним наступним роком підприємство «Агрона Фрут Лука» збільшувало площі своїх угідь, і до теперішнього часу досягло 1000 га:

Полуниця: урожай 1800 т / рік з 100 га землі

Малина: урожай 100 т / рік з 15 га землі

Вишня: 800 т / рік з 50 га землі

Яблука для ринку свіжих фруктів: 5000 т / рік із 100 га землі [40].

ТОВ «АгрANA-Фрут Україна» є організацією створеною на засадах угоди між юридичними особами шляхом об'єднання їх майна для підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. ТОВ «АгрANA Фрут Україна» є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, круглу печатку зі своїм найменуванням та фірмовий знак із зображенням емблеми товариства, бланки, штампи, а також інші реквізити. Концерн має право від свого імені укладати угоди, набувати майнових і особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді, господарському і третейському суді. ТОВ «АгрANA Фрут Україна» у встановленому порядку бере участь у зовнішньоекономічній діяльності і здійсненні експортно-імпорتنих операцій, як в Україні так і за кордоном, включаючи товарообмін, посередницькі та інші операції [40].

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

Предметом діяльності ТОВ «АгрANA Фрут Україна» є :

- виробництво концентрованих соків;
- виробництво натуральних соків;
- виробництво фруктових наповнювачів, які у подальшому використовуються як напівфабрикати на підприємствах молочної промисловості та суміжних із нею галузях;
- закупка сільськогосподарської продукції в населення для подальшої переробки;
- посередницька діяльність;
- експортно-імпорتنі операції та інша зовнішньоекономічна діяльність.

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» входить до концерну «AGRANA Group» [40].

Акції AGRANA було включено до списку емітентів Віденської фондової біржі з 1991 року. Консолідований дохід концерну становить близько двох мільярдів євро, а персонал налічує понад 9 тис. осіб. AGRANA є однією з провідних компаній переробної галузі у центральній і Східній

Європі, лідер виробництва спеціалізованих видів продуктів з крохмалю у Європі. Будучи світовим лідером у галузі переробки фруктів, концерн є одним з найважливіших в Європі виробників фруктових концентратів [40].

ТОВ «АгрANA Фрут» спеціалізується на переробці фруктів, ягід, і включає в себе повний цикл робіт: від вирощування і заготовки сировини до переробки и випуску готової продукції. Використана сировина проходить детальний відбір і очистку по всім показникам [40].

Підприємство спеціалізується на виготовленні соків та консервів фруктових, пюре, концентратів, фруктових соків, ягід заморожених, ягід асептичних, наповнювачів фруктових, фруктів підготовлених для використання в молочних продуктах, соків заспиртованих [40].

Для збереження продукту використовується процес «заморозки». Він дозволяє зберегти такі продукти як смородина, полуниця, малина, журавлина, червона і чорна смородина, вишня, чорноплідна горобина протягом тривалого часу. Ягоди проходять через тунель глибокої заморозки, завдяки чому зберігається не тільки зовнішній вигляд продукції, але і смак, аромат та корисні властивості, максимально близькі до свіжих ягід [40].

Продукція підприємства корисна, смачна і доступна. ТОВ «АгрANA Фрут Україна» виготовляє продукцію органічного походження на протязі багатьох років та має відповідну сертифікацію. Як фруктові, так і сокові підприємства об'єднуються під однією парасолькою AGRANA Fruit, завдяки своїй пристрасті до переробки сільськогосподарської сировини у високоякісний продукт для місцевих виробників, а також багатонаціональних компаній харчовій промисловості та напоїв.

Діяльність підприємства сертифікована відповідно до певних міжнародних стандартів, зокрема, це:

- ISO 9001:2008 (SGS).
- FSSC 22000:2010 (SGS).
- ISO 26000 (SGS) (Соціальна відповідальність).

- НАССР.
- SAP (усі процеси автоматизовані).
- Сертифікат на виробництво наповнювачів для дітей від 6 міс. [40].

Місія ТОВ «Агрона Фрут Україна» - «Здорове харчування – здорове життя. Кінцева ціль – запропонувати клієнтам продукцію ідеальної якості за оптимальними цінами через постійне удосконалення технологій [40].

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

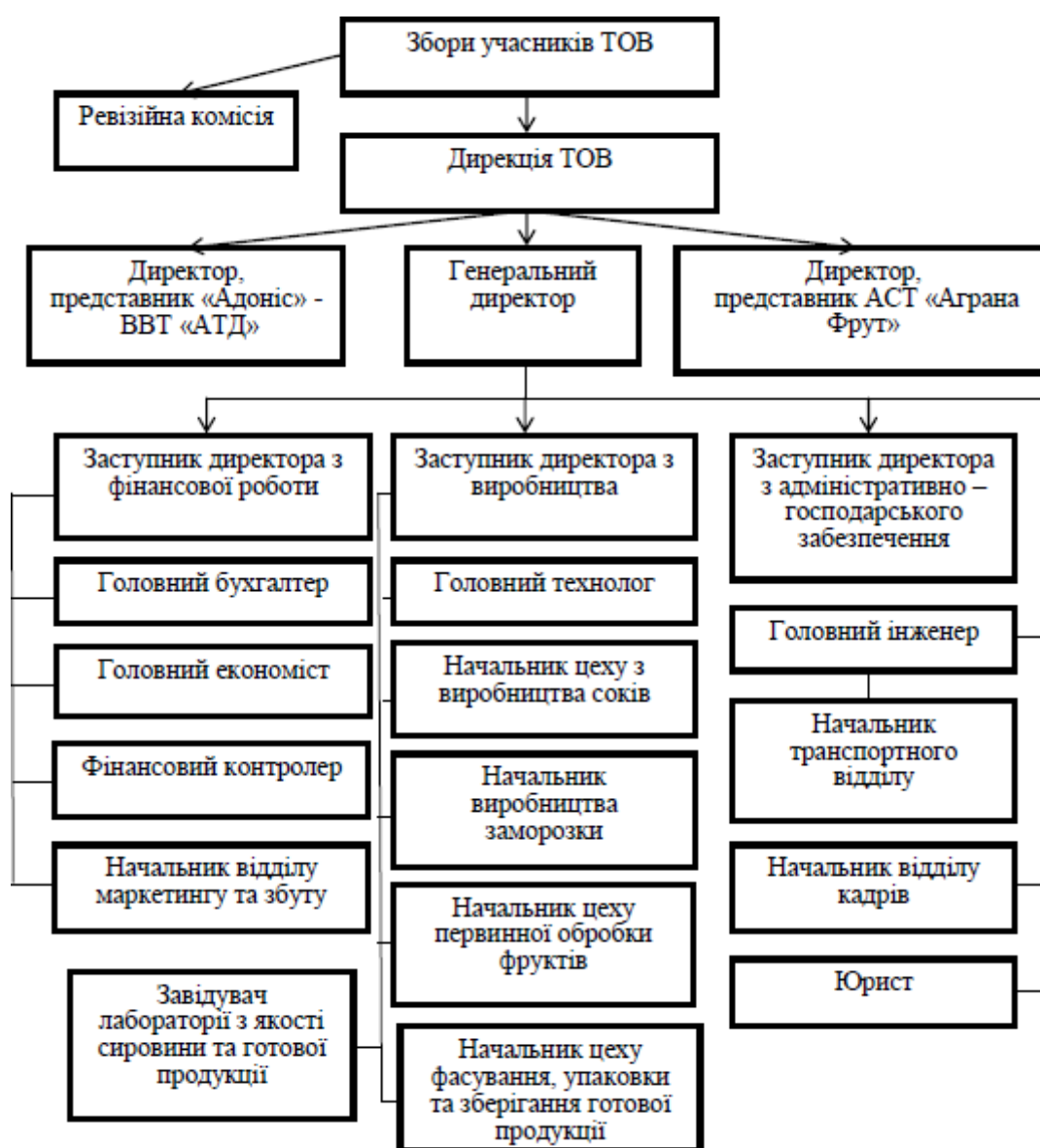


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Джерело: дані досліджуваного підприємства

Головними ринками збуту є Україна, Росія та Білорусь. В Україні це такі підприємства, як ТОВ «Сандора», ПАТ «Оболонь», ПП «Кока-Кола Бевериджиз Україна», ПрАТ «Ерлан», ПАТ «Карлсберг Україна» тощо

Ефективність діяльності підприємства багато в чому залежить від його організаційної структури, принципів її побудови та постійного удосконалення.

В складі лінійно-функціональної організаційної структури ТОВ «Агрона Фрут Україна» наявні:

- лінійні підрозділи (керівництво ставить головні завдання, вибирає виконавців);
- функціональні підрозділи (виконують завдання в рамках своєї компетенції).

Базується вказана структура на:

лінійних повноваження (вони передаються від керівництва до підлеглих відповідно до ієрархії);

департаментизації за функціональною ознакою (це процес поділу організації на певні компоненти, у кожного з яких свої завдання і обов'язки).

Така структура найкраще застосовна в організаціях з чисельністю від декількох сотень до декількох тисяч працівників, особливо якщо ці організації працюють в стабільних умовах.

Більшість відділів ТОВ «Агрона Фрут Україна» об'єднані як цілий організм, реагуючий на найменші потреби споживачів. Реактивність, гнучкість, злагожденість, оптимізм, колективізм, міжнародний досвід і творчий підхід до роботи – ось що дозволяє зайняти лідерські позиції на ринку.

Генеральний директор - це голова ТОВ «Агрона Фрут Україна». Функції генерального директора полягають в загальному керівництві виробничо-господарською діяльністю компанії. Саме він несе повну

відповідальність за всі прийняті рішення, за результати діяльності підприємства і збереження його майна.

Заступник директора з фінансової роботи виконує такі завдання:

організовує управлінський облік результатів;

формує у відповідності із законодавством;

забезпечує раціональну організацію внутрішнього обліку і звітності;

формує і своєчасно подає керівництву повну і достовірну інформацію про діяльність підприємства;

проводить економічний аналіз господарської діяльності підприємства

формує бюджет підприємства, тощо.

Заступнику директора з фінансової роботи підпорядковуються головний бухгалтер, головний економіст, фінансовий контролер, начальник відділу збуту, завідувач лабораторії з якості сировини та готової продукції.

Заступник директора з виробництва займається організацією випуску продукції компанії, контролює її якість і своєчасне виконання службами їх обов'язків. Також він займається впровадженням в роботу підприємства нових методів і систем. Йому підпорядковуються головний технолог, начальник цеху з виробництва соків, начальник виробництва заморозки, начальник цеху первинної обробки фруктів, начальник цеху фасування, упаковки і зберігання продукції.

Заступник директора з адміністративно-господарського забезпечення несе відповідальність за збереження майна, основних засобів, й своєчасне відновлення і поновлення, дотримання правил техніки безпеки, виробничої санітарії та пожежної безпеки у встановленому законом порядку. Йому підпорядковуються головний інженер, начальник транспортного відділу, начальник відділу кадрів, юрист.

Для подальшого дослідження доцільно здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства та визначити його місце на ринку.

Сучасний внутрішній ринок переробної плодової продукції можна визначити як агрегативний. Його розподіляють на ринки напівфабрикатів

(продукція, яка потребує додаткової обробки), консервовані, заморожені, асептичні та сушені плоди. Надалі розмежовується на субринки нижчих рівнів (рис. 2.2).

В процесі діяльності підприємства виникають проблеми, пов'язані з оцінкою рівня конкурентоспроможності як товару, так і підприємства, спектр показників, що беруть участь у даній оцінці, методи та моделі, за якими можна оцінити перспективи розвитку з погляду масштабів зростання, стабільності місткості ринку, перспектив технології, норми прибутку.

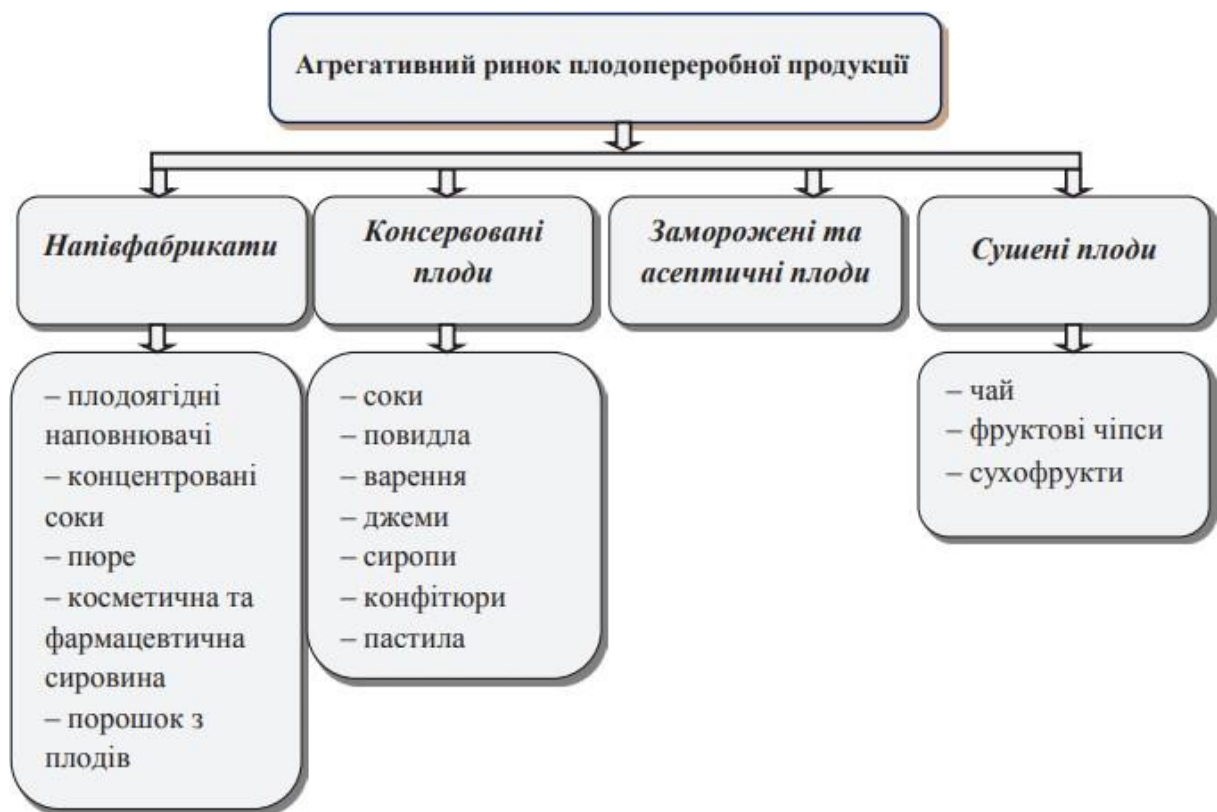


Рис. 2.2 Агрегативний ринок плодопереробної продукції

Джерело: [42]

Серед українських компаній з заморожування ягід в Україні конкурентами ТОВ «Агрона Фрут Україна» є такі: ТОВ «Роздольне», ТОВ «Сіріус - Агро», ТОВ Тернопільський завод швидкозаморожених продуктів ТМ «Сім-сім», Мороз, ПАТ «Житомирський маслозавод» ТМ «Рудь» ТМ «Шеф-Кухар» ТМ «Хуторок», ТОВ «ЄвроДніпро» ТМ «Дарус», ПрАТ

«Фрутіка», ТОВ «Ольвіта», ТОВ «Арті» ТМ АРТИКА, ТМ АЖУР, Леополіс-Агро ВАТ, ТОВ «Українська Ягода», ТВ Fruit, Sanata-L LTD.

Щодо виробництва соків, то найбільші частки ринку належать таким лідерам, як Компанія «PepsiCo» (46%) з торговими марками Sandora, Сандора Ексклюзив, Сандора Сік до сніданку, Сандора Овочевий коктейль, Миколаївський соковий завод, Бонус, Садочок, Сандорик; СП «Вітмарк-Україна» (26%) – Jaffa, Наш сік, Соковита, Чудо-Чудо, Aquarte; компанія Кока-Кола (7%) і Galicia (16%), яким належить 95% всього ринку соків України (рис.2.3). Дрібніші компанії займають всього 5% всього ринку [53](саме в цю групу входить ТОВ «Агрона Фрут Україна»)

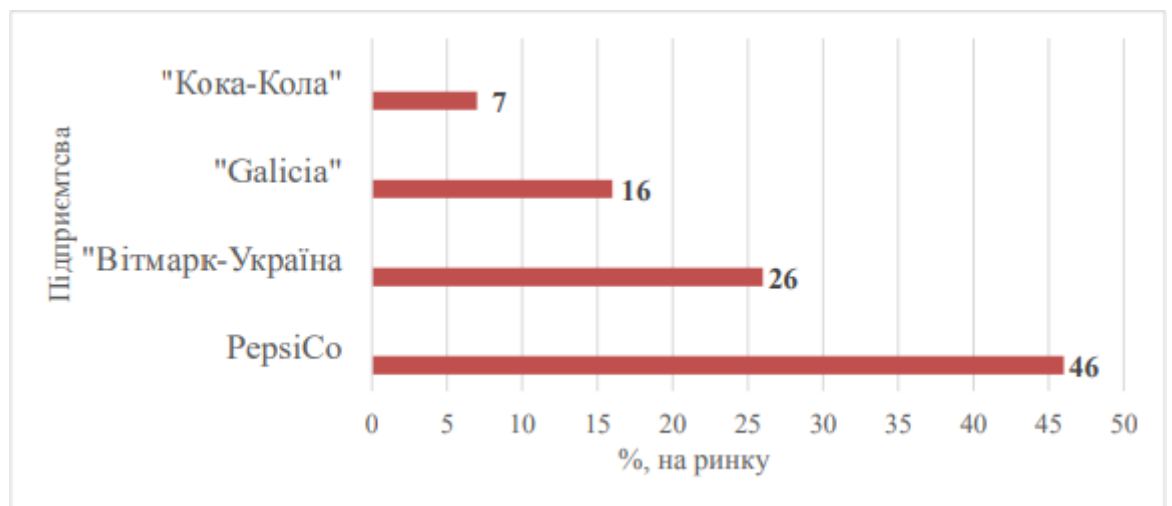


Рис. 2.3 Основні виробники соку та нектарів в Україні

Джерело: згруповано автором на основі даних [53].

Для ТОВ «Агрона Фрут Україна», на нашу думку, головним конкурентом на теренах Вінницького регіону є ТОВ «ЕКО-СФЕРА». Для оцінки конкурентоспроможності досліджуваних підприємств використаємо метод бенчмаркінгу. Побудуємо таблицю для оцінки конкурентоспроможності методом бенчмаркінгу з певними показниками (табл.2.1).

Таблиця 2.1

**Оцінка конкурентоспроможності ТОВ "Еко-Сфера" та ТОВ "Агрона Фрут Україна"**

Фактори	-3	-2	-1	0	1	2	3
1.Ціна на продукцію			1 2				
2.Асортимент продукції	1 2						
3.Якість продукції			1	2	2		
4.Імідж товару			1		1	2	
5.Стимулювання збуту					1		2
6.Мобільність в задоволенні потреб споживачів						2 1	
7.Наявність розгалуженої дистрибуторської мережі					1	2	
8.Ділова репутація					2		1
9.Організаційна ефективність					2		1
10.Виконання індивідуальних замовлень споживачів						1	2

 — ТОВ "Агрона Фрут Україна" (1)

 — ТОВ "Еко-Сфера"(2)

Джерело: згруповано автором за даними підприємств (оцінку здійснював спеціаліст відділу маркетингу та збуту ТОВ «Агрона Фрут Україна»)

На матриці профілю конкурентів добре видно переваги та основні недоліки конкурентів. Розбіжності повинні в будь-якому випадку існувати, адже компанії виробляють свої індивідуальні стратегії, щодо функціонування

на ринку. Так, ТОВ “Агрона Фрут Україна” основну увагу звертає на розширення асортименту продукції та на підтримку свого гудвіла в ринковому середовищі.

Недоліком є недостатня увага щодо стимулювання збуту через дистриб’юторську мережу та невиконання індивідуальних замовлень споживачів.

В свою чергу, ТОВ “Еко-Сфера” зосереджується на покращенні якості свого продукту, вчасному задоволенні потреб споживачів та на виконанні індивідуальних замовлень. Недостатньо уваги приділяється організаційній ефективності компанії.

Проведений аналіз показує, що підприємство ТОВ "Агрона Фрут Україна" має конкурентні переваги перед ТОВ "Еко-Сфера. Далі потрібно визначити конкурентоспроможність ТОВ “Агрона Фрут Україна” методом теорії ефективної конкуренції

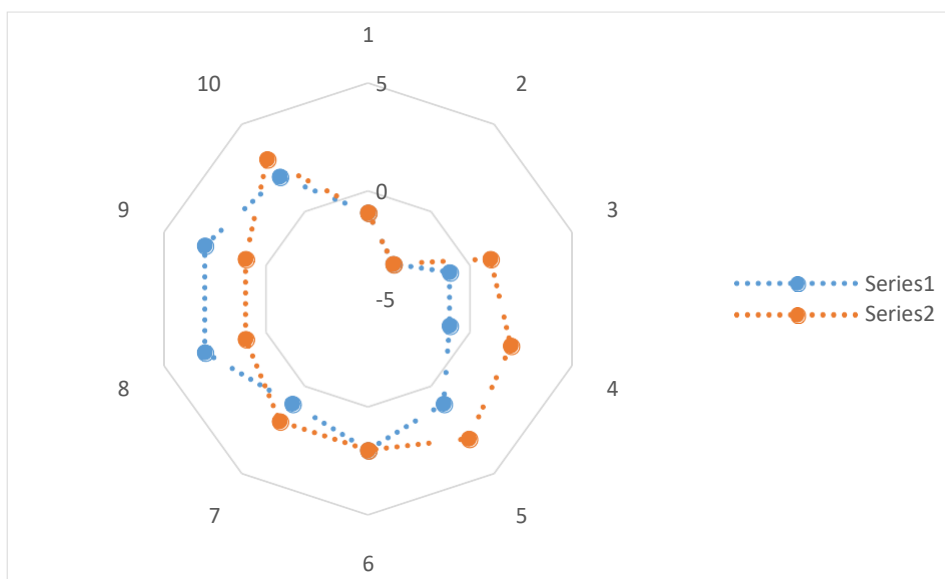


Рис. 2.4 Багатокутник конкурентоспроможності досліджуваних підприємств

Примітка: Ряд 1 - "Агрона Фрут Україна"

Ряд 2- ТОВ "Еко-Сфера"

Джерело: згруповано автором за даними підприємств

Як видно із рис. 2.4. за площею багатокутник ТОВ "Агрона Фрут Україна" є більшим за площею і тому підприємство є конкурентоспроможним на ринку виробництва продукції

Підприємству потрібно розвивати конкурентоспроможність, змінити свої переваги та розширювати їх.

Отже, щоб діяльність підприємства ТОВ «Агрона Фрут Україна» була більш ефективною на ТОВ "Агрона Фрут Україна " необхідно дотримуватись виробничої стратегії та стратегії захоплення більшої частки ринку (для досягнення даної стратегії пропонуємо розширити асортимент). Виробнича стратегія має забезпечувати досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.

Щоб успішно конкурувати на ринку, потрібно мати власну стратегію адаптації до середовища, яка б приводила у відповідність до вимог ринку процеси управління підприємства.

Метою стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна» має бути розвиток і підтримка ефективного сполучення його завдань та ресурсів з можливостями ринку. Основними принципами стратегічної дії підприємства на соковому ринку мають бути:

- економічний підхід до вибору перспективних довгострокових цілей та засобів їх досягнення;
- створення конкурентних переваг на засадах системного підходу: застосування управлінських імітаційних моделей як інструменту стратегічного аналізу;
- постійні зусилля на підвищення якості обслуговування та прагнення до глобальної стратегії.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» займає певну нішу на ринку, але для розширення ринків збуту керівництву підприємства необхідно удосконалювати маркетингову політику на підприємстві, удосконалювати

товар, розширювати асортиментну лінійку, удосконалювати методику ринкових досліджень для вивчення смаків споживачів.

Для кращої конкурентоспроможності ТОВ «АгрANA Фрут Україна» необхідно впроваджувати інновації та інноваційні продукти, збільшувати обсяги виробництва та реалізації, оновлювати основні засоби, посилювати інноваційну спрямованість розвитку Товариства, розширення ринків збуту та збільшення обсягів експорту продукції, нарощування обсягів виробництва конкурентоспроможних товарів.

## 2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Аналіз фінансово-економічної діяльності організації - це комплексне дослідження економічної сторони ТОВ «АгрANA Фрут Україна»: оцінка фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності, фінансових результатів, порівняння показників фінансової діяльності підприємства з нормативами значеннями. Економічний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства дозволить виявити існуючі проблеми.

На ТОВ «АгрANA-Фрут Україна» у 2019 – 2020 рр. здійснювалось виробництво продукції в натуральному виразі у розрізі таких основних асортиментних груп:

- Соки фруктові, овочеві та овочево-фруктові.
- Джем, мармелад, пюре, желе, повидло, варення тощо.
- Плоди та горіхи, свіжі або варені, заморожене.
- Пюре плодоягідне чи горіхове.

Характеристика підприємства потребує дослідження та аналізу основних економічних показників діяльності, що наведені в табл.2.2.

Характеризуючи обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах слід зазначити, що у 2019 дана величина складала 756958 тис.грн, що на 67728 тис.грн більше ніж у 2019р, що у відносному вираженні складає +9,8%.

Таблиця 2.2

**Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Агрона-Фрут Україна» за 2019 – 2020 рр.**

Найменування показника	Один виміру	Роки		Відхилення 2020р від 2019р	
		2019	2020	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі	тонн	34333	33041	-1292	96,23
Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах	тис.грн	689230	756 958	67728	109,8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	665100	723 878	58 778	108,83
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	424799	494 928	70 129	116,50
Валовий прибуток	тис.грн	240301	228950	-11351	95,27
Операційні доходи	тис.грн	188533	66578	-121955	35,31
Адміністративні витрати	тис.грн	33 983	32 877	-1 106	96,74
Витрати на збут	тис.грн	33 474	35 528	2 054	106,13
Інші операційні витрати	тис.грн	111300	30330	-80970	27,25
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн	603556	593663	-9893	98,36
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис.грн	250 077	197 063	-53 014	78,80
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн	250077	197063	-53014	78,8
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	195 902	161 595	-34 307	82,48
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	грн	0,74	0,78	0,04	105,40
Рентабельність діяльності (продаж)	%	29,45	22,32	-7	X
Рентабельність продукції	%	46,1	32,6	-14	X

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився за період 2019-2020рр на 58778 тис.грн, що у відносному вираженні складає +8,83%. Це означає, що збільшився попит на продукцію і відповідно обсяг виробництва.

Собівартість реалізованої продукції у 2020 р складала 494928 тис.грн, що на 70129 тис.грн. більше ніж у 2019 р., собівартість збільшилась завдяки збільшенню обсягу реалізованої продукції та підвищенню цін на сировину.

Адміністративні витрати за аналізований період зменшились на 1106 тис.грн і у 2020р складали 32877 тис.грн., через зменшення кількості керівних посад, зокрема, у 2020 р на підприємстві була відсутня посада менеджера з зовнішньо-економічної діяльності, тоді як у 2019р. такий менеджер на підприємстві був.

Витрати на збут збільшились на 2054 тис.грн і у 2020р складали 35528 тис.грн, це свідчить про збільшення витрат на рекламну компанію та впізнаваність бренду на ринку.

Відповідно і повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли за аналізований період на 7177 тис. грн. (14,43%) і у 2020р становили 563333 тис.грн.

Прибуток від реалізації продукції у 2020р складав 160545 тис.грн, тобто на 12299 тис.грн менше ніж у 2019р, дане зменшення відбулось завдяки збільшенню повних витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Прибуток від операційної діяльності у 2019р складав 250 077 тис.грн. у 2020р він зменшився до 197 063 тис.грн, тобто зменшення склало 53 014 тис.грн, що у відносному вираженні складає -21,2%.

Чистий прибуток зменшився за аналізований період з 195 902 тис.грн до 161 595 тис.грн, зменшення склало -34 307 тис.грн.

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації за період 2019-2020рр зросли з 74 коп до 78 коп, що у відносному вираженні складає +5%

Рентабельність діяльності (продажів) у 2019 р. становила 29,45%, а у 2020 р. зменшилась до 22,32 %, зменшення склало 7 відсоткових пунктів Рентабельність продукції (за чистим прибутком) у 2019р склала 46,1%, у 2020р. - 32,6%, зменшення за аналізований період склало 14 відсоткових пунктів .

Така загалом склалася картина за основними показниками виробничої діяльності підприємства, але не дивлячись на тенденцію росту основних показників все ж таки можемо бачити зменшення прибутковості та рентабельності підприємства, за період, що досліджується. Керівництву підприємства ТОВ «Агрона-Фрут Україна» необхідно більше уваги приділити процесу управління витратами на підприємстві та використовувати інноваційні технології виробництва і збуту продукції, а також, розширювати ринки збуту, удосконалювати комерційну діяльність, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства загалом.

Показники фінансового стану ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2019-2020рр наведено в табл.2.3

Таблиця 2.3

**Показники фінансового стану ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2019-2020рр**

Показник	Нормативне значення	Роки		Відхилення
		2019р	2020р	
1	2	3	4	5
<b>Показники ліквідності підприємства</b>				
Коефіцієнт покриття	> 1	21,56	27,47	5,91
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	12,99	16,89	3,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	6,99	8,94	1,95
Чистий обіговий капітал, тис. грн.	> 0 збільшення	602716	591806	-10910
<b>Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства</b>				
Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності)	> 0,5	0,95	0,97	0,02
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	0,6-1,5	22,09	29,47	,38
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1 збільшення	0,82	0,77	-0,05
<b>Показники ділової активності підприємства</b>				
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	1,05	1,18	0,13

Продовж. табл.2.3

1	2	3	4	5
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	23,51	32,85	9,34
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	38,7	54,9	16,2
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	9,3	6,56	-2,74
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	15,31	10,95	-4,63
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	2,64	3,06	0,42
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	0,91	0,94	0,03
Показники рентабельності підприємства				
Рентабельність активів, %	збільшення	32,77	24,99	-7,78
Рентабельність власного капіталу, %	збільшення	26,83	21,19	-5,64
Рентабельність діяльності, %	збільшення	29,46	22,32	-7,14
Рентабельність продукції, %	збільшення	46,12	32,65	-13,47

Джерело: згруповано автором за даними підприємства

Характеризуючи показники ліквідності ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2019 р та 2018р слід зазначити, що коефіцієнт покриття у 2018р складав 21,56, у 2019р.- 27,47, тобто він збільшився на 5,91 пункти. Це означає, що підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, сформованим завдяки власним джерелам.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2018р складав 12,99, у 2019р - 16,89, збільшення склало 3,9 пункти. Даний показник показує, що платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами є достатніми.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності; граничне значення – 0,2 – 0,35. Занадто високе значення показника свідчить про нераціональне використання фінансових ресурсів, у нашому випадку на ТОВ «Агана Фрут Україна» у 2018р даний показник становив 6,99, у 2019р. - 8,94, дані свідчать про не дуже ефективне використання ресурсів.

Чистий обіговий капітал показав зменшення з 602716 тис.грн у 2018р. до 591806 тис.грн у 2019р., це негативна тенденція.

Характеризуючи показники платоспроможності слід вказати, що коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності) був в межах норми, тобто  $> 0,5$  і у 2018р. складав 0,95, у 2019р - 0,97, збільшення склало 0,02 пункти, що є позитивною тенденцією

Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування) у 2018р становив 22,09, у 2019р.- 29,47. Високе значення показника може вказувати на неповне використання потенціалу на ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Коефіцієнт маневреності власного капіталу за період 2018-2019рр зменшився з 0,82 до 0,77, ці дані свідчать що ступінь мобільності використання власного капіталу зменшився.

Характеризуючи показники ділової активності слід вказати, що такі показники як коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності матеріальних запасів збільшення, коефіцієнт оборотності власного капіталу за період 2018-2019рр збільшувались, це позитивна сторона діяльності підприємства.

Щодо строку погашення кредиторської заборгованості та строку погашення дебіторської заборгованості то вони зменшились, що свідчить про ефективну діяльність підприємства з постачальниками і підрядниками і з клієнтами.

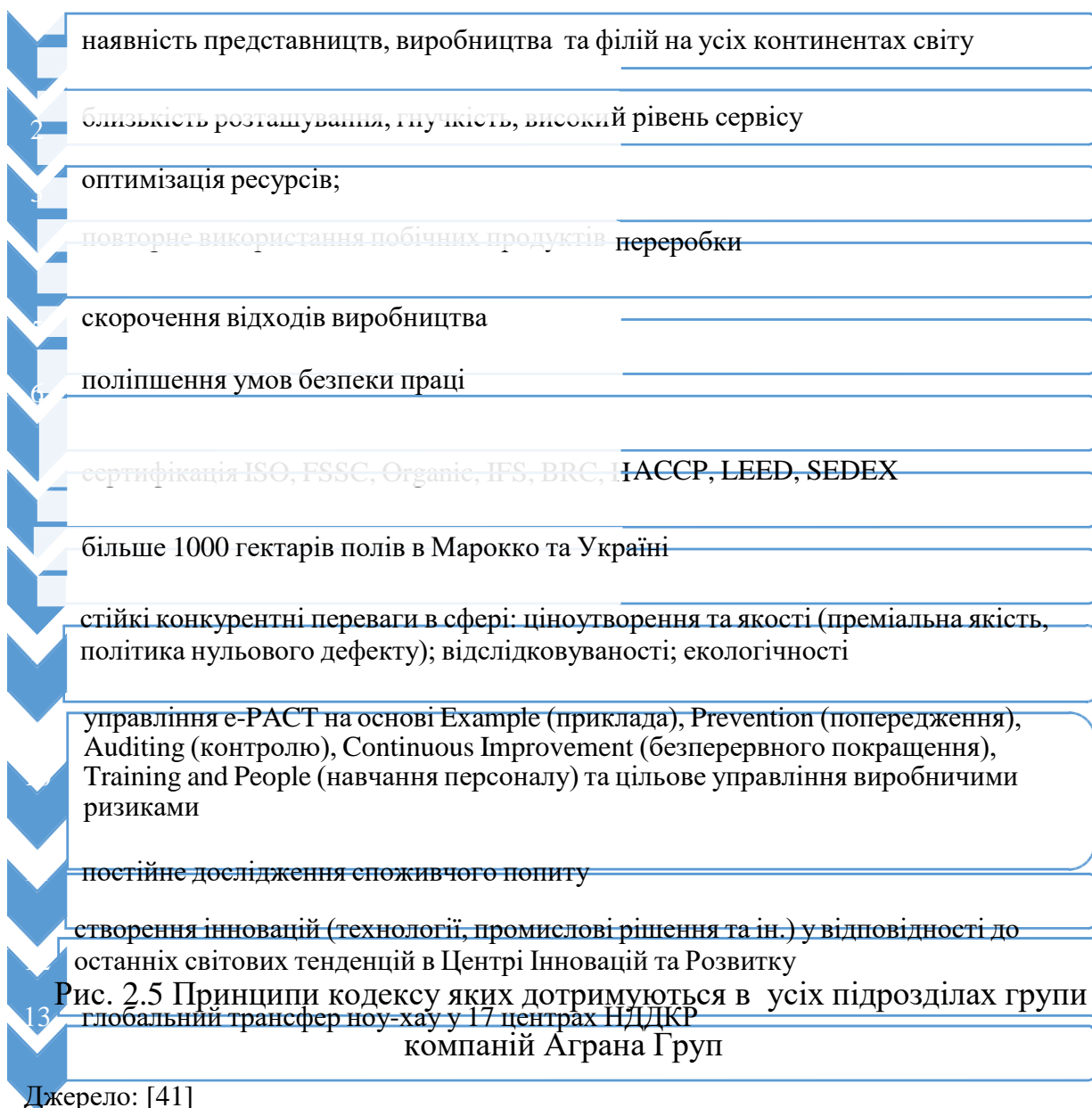
Характеризуючи показники рентабельності слід вказати, що за 2018-2019рр рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність діяльності, рентабельність продукції зазнали зменшення, що свідчить про спад ефективності господарської діяльності підприємства, а також про падаючий попит на продукцію підприємства й про перенагромадження активів.

Загалом характеризуючи діяльність ТОВ «АгрANA Фрут Україна» слід вказати, що показники фінансово-економічного стану підприємства за аналізований період в основному знаходяться в межах норми, хоча показник рентабельності зменшуються, тому керівництву підприємства необхідно покращувати ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків діяльності (виробничої, підприємницької, інвестиційної), окупність витрат і т. д.

### 2.3. Дослідження стратегії розвитку підприємства

Для дослідження стратегічного розвитку ТОВ «АгрANA Фрут Україна» слід зазначити, що управління групою компаній АгрANA Груп здійснюється з урахуванням принципів та правил на Австрійського кодексу корпоративного управління. Цей кодекс вимагає використання в структурі австрійської корпорації основних принципів та правил для управління і контролювання підприємств, що входять її складу. Основами ефективного менеджменту, які закладено в Кодексі реалізуються в основних положеннях корпоративної макроекономічної стратегії підприємств, яких необхідно дотримуватись в усіх підрозділах АгрANA Груп (рис.2.5) [41].

На підприємстві ТОВ «АгрANA Фрут Україна» сформовано налагоджені механізми виробництва і постачання продуктів з поля до замовників або споживачів. Сталий розвиток є невід'ємним елементом корпоративної філософії, макроекономічної стратегії АгрANA Груп та мікроекономічної стратегії ТОВ «АгрANA Фрут Україна».



Для детальної характеристики стратегічного розвитку ТОВ «Аграна Фрут Україна» здійснимо його діагностику стратегічного розвитку та діагностику основних конкурентів. Комплексна характеристика діяльності основних потужних плодпереробних підприємств Вінницької області наведено в табл. 2.4. Характеристика сформована з використанням факторів стратегічного розвитку.

*Таблиця 2.4*

**Характеристика основних плодпереробних підприємств Вінницької області з використанням факторів стратегічного розвитку**

Фактори, що впливають на стратегічний розвиток	Підприємство		
	ТОВ «Агрона Фрут Україна»	ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	ТОВ «Пфаннер»
Місія та цілі підприємства	Здорове харчування – здорове життя. Цілями є – пропонування споживачам продукції високої якості за оптимальні ціни, використання удосконалених технологій	Вироблення натуральної та сертифікованої продукції за доступною ціною. Цілі – це задоволення смаків споживачів	Збагачення життя людей цінностями дарів природи. Цілі – гарантія безпеки продукції підприємства та виготовлення продукції, що відповідає вимогам споживачів
Асортимент продукції	Соки фруктові та овочеві. Джем, мармелад, пюре, желе, повидло, варення. Плоди та горіхи, свіжі або варені, заморожене. Пюре плодюгідне чи горіхове	Сок фруктові, соки концентровані, вода питна артезіанська	Соки фруктові, соки концентровані яблучні; холодний чай, енергетичний напій
Використання в виробничій діяльності інновацій	Тричі проведено модернізацію виробництва	Модернізовано цех виробництва соків	Частково модернізоване виробництво
Ринки збуту	Україна, Білорусь, Росія, деякі країни ЄС	Україна, Польща, Казахстан	Німеччина, Австрія, Італія, Чехія, Польща, Болгарія, Данія та Нідерланди.
Фінансові можливості для розвитку підприємства	Власні ресурси, іноземні інвестиції	Власні ресурси	Власні ресурси, іноземні інвестиції
Характер закупівель сировини	Власна сировина з підприємства «Агрона Фрут Лука», частково здій	Закупівля сировини в населення та сільськогосподарських виробників	Сировина закуповується в іноземних постачальників і частково в українських сільських господарствах
Стратегічна спрямованість діяльності	Розширення асортиментної лінійки та вихід на нові ринки збуту	Вихід на нові ринки збуту	Вихід на нові ринки збуту

Джерело: досліджено автором

Характеризуючи табл. 2.4 слід вказати на досліджуваних підприємствах місіями є виготовлення якісної продукції для задоволення смаків споживачів. Цілі всіх підприємств цілком сприяють досягненню місії.

Асортимент усіх підприємств є схожим, хоча на ТОВ «Агрона Фрут Україна» асортимент окрім соків включає і джем, мармелад, пюре, желе, повидло, варення, плоди та горіхи, свіжі або варені, заморожене.

А на ТОВ «Еко-Сфера» також видобувається та розливається вода з артезіанської свердловини. На ТОВ «Пфаннер» асортимент соків розширюється енергетичним напоєм та холодним чаєм.

На усіх досліджуваних підприємствах періодично модернізуються виробничі процеси. Фінансові можливості для розвитку усіх підприємств є власні ресурси, хоча ТОВ «Агрона Фрут Україна» та ТОВ «Пфаннер» можуть розраховувати також на іноземні інвестиції.

Щодо сировинної бази, то ТОВ «Агрона Фрут Україна» задовольняє потреби в сировині з власного підприємства «Агрона Фрут Лука», а ТОВ «ЕКО-СФЕРА» та ТОВ «Пфаннер» здійснюють закупівлю сировини в населення та сільськогосподарських виробників і ТОВ «Пфаннер» частково в іноземних постачальників.

Стратегічна спрямованість діяльності всіх досліджуваних підприємств є вихід на нові ринки збуту.

Процвітаючі фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, складають стратегічний баланс у вигляді SWOT-аналізу за обраним переліком і оцінками факторів.

Існує чимало визначень окремих елементів SWOT-аналізу. Наведемо деякі з них:

Сильні сторони (strength) — внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони (weaknesses) — види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

Можливості (opportunities) — сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози (threats) — сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей. Матриця SWOT - аналізу для ТОВ «Агрона Фрут Україна» наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**SWOT-таблиця для ТОВ «Агрона Фрут Україна»**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Постійний висококваліфікований штат організації</li> <li>2. Власна сировинна база</li> <li>3. Модернізоване виробництво</li> <li>4. Широкий асортимент продукції</li> <li>5. Хороша репутація у клієнтів.</li> <li>6. Привабливе географічне розташування.</li> <li>7. Стабільність доступу до сировинної бази.</li> <li>8. Підтримка стабільно високого рівня якості продукції.</li> <li>9. Диверсифікація.</li> <li>10. Переробка відходів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Ускладнення систем управління;</li> <li>2. Зниження надійності систем управління.</li> </ul>
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на нові ринки.</li> <li>2. Розширення асортиментної лінійки.</li> <li>3. Створення власної збутової мережі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Поява нових конкурентів.</li> <li>2. Вплив погодних факторів на урожайність на ТОВ «Аргана Фрут Лука»</li> <li>3. Зростаючий конкурентний тиск.</li> <li>4. Нестабільність урожаю цукрових культур та різка нестабільність виробництва, що властива сільському господарству і значно залежить від погодних умов.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором на основі дослідження підприємства

Розглянувши SWOT-таблицю можна зробити висновок, що сильні сторони переважають над слабкими і є досить можливостей, щоб підприємство зростало.

Сформуємо матрицю SWOT – аналізу ТОВ «Агрона Фрут Україна» (табл. 2.6).

На основі сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз складається матриця SWOT, яка містить 4 поля (СіМ, СіЗ, СлМ, СлЗ). Дані поля об'єднують зовнішні та внутрішні щодо підприємства фактори і містять таку інформацію:

Поле СіМ – як за допомогою сильних сторін втілити можливості підприємства;

Поле СіЗ – як за допомогою сильних сторін уникнути загроз;

Поле СлМ – як за допомогою можливостей уникнути зовнішніх загроз;

Поле СлЗ – яким може бути найгірший варіант розвитку для підприємства.

*Таблиця 2.6*

**Матриця SWOT – аналізу ТОВ «Агрона Фрут Україна»**

Поле СіМ (сильні сторони та можливості)	Поле СіЗ (сильні сторони та загрози)
1	2
1. За рахунок наявної у підприємства широкої мережі збуту збільшити частку українського ринку; 3. За рахунок збільшення статутного капіталу збільшити виробничі потужності; 4. Використання високотехнологічного обладнання може стати конкурентною перевагою підприємства; 5. Розробка нової продукції на основі науково-технологічної бази підприємства; 6. Зменшення собівартості продукції за рахунок використання новітніх технологій та розробок;	1. За рахунок розмаїття торгових марок, уникнути зменшення цільової аудиторії; 2. За допомогою великої кількості асортиментних груп збільшити частку на ринку; 3. Використання наукового-дослідного потенціалу підприємства для розробки і впровадження технологій, що зменшать собівартість продукції, що в свою чергу зробить її більш доступною широким верствам населення. Таким чином підприємство не буде відчувати зміну вікової структури населення, що супроводжується падінням обсягів ;

1	2
<p>7. Залучення до роботи кваліфікованого персоналу може стати конкурентною перевагою підприємства;</p> <p>8. Зростання частки ринку за рахунок гарної репутації</p>	<p>реалізованої продукції;</p> <p>4. Переваги розташування дають змогу зменшити транспортні витрати і знизити собівартість продукції не погіршуючи при цьому її якості;</p> <p>5. Налагоджена система поставок сировини дозволяє підприємству не зменшувати власні виробничі потужності навіть у випадку неврожаю овочів та фруктів, для яких підприємство зазвичай самостійно вирощує сировину;</p>
<p>Поле СлМ (слабкі сторони та можливості)</p>	<p>Поле СлЗ (слабкі сторони та загрози)</p>
<p>1. За рахунок впровадження нової маркетингової політики та політики стимулювання збуту зменшити наслідки невикористання елементів по стимулюванню збуту кінцевих споживачів.</p> <p>2. Впровадження нової маркетингової політики з включенням до неї системи знижок;</p> <p>3. За рахунок розробки нової продукції збільшення частки ринку безалкогольних напоїв;</p> <p>4. Збільшення рентабельності продукції за рахунок зменшення її собівартості.</p>	<p>1. Агресивна і продумана маркетингова політика конкурентів може посунути підприємство з лідируючих позицій.</p> <p>2. За рахунок процесу «старіння нації» може скоротитись об'єм продажу продукції, що негативно вплине на діяльність підприємства, його фінансові результати;</p> <p>3. Негативні погодні умови можуть призвести до закупівлі сировини за кордоном.</p>

Джерело: розроблено автором на основі дослідження підприємства

З матриці SWOT видно, що використовуючи свої сильні сторони ТОВ «АгрANA Фрут Україна» може збільшити частку українського ринку та вийти на міжнародні ринки. Використовуючи дослідження науки та техніки, підприємство може виробляти новинки і збільшувати свої обсяги продажу, а також за рахунок залучення нових технологій можна зменшити собівартість продукції і тим самим підвищити рентабельність діяльності підприємства.

Найгіршими варіантами розвитку для підприємства є наступні: агресивна і продумана маркетингова політика таких головних конкурентів, адже вони можуть посунути підприємство з лідируючих позицій.

Отже, наведений SWOT-аналіз показує які слабкі та сильні сторони є у обраного підприємства, а також які можливості та загрози існують для нього з боку зовнішнього середовища. За наведеними даними можна зробити висновок, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» має значну кількість сильних сторін, за рахунок яких можна втілити в життя можливості та оминати загрози, окрім того можливості дають змогу боротися зі слабкими сторонами, зменшуючи їх негативний вплив.

На діяльність підприємства впливають такі фактори: політичні, фінансово-економічні, виробничо-технологічні, соціальні та екологічні. Їхній вплив пояснюється такими проблемами відповідно: тиск податкової системи, нестача обігових коштів, залежність підприємства від урожаю плодово-ягідної сировини.

Одним з відомих методів аналізу стратегічного розвитку підприємства є матриця стратегічного положення підприємства, SPACE-матриця.

Метод SPACE -аналізу є комплексним підходом, що призначений для діагностики ситуації і вибору варіантів стратегічного розвитку для підприємства завдяки побудові матриці і вектора розвитку. Матрицю SPACE - аналізу можна використовувати самостійно або як основу для іншого аналізу. У вказаному аналізі розглядаються два внутрішніх і два зовнішніх показники, які складаються з набору різних критеріїв, які оцінюються експертним шляхом за бальною шкалою, а також необхідно визначити вагомість кожного критерію в загальному показнику [44, с.325]. Після отримання оцінок, прорахуємо підсумкову оцінку по кожному критерію і показником в цілому. Використовуючи метод SPACE-аналізу, оцінимо стратегічне становище та дії ТОВ «Агрона Фрут Україна». У табл. 2.7 відображено результати оцінки критеріїв, які характеризують, фінансове становище підприємства та конкурентоспроможність, привабливість галузі,

стабільність середовища. Експертна оцінка була здійснена спеціалістами підприємства ТОВ «Агрона Фрут Україна». Досліджувані критерії було оцінювались за п'ятибальною шкалою. Кожному критерію визначалась відповідна вага, потім знаходилась зважена оцінка та оцінка групи в цілому.

Таблиця 2.7

**Оцінка критеріїв для SPACE-аналізу діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»**

Критерії	Оцінка балів	Вага	Зважена оцінка балів
<b>Фінансова сила підприємства – ФС</b>			
рентабельність підприємства	4	0,4	1,6
фінансовий стан	4	0,3	1,2
ліквідність	3	0,3	0,9
<b>Конкурентоспроможність підприємства – КП</b>			
Частка підприємства на ринку	1,5	0,2	3
Можливості активного впливу на рівень цін і витрат	3	0,3	0,9
Рентабельність продажу	4	0,5	2,0
<b>Привабливість галузі – ПГ</b>			
Характеристика конкурентної ситуації	4	0,3	1,2
Рівень розвитку галузі	3	0,4	1,2
Інвестиційна привабливість галузі	4	0,3	1,2
<b>Стабільність галузі – СТ</b>			
Маркетингові та рекламні можливості	4	0,5	2,0
Можливість інноваційного розвитку	3	0,3	0,9
Тривалість життєвого циклу галузі	3	0,2	0,6

Джерело: досліджено автором

Отже, за результатами проведення SPACE-аналізу (табл. 2.7) ми виявили, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» знаходиться у конкурентному стратегічному положенні на ринку. Такий стан є характерним для привабливої галузі. Підприємство має конкурентні переваги у мінливому мікро- та макро-маркетинговому середовищі.

Для детальнішого дослідження методом SPACE діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» проаналізуємо чотири групи чинників (табл. 2.8). Кожен фактор оцінювався експертно в шкалі від нуля до шести (експертами були спеціалісти підприємства).

Таблиця 2.8

#### Експертна оцінка факторів ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Критерії	Оцінка балів
1	2
<i>Фактори стабільності обстановки</i>	3,86
технологічні зміни	4
темпи інфляції	3
мінливість попиту	3
діапазон цін конкуруючих продуктів	4
перешкоди для доступу на ринок	4
тиск конкурентів	5
цінова еластичність попиту	4
<i>Фактори промислового потенціалу</i>	4,5
потенціал зростання	6
потенціал прибутку	5
фінансова стабільність	4
рівень технології	4
ступінь використання ресурсів	5
капіталоінтенсивність	4
легкість доступу на ринок	4

Продовж. табл.2.8

1	2
продуктивність, задіяння виробничих потужностей	4
<i>Фактори конкурентних переваг</i>	4
частка ринку	1
якість продукції	5
життєвий цикл продукту	4
цикл заміни продукту	5
лояльність покупців	5
використання потужностей конкурентами	4
вертикальна інтеграція	4
<i>Фактори фінансового потенціалу</i>	3,14
прибуток на вкладення	3
фінансова залежність	3
ліквідність	3
необхідний / наявний капітал	4
потік коштів	4
легкість виходу з ринку	2
ризик підприємства	3

Джерело: досліджено автором

Основними стратегічними напрямками для досліджуваного підприємства підприємства повинні бути: виробнича та конкурентна стратегія, а також розвиток збутової мережі і збільшення обсягів реалізації продукції та розширення асортиментної лінійки. На рис.2.6 зображено графічну оцінку стратегічного положення ТОВ «Агрона Фрут Україна»

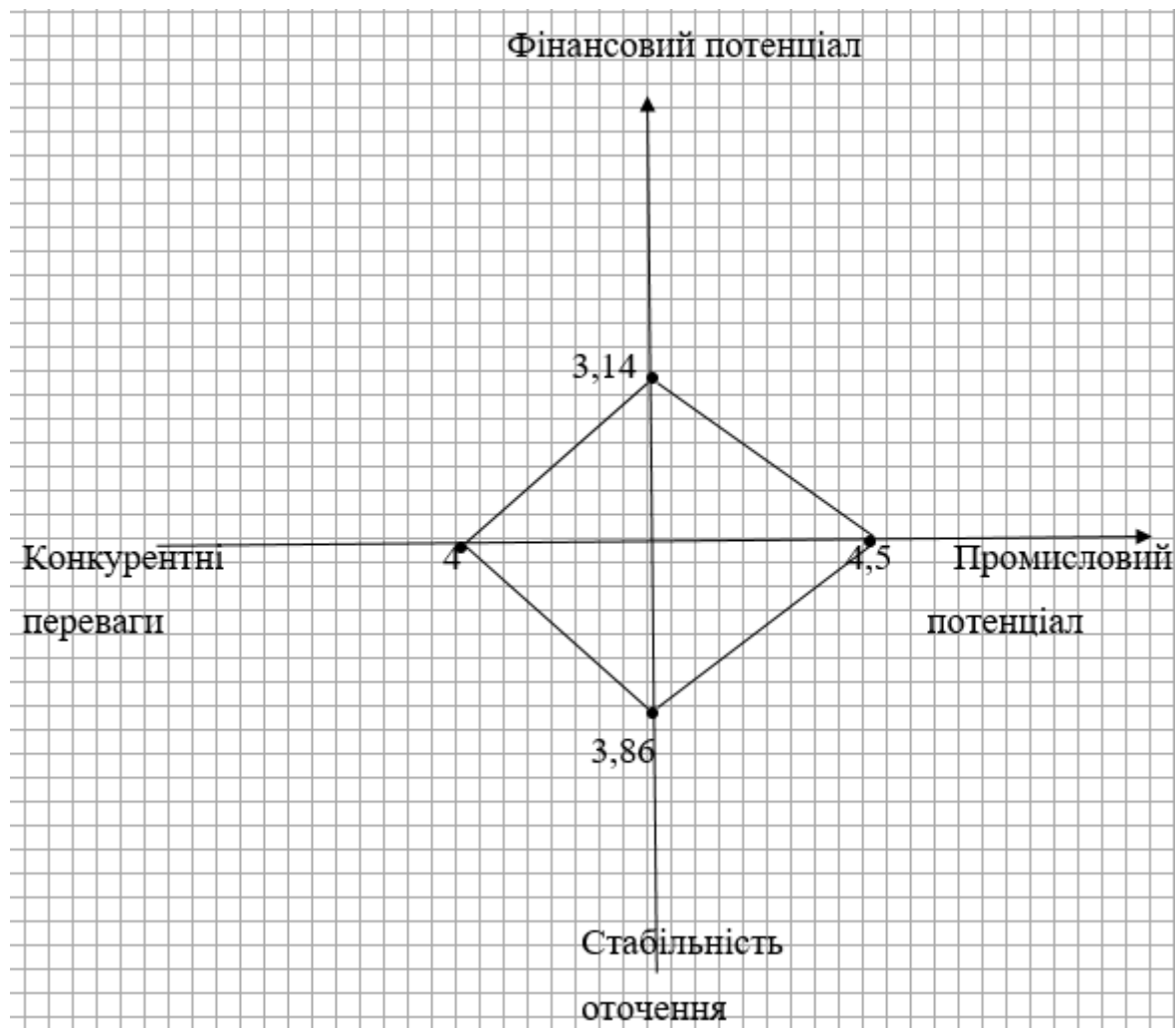


Рис.2.6 Графічна оцінка стратегічного положення ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Джерело: розроблено автором

Виходячи з проведених досліджень слід вказати, що особливу увагу на ТОВ «Агрона Фрут Україна» необхідно приділити конкурентній стратегії. Конкурентна стратегія для ТОВ «Агрона Фрут Україна» – це комплекс дій, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку плодоовочевого виробництва, забезпечення і підтримка довгострокових конкурентних переваг в конкурентній боротьбі підприємства. Мета конкурентної стратегії – вести справи підприємства в напрямку досягнення конкурентної переваги та вигідної конкурентної позиції на ринку, адаптації до впливу зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що основними складовими напрямками конкурентної стратегії для ТОВ «Агрона Фрут Україна» є (рис. 2.7):

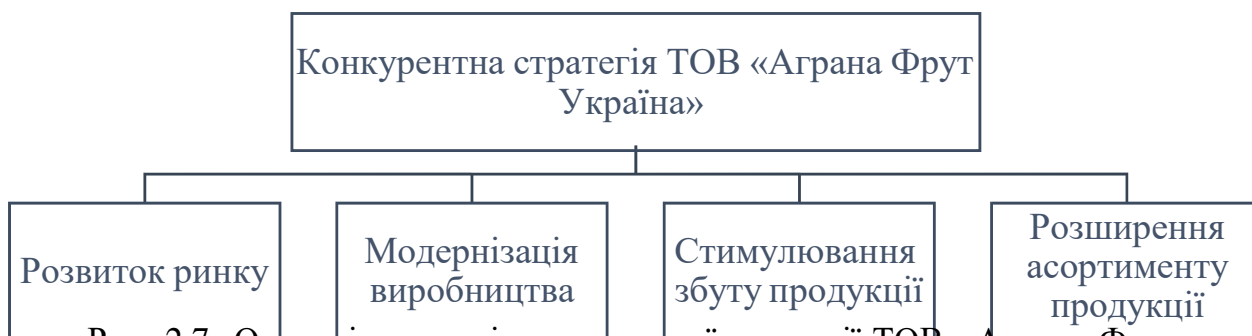


Рис. 2.7. Основні складові конкурентної стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Джерело: побудовано автором на основі інформації підприємства

Побудуємо матрицю «зростання – частка ринку» на основі підприємства ТОВ «Агрона-Фрут Україна» за 2020 рік (рис.2.8)



Рис. 2.8 Матриця «зростання – частка ринку» ТОВ «Агрона-Фрут Україна»

Джерело: побудовано автором на основі інформації підприємства

Отже, позицію «Зірка» займають такі товари, як джем, мармелад, пюре, желе, повидло, варення, вони мають стабільний характер виробництва, займають високу частку ринку та приносять найбільші прибутки. Для них характерна стратегія втримування, активізації маркетингових заходів, широке розповсюдження та модифікування.

Позицію «Знак питання» займають соки фруктових-овочеві для збільшення обсягу виробництва даних товарів потрібні вкладення. Для даної групи товарів потрібно використовувати стратегію підсилювання, тобто інтенсифікувати маркетингові зусилля, розширювати асортименту на основі досліджень ринку.

Характерними для позиції «Дійна корова » є такі товари як пюре плодоягідне чи горіхове. Вони приносять підприємству прибутки, вказана група товарів знаходиться у стадії зрілості, займає значну частку ринку, хоча має низький темп росту. Для «Дійних корів» потрібно використовувати стратегію підтримування.

До позиції «Собака» відносяться плоди та горіхи, свіжі або варені, заморожені наповнювач. Вказані товари є нежиттєздатними і приносять мало прибутку підприємству, тому підприємству варто розглянути до цієї групи товарів стратегію скорочення.

Таким чином, процеси на ТОВ «Аграрна Фрут Україна», що викликані загостренням конкуренції, трансформацією господарських зв'язків і постійною зміною зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства потребують постійної уваги керівництва підприємства.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи було досліджено діяльність ТОВ «АгрANA Фрут Україна» та його стратегії розвитку і конкурентоспроможності, зокрема наведена загальна характеристика діяльності підприємства, здійснено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства та оцінку конкурентоспроможності підприємства, а також досліджено стратегії розвитку підприємства.

На основі проведених досліджень встановлено, що ТОВ «АгрANA Фрут Україна» знаходиться в м. Вінниця, вул.Сергія Зулінського 32. Предметом діяльності ТОВ «АгрANA-Фрут Україна» є виробництво концентрованих соків, виробництво натуральних соків, виробництво фруктових наповнювачів, які у подальшому використовуються як напівфабрикати на підприємствах молочної промисловості та суміжних із нею галузях.

Головними ринками збуту є Україна, Росія та Білорусь. В Україні це такі підприємства, як ТОВ «Сандора», ПАТ «Оболонь», ІП «Кока-Кола Бевериджиз Україна», ПрАТ «Ерлан», ПАТ «Карлсберг Україна» тощо.

Серед українських компаній з заморожування ягід в Україні конкурентами ТОВ «АгрANA Фрут Україна» є такі : ТОВ "Роздольне", ТОВ «Сіріус - Агро», ТОВ Тернопільський завод швидкозаморожених продуктів ТМ «Сім-сім», MogoZ, ПАТ «Житомирський маслозавод» ТМ «Рудь» ТМ «Шеф-Кухар» ТМ «Хуторок», ТОВ «ЄвроДніпро» ТМ «Дарус», ПрАТ «Фрутіка», ТОВ «Ольвіта», ТОВ «Арті» ТМ АРТИКА, ТМ АЖУР, Леополіс-Агро ВАТ, ТОВ "Українська Ягода", ТВ Fruit, Sanata-L LTD.

Досліджуючи плодопереробні підприємства Вінницької області, слід вказати, в регіоні є декілька виробників даної галузі, це і, ТОВ «ЕКО-СФЕРА», ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», ТОВ «АгрANA Фрут Україна», ТОВ «Пфаннер», ПрАТ «Могилів-Подільський консервний завод».

Характеризуючи діяльність ТОВ «АгрANA Фрут Україна» слід вказати, що показники фінансово-економічного стану підприємства за період 2019-

2020 рр в основному знаходяться в межах норми, хоча показник рентабельності зменшуються, тому керівництву підприємства необхідно покращувати ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків діяльності (виробничої, підприємницької, інвестиційної), окупність витрат і т. д.

Отже, за результатами проведення SPACE-аналізу ми виявили, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» знаходиться у конкурентному стратегічному положенні на ринку. Такий стан є характерним для привабливої галузі. Підприємство має конкурентні переваги у мінливому мікро- та макро-маркетинговому середовищі. Основними стратегічними напрямками для досліджуваного підприємства повинні бути: виробнича та конкурентна стратегія, а також розвиток збутової мережі і збільшення обсягів реалізації продукції та розширення асортиментної лінійки.

### Розділ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

#### 3.1. Прийняття управлінського рішення щодо розроблення функціональної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Мета функціональної стратегії - це створення високоефективного та функціонального потенціалу, який забезпечить керованість стратегічних змін на підприємстві, (зміни можуть бути зумовлені цілісністю і збалансованістю змісту, а також механізмів здійснення у системі менеджменту) [52].

Завданням функціональної стратегії на підприємстві є підтримка загальної, а також ділової стратегії і забезпечення конкурентоспроможності підприємства, при формуванні управлінських орієнтирів, що спрямовуються на досягнення певних його функціональних цілей. Функціональна стратегія –це план, який передбачає необхідні заходи для реалізації ділової стратегії, корпоративної стратегії та досягнення загальних цілей та місії підприємства. Функціональна стратегія підприємства є моделлю дій щодо конкретизації корпоративної та ділової стратегії; функціональна стратегія є системою орієнтирів при досягненні певних функціональних цілей.

Слід зазначити, що основні функціональні стратегії підприємства це:

- стратегія маркетингової діяльності;
- стратегія наукових досліджень а проектно-конструкторських розробок;
- стратегія виробництва;
- фінансова стратегія;
- стратегія управління персоналом;
- екологічна стратегія;
- комплексні стратегії, між якими у процесі їх здійснення існують різноманітні зв'язки.

Важливими для підприємств плодоовочевого виробництва, є конкурентні переваги, які формуються на основі фінансово–економічних факторів, зокрема на ефективній закупівельній, фінансовій, ціновій, асортиментній політках.

Здійснивши економічний аналіз абсолютних та відносних показників діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна», можна зробити висновок, що підприємство має потенціал до підвищення ефективності діяльності, тому стає очевидним, що керівництву ТОВ «Агрона Фрут Україна» потрібно звернути увагу на підвищення внутрішніх конкурентних переваг. У табл. 3.1 наведені основні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.1

**Основні заходи для впровадження на ТОВ «Агрона Фрут Україна»  
щодо підвищення конкурентоспроможності**

Фактори для підвищення конкурентоспроможності	Основні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності
1	2
<b>Структурні</b>	
<i>Виробнича структура організації</i> <i>Місія організації</i> <i>Організаційна структура організації</i> <i>Облік і регулювання виробничих процесів</i>	Проектувати організації на основі гнучких виробничих систем, з автоматизованих модулів і систем Місія повинна містити оригінальну ідею, ексклюзивну сферу діяльності, конкурентоздатний продукт Організаційна структура повинна будуватися на основі "дерева цілей" організації з горизонтальною координацією усіх робіт менеджером по конкретному товару (проблемно–цільова організаційна структура) Включити в структуру організації засоби автоматизації обліку дотримання принципів пропорційності, безперервності, ритмічності, паралельності протікання процесів
<b>Персонал</b>	
<i>Інформаційна і нормативно–методична база управління</i>	Постійно здійснювати відбір персоналу і створювати умови для його просування, мотивувати якісну і ефективну працю з метою забезпечення конкурентоспроможності персоналу
<b>Ресурсні</b>	
<i>Постачальники</i>	Постійно аналізувати конкурентне середовище, кількість постачальників, силу конкуренції між ними,

	їх конкурентоспроможність для вибору найкращих
--	--

Продовж. табл.3.1

1	2
<p><i>Доступ до якісної дешевої сировини і інших ресурсів</i></p> <p><i>Облік і аналіз використання усіх видів ресурсів на усіх стадіях життєвого циклу великих об'єктів організації</i></p> <p><i>Оптимізація ефективності використання ресурсів</i></p>	<p>Стежити за параметрами ринку, щоб не втратити можливий доступ до якісної і дешевої сировини</p> <p>Стимулювати проведення подібного аналізу, оскільки в майбутньому економія ресурсів у споживачів своїх товарів буде пріоритетним напрямом діяльності організації, фактором конкурентної переваги</p> <p>Підтримувати роботу по оптимізації ресурсів, оскільки глобальна мета конкуренції – економія ресурсів і підвищення якості життя</p>
<b>Технічні</b>	
<p><i>Патентовані товар і технологія</i></p> <p><i>Устаткування</i></p> <p><i>Якість виготовлення товарів</i></p>	<p>Продовжувати роботу по збільшенню кількості винаходів і патентів</p> <p>Збільшувати питому вагу прогресивного технологічного устаткування, знижувати його середній вік</p> <p>Застосовувати сучасні методи контролю і стимулювання якості для утримання конкурентної переваги</p>
<b>Управлінські</b>	
<p><i>Менеджери</i></p> <p><i>Організація постачання сировини, матеріалів, комплектуючих виробів за принципом "точно в строк"</i></p> <p><i>Функціонування системи менеджменту (конкурентоспроможності) організації</i></p> <p><i>Функціонування системи управління якістю в організації</i></p>	<p>Стимулювати конкурентоздатних менеджерів</p> <p>Утримання цієї конкурентної переваги вимагає високої дисципліни по усьому циклу руху сировини і матеріалів</p> <p>Дисципліна постачань є ефективним напрямом конкурентної боротьби</p> <p>Подальше утримання цієї конкурентної переваги вимагає відповідної до вимог кваліфікації персоналу, застосування наукових методів управління</p>
<b>Ринкові</b>	
<p><i>Доступ до ринку ресурсів, необхідних організації та до ринку нових технологій</i></p> <p><i>Лідуюче положення на ринку товарів</i></p> <p><i>Ексклюзивність реклами товарів організації</i></p> <p><i>Ефективна система стимулювання збуту</i></p>	<p>Для отримання цієї переваги необхідно вивчити параметри ринків на "вході" системи (організації), а для його збереження – проводити моніторинг ринкової інфраструктури</p> <p>Для утримання цієї переваги необхідно постійно приймати заходи по утриманню усіх конкурентних переваг організації</p> <p>Для збереження переваги потрібні висока кваліфікація працівників реклами і достатні засоби на неї</p> <p>Перевага досягається високою кваліфікацією економістів, психологів і менеджерів організації і, звичайно,</p>

	необхідними засобами
--	----------------------

Продовж. табл. 3.1

1	2
<p><i>Прогнозування політики ціноутворення ринкової інфраструктури</i></p> <p><i>Ефективність функціонування організації</i></p> <p><i>Використання стратегії розширення асортименту</i></p>	<p>Для збереження цієї конкурентної переваги необхідно по своїх товарах аналізувати дію законів попиту, пропозиції, конкуренцію та ін., мати якісну інформаційну базу і кваліфікованих фахівців</p> <p>Економічні показники визначають якість функціонування організації по усіх аспектах і напрямках. Тому для утримання своїх конкурентних переваг організація повинна підвищувати науковий рівень управління</p> <p>Виготовлення нової лінії соку гарбуз-яблуко, що дозволить збільшити прибуток підприємства, захопити більшу частку ринку та зміцнити конкурентні переваги підприємства</p>

Джерело: побудовано автором з використанням [51]

Для ефективного розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агрона Фрут Україна» можна виокремити наступні заходи:

- формування організаційно-технічних заходів задля підвищення ефективності діяльності підприємства;
- використання енергоефективного устаткування, впровадження стандартів ISO 50001, що сприятиме зниженню енергомісткості продукції;
- впровадження процесів для комплексної переробки сировини та розширенню асортименту;
- безперервне покращення споживчих характеристик продукції з врахуванням потреб споживачів і безперервний моніторинг якості продукції;
- розширення ринків збуту продукції;
- постійне забезпечення гідних, безпечних умов праці працівників підприємства;
- відповідність діяльності підприємства принципам сталого розвитку;
- періодичне підвищення кваліфікації працівників.

Проведені дослідження щодо діяльності конкурентоспроможності та стратегічного розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна» варто запропонувати для цього підприємства стратегію зростання виробництва, яка буде спрямована на збільшення обсягу продажів на внутрішньому та закордонному ринках, розширення діяльності, збільшення прибутковості, покращення інвестиційної привабливості та залучення додаткової кількості працівників.

Стратегія виробничого зростання має на меті розширення асортименту продукції та виробничих потужностей. Всі стратегії, які б не обирали на сучасному підприємстві мають базуватись, на вказаних стратегічних альтернативах, зокрема:

1. Збільшення обсягів продажу продукції;
2. Зростання;
3. Підвищення прибутку підприємства;
4. Модернізація виробництва.

Стратегію зростання виробництва потрібно досягати шляхом щорічного зростання рівня довгострокових та короткострокових цілей щодо рівня показників попереднього року. Зростання може бути як зовнішнім так і внутрішнім. Внутрішнє зростання визначається розширенням асортиментної лінійки та збільшенням обсягом виробництва товарів.

Зовнішнє зростання може бути виражене у суміжних галузях у формі горизонтального і вертикального зростання. Таку стратегію деякі підприємства.

Формуючи стратегію на ТОВ «Агрона Фрут Україна» варто зазначити, що стратегія має:

- враховувати філософію підприємства;
- орієнтувати виробничу діяльність підприємства;
- враховувати вплив внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- складатися з певних етапів реалізації та розробки;

- формувати конкурентні переваги підприємства;
- враховувати те, що людський потенціал є основою підприємства;
- враховувати екологічну сторону діяльності підприємства на її наслідки для довкілля.

Стратегія для ТОВ «Агрона Фрут Україна» є довгостроковим якісно визначеним напрямом розвитку, щодо форм, засобів та сфер його діяльності. Мета підприємства визначає куди прямує організація і що хоче отримати в результаті своєї діяльності, а стратегія визначає завдяки яким діям підприємство досягає своєї мети та в яких умовах конкурентного оточення.

Вибір стратегій для ТОВ «Агрона Фрут Україна» можна розділити на такі етапи:

- розробку стратегії;
- виконання запланованих завдань;
- аналіз стратегічного досягнення.

Вибір стратегії для ТОВ «Агрона Фрут Україна» є відповідальним завданням, тому керівництву підприємства необхідно приділяти більше уваги дослідженню ефективних стратегій підприємства, що базуються на стійких конкурентних перевагах.

На етапі розробки стратегії варто дослідити конкурентні переваги підприємства, засновані на фінансово-економічних факторах, а саме – закупівельній, асортиментній, ціновій політиках, політиці формування й розподілу прибутку, ефективній фінансовій діяльності підприємства.

Для підвищення ефективності стратегічного управління з метою забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Агрона Фрут Україна» а також для удосконалення асортиментної політики підприємства пропонуємо використовувати виробничу стратегію, зокрема, розширити асортимент товарів підприємства, пропонуємо виготовляти соки з новим смаком яблуко - гарбуз.

Прийняття рішення варто розпочинати з виявлення виробничої проблеми і завершувати вибором рішення, що усуває цю проблему.

Кожен захід, що впроваджується повинен мати управлінський супровід а також економічне обґрунтування. Розглянемо план впровадження заходу щодо виробництва нової лінії соків зі смаком гарбуз-яблуко на ТОВ «Агрона Фрут Україна» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**План впровадження заходу щодо виготовлення соку зі смаком гарбуза та яблука на підприємстві**

Етап	Документація	Відповідальна особа	Виконавець
1. Розгляд керівництвом питання з впровадження нового соку	Протокол наради керівництва	Наглядова рада	Секретар ради
2. Призначення керівництва та складу відповідальних з реалізації проекту	Наказ	Генеральний директор	Дирекція ТОВ
3. Розробка оперативного плану	Оперативний план	Заступник директора з виробництва	Керівник проекту
4. Інформування складу групи з реалізації проекту	Наказ, посадові інструкції		Керівник проекту, керівники відділів
5. Розробка рецепту соку	Рецепт, патент	Керівник проекту Головний технолог	Головний технолог
6. Перевірка обладнання	Наказ, інструкції, технічний паспорт		Інженер з ремонту
7. Налагодження поставки сировини	Договір про поставку		Спеціаліст відділу закупівель
8. Найм (призначення) персоналу	Наказ, трудовий договір		Начальник відділу кадрів
9. Виробництво та реалізація пробної партії соку	Звіт з реалізації проекту	Начальник відділу маркетингу та збуту	Керівник проекту

Джерело: розроблено автором

Кожен етап повинен мати свою тривалість, побудуємо сітковий графік впровадження нового соку з гарбуза та яблука на ТОВ «Агрона Фрут Україна» на підприємстві (рис. 3.1):

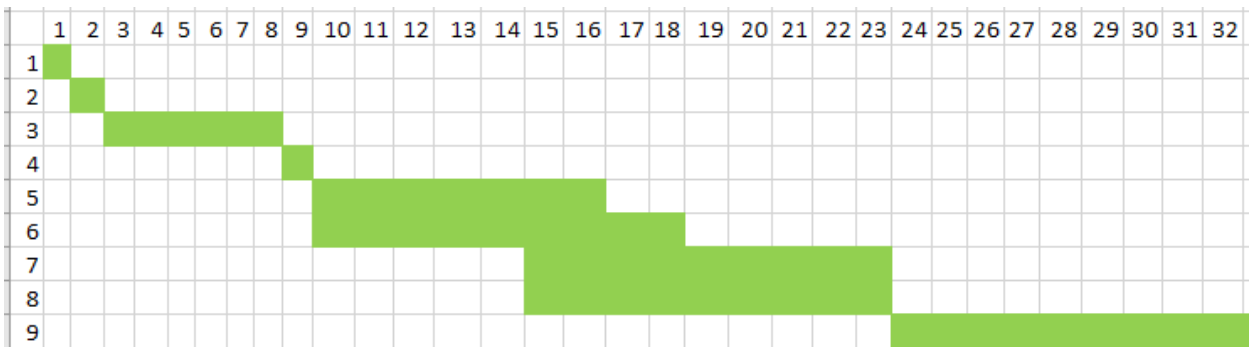


Рис. 3.1. Сітка термінів виконання етапів впровадження соку з гарбуза і яблука

Джерело: складено автором відповідно до табл. 3.2

Відповідно до рис. 3.1 термін реалізації проекту щодо виробництва соку складе 32 дні.

Даний проект потребує співробітництва групи працівників, тому створимо проектну команду. Відповідальним за проект буде керівник проекту, якого має призначити директор ТОВ «Агрона Фрут Україна», учасники впровадження проекту мають певні обов'язки (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

### Перелік та обов'язки учасників проекту

Учасник	Обов'язки
1	2
Директор ТОВ	Рішення про впровадження нового виду соку у виробництво, затвердження керівника проекту та інших учасників команди з реалізації. Поточний контроль.
Керівник проекту	Керівництво проектом, визначення плану реалізації, робота з командою, встановлення термінів кожного етапу, контроль виконання та звітування.
Головний технолог	Розроблення рецептури соку, визначення тексту для нанесення на упаковку
Інженер з ремонту	Ремонт, встановлення та обслуговування обладнання. Визначення термінів та дат проведення ремонту обладнання.
Інженер з якості	Перевірка якості впроваджуваного продукту та відповідність його усім вимогам, визначення термінів придатності та умов зберігання.
Спеціаліст відділу кадрів	Пошук та найм працівників, складання посадових інструкцій та ведення кадрової документації, робота з персоналом, звітування.
Спеціаліст відділу закупівель	Вибір постачальників, заключення з ними договорів про постачання, контроль якості та отримання сировини та матеріалів від постачальників, звітування.

Продовж. табл.3.3

1	2
Спеціаліст з маркетингу та збуту	Пошук та аналіз каналів для збуту продукції, встановлення домовленостей (договорів) з торговими мережами, контроль, звітування.
Фінансист	Здійснення калькуляції витрат, розрахунок собівартості та повних витрат, встановлення ціни на продукцію, контроль та розрахунок заробітної плати, витрат за постачання, складання звітів для керівництва.

Джерело: складено автором

Таким чином, для впровадження соку зі смаком яблуко-гарбуз на ТОВ «Агрона Фрут Україна» варто задіяти 9 спеціалістів і робітників, кожен з яких має свої обов'язки. Більшість етапів в проектуванні соку є послідовними, але також присутні і етапи, які виконуються паралельно, як це зазначалося на рис. 3.2. Розглянемо відповідальність кожного учасника відповідно до етапів впровадження (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

**Матриця відповідальності учасників проекту відповідно до кожного етапу впровадження продукту**

Учасники	Етап впровадження								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Генеральний директор									
Керівник проекту									
Головний технолог									
Інженер з ремонту									
Інженер з якості									
Керівник відділу кадрів									
Спеціаліст відділу закупівель									
Спеціаліст зі збуту									
Фінансист									

Джерело: складено автором

Отже, відповідно до табл. 3.4 майже на кожному етапі відповідальним є керівник проекту а також фінансист, який має вторинну відповідальність.

Перший етап - прийняття рішення щодо доцільності впровадження нового продукту, рішення приймається на раді директорів, директором

призначається керівник проекту та склад учасників проекту. Надалі директор здійснює поточний контроль діяльності створеної команди.

Наступним етапом є розроблення керівником проекту операційного плану з впровадження даного виду продукту.

Наступним етапом є інформування учасників проекту про їхні обов'язки: головний технолог – відповідальний за рецептуру нового продукту; інженер з ремонту – відповідальний за ремонт відповідного обладнання; інженер з якості – відповідальний за якість, термін та умови зберігання; керівник відділу кадрів – відповідальний за набір персоналу для виготовлення нового продукту; спеціаліст з маркетингу та збуту – здійснюватиме пошук каналів збуту продуктів; фінансист – виконує калькуляцію витрат, та собівартості, повних витрат на продукцію, визначає ціну на продукцію, контролює та розраховує заробітну плату, тощо.

Для впровадження та реалізації нового соку необхідно створити групу виконавців, де кожен буде відповідальний за свій етап.

Розглянемо детальніше дану лінію соків та охарактеризуємо поживні цінності гарбуза та яблука.

Гарбузи - вирощують в Україні. За змістом цілющих речовин гарбуз перевершує багато інших овочів. У ній є цукру, каротин, вітаміни С, В1, В2, В5, В6, Е, РР і такий рідкий вітамін Т, сприяючий прискоренню обмінних процесів в організмі, вітамін К, необхідний для згортання крові, жири, білки, вуглеводи, целюлоза, пектинові речовини, мінерали, у тому числі калій, кальцій, залізо [45,с.256].

Каротину в гарбузі в п'ять разів більше, ніж в моркві і в три рази більше, ніж в яловичій печінці. З цієї причини офтальмологи рекомендують людям з порушеннями зору вживати гарбуз і гарбузовий сік. За вмістом заліза оранжевий гарбуз заслуговує на звання чемпіона серед всіх існуючих овочів, з цієї причини його добре вживати тим, хто страждає анемією. Пектинові речовини, виявлені в гарбузі у великій кількості, сприяють виведенню з організму токсичних речовин і холестерину [45,с.256].

Гарбуз є одним з найкращих овочів для дієтичного харчування. Страви з гарбуза рекомендують вживати для профілактики гострих і хронічних нефритів і пієлонефритів. Також вживання гарбуза сприяє сечогінній дії. Також цей овоч дуже корисний людям, страждаючим захворюваннями серцево-судинної системи і гіпертонією. Гарбуз чудово виводить з організму солі і води і при цьому не подразнює ниркову тканину. залізо [45,с.256].

Яблука містять вітаміни А, С, В1, В2, РР і Е та магній, фосфор, йод, залізо, селен, калій, кальцій і цинк. В сукупності вони надають людям життєвих сил, допомагають справлятися зі стресовими ситуаціями, покращують роботу мозку і зміцнюють серцево-судинну систему [46].

Сік яблучно-гарбузовий пропонуємо на підприємстві виготовляти 100% натуральним. Багатий вітамінами, а головне, усіма необхідними людині мікроелементами, що дуже важливо, особливо в зимовий період для людини.

За даними досліджень експертів основні мотивації споживання соків серед міського населення розподіляються таким чином: як джерело вітамінів – 48,3%; як натуральний продукт – 26,1%; як смачний напій – 8,6%; як вітчизняний продукт – 3,4%; як напій, що втамовує спрагу, – 3,0% [47].

В результаті проведеного експертного опитування, в якому прийняли участь 20 осіб різних вікових груп, було досліджено, що близько 75 % від усієї сукупності опитуваних бажають купувати сік зі смаком гарбуз-яблуко, знаючи про корисні властивості складників соку. Також, ми вважаємо, що сік даної асортиментної групи смакуватиме людям похилого віку та дітям, адже сік буде солодким з пікантною кислинкою, а смак гарбуза зробить його цікавим для інших споживачів.

### 3.2. Обґрунтування доцільності розширення асортименту підприємства

При дослідженні виробничої діяльності ТОВ «АгрANA» було з'ясовано, що виробничі потужності підприємства по виробництву соків завантажені не

повністю, а лише на 67%, тому не потрібно закуповувати нове обладнання, а дозавантажити існуюче на підприємстві обладнання.

Для розрахунку виробничої програми спочатку необхідно визначити число днів роботи підприємства (табл.3.5).

Таблиця 3.5

### Розрахунок числа днів роботи за рік

Обладнання за закріпленим асортиментом	Календарний фонд часу	Зупинки з причин			Всього зупинки	Кількість днів роботи обладнання, (гр.2 - гр.6)
		Вихідні і святкові	Ремонт обладнання			
			Поточний	Капітальний		
Лінія по виробництву соку прямого віджиму	182	62	3	-	65	117

Джерело: побудовано автором на основі інформації підприємства

При дослідженні виробничої діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» було з'ясовано, лінія по виробництву соку прямого віджиму завантажена лише на 67%, тому не потрібно закуповувати нове обладнання, а дозавантажити існуюче на підприємстві обладнання.

Сік гарбуз-яблуко пропонуємо виготовляти осінню та зимою, адже осінню період урожаю гарбузів та яблук, а зимою яблука а гарбузи можуть гарно зберігатися та надходити на переробку.

Далі сформуємо виробничу програму підприємства (табл.3.6)

Таблиця 3.6

### Розрахунок виробничої програми у натуральному виразі

Найменування продукції	Добова потужність, т	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний добовий обсяг виробництва, т	Річний обсяг виробленої продукції, т
Сік гарбуз-яблуко	1,01	0,8	0,81	94,8

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Добова потужність визначається по провідному обладнанню розраховується за формулою:

$$P_{\text{доб}} = P_{\text{Г}} \cdot T_{\text{змін}} \cdot K_{\text{змін}} \quad (3.1)$$

де:  $P_{\text{Г}}$  — годинна потужність провідного обладнання лінія по виробництву соку прямого віджиму (ТМ «Воєта»)

$T_{\text{змін}}$  — тривалість зміни;

$K_{\text{змін}}$  — кількість змін на добу

$$P_{\text{доб}} = 0,1265 \cdot 8 \cdot 1 = 1,01 \text{ (т/добу)}$$

Розрахуємо фактичний добовий обсяг виробництва ( $P_{\text{факт}}$ ):

$$P_{\text{факт}} = 1,01 \cdot 0,8 = 0,808 \text{ (т/добу)}$$

Розрахуємо річний обсяг виробленої продукції ( $Q$ ):

$$Q = 0,81 \cdot 117 = 94,8 \text{ (т/рік)}$$

Розрахунок повних витрат проводиться за статтями калькуляції продукції. До статті «Сировина та матеріали» включається вартість: сировини та основних матеріалів, які входять до складу продукції, що виготовляється, утворюючи її основу; допоміжних матеріалів, що використовуються при виготовленні продукції у виробничому процесі і пакування продукції.

Спочатку розрахуємо витрати на сировину і основні матеріали (ціни визначені в період кінець літа -осінь) (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Розрахунок витрат на сировину та основні матеріали на 1 т готової продукції**

Назва сировини і основних матеріалів	Одиниці виміру	Норми витрат на 1 тонну, кг	Вартість за 1 кг сировини, грн.	Всього витрат на 1 т продукції, грн.
1	2	3	4	5

Гарбузи	кг	321	0,80	256,80
Яблука	кг	352	3,00	1056,00

Продовж.табл.3.7

1	2	3	4	5
Цукор	кг	64	16,00	1024,00
Глюкозно-фруктовий сироп	кг	263	9,00	2367,00
Разом витрат на сировину і основні матеріали	грн			4703,80
Транспортно-заготівельні витрати (5%)	грн			235,19
Пакувальні матеріали:				
Упаковка «Тетра Пак», об'єм 500 мл	шт	2000	1,0	2000,00
Псування упаковки	%	1,5		30
Плівка для пакування	м <sup>2</sup>	450	0,9	405,00
Разом пакувальні матеріали				2405,00
Всього по статті				7373,99

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Розрахуємо витрати на паливо, електроенергію і воду на технологічні цілі (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Розрахунок витрат на паливо, електроенергію та воду на технологічні потреби**

Енерговитрати	Одиниця виміру	Ціна за одиницю, грн	Норма витрат на 1т	Сума витрат, грн.
Паливо, газ	м <sup>3</sup>	10,96	715	7836,4
Електроенергія	КВт*год	2,98	58,62	174,69
Вода	м <sup>3</sup>	23,67	68,15	1613,11
Всього по статті				9624,20

Джерело: побудовано автором за даними підприємства та [48],[49],[50]

До статті калькуляції «Основна заробітна плата» відносяться витрати на виплату основної заробітної плати робітників, обчисленої згідно з прийнятими підприємством системами оплати праці, у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників, зайнятих виробництвом продукції.

Для дослідження витрат також необхідним є розрахунок зарплати основних працівників зайнятих у виробництві (табл.3.9).

Таблиця 3.9

**Розрахунок основної заробітної плати працівників, що зайняті на виробництві ТОВ «Агрона Фрут Україна»**

Вид професії	Кількість робітників на зміну, чол.	Тарифний розряд	Годинна тарифна ставка, грн.	Тривалість зміни, год.	Добова тарифна ставка, грн.
Оператор лінії розливу соків	1	IV	38,45	8	307,6
Оператор лінії виготовлення соків	1	V	44,73	8	357,84
Робітники з підготовки сировини	2	III	36,11	8	577,76
Разом	-				1243,2

Джерело: розраховано автором

Так як робочих днів для виготовлення досліджуваного продукту 117, то заробітна плата складатиме:

$Z_p = 1243,2 \cdot 117 = 145454,4$  (грн), то витрати заробітної плати на 1т соку складатимуть:

$$Z = 145454,4 / 94,8 = 1534,32 \text{ (грн/1 тонну)}$$

До статті «Додаткова заробітна плата» відносяться виплати виробничому персоналу підприємства, що нараховані за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість, а також за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні

виплати, передбачені законодавством, премії пов'язані з виконанням виробничих завдань, тощо. Додатковий фонд заробітної визначається за переліком і розміром, що встановлено на підприємстві відповідно до колективної угоди. В навчальних цілях приймаємо у розмірі 110 % від основної заробітної плати.

$$Зд = 110\% \cdot 1534,39 = 1687,82 \text{ (грн / 1 тонну)}$$

До статті «Відрахування єдиного соціального внеску» відповідно до Закону України "Про єдиний соціальний внесок" відносяться внески на загальнообов'язкове державне соціальне страхування консолідований страховий внесок, збір якого здійснюється до системи загальнообов'язкового державного соціального страхування в обов'язковому порядку та на регулярній основі з метою забезпечення захисту у випадках, передбачених законодавством, прав застрахованих осіб на отримання страхових виплат (послуг) за діючими видами загальнообов'язкового державного соціального страхування. Його розмір встановлено у розмірі 22,0 % для усіх видів виробництв (табл.3.10).

Стаття «Витрати на утримання та експлуатацію устаткування» відноситься до комплексних умовно-постійних витрат. Ця стаття розраховується на основі спеціального кошторису цеху (при цеховій структурі) та підприємства (при без цеховій). Витрати на утримання і експлуатацію устаткування відносяться тільки на ту продукцію, яка виготовляється на цьому обладнанні. Розподіл витрат на утримання і експлуатацію устаткування за видами продукції відбувається за допомогою бази розподілення (годин праці, заробітної плати, обсягу діяльності, ваги виробленої продукції у структурі виробництва), що прийнята підприємством. При відсутності заводських даних для розрахунку витрат на утримання і експлуатацію устаткування, їх розмір можна приймати на рівні 60 -70% від суми основної заробітної плати робітників.

$$Вуеу = 0,68 \cdot 1534,39 = 1036,85 \text{ (грн)}$$

Таблиця 3.10

**Розрахунок відрахувань на соціальні заходи (Єдиний соціальний внесок) на 1 тону соку**

Заробітна плата, грн		Всього фонд оплати праці, грн.	Відрахування на соціальні заходи, %	Сума нарахувань на заробітну плату, грн
Основна	Додаткова			
1534,39	1687,82	3222,21	22	708,89

Джерело: розраховано автором

Стаття «Загальновиробничі витрати» - комплексна умовно-постійна. Це витрати на управління, виробниче та господарське обслуговування виробництва в межах цеху: витрати на заробітну плату з відрахуваннями на соціальні потреби працівників управління цехів, спеціалістів та обслуговуючого персоналу, а також амортизаційні відрахування стосовно будівель і споруд, кошти на їх утримання, ремонт, витрати на охорону праці та інші потреби. Загальновиробничі витрати кожного цеху включаються до собівартості продукції, що виготовляється тільки цим цехом. Витрати за цією статтею приймаємо в розмірі 68 % від основної заробітної плати робітників. Загальновиробничі витрати на виготовлення 1 тонни соку складають:

$$ЗВ = 0,68 \cdot 1534,39 = 1036,85 \text{ (грн)}$$

Знайдемо виробничу собівартість 1 тонни соку гарбуз-яблуко (табл.3.11)

Стаття «Адміністративні витрати» - комплексна, умовно-постійна. До адміністративних витрат належать такі загальногосподарські витрати, що спрямовані на обслуговування і управління підприємством. Адміністративні витрати визначаються за спеціально складеним кошторисом. Розподіляються між різними видами продукції пропорційно до суми основної заробітної

плати робітників, зайнятих у виробництві відповідної продукції по всьому підприємству.

Таблиця 3.11

### Виробнича собівартість 1 тонни соку гарбуз-яблуко

№ п/п	Найменування статей калькуляції найменування матеріалів	Витрати на 1т, грн.
1	Сировина і матеріали	7373,99
2	Паливо та енергія на технологічні цілі, вода в т.ч	9624,20
	Паливо	7836,4
	Електроенергія	174,69
	Вода	1613,11
3	Основна заробітна плата робітників	1534,39
4	Додаткова заробітна плата	1687,82
5	Єдиний соціальний внесок	708,89
6	Витрати на утримання та експлуатацію Устаткування	1036,85
7	Загальновиробничі витрати	1036,85
8	Виробнича собівартість (1+2-3+4+5+6+7)	23002,99

Джерело: розраховано автором

Адміністративні витрати приймаємо в розмірі 5 % від виробничої собівартості.

$$A_v = 23002,99 \cdot 0,05 = 1150,15 \text{ (грн / 1 тонну)}$$

Стаття «Витрати на збут». До статті належать витрати на реалізацію продукції, а саме: на відшкодування складських, вантажно-розвантажувальних, перевалочних, експедиційних, страхових та посередницьких витрат, включаючи комісійну винагороду, сплата експортного мита та митних зборів, витрати на рекламу і передпродажну підготовку товарів. Витрати, що входять до цієї статті калькуляції, безпосередньо відносяться на певний вид продукції. Дані витрати приймаємо у розмірі 10% від виробничої собівартості.

$$\text{Взбут} = 0,1 \cdot 23002,99 = 2300,3 \text{ (грн/1 тонну)}$$

Сума всіх перерахованих вище статей витрат становлять повні витрати на виготовлення певного виду продукції (табл. 3.12). Планова калькуляція соку гарбуз-яблуко виробу за 1т наведена в табл.3.12

Таблиця 3.12

**Планова калькуляція соку гарбуз-яблуко виробу за 1т, грн.**

№	Найменування статей калькуляції	Витрати на 1т, грн.
1	Виробнича собівартість (1+2-3+4+5+6+7)	23002,99
2	Адміністративні витрати	1150,15
3	Витрати на збут	2300,299
4	Повні витрати	26453,44

Джерело: розраховано автором

Виходячи із отриманих даних (повних витрат), розрахуємо відпускну ціну 1 т соку гарбуз-яблуко (табл. 3.13), порахуємо запланований прибуток на весь річний запланований обсяг виробництва.

При запланованому річному обсязі виробництва продукції 94,8 т (табл. 3.5)

Дохід від реалізації становить:  $94,8 \cdot 33066,8 = 3134,732$  тис. грн.

Повні витрати:  $94,8 \cdot 26453,44 = 2507,786$  тис. грн.

Очікуваний прибуток:  $3134,732 - 2507,786 = 626,95$  тис. грн.

Чистий прибуток  $626,95 \cdot 0,82 = 514,09$  тис. грн.

Таблиця 3.13

**Розрахунок відпускної ціни соку гарбуз-яблуко, грн. за 1 тонну**

№ п/п	Найменування статей калькуляції найменування матеріалів	Витрати на 1т, грн.
1	Повні витрати	26453,44
2	Рентабельність, %	25
3	Прибуток (ст.1*ст.2)/100	6613,36
4	Відпускна ціна підприємства (ціна без ПДВ (ст.1+ст.4)	33066,8

5	ПДВ (ст.4*0,2 (при ставці податку 20%))	6613,36
6	Відпускна ціна (ст.4+ст.5)	39680,16
7	Відпускна ціна за 1 шт., грн. (0,5 л)	19,84

Джерело: розраховано автором

Рівень рентабельності продукції, що випускається (Р), розраховується як відношення прибутку до повних витрат на виготовлення продукції

$$P = 514,09 / 2507,786 = 20,5 (\%)$$

Витрати на 1 гривню виробленої продукції (В1грн) розраховуються як відношення повних витрат на виготовлення продукції (С) до її вартості в діючих цінах (ПрП):

$$B1_{грн} = 2507,786 / 3134,732 = 0,8 (\text{грн})$$

Наведемо вплив проекту на основні техніко-економічні показники (табл.3.14).

Таблиця 3.14

**Вплив проекту на основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Агрона-Фрут Україна»**

Найменування показника	Один виміру	Роки		Відхилення	
		2020	проект	абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі	тонн	33041	33165,8	+94,8	100,3777
Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах	тис.грн	756 958	760092	+3134	100,414
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	723 878	727012	+3134	100,4329
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	494 928	497435	+2507	100,5065
Валовий прибуток	тис.грн	228950	229577	+627	100,2739

Операційні доходи	тис.грн	66578	66578		100
Адміністративні витрати	тис.грн	32 877	32986	+109	100,3315
Витрати на збут	тис.грн	35 528	35746	+218	100,6136
Інші операційні витрати	тис.грн	30330	30330	-	100

*Продовж.табл.3.14*

1	2	3	4	5	6
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн	593663	596170	+2507	100,4223
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис.грн	197 063	230 500	+33437	116,9677
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн	197063	230500	+33437	116,9677
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	161 595	189010	+27415	116,9653
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	грн	0,78	0,8	+0,02	102,5641
Рентабельність діяльності (продаж)	%	22,32	25,99	+3,67	116,4427
Рентабельність продукції	%	32,6	37,9	+5,3	116,2577

Джерело: розраховано автором

Характеризуючи табл. 3.14 слід вказати, що всі досліджувані показники покращаються, зокрема обсяг виробництва продукції в натуральному виразі зростає на 0,37%, обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах зростає на 0,4%, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зростає на 0,43%, собівартість реалізованої продукції зростає на 0,5%, валовий прибуток збільшиться на 0,27%, адміністративні витрати зростуть на 0,33%, витрати на збут зростуть на 0,61%, відповідно і повні витрати на виробництво і реалізацію продукції теж зростуть (+2507 тис.грн, тобто 0,42%), прибуток від операційної діяльності зростає на 16,96%, чистий прибуток зростає на 16,97%, витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації збільшиться на 0,02грн, рентабельність діяльності (продаж) зростає на 3,67 відсоткових пункти, та р рентабельність продукції теж зростає на 5,3 відсоткових пункти.

Дослідимо як зміниться конкурентоспроможність ТОВ «Агрона Фрут Україна» (рис. 3.2)

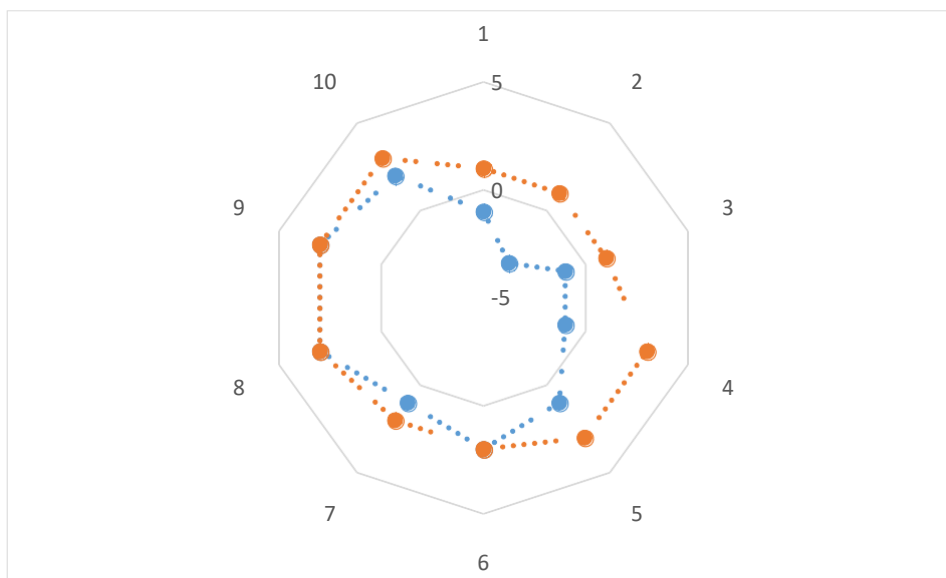


Рис. 3.2 Багатокутник конкурентоспроможності підприємства

Примітка: Ряд 1 - "Агрона Фрут Україна" 2020 р  
 Ряд 2- "Агрона Фрут Україна" проект  
 Джерело: згруповано автором за даними підприємств

Аналіз показників, розрахованих вище свідчить, що після запровадження виробництва соку гарбуз-яблуко на підприємстві ТОВ «Агрона Фрут Україна» збільшить прибуток та ефективність діяльності підприємства зросте. Таким чином, захід може бути рекомендований для впровадження.

Запропонована стратегія зростання виробництва та розширення асортименту, тобто виготовлення нової лінії соку гарбуз-яблуко, дозволить збільшити прибуток підприємства, захопити більшу частку ринку та зміцнити конкурентні переваги.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було розроблено стратегію для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агрона Фрут Україна», на основі проведених досліджень встановлено, що стратегію зростання виробництва потрібно досягати шляхом щорічного зростання рівня довгострокових та короткострокових цілей щодо рівня показників попереднього року. Зростання може бути як зовнішнім так і внутрішнім. Внутрішнє зростання визначається розширенням асортиментної лінійки та збільшенням обсягом виробництва товарів.

Вибір стратегій для ТОВ «Агрона Фрут Україна» можна розділити на такі етапи: розробку стратегії, виконання запланованих завдань, аналіз стратегічного досягнення. Для підвищення ефективності стратегічного управління з метою забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Агрона Фрут Україна» пропонуємо розширити асортимент товарів підприємства, пропонуємо виготовляти соки з новим смаком яблуко - гарбуз.

Аналіз показників, розрахованих в третьому розділі свідчить, що після запровадження виробництва соку гарбуз-яблуко на підприємстві ТОВ «Агрона Фрут Україна» передбачене збільшення прибутку на 514,09 тис.грн та ефективність діяльності підприємства зросте, зокрема рентабельність складатиме 20,5%, витрати на 1 грн виробленої продукції складатимуть 0,8 грн. Таким чином, захід може бути рекомендований для впровадження.

Запропонована стратегія зростання виробництва та розширення асортименту, тобто виготовлення нової лінії соку гарбуз-яблуко, дозволить збільшити прибуток підприємства, захопити більшу частку ринку та зміцнити конкурентні переваги.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Основні висновки дипломної роботи полягають у наступному:

1. Основою поняття «стратегія» слід вважати такі складові як: поєднання запланованих дій та реакцій на непередбачувані обставини при потребі, план досягнення успіху, комплексний план розвитку, спрямування розвитку на певний час. Стратегія визначає пріоритети в сферах бізнесу, на ринках збуту, а також в обслуговуваних підприємством групах споживачів. Основна мета стратегічного планування - це обґрунтування шляхів ефективної діяльності та розвитку підприємства на ринку в довгострокових перспективах. На підприємстві можна розробляти такі основні види функціональних стратегій: стратегія маркетингу, фінансова стратегія, інноваційна стратегія, стратегія виробництва, соціальна стратегія, екологічна стратегія.

2. Конкурентоспроможність підприємства - це певні переваги підприємства та його продукції над конкурентами на ринку. Конкурентоспроможність підприємства необхідно визначати в певний момент часу та на обраних сегментах. Важливою характеристикою конкурентоспроможності підприємства є його конкурентні переваги, адже забезпеченню конкурентоспроможності сприяють саме конкурентні переваги.

3. Стратегічний розвиток представляється безліччю моделей, загальним для яких є наявність етапів: формулювання місії, визначення цілей і термінів їх досягнення, вироблення альтернатив поставлених цілей, якісний аналіз системи цілей і перевірка їх на узгодженість, визначення основних методів і засобів для досягнення цілей. Основною метою стратегічного розвитку підприємства є забезпечення ефективніших шляхів використання ресурсів, а також резервів підприємства з метою максимально ефективної реалізації його стратегії на всіх етапах розвитку.

4. ТОВ «АгрANA Фрут» спеціалізується на переробці фруктів, ягід, і включає в себе повний цикл робіт: від вирощування і заготовки сировини до переробки и випуску готової продукції. Використана сировина проходить детальний відбір і очистку по всім показникам. Підприємство спеціалізується на виготовленні соків та консервів фруктових, пюре, концентратів, фруктових соків, ягід заморожених, ягід асептичних, наповнювачів фруктових, фруктів підготовлених для використання в молочних продуктах, соків заспиртованих. Економічний аналіз діяльності ТОВ «АгрANA Фрут Україна» за 2019-2020рр показав, що чистий прибуток зменшився на 34 307 тис.грн., рентабельність зменшилась за аналізований період на 14 відсоткових пунктів, собівартість реалізованої продукції зросла з 424799 тис.грн до 494 928 тис.грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації за період 2019-2020рр зросли з 74 коп до 78 коп.

5. Серед українських компаній з заморожування ягід в Україні конкурентами ТОВ «АгрANA Фрут Україна» є такі: ТОВ "Роздольне", ТОВ «Сіріус - Агро», ТОВ Тернопільський завод швидкозаморожених продуктів ТМ «Сім-сім», Moroz, ПАТ «Житомирський маслозавод» ТМ «Рудь» ТМ «Шеф-Кухар» ТМ «Хуторок», ТОВ «ЄвроДніпро» ТМ «Дарус», ПрАТ «Фрутіка», ТОВ «Ольвіта», ТОВ «Арті» ТМ АРТИКА, ТМ АЖУР, Леополіс-Агро ВАТ, ТОВ "Українська Ягода", ТВ Fruit, Sanata-L LTD.

Щодо виробництва соків, то найбільші частки ринку належать таким лідерам, як компанія «PepsiCo» з торговими марками Sandora, Сандора Ексклюзив, Сандора «Сік до сніданку», Сандора «Овочевий коктейль», Миколаївський соковий завод, Бонус, Садочок, Сандорик; СП «Вітмарк-Україна» (26%) – Jaffa, Наш сік, Соковита, Чудо-Чадо, Aquarte; компанія Кока-Кола (7%) і Galicia (16%), яким належить 95% всього ринку соків України (рис.2.2). Дрібніші компанії займають всього 5% всього ринку

Метою стратегії ТОВ «АгрANA Фрут Україна» має бути розвиток і підтримка ефективного сполучення його завдань та ресурсів з можливостями ринку.

6. Здійснений SWOT-аналіз дозволяє стверджувати, що сильні сторони ТОВ «Агрона Фрут Україна» переважають над слабкими і є досить можливостей, щоб підприємство зросло. За рахунок наявної у підприємства широкої мережі збуту збільшити частку українського ринку, за рахунок збільшення статутного капіталу збільшити виробничі потужності, використання високотехнологічного обладнання може стати конкурентною перевагою підприємства, зменшення собівартості продукції за рахунок використання новітніх технологій та розробок допоможе збільшити ефективність діяльності підприємства.

Використовуючи свої сильні сторони ТОВ «Агрона Фрут Україна» може збільшити частку українського ринку та вийти на міжнародні ринки.

За результатами проведення SPACE-аналізу ми виявили, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» знаходиться у конкурентному стратегічному положенні на ринку. Такий стан є характерним для привабливої галузі. Підприємство має конкурентні переваги у мінливому мікро- та макро-маркетинговому середовищі. Основними стратегічними напрямками для досліджуваного підприємства підприємства повинні бути: виробнича та конкурентна стратегія, а також розвиток збутової мережі і збільшення обсягів реалізації продукції та розширення асортиментної лінійки.

7. Стратегія виробничого зростання має на меті розширення асортименту продукції та виробничих потужностей. Всі стратегії, які б не обирали на сучасному підприємстві мають базуватись, на вказаних стратегічних альтернативах, зокрема: збільшення обсягів продажу продукції, зростання, підвищення прибутку підприємства, модернізація виробництва. Стратегія зростання виробництва потрібно досягати шляхом щорічного зростання рівня довгострокових та короткострокових цілей щодо рівня показників попереднього року.

8. Для підвищення ефективності стратегічного управління з метою забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Агрона Фрут Україна» а також для удосконалення асортиментної політики підприємства пропонуємо

використовувати виробничу стратегію, зокрема, розширити асортимент товарів підприємства, пропонуємо виготовляти соки з новим смаком яблуко - гарбуз.

Аналіз показників засвідчив, що після запровадження виробництва соку гарбуз-яблуко на підприємстві ТОВ «Агрона Фрут Україна» збільшиться прибуток та ефективність діяльності підприємства. Таким чином, захід може бути рекомендований для впровадження.

Запропонована стратегія зростання виробництва та розширення асортименту, тобто виготовлення нової лінії соку гарбуз-яблуко, дозволить збільшити прибуток підприємства, захопити більшу частку ринку та зміцнити конкурентні переваги.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурик З.М. Генеза понятійно-категоріального апарату стратегічного управління URL: [http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2014-01\(11\)/2.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2014-01(11)/2.pdf)  
(Дата звернення: 11.03.2021)
2. Doyle P. Marketing Management and Strategy. Pearson Education Limited. 2006. 464 p.
3. Коротько Т.Ю. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. *Економічний простір*. 2008. №12. С.140-145
4. Henry Mintzberg, «Five Ps for Strategy», California Management Review, Fall 1978.p.254
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. Питер Ком, 1999. 416 с
6. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції [пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський] К. : Основи, 1997. 390 с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник 2-е изд., перераб. и доп. М. : Гардарики, 2003. 296 с.
8. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник. К. : Каравела, 2008. 480 с.
9. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. К. : Академвидав, 2007. 320 с.
10. Єфремов В.Є. Стратегічне управління в бізнес-системах. М.Маг консалтинг, 2005. 409с.
11. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. вид. 2-ге, без змін. Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» К. : КНЕУ, 2006. 152 с.
12. Мескон Майкл Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Академия народного хозяйства при Правительстве РФ / М.А. Майорова (пер.). М. : Дело, 2000. 704 с.,

13. Chandler A.D. Strategy and Structure Cambridge: Chapters in the History of the Industrial Enterprises. Cambridge, Mass. : MIT Press, 2002. 345p.
14. Соколов М.А. Маркетинговая стратегия как механизм обеспечения конкурентоспособности современных организаций *МОЛОДОЙ УЧЕНЫЙ* 2014. 6-2 (65) С.66-68
15. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київський національний економічний ун-т. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 700 с.
16. Єфремов В.Є. Стратегічне планування в бізнес-системах К. : Академвидав, 2005. 240с.
17. Голік В.В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія» URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_08/17.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/17.pdf)  
(Дата звернення: 21.03.2021)
18. Череп А. В., Сучков А. В. Стратегічне планування і управління. Навчальний посібник. К. : «Кондор», 2011. 334 с.
19. Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О. Стратегічне планування: навч.посіб. Суми. Сумський державний університет. 2013. 446 с.
20. Дикань В. Л. , В. О. Зубенко, О. В. Маковоз Стратегічне управління : навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури». 2013. 272 с.
21. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ : “К.І.С.”, 2017. 932 с.
22. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
23. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент. М.: Юнити-Дана, 2002. 375 с.
24. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю. К.: Зовнішня торгівля, 2003. 302 с.
25. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів К.: ТОВ ”УВПК ”ЕксОб”, 2004. 559 с.

26. Іванов Ю. Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2012-4\\_0-pages-121\\_128.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf) (Дата звернення: 10.03.2021)
27. Трансформаційні процеси в економіці: конкурентоспроможність та інституційна база управління на різних рівнях ієрархії : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук В. С. Ніценка ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Одеса : Лерадрук, 2016. 505 с.
28. Хруцький В.Є. Сучасний маркетинг. М.: «Фінанси і статистика», 2004. 461 с.
29. Гранатуров В. М. Конкурентоспроможність телекомунікаційних компаній: проблеми теорії та практики управління: монографія. Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. - К. : Кафедра, 2012. 317 с.
30. Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: сучасний стан та перспективи розвитку : монографія / Ткачук Г.Ю. Житомир: ЖДТУ, 2012. 200 с.
31. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет*. 2016. Том 25. № 2. С. 79-85.
32. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монограф. / О.І. Драган, К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
33. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО "Типография "НОВОСТИ"", 2000. 256 с.
34. Космина О. М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 1(2). С. 125-131.
35. Диалектико-дуалистический подход к определению экономической категории «конкурентоспособность промышленного предприятия»/

- Т.Н.Шаталова - Режим доступу: URL: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=30838> (Дата звернення: 12.03.2021)
36. О. М. Петухова, О. В. Ставицький Еволюція теорії стратегічного управління URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/2\\_2015/3.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/2_2015/3.pdf) (Дата звернення: 02.02.2021)
37. Россохіна, О. Е. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. 2010. №2. С. 184-187
38. Теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства URL: [https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2\\_.pdf](https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf) (Дата звернення: 10.05.2021)
39. Сак Т. В. Стратегія підприємства: курс лекцій. Луцьк: СЛУ ім. Лесі Українки, 2017. 132 с.
40. Носонова Л.В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «НАСОСЕНЕРГОМАШ» URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/107.pdf> (Дата звернення: 01.04.2021)
41. Офіційна сторінка AGRANA URL:<https://ua.agrana.com> (Дата звернення: 22.04.2021)
42. Сало І.А Особливості розвитку ринку переробленої плодової продукції URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/26\\_1\\_2018/17.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/17.pdf) (Дата звернення: 01.03.2021)
43. Аналіз ринку соків 2021 URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-sokov-v-ukraine-2021-god> (Дата звернення: 02.04.2021)
44. Шквиря Н.О. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії молокопереробного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. С. 324-329
45. Лазарева Т. А., Грибова С. П. Перспективи використання гарбузового порошку у виробництві здобного печива Харчові добавки. Харчування здорової та хворої людини: *матеріали ІХ Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф.* Прага: Oktan Print s.r.o., 2020. 322 с.

46. Фруктовий антиоксидант URL: <http://luginlib.org.ua/blog/?p=24022>  
(Дата звернення: 02.05.2021)
47. . Якість соків URL: <http://pro-consulting.ua/ua/products/136534-analiz-rynka-sokov-ukrainy-2015-god.html> (Дата звернення: 06.05.2021)
48. Офіційний сайт компанії КП "Вінницяоблводоканал" URL: <https://vinvk.com.ua/tarif-posluga/297-tarif-diuchiy> (Дата звернення: 04.05.2021)
49. Офіційний сайт компанії ТОВ "ВІННИЦЯГАЗ ЗБУТ" URL: <https://vn.gaszbut.com.ua/ua/gas-supply/gas-cost/id/vartist-prirodnogo-gazu-34083#sub34089> (Дата звернення: 08.05.2021)
50. Офіційний сайт компанії ТОВ «ЕНЕРА ВІННИЦЯ» URL: [https://vin.enera.ua/consumer\\_business?TarifyYear=1&Tarifymonth=5](https://vin.enera.ua/consumer_business?TarifyYear=1&Tarifymonth=5) (Дата звернення: 04.05.2021)
51. Кошарна П. С. Методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу для забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку. *Вектор економічного розвитку*. 2015. №1(18). С. 66-73.
52. Василенко В.О. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник К.: ЦУЛ, 2002. 356 с., с. 290
53. Шевчук Г.В. Механізм удосконалення функціонування підприємств плодово-овочевої галузі. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Вінницький національний аграрний університет 2016. Вінниця – 2020 175 с.

Додатки

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Аграрна Фрут Україна "	Дата (рік, місяць, число)	2015 01 01	КОДИ
Територія	-	за ЄДРПОУ		20118399
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ		0510100000
Вид економічної діяльності	інші види перероблення та консервування фруктів та овочів	за КОПФГ		240
Середня кількість працівників	1 559	за КВЕД		10.39
Адреса, телефон	вулиця Тарногородського, буд. 32, м. ВІННИЦЯ, 21022		553501	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

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 2018 р.

Форма №1 Код за ДКУ 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок	
		звітного періоду	звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	15	9
первісна вартість	1001	18	18
накопичена амортизація	1002	3	9
Незавершені капітальні інвестиції	1005	22 526	6 674
Основні засоби	1010	33 794	69 144
первісна вартість	1011	48 192	90 074
знос	1012	14 398	20 930
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	40 000
Відстрочені податкові активи	1045	8 559	9 173
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>64 894</b>	<b>125 000</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	116 136	131 237
Виробничі запаси	1101	64 863	85 899
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	49 664	44 890
Товари	1104	1 609	448
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	119 107	106 292
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	54 242	15 980
у тому числі з податку на прибуток	1136	17 392	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 209	2 069
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	53 132	178 974
Готівка	1166	78	61
Рахунки в банках	1167	53 054	178 913
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1180	-	-
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	2	3
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>344 828</b>	<b>434 555</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>409 722</b>	<b>559 555</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду		На кінець звітної періоду	
		1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	134 644	-	134 644
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	248 295	-	400 832
Неоплачений капітал	1425	( 526 )	( 916 )	( 916 )	( 916 )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>382 413</b>	<b>534 560</b>	<b>534 560</b>	<b>534 560</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	7 283	-	4 948
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	877	-	877
Цільове фінансування	1525	-	-	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-	-	-
Страхові резерви	1530	-	-	-	-
у тому числі:	1531	-	-	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		-	-	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-	-	-
Призовий фонд	1540	-	-	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>7 283</b>	<b>7 283</b>	<b>4 948</b>	<b>4 948</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>					
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	-
Векселі видані	1605	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	11 878	-	12 838
розрахунками з бюджетом	1620	-	292	-	3 925
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	-	3 562
розрахунками зі страхування	1625	-	697	-	754
розрахунками з оплати праці	1630	-	1 326	-	1 409
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	5 833	-	1 121
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>20 026</b>	<b>20 026</b>	<b>20 047</b>	<b>20 047</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-	-	-
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	-	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>409 722</b>	<b>409 722</b>	<b>559 555</b>	<b>559 555</b>

Керівник

Семенюк Володимир Володимирович

Головний бухгалтер

Забродський Тарас Олександрович

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю " Агрона Фрут Україна "	Дата (рік, місяць, число)	2016 01 01	КОДИ
Територія	02	за ЄДРПОУ	20118399	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	0510100000	
Вид економічної діяльності	інші види перероблення та консервування фруктів та овочів	за КОПФГ	240	
Середня кількість працівників	1 581	за КВЕД	10.39	
Адреса, телефон	вулиця Тарногородського, буд. 32, м. ВІННИЦЯ, 21022		553501	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

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 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУ, 1801001

А К Т И В	Код	На початок	На кінець
1	рядка	звітнього періоду	звітнього періоду
2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	9	20
первісна вартість	1001	18	39
накопичена амортизація	1002	9	19
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 674	853
Основні засоби	1010	69 144	76 775
первісна вартість	1011	90 074	107 417
знос	1012	20 930	30 642
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	40 000	53 500
Відстрочені податкові активи	1045	9 173	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>125 000</b>	<b>131 148</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	131 237	251 220
Виробничі запаси	1101	85 899	171 351
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	44 890	79 869
Товари	1104	448	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	106 292	158 445
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	15 980	14 656
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 069	2 510
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	178 974	205 199
Готівка	1166	61	54
Рахунки в банках	1167	178 913	205 145
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	3	7
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>434 555</b>	<b>632 037</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>559 555</b>	<b>763 185</b>

Пасив	Код рядка	На початок	
		звітної періоду	
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	134 644	134 644
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	400 832	596 734
Неоплачений капітал	1425	( 916 )	( 1 248 )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>534 560</b>	<b>730 130</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	4 948	3 734
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	877	877
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>4 948</b>	<b>3 734</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	12 838	10 543
розрахунками з бюджетом	1620	3 925	14 711
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 562	-
розрахунками зі страхування	1625	754	1 044
розрахунками з оплати праці	1630	1 409	1 990
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 121	1 033
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>20 047</b>	<b>29 321</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>559 555</b>	<b>763 185</b>

Керівник

Семенюк Володимир Володимирович

Головний бухгалтер

Забродський Тарас Олександрович

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Агрона Фрут Україна " Дата (рік, місяць, число) \_\_\_\_\_ за ЄДРПОУ \_\_\_\_\_  
 Територія ВІННИЦЬКА за КОАТУУ \_\_\_\_\_  
 Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ \_\_\_\_\_  
 Вид економічної діяльності інші види перероблення та консервування фруктів та овочів за КВЕД \_\_\_\_\_  
 Середня кількість працівників 1 562  
 Адреса, телефон вулиця Сергія Зулінського, буд. 32, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 21022 0432553556  
 Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)  
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку \_\_\_\_\_  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності \_\_\_\_\_

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

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок	На кінець
		звітного періоду	звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	20	11
первісна вартість	1001	39	39
накопичена амортизація	1002	19	28
Незавершені капітальні інвестиції	1005	853	4 442
Основні засоби	1010	76 775	75 833
первісна вартість	1011	107 417	117 038
знос	1012	30 642	41 205
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	53 500	94 000
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>131 148</b>	<b>174 286</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	251 220	236 384
Виробничі запаси	1101	171 351	133 426
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	79 869	102 352
Товари	1104	-	606
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	158 445	166 229
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	14 656	9 298
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	1 564
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 510	2 301
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	205 199	199 947
Готівка	1166	54	79
Рахунки в банках	1167	205 145	199 868
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	7	5
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>632 037</b>	<b>614 164</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>763 185</b>	<b>788 450</b>

Пасив	Код рядка	На початок	
		звітної періоду	звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	134 644	134 644
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	596 734	629 285
Неоплачений капітал	1425	( 1 248 )	( 1 353 )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>730 130</b>	<b>762 576</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	3 734	3 516
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	877	877
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>3 734</b>	<b>3 516</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	10 543	18 068
розрахунками з бюджетом	1620	14 711	752
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	1 044	646
розрахунками з оплати праці	1630	1 990	2 569
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 033	323
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>29 321</b>	<b>22 358</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>763 185</b>	<b>788 450</b>

Керівник

Семенюк Володимир Володимирович

Головний бухгалтер

Забродський Тарас Олександрович

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Внески учасників:</b> Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	(390)	-	(390)
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Вилучення капіталу:</b> Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом змін у капіталі</b>	<b>4295</b>	-	-	-	-	152 537	(390)	-	152 147
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4300</b>	134 644	-	-	-	400 832	(916)	-	534 560

Керівник

\_\_\_\_\_

Семенюк Володимир Володимирович

\_\_\_\_\_

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

Забродський Тарас Олександрович

\_\_\_\_\_



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Внески учасників:</b> Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	(332)	-	(332)
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Вилучення капіталу:</b> Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом змін у капіталі</b>	<b>4295</b>	-	-	-	-	195 902	(332)	-	195 570
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4300</b>	134 644	-	-	-	596 734	(1 248)	-	730 130

Керівник

\_\_\_\_\_

Семенюк Володимир Володимирович

\_\_\_\_\_

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

Забродський Тарас Олександрович

\_\_\_\_\_



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Внески учасників:</b> Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	(105)	-	(105)
<b>Вилучення капіталу:</b> Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом змін у капіталі</b>	<b>4295</b>	-	-	-	-	32 551	(105)	-	32 446
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4300</b>	134 644	-	-	-	629 285	(1 353)	-	762 576

Керівник

\_\_\_\_\_

Семенюк Володимир Володимирович

\_\_\_\_\_

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

Забродський Тарас Олександрович

\_\_\_\_\_

(найменування)

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2018 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За аналогічний	
		За звітний період	період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	472 049	467 837
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 303 460 )	( 376 050 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	168 589	91 787
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	86 084	32 823
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 22 558 )	( 19 559 )
Витрати на збут	2150	( 24 494 )	( 15 481 )
Інші операційні витрати	2180	( 21 600 )	( 18 486 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	186 021	71 084
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	186 021	71 084
збиток	2295	( - )	( - )
<b>Витрати (дохід) з податку на прибуток</b>	<b>2300</b>	<b>(33 484)</b>	<b>(13 506)</b>
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	152 537	57 578
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За аналогічний	
		За звітний період	період попереднього року
1	2	3	4
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 дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>152 537</b>	<b>57 578</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За аналогічний	
		За звітний період	період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	271 521	234 823
Витрати на оплату праці	2505	40 512	34 174
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 860	10 866
Амортизація	2515	6 690	4 219
Інші операційні витрати	2520	29 869	27 417
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>361 452</b>	<b>311 499</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За аналогічний	
		За звітний період	період попереднього року
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	-	-

Керівник

\_\_\_\_\_

Семенюк Володимир Володимирович

\_\_\_\_\_

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

Забродський Тарас Олександрович

\_\_\_\_\_

(найменування)

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2019 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За аналогічний	
		За звітний період	період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	665 100	472 049
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 424 799 )	( 303 460 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	240 301	168 589
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	188 533	86 084
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 33 983 )	( 22 558 )
Витрати на збут	2150	( 33 474 )	( 24 494 )
Інші операційні витрати	2180	( 111 300 )	( 21 600 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	250 077	186 021
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	250 077	186 021
збиток	2295	( - )	( - )
<b>Витрати (дохід) з податку на прибуток</b>	<b>2300</b>	<b>(54 175)</b>	<b>(33 484)</b>
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	195 902	152 537
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний
			період попереднього року
1	2	3	4
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 дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>195 902</b>	<b>152 537</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний
			період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	433 183	271 521
Витрати на оплату праці	2505	48 759	40 512
Відрахування на соціальні заходи	2510	15 272	12 860
Амортизація	2515	9 722	6 690
Інші операційні витрати	2520	127 344	29 869
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>634 280</b>	<b>361 452</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний
			період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
<b>Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію</b>	<b>2615</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

\_\_\_\_\_

Семенюк Володимир Володимирович

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

Забродський Тарас Олександрович

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУКОДИ  
2017 01 01  
20118399

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю " Агрона Фрут Україна "

(найменування)

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2020 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За аналогічний	
		За звітний період	період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	723 878	665 100
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 494 928 )	( 424 799 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	228 950	240 301
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	66 578	188 533
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 32 877 )	( 33 983 )
Витрати на збут	2150	( 35 258 )	( 33 474 )
Інші операційні витрати	2180	( 30 330 )	( 111 300 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	197 063	250 077
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	197 063	250 077
збиток	2295	( - )	( - )
<b>Витрати (дохід) з податку на прибуток</b>	<b>2300</b>	<b>(35 468)</b>	<b>(54 175)</b>
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	161 595	195 902
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За аналогічний	
		За звітний період	період попереднього року
1	2	3	4
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 дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>161 595</b>	<b>195 902</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За аналогічний	
		За звітний період	період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	485 210	433 183
Витрати на оплату праці	2505	61 789	48 759
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 155	15 272
Амортизація	2515	10 625	9 722
Інші операційні витрати	2520	42 484	127 344
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>612 263</b>	<b>634 280</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За аналогічний	
		За звітний період	період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
<b>Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію</b>	<b>2615</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

\_\_\_\_\_

Семенюк Володимир Володимирович

\_\_\_\_\_

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

Забродський Тарас Олександрович

\_\_\_\_\_

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**  
за **Рік 2018** р.Форма N3 Код за ДКУД **1801004**

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	528 605	537 685
Повернення податків і зборів	3005	21 865	34 385
у тому числі податку на додану вартість	3006	19 646	23 125
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	7 717	5 093
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	224 655	230 618
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	( 307 887 )	( 479 216 )
Праці	3105	( 30 175 )	( 25 351 )
Відрахувань на соціальні заходи	3110	( 14 029 )	( 11 816 )
Зобов'язань з податків і зборів	3115	( 26 500 )	( 47 144 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	( 14 691 )	( 31 149 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	( 3 287 )	( 2 500 )
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	( 8 522 )	( 13 495 )
Витрачання на оплату авансів	3135	( - )	( - )
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	( - )	( - )
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	( - )	( - )
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	( - )	( - )
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	( - )	( - )
Інші витрачання	3190	( 225 495 )	( 227 521 )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>178 756</b>	<b>16 733</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	28	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

<b>Витрачання на придбання:</b>			
фінансових інвестицій	3255	( - )	( - )
необоротних активів	3260	( 50 468 )	( 8 496 )
Виплати за деривативами	3270	( - )	( - )
Витрачання на надання позик	3275	( - )	( - )
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	( - )	( - )
Інші платежі	3290	( - )	( - )
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>-50 440</b>	<b>-8 496</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
<b>Надходження від:</b>			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
<b>Витрачання на:</b>			
Викуп власних акцій	3345	( - )	( - )
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	( - )	( 88 093 )
Витрачання на сплату відсотків	3360	( - )	( - )
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	( - )	( - )
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	( - )	( - )
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	( - )	( - )
Інші платежі	3390	( 46 336 )	( 4 809 )
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>-46 336</b>	<b>-92 902</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>81 980</b>	<b>-84 665</b>
Залишок коштів на початок року	3405	53 132	132 783
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	43 862	5 014
Залишок коштів на кінець року	3415	178 974	53 132

Керівник \_\_\_\_\_

Семенюк Володимир Володимирович \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Забродський Тарас Олександрович \_\_\_\_\_

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**  
за **Рік 2019** р.Форма N3 Код за ДКУД **1801004**

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	703 432	528 605
Повернення податків і зборів	3005	21 844	21 865
у тому числі податку на додану вартість	3006	21 844	19 646
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	16 359	7 717
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	276 547	224 655
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	( 615 732 )	( 307 887 )
Праці	3105	( 34 950 )	( 30 175 )
Відрахувань на соціальні заходи	3110	( 16 426 )	( 14 029 )
Зобов'язань з податків і зборів	3115	( 48 168 )	( 26 500 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	( 33 278 )	( 14 691 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	( 3 889 )	( 3 287 )
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	( 11 001 )	( 8 522 )
Витрачання на оплату авансів	3135	( - )	( - )
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	( - )	( - )
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	( - )	( - )
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	( - )	( - )
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	( - )	( - )
Інші витрачання	3190	( 276 258 )	( 225 495 )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>26 648</b>	<b>178 756</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	28
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

<b>Витрачання на придбання:</b>			
фінансових інвестицій	3255	( - )	( - )
необоротних активів	3260	( 20 837 )	( 50 468 )
Виплати за деривативами	3270	( - )	( - )
Витрачання на надання позик	3275	( - )	( - )
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	( - )	( - )
Інші платежі	3290	( - )	( - )
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>-20 837</b>	<b>-50 440</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
<b>Надходження від:</b>			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
<b>Витрачання на:</b>			
Викуп власних акцій	3345	( - )	( - )
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	( - )	( - )
Витрачання на сплату відсотків	3360	( - )	( - )
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	( - )	( - )
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	( - )	( - )
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	( - )	( - )
Інші платежі	3390	( 22 400 )	( 46 336 )
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>-22 400</b>	<b>-46 336</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>-16 589</b>	<b>81 980</b>
Залишок коштів на початок року	3405	178 974	53 132
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	42 814	43 862
Залишок коштів на кінець року	3415	205 199	178 974

Керівник \_\_\_\_\_

Семенюк Володимир Володимирович \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Забродський Тарас Олександрович \_\_\_\_\_

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)  
за Рік 2020 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	800 951	703 432
Повернення податків і зборів	3005	82	21 844
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	21 844
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	19 781	16 359
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	409 076	276 547
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	( 514 323 )	( 615 732 )
Праці	3105	( 24 314 )	( 34 950 )
Відрахувань на соціальні заходи	3110	( 12 454 )	( 16 426 )
Зобов'язань з податків і зборів	3115	( 69 603 )	( 48 168 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	( 51 171 )	( 33 278 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	( 1 745 )	( 3 889 )
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	( 16 687 )	( 11 001 )
Витрачання на оплату авансів	3135	( - )	( - )
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	( - )	( - )
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	( - )	( - )
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	( - )	( - )
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	( - )	( - )
Інші витрачання	3190	( 405 964 )	( 276 258 )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>203 232</b>	<b>26 648</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

<b>Витрачання на придбання:</b>			
фінансових інвестицій	3255	( - )	( - )
необоротних активів	3260	( 11 641 )	( 20 837 )
Виплати за деривативами	3270	( - )	( - )
Витрачання на надання позик	3275	( - )	( - )
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	( - )	( - )
Інші платежі	3290	( - )	( - )
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>-11 641</b>	<b>-20 837</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
<b>Надходження від:</b>			
Власного капіталу	3300	-	-
<b>Отримання позик</b>			
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
<b>Витрачання на:</b>			
Викуп власних акцій	3345	( - )	( - )
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	( 129 044 )	( - )
Витрачання на сплату відсотків	3360	( - )	( - )
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	( - )	( - )
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	( - )	( - )
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	( - )	( - )
Інші платежі	3390	( 52 017 )	( 22 400 )
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>-181 061</b>	<b>-22 400</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>10 530</b>	<b>-16 589</b>
Залишок коштів на початок року	3405	205 199	178 974
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(15 782)	42 814
Залишок коштів на кінець року	3415	199 947	205 199

Керівник \_\_\_\_\_

Семенюк Володимир Володимирович \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Забродський Тарас Олександрович \_\_\_\_\_

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю " Агрона Фрут Україна "  
 Територія  
 Орган державного управління  
 Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю  
 Вид економічної діяльності інші види перероблення та консервування фруктів та овочів  
 Одиниця виміру: тис.грн.

Дата (рік, місяць, число)  
 за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за СПОДУ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

ПРИМІТКИ ДО РІЧНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ  
 за 2018 рік

Форма №5

Код за ДКУД 1801008

I. Нематеріальні активи

Групи нематеріальних активів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка (дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Втрати від зменшення корисності за рік	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року		
		первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація		первісної (переоціненої) вартості	накопиченої амортизації	первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація			первісної (переоціненої) вартості	накопиченої амортизації	первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація	
															3
Права користування природними ресурсами	010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Права користування майном	020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Права на комерційні позначення	030	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Права на об'єкти промислової власності	040	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Авторське право та суміжні з ним права	050	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	060	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Інші нематеріальні активи	070	18	3	-	-	-	-	-	6	-	-	-	-	18	9
Разом	080	18	3	-	-	-	-	-	6	-	-	-	-	18	9
Гудвіл	090	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Із рядка 080 графа 14 вартість нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності (081) -  
 вартість оформлених у заставу нематеріальних активів (082) -  
 вартість створених підприємством нематеріальних активів (083) -

Із рядка 080 графа 5 вартість нематеріальних активів, отриманих за рахунок цільових асигнувань (084) -

Із рядка 080 графа 15 накопичена амортизація нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності (085) -

## II. Основні засоби

Групи основних засобів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка (дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Втрати від зменшення корисності	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року		у тому числі		одержані за фінансовою орендою	передані в оперативну оренду	
		первісна (переоцінена) вартість	знос		первісної (переоціненої) вартості	зносу	первісна (переоцінена) вартість	знос			первісної (переоціненої) вартості	зносу	первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Земельні ділянки	100	1071	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1071	-	-	-	-	-	-
Інвестиційна нерухомість	105	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Капітальні витрати на поліпшення земель	110	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Будинки, споруди та передавальні пристрої	120	26869	4595	11399	-	-	-	-	1794	-	-	-	38268	6389	-	-	-	-	-
Машини та обладнання	130	16711	8717	29784	-	-	160	144	4140	-	-	-	46335	12713	-	-	-	-	-
Транспортні засоби	140	366	305	245	-	-	-	-	93	-	-	-	611	398	-	-	-	-	-
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	150	3175	781	629	-	-	15	8	657	-	-	-	3789	1430	-	-	-	-	-
Тварини	160	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Багаторічні насадження	170	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші основні засоби	180	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Бібліотечні фонди	190	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Малоцінні необоротні матеріальні активи	200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Тимчасові (нетитульні) споруди	210	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Природні ресурси	220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інвентарна тара	230	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Предмети прокату	240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні матеріальні активи	250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом</b>	<b>260</b>	<b>48192</b>	<b>14398</b>	<b>42057</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>175</b>	<b>152</b>	<b>6684</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>90074</b>	<b>20930</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Із рядка 260 графа 14	вартість основних засобів, щодо яких існують передбачені чинним законодавством обмеження права власності	(261)	-
	вартість оформлених у заставу основних засобів	(262)	-
	залишкова вартість основних засобів, що тимчасово не використовуються (консервація, реконструкція тощо)	(263)	-
	первісна (переоцінена) вартість повністю амортизованих основних засобів	(264)	-
	основні засоби орендованих цілісних майнових комплексів	(2641)	-
Із рядка 260 графа 8	вартість основних засобів, призначених для продажу	(265)	-
	залишкова вартість основних засобів, утрачених унаслідок надзвичайних подій	(2651)	-
Із рядка 260 графа 5	вартість основних засобів, придбаних за рахунок цільового фінансування	(266)	-
Вартість основних засобів, що взяті в операційну оренду		(267)	1023
Із рядка 260 графа 15	знос основних засобів, щодо яких існують обмеження права власності	(268)	-
Із рядка 105 графа 14	вартість інвестиційної нерухомості, оціненої за справедливою вартістю	(269)	-

### III. Капітальні інвестиції

Найменування показника	Код	За рік	На кінець
	рядка		року
1	2	3	4
Капітальне будівництво	280	11399	-
Придбання (виготовлення) основних засобів	290	30658	6674
Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	300	-	-
Придбання (створення) нематеріальних активів	310	-	-
Придбання (вирощування) довгострокових біологічних активів	320	-	-
Інші	330	-	-
<b>Разом</b>	<b>340</b>	<b>42057</b>	<b>6674</b>

Із рядка 340 графа 3 капітальні інвестиції в інвестиційну нерухомість

(341)

-

фінансові витрати, включені до капітальних інвестицій

(342)

-

### IV. Фінансові інвестиції

Найменування показника	Код рядка	За рік	На кінець року	
			довгострокові	поточні
1	2	3	4	5
<b>А. Фінансові інвестиції за методом участі в капіталі в:</b>				
асоційовані підприємства	350	-	-	-
дочірні підприємства	360	-	-	-
спільну діяльність	370	-	-	-
<b>Б. Інші фінансові інвестиції в:</b>				
частки і паї у статутному капіталі інших підприємств	380	-	-	-
акції	390	-	-	-
облігації	400	-	-	-
інші	410	-	-	-
<b>Разом (розд.А + розд.Б)</b>	<b>420</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

З рядка 1035 гр. 4 Балансу (Звіту про фінансовий стан)

Інші довгострокові фінансові інвестиції відображені:

за собівартістю

(421)

-

за справедливою вартістю

(422)

-

за амортизованою собівартістю

(423)

-

З рядка 1160 гр. 4 Балансу (Звіту про фінансовий стан)

Поточні фінансові інвестиції відображені:

за собівартістю

(424)

-

за справедливою вартістю

(425)

-

за амортизованою собівартістю

(426)

-

## V. Доходи і витрати

Найменування показника	Код	Доходи	Витрати
	рядка		
1	2	3	4
<b>А. Інші операційні доходи і витрати</b>			
Операційна оренда активів	440	-	-
Операційна курсова різниця	450	76994	21600
Реалізація інших оборотних активів	460	-	-
Штрафи, пені, неустойки	470	-	-
Утримання об'єктів житлово-комунального і соціально-культурного призначення	480	-	-
Інші операційні доходи і витрати	490	9090	-
у тому числі: відрахування до резерву сумнівних боргів	491	X	-
непродуктивні витрати і втрати	492	X	-
<b>Б. Доходи і витрати від участі в капіталі за інвестиціями в:</b>			
асоційовані підприємства	500	-	-
дочірні підприємства	510	-	-
спільну діяльність	520	-	-
<b>В. Інші фінансові доходи і витрати</b>			
Дивіденди	530	-	x
Проценти	540	x	-
Фінансова оренда активів	550	-	-
Інші фінансові доходи і витрати	560	-	-
<b>Г. Інші доходи і витрати</b>			
Реалізація фінансових інвестицій	570	-	-
Доходи від об'єднання підприємств	580	-	-
Результат оцінки корисності	590	-	-
Неопераційна курсова різниця	600	-	-
Безоплатно одержані активи	610	-	x
Списання необоротних активів	620	x	-
Інші доходи і витрати	630	-	-

Товарообмінні (бартерні) операції з продукцією (товарами, роботами, послугами)

(631) - \_\_\_\_\_

Частка доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за товарообмінними (бартерними) контрактами з пов'язаними сторонами

(632) - % \_\_\_\_\_

Із рядків 540-560 гр. 4 фінансові витрати, уключені до собівартості активів

(633) - \_\_\_\_\_

## VI. Грошові кошти

Найменування показника	Код	На кінець року
	рядка	
1	2	3
Готівка	640	61
Поточний рахунок у банку	650	178913
Інші рахунки в банку (акредитиви, чекові книжки)	660	-
Грошові кошти в дорозі	670	-
Еквіваленти грошових коштів	680	-
<b>Разом</b>	<b>690</b>	<b>178974</b>

3 рядка 1090 гр. 4 Балансу (Звіту про фінансовий стан) Грошові кошти, використання яких обмежено (691) - \_\_\_\_\_

## VII. Забезпечення і резерви

Види забезпечень і резервів	Код рядка	Залишок на початок року	Збільшення за звіт. рік		Використано у звітному році	Сторновано невикористану суму у звітному році	Сума очікуваного відшкодування витрат іншою стороною, що врахована при оцінці забезпечення	Залишок на кінець року
			нараховано (створено)	додаткові відрахування				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Забезпечення на виплату відпусток працівникам	710	877	2037	-	2037	-	-	877
Забезпечення наступних витрат на додаткове пенсійне забезпечення	720	-	-	-	-	-	-	-
Забезпечення наступних витрат на виконання гарантійних зобов'язань	730	-	-	-	-	-	-	-
Забезпечення наступних витрат на реструктуризацію	740	-	-	-	-	-	-	-
Забезпечення наступних витрат на виконання зобов'язань щодо обтяжливих контрактів	750	6151	22	-	2357	-	-	3816
	760	255	-	-	-	-	-	255
	770	-	-	-	-	-	-	-
Резерв сумнівних боргів	775	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом</b>	<b>780</b>	<b>7283</b>	<b>2059</b>	<b>-</b>	<b>4394</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4948</b>

## VIII.

## Запаси

Найменування показника	Код рядка	Балансова вар- тість на кінець року	Переоцінка за рік	
			зб	
			вартості реалізації *	уцінка
1	2	3	4	5
Сировина і матеріали	800	73184	-	-
Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби		-	-	-
Паливо	820	302	-	-
Тара і тарні матеріали	830	7060	-	-
Будівельні матеріали	840	103	-	-
Запасні частини	850	5230	-	-
Матеріали сільськогосподарського призначення		-	-	-
Поточні біологічні активи	870	-	-	-
Малоцінні та швидкозношувані предмети	880	20	-	-
Незавершене виробництво	890	-	-	-
Готова продукція	900	44890	-	-
Товари	910	448	-	-
<b>Разом</b>	<b>920</b>	<b>131237</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Із рядка 920 графа 3 Балансова вартість запасів:

відображених за чистою вартістю реалізації

(921) 131237

переданих у переробку

(922) -

оформлених в заставу

(923) -

переданих на комісію

(924) -

Активи на відповідальному зберіганні (позабалансовий рахунок 02)

(925) -

З рядка 1200 гр. 4 Балансу (Звіту про фінансовий стан) запаси, призначені для продажу

(926) -

\* визначається за п. 28 Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 "Запаси".

### IX. Дебіторська заборгованість

Найменування показника	Код рядка	Всього на кінець року	у т.ч. за строками непогашення		
			до 12 місяців	від 12 до 18 місяців	від 18 до 36 місяців
			4	5	6
1	2	3	4	5	6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	940	106292	106292	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	950	2069	2069	-	-

Списано у звітному році безнадійної дебіторської заборгованості  
Із рядків 940 і 950 графа 3 заборгованість з пов'язаними сторонами

(951) -  
(952) 2382

### X. Нестачі і втрати від псування цінностей

Найменування показника	Код	Сума
	рядка	
1	2	3
Виявлено (списано) за рік нестачі і втрат	960	-
Визнано заборгованістю винних осіб у звітному році	970	-
Сума нестачі і втрат, остаточне рішення щодо винуватців, за якими на кінець року не прийнято (позабалансовий рахунок 072)	980	-

### XI. Будівельні контракти

Найменування показника	Код	Сума
	рядка	
1	2	3
Дохід за будівельними контрактами за звітний рік	1110	-
Заборгованість на кінець звітного року:		
валова замовників	1120	-
валова замовникам	1130	-
з авансів отриманих	1140	-
Сума затриманих коштів на кінець року	1150	-
Вартість виконаних субпідрядниками робіт за незавершеними будівельними контрактами	1160	-

## XII. Податок на прибуток

Найменування показника	Код	
	рядка	Сума
1	2	3
Поточний податок на прибуток	1210	34098
Відстрочені податкові активи: на початок звітного року	1220	8559
на кінець звітного року	1225	9173
Відстрочені податкові зобов'язання: на початок звітного року	1230	-
на кінець звітного року	1235	-
Включено до Звіту про фінансові результати - усього	1240	33484
у тому числі:		
поточний податок на прибуток	1241	34098
зменшення (збільшення) відстрочених податкових активів	1242	-614
збільшення (зменшення) відстрочених податкових зобов'язань	1243	-
Відображено у складі власного капіталу - усього	1250	-
у тому числі:		
поточний податок на прибуток	1251	-
зменшення (збільшення) відстрочених податкових активів	1252	-
збільшення (зменшення) відстрочених податкових зобов'язань	1253	-

## XIII. Використання амортизаційних відрахувань

Найменування показника	Код	
	рядка	Сума
1	2	3
Нараховано за звітний рік	1300	6690
Використано за рік - усього	1310	6690
в тому числі на:		
будівництво об'єктів	1311	-
придбання (виготовлення) та поліпшення основних засобів	1312	6690
з них машини та обладнання	1313	6690
придбання (створення) нематеріальних активів	1314	-
погашення отриманих на капітальні інвестиції позик	1315	-
	1316	-
	1317	-

#### XIV. Біологічні активи

Групи біологічних активів	Код ряд-ка	Обліковуються за первісною вартістю								Обліковуються за справедливою вартістю							
		залишок на початок		надійшло за рік	вибуло за рік		нараховано амортизації за рік	втрати від зменшення корисності	вигоди від відновлення корисності	залишок на кінець		залишок					
		року			первісна вартість	накопичена амортизація				первісна вартість	накопичена амортизація	року	на початок року	надійшло за рік	зміни вартості за рік	вибуло за рік	залишок на кінець року
		первісна вартість	накопичена амортизація														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
<b>Довгострокові біологічні активи – усього</b>																	
активи – усього в тому числі:	1410	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
робоча худоба	1411	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
продуктивна худоба	1412	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
багаторічні насадження	1413	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	1414	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>інші довгострокові біологічні активи</b>																	
біологічні активи	1415	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Поточні біологічні активи – усього</b>																	
в тому числі:	1420	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-	
<b>тварини на вирощуванні та відгодівлі</b>																	
та відгодівлі	1421	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-	
<b>біологічні активи в стані біологічних перетворень (крім тварин на вирощуванні та відгодівлі)</b>																	
	1422	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-	
	1423	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-	
<b>інші поточні біологічні активи</b>																	
активи	1424	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-	
<b>Разом</b>	<b>1430</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	

Із рядка 1430 графа 5 і графа 14 вартість біологічних активів, придбаних за рахунок цільового фінансування

**(1431)** - \_\_\_\_\_

Із рядка 1430 графа 6 і графа 16 залишкова вартість довгострокових біологічних активів, первісна вартість

**(1432)** - \_\_\_\_\_

поточних біологічних активів і справедлива вартість біологічних активів, утрачених унаслідок надзвичайних подій

Із рядка 1430 графа 11 і графа 17 балансова вартість біологічних активів, щодо яких існують передбачені

**(1433)** - \_\_\_\_\_

законодавством обмеження права власності

**XV. Фінансові результати від первісного визнання та реалізації сільськогосподарської продукції та додаткових біологічних активів**

Найменування показника	Код рядка	Вартість первісного визнання	Витрати, пов'язані з біологічним і перетвореннями	Результат від первісного визнання		Уцінка	Виручка від реалізації	Собівартість реалізації	Фінансовий результат (прибуток +, збиток -) від	
				дохід	витрати				первісного	
									реалізації	визнання та реалізації
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Продукція та додаткові біологічні активи</b>										
<b>рослинництва - усього</b>	1500	-	-	-	( - )	-	-	-	-	-
у тому числі:										
зернові і зернобобові	1510	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
з них:										
пшениця	1511	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
соя	1512	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
соняшник	1513	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
ріпак	1514	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
цукрові буряки (фабричні)	1515	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
картопля	1516	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
плоди (зерняткові, кісточкові)	1517	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
інша продукція рослинництва	1518	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
додаткові біологічні активи рослинництва	1519	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
<b>Продукція та додаткові біологічні активи</b>										
<b>тваринництва - усього</b>	1520	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
у тому числі:										
приріст живої маси – усього	1530	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
з нього:										
великої рогатої худоби	1531	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
свиней	1532	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
молоко	1533	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
вовна	1534	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
яйця	1535	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
інша продукція тваринництва	1536	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
додаткові біологічні активи тваринництва	1537	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
продукція рибиництва	1538	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
	1539	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
<b>Сільськогосподарська продукція та</b>										
<b>додаткові біологічні активи - разом</b>	1540	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-

Керівник

\_\_\_\_\_

Семенюк Володимир Володимирович

\_\_\_\_\_

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

Забродський Тарас Олександрович

\_\_\_\_\_

ЗАТВЕРДЖЕНО  
 Наказ Міністерства фінансів України  
 29.11.2000 N 302 (у редакції наказу Міністерства фінансів України  
 від 28.10.2003 N 602)

Дата (рік, місяць, число)  
 за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за СПОДУ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю " Агрона Фрут Україна "  
 Територія 02  
 Орган державного управління  
 Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю  
 Вид економічної діяльності інші види перероблення та консервування фруктів та овочів  
 Одиниця виміру: тис.грн.

ПРИМІТКИ ДО РІЧНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ  
 за 2019 рік

Форма №5

Код за ДКУД 1801008

I. Нематеріальні активи

Групи нематеріальних активів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка (дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Втрати від зменшення корисності за рік	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року	
		первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація		первісної (переоціненої) вартості	накопиченої амортизації	первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація			первісної (переоціненої) вартості	накопиченої амортизації	первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація
Права користування природними ресурсами	010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Права користування майном	020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Права на комерційні позначення	030	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Права на об'єкти промислової власності	040	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Авторське право та суміжні з ним права	050	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	060	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Інші нематеріальні активи	070	18	9	21	-	-	-	-	10	-	-	-	39	19
Разом	080	18	9	21	-	-	-	-	10	-	-	-	39	19
Гудвіл	090	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Із рядка 080 графа 14 вартість нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності  
 вартість оформлених у заставу нематеріальних активів  
 вартість створених підприємством нематеріальних активів  
 Із рядка 080 графа 5 вартість нематеріальних активів, отриманих за рахунок цільових асигнувань  
 Із рядка 080 графа 15 накопичена амортизація нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності

(081) - \_\_\_\_\_  
 (082) - \_\_\_\_\_  
 (083) - \_\_\_\_\_  
 (084) - \_\_\_\_\_  
 (085) - \_\_\_\_\_

## II. Основні засоби

Групи основних засобів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка (дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Втрати від зменшення корисності	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року		у тому числі		передані в оперативну оренду	
		первісна (переоцінена) вартість	знос		первісної (переоціненої) вартості	зносу	первісна (переоцінена) вартість	знос			первісної (переоціненої) вартості	зносу	первісна (переоцінена) вартість	знос	одержані за фінансовою орендою			
															первісна (переоцінена) вартість	знос		первісна (переоцінена) вартість
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Земельні ділянки	100	1071	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1071	-	-	-	-	-
Інвестиційна нерухомість	105	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Капітальні витрати на поліпшення земель	110	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Будинки, споруди та передавальні пристрої	120	38268	6389	3363	-	-	-	-	1922	-	-	-	41631	8311	-	-	-	-
Машини та обладнання	130	46335	12713	10864	-	-	-	-	6602	-	-	-	57199	19315	-	-	-	-
Транспортні засоби	140	611	398	2661	-	-	-	-	379	-	-	-	3272	777	-	-	-	-
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	150	3789	1430	455	-	-	-	-	809	-	-	-	4244	2239	-	-	-	-
Тварини	160	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Багаторічні насадження	170	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші основні засоби	180	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Бібліотечні фонди	190	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Малоцінні необоротні матеріальні активи	200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Тимчасові (нетитульні) споруди	210	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Природні ресурси	220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інвентарна тара	230	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Предмети прокату	240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні матеріальні активи	250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом</b>	<b>260</b>	<b>90074</b>	<b>20930</b>	<b>17343</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9712</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>107417</b>	<b>30642</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

- Із рядка 260 графа 14 вартість основних засобів, щодо яких існують передбачені чинним законодавством обмеження права власності (261) - \_\_\_\_\_  
 вартість оформлених у заставу основних засобів (262) - \_\_\_\_\_  
 залишкова вартість основних засобів, що тимчасово не використовуються (консервація, реконструкція тощо) (263) - \_\_\_\_\_  
 первісна (переоцінена) вартість повністю амортизованих основних засобів (264) - \_\_\_\_\_  
 основні засоби орендованих цілісних майнових комплексів (2641) - \_\_\_\_\_  
 Із рядка 260 графа 8 вартість основних засобів, призначених для продажу (265) - \_\_\_\_\_  
 залишкова вартість основних засобів, утрачених унаслідок надзвичайних подій (2651) - \_\_\_\_\_  
 Із рядка 260 графа 5 вартість основних засобів, придбаних за рахунок цільового фінансування (266) - \_\_\_\_\_  
 Вартість основних засобів, що взяті в операційну оренду (267) - \_\_\_\_\_  
 Із рядка 260 графа 15 знос основних засобів, щодо яких існують обмеження права власності (268) - \_\_\_\_\_  
 Із рядка 105 графа 14 вартість інвестиційної нерухомості, оціненої за справедливою вартістю (269) - \_\_\_\_\_

### III. Капітальні інвестиції

Найменування показника	Код	За рік	На кінець
	рядка		року
1	2	3	4
Капітальне будівництво	280	3363	-
Придбання (виготовлення) основних засобів	290	13980	853
Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	300	-	-
Придбання (створення) нематеріальних активів	310	21	-
Придбання (вирощування) довгострокових біологічних активів	320	-	-
Інші	330	-	-
<b>Разом</b>	<b>340</b>	<b>17364</b>	<b>853</b>

Із рядка 340 графа 3 капітальні інвестиції в інвестиційну нерухомість

(341)

-

фінансові витрати, включені до капітальних інвестицій

(342)

-

### IV. Фінансові інвестиції

Найменування показника	Код рядка	За рік	На кінець року	
			довгострокові	поточні
1	2	3	4	5
<b>А. Фінансові інвестиції за методом участі в капіталі в:</b>				
асоційовані підприємства	350	-	-	-
дочірні підприємства	360	-	-	-
спільну діяльність	370	-	-	-
<b>Б. Інші Фінансові інвестиції в:</b>				
частки і паї у статутному капіталі інших підприємств	380	-	-	-
акції	390	-	-	-
облігації	400	-	-	-
інші	410	-	-	-
<b>Разом (розд.А + розд.Б)</b>	<b>420</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

З рядка 1035 гр. 4 Балансу (Звіту про фінансовий стан)

Інші довгострокові фінансові інвестиції відображені:

за собівартістю

(421)

-

за справедливою вартістю

(422)

-

за амортизованою собівартістю

(423)

-

З рядка 1160 гр. 4 Балансу (Звіту про фінансовий стан)

Поточні фінансові інвестиції відображені:

за собівартістю

(424)

-

за справедливою вартістю

(425)

-

за амортизованою собівартістю

(426)

-

## V. Доходи і витрати

Найменування показника	Код	Доходи	Витрати
	рядка		
1	2	3	4
<b>А. Інші операційні доходи і витрати</b>			
Операційна оренда активів	440	-	-
Операційна курсова різниця	450	171635	111300
Реалізація інших оборотних активів	460	-	-
Штрафи, пені, неустойки	470	-	-
Утримання об'єктів житлово-комунального і соціально-культурного призначення	480	-	-
Інші операційні доходи і витрати	490	16898	-
у тому числі: відрахування до резерву сумнівних боргів	491	X	-
непродуктивні витрати і втрати	492	X	-
<b>Б. Доходи і витрати від участі в капіталі за інвестиціями в:</b>			
асоційовані підприємства	500	-	-
дочірні підприємства	510	-	-
спільну діяльність	520	-	-
<b>В. Інші фінансові доходи і витрати</b>			
Дивіденди	530	-	x
Проценти	540	x	-
Фінансова оренда активів	550	-	-
Інші фінансові доходи і витрати	560	-	-
<b>Г. Інші доходи і витрати</b>			
Реалізація фінансових інвестицій	570	-	-
Доходи від об'єднання підприємств	580	-	-
Результат оцінки корисності	590	-	-
Неопераційна курсова різниця	600	-	-
Безоплатно одержані активи	610	-	x
Списання необоротних активів	620	x	-
Інші доходи і витрати	630	-	-

Товарообмінні (бартерні) операції з продукцією (товарами, роботами, послугами)

(631) - \_\_\_\_\_

Частка доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за товарообмінними (бартерними) контрактами з пов'язаними сторонами

(632) - % \_\_\_\_\_

Із рядків 540-560 гр. 4 фінансові витрати, уключені до собівартості активів

(633) - \_\_\_\_\_

## VI. Грошові кошти

Найменування показника	Код	На кінець року
	рядка	
1	2	3
Готівка	640	54
Поточний рахунок у банку	650	205145
Інші рахунки в банку (акредитиви, чекові книжки)	660	-
Грошові кошти в дорозі	670	-
Еквіваленти грошових коштів	680	-
<b>Разом</b>	<b>690</b>	<b>205199</b>

3 рядка 1090 гр. 4 Балансу (Звіту про фінансовий стан) Грошові кошти, використання яких обмежено (691) - \_\_\_\_\_

## VII. Забезпечення і резерви

Види забезпечень і резервів	Код рядка	Залишок на початок року	Збільшення за звіт. рік		Використано у звітному році	Сторновано невикористану суму у звітному році	Сума очікуваного відшкодування витрат іншою стороною, що врахована при оцінці забезпечення	Залишок на кінець року
			нараховано (створено)	додаткові відрахування				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Забезпечення на виплату відпусток працівникам	710	877	2525	-	2525	-	-	877
Забезпечення наступних витрат на додаткове пенсійне забезпечення	720	-	-	-	-	-	-	-
Забезпечення наступних витрат на виконання гарантійних зобов'язань	730	-	-	-	-	-	-	-
Забезпечення наступних витрат на реструктуризацію	740	-	-	-	-	-	-	-
Забезпечення наступних витрат на виконання зобов'язань щодо обтяжливих контрактів	750	3816	-	-	1214	-	-	2602
аудит	760	255	-	-	-	-	-	255
	770	-	-	-	-	-	-	-
Резерв сумнівних боргів	775	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом</b>	<b>780</b>	<b>4948</b>	<b>2525</b>	<b>-</b>	<b>3739</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3734</b>

## VIII.

## Запаси

Найменування показника	Код рядка	Балансова вар- тість на кінець року	Переоцінка за рік	
			зб	
			вартості реалізації *	уцінка
1	2	3	4	5
Сировина і матеріали	800	154448	-	-
Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби		-	-	-
Паливо	820	435	-	-
Тара і тарні матеріали	830	9653	-	-
Будівельні матеріали	840	95	-	-
Запасні частини	850	6698	-	-
Матеріали сільськогосподарського призначення		-	-	-
Поточні біологічні активи	870	-	-	-
Малоцінні та швидкозношувані предмети	880	22	-	-
Незавершене виробництво	890	-	-	-
Готова продукція	900	79869	-	-
Товари	910	-	-	-
<b>Разом</b>	<b>920</b>	<b>251220</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Із рядка 920 графа 3 Балансова вартість запасів:

відображених за чистою вартістю реалізації

(921) 251220

переданих у переробку

(922) -

оформлених в заставу

(923) -

переданих на комісію

(924) -

Активи на відповідальному зберіганні (позабалансовий рахунок 02)

(925) -

З рядка 1200 гр. 4 Балансу (Звіту про фінансовий стан) запаси, призначені для продажу

(926) -

\* визначається за п. 28 Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 "Запаси".

### IX. Дебіторська заборгованість

Найменування показника	Код рядка	Всього на кінець року	у т.ч. за строками непогашення		
			до 12 місяців	від 12 до 18 місяців	від 18 до 36 місяців
			4	5	6
1	2	3	4	5	6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	940	158445	158445	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	950	2510	2510	-	-

Списано у звітному році безнадійної дебіторської заборгованості  
Із рядків 940 і 950 графа 3 заборгованість з пов'язаними сторонами

(951) -  
(952) 9611

### X. Нестачі і втрати від псування цінностей

Найменування показника	Код	Сума
	рядка	
1	2	3
Виявлено (списано) за рік нестачі і втрат	960	-
Визнано заборгованістю винних осіб у звітному році	970	-
Сума нестачі і втрат, остаточне рішення щодо винуватців, за якими на кінець року не прийнято (позабалансовий рахунок 072)	980	-

### XI. Будівельні контракти

Найменування показника	Код	Сума
	рядка	
1	2	3
Дохід за будівельними контрактами за звітний рік	1110	-
Заборгованість на кінець звітного року:		
валова замовників	1120	-
валова замовникам	1130	-
з авансів отриманих	1140	-
Сума затриманих коштів на кінець року	1150	-
Вартість виконаних субпідрядниками робіт за незавершеними будівельними контрактами	1160	-

## XII. Податок на прибуток

Найменування показника	Код	
	рядка	Сума
1	2	3
Поточний податок на прибуток	1210	45002
Відстрочені податкові активи: на початок звітного року	1220	9173
на кінець звітного року	1225	-
Відстрочені податкові зобов'язання: на початок звітного року	1230	-
на кінець звітного року	1235	-
Включено до Звіту про фінансові результати - усього	1240	54175
у тому числі:		
поточний податок на прибуток	1241	45002
зменшення (збільшення) відстрочених податкових активів	1242	9173
збільшення (зменшення) відстрочених податкових зобов'язань	1243	-
Відображено у складі власного капіталу - усього	1250	-
у тому числі:		
поточний податок на прибуток	1251	-
зменшення (збільшення) відстрочених податкових активів	1252	-
збільшення (зменшення) відстрочених податкових зобов'язань	1253	-

## XIII. Використання амортизаційних відрахувань

Найменування показника	Код	
	рядка	Сума
1	2	3
Нараховано за звітний рік	1300	9722
Використано за рік - усього	1310	9722
в тому числі на:		
будівництво об'єктів	1311	-
придбання (виготовлення) та поліпшення основних засобів	1312	9722
з них машини та обладнання	1313	9722
придбання (створення) нематеріальних активів	1314	-
погашення отриманих на капітальні інвестиції позик	1315	-
	1316	-
	1317	-

#### XIV. Біологічні активи

Групи біологічних активів	Код ряд-ка	Обліковуються за первісною вартістю								Обліковуються за справедливою вартістю								
		залишок на початок		надійшло за рік	вибуло за рік		нараховано амортизації за рік	втрати від зменшення корисності	вигоди від відновлення корисності	залишок на кінець		залишок на початок року	надійшло за рік	зміни вартості за рік	вибуло за рік	залишок на кінець року		
		року			первісна вартість	накопичена амортизація				первісна вартість	накопичена амортизація						первісна вартість	накопичена амортизація
		первісна вартість	накопичена амортизація															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
<b>Довгострокові біологічні активи – усього</b>																		
активи – усього в тому числі:	1410	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
робоча худоба	1411	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
продуктивна худоба	1412	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
багаторічні насадження	1413	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	1414	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
<b>інші довгострокові біологічні активи</b>																		
біологічні активи	1415	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
<b>Поточні біологічні активи – усього</b>																		
в тому числі:	1420	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-		
<b>тварини на вирощуванні та відгодівлі</b>																		
та відгодівлі	1421	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-		
<b>біологічні активи в стані біологічних перетворень (крім тварин на вирощуванні та відгодівлі)</b>																		
	1422	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-		
	1423	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-		
<b>інші поточні біологічні активи</b>																		
активи	1424	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-		
<b>Разом</b>	<b>1430</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		

Із рядка 1430 графа 5 і графа 14 вартість біологічних активів, придбаних за рахунок цільового фінансування

**(1431)** - \_\_\_\_\_

Із рядка 1430 графа 6 і графа 16 залишкова вартість довгострокових біологічних активів, первісна вартість

**(1432)** - \_\_\_\_\_

поточних біологічних активів і справедлива вартість біологічних активів, утрачених унаслідок надзвичайних подій

Із рядка 1430 графа 11 і графа 17 балансова вартість біологічних активів, щодо яких існують передбачені

**(1433)** - \_\_\_\_\_

законодавством обмеження права власності

**XV. Фінансові результати від первісного визнання та реалізації сільськогосподарської продукції та додаткових біологічних активів**

Найменування показника	Код рядка	Вартість первісного визнання	Витрати, пов'язані з біологічним і перетвореннями	Результат від первісного визнання		Уцінка	Виручка від реалізації	Собівартість реалізації	Фінансовий результат (прибуток +, збиток -) від	
				дохід	витрати				первісного	
									реалізації	визнання та реалізації
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Продукція та додаткові біологічні активи</b>										
<b>рослинництва - усього</b>	1500	-	-	-	( - )	-	-	-	-	-
у тому числі:										
зернові і зернобобові	1510	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
з них:										
пшениця	1511	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
соя	1512	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
соняшник	1513	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
ріпак	1514	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
цукрові буряки (фабричні)	1515	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
картопля	1516	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
плоди (зерняткові, кісточкові)	1517	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
інша продукція рослинництва	1518	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
додаткові біологічні активи рослинництва	1519	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
<b>Продукція та додаткові біологічні активи тваринництва - усього</b>										
<b>тваринництва - усього</b>	1520	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
у тому числі:										
приріст живої маси – усього	1530	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
з нього:										
великої рогатої худоби	1531	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
свиней	1532	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
молоко	1533	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
вовна	1534	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
яйця	1535	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
інша продукція тваринництва	1536	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
додаткові біологічні активи тваринництва	1537	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
продукція рибиництва	1538	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
	1539	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
<b>Сільськогосподарська продукція та додаткові біологічні активи - разом</b>										
<b>додаткові біологічні активи - разом</b>	1540	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-

Керівник

\_\_\_\_\_

Семенюк Володимир Володимирович

\_\_\_\_\_

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

Забродський Тарас Олександрович

\_\_\_\_\_

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю " Агрона Фрут Україна "  
 Територія ВІННИЦЬКА  
 Орган державного управління  
 Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю  
 Вид економічної діяльності інші види перероблення та консервування фруктів та овочів  
 Одиниця виміру: тис.грн.

Дата (рік, місяць, число)  
 за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за СПОДУ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

ПРИМІТКИ ДО РІЧНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ  
 за 2020 рік

Форма №5

Код за ДКУД 1801008

I. Нематеріальні активи

Групи нематеріальних активів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка (дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Втрати від зменшення корисності за рік	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року	
		первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація		первісної (переоціненої) вартості	накопиченої амортизації	первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація			первісної (переоціненої) вартості	накопиченої амортизації	первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація
Права користування природними ресурсами	010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Права користування майном	020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Права на комерційні позначення	030	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Права на об'єкти промислової власності	040	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Авторське право та суміжні з ним права	050	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	060	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Інші нематеріальні активи	070	39	19	-	-	-	-	-	9	-	-	-	39	28
Разом	080	39	19	-	-	-	-	-	9	-	-	-	39	28
Гудвіл	090	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Із рядка 080 графа 14 вартість нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності (081) - \_\_\_\_\_  
 вартість оформлених у заставу нематеріальних активів (082) - \_\_\_\_\_  
 вартість створених підприємством нематеріальних активів (083) - \_\_\_\_\_

Із рядка 080 графа 5 вартість нематеріальних активів, отриманих за рахунок цільових асигнувань (084) - \_\_\_\_\_

Із рядка 080 графа 15 накопичена амортизація нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності (085) - \_\_\_\_\_

## II. Основні засоби

Групи основних засобів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка (дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Втрати від зменшення корисності	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року		у тому числі		одержані за фінансовою орендою	передані в оперативну оренду	
		первісна (переоцінена) вартість	знос		первісної (переоціненої) вартості	зносу	первісна (переоцінена) вартість	знос			первісної (переоціненої) вартості	зносу	первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Земельні ділянки	100	1071	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1071	-	-	-	-	-	-
Інвестиційна нерухомість	105	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Капітальні витрати на поліпшення земель	110	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Будинки, споруди та передавальні пристрої	120	41631	8311	1160	-	-	-	-	1972	-	-	-	42791	10283	-	-	-	-	-
Машини та обладнання	130	57199	19315	6354	-	-	81	53	6949	-	-	-	63472	26211	-	-	-	-	-
Транспортні засоби	140	3272	777	1459	-	-	-	-	776	-	-	-	4731	1553	-	-	-	-	-
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	150	4244	2239	729	-	-	-	-	919	-	-	-	4973	3158	-	-	-	-	-
Тварини	160	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Багаторічні насадження	170	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші основні засоби	180	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Бібліотечні фонди	190	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Малоцінні необоротні матеріальні активи	200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Тимчасові (нетитульні) споруди	210	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Природні ресурси	220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інвентарна тара	230	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Предмети прокату	240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні матеріальні активи	250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом</b>	<b>260</b>	<b>107417</b>	<b>30642</b>	<b>9702</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>81</b>	<b>53</b>	<b>10616</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>117038</b>	<b>41205</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

- Із рядка 260 графа 14 вартість основних засобів, щодо яких існують передбачені чинним законодавством обмеження права власності (261) - \_\_\_\_\_  
 вартість оформлених у заставу основних засобів (262) - \_\_\_\_\_  
 залишкова вартість основних засобів, що тимчасово не використовуються (консервація, реконструкція тощо) (263) - \_\_\_\_\_  
 первісна (переоцінена) вартість повністю амортизованих основних засобів (264) - \_\_\_\_\_  
 основні засоби орендованих цілісних майнових комплексів (2641) - \_\_\_\_\_  
 Із рядка 260 графа 8 вартість основних засобів, призначених для продажу (265) - \_\_\_\_\_  
 залишкова вартість основних засобів, утрачених унаслідок надзвичайних подій (2651) - \_\_\_\_\_  
 Із рядка 260 графа 5 вартість основних засобів, придбаних за рахунок цільового фінансування (266) - \_\_\_\_\_  
 Вартість основних засобів, що взяті в операційну оренду (267) - \_\_\_\_\_  
 Із рядка 260 графа 15 знос основних засобів, щодо яких існують обмеження права власності (268) - \_\_\_\_\_  
 Із рядка 105 графа 14 вартість інвестиційної нерухомості, оціненої за справедливою вартістю (269) - \_\_\_\_\_

### III. Капітальні інвестиції

Найменування показника	Код	За рік	На кінець
	рядка		року
1	2	3	4
Капітальне будівництво	280	1160	-
Придбання (виготовлення) основних засобів	290	8542	4442
Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	300	-	-
Придбання (створення) нематеріальних активів	310	-	-
Придбання (вирощування) довгострокових біологічних активів	320	-	-
Інші	330	-	-
<b>Разом</b>	<b>340</b>	<b>9702</b>	<b>4442</b>

Із рядка 340 графа 3 капітальні інвестиції в інвестиційну нерухомість

(341)

-

фінансові витрати, включені до капітальних інвестицій

(342)

-

### IV. Фінансові інвестиції

Найменування показника	Код рядка	За рік	На кінець року	
			довгострокові	поточні
1	2	3	4	5
<b>А. Фінансові інвестиції за методом участі в капіталі в:</b>				
асоційовані підприємства	350	-	-	-
дочірні підприємства	360	-	-	-
спільну діяльність	370	-	-	-
<b>Б. Інші Фінансові інвестиції в:</b>				
частки і паї у статутному капіталі інших підприємств	380	-	-	-
акції	390	-	-	-
облігації	400	-	-	-
інші	410	-	-	-
<b>Разом (розд.А + розд.Б)</b>	<b>420</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

З рядка 1035 гр. 4 Балансу (Звіту про фінансовий стан)

Інші довгострокові фінансові інвестиції відображені:

за собівартістю

(421)

-

за справедливою вартістю

(422)

-

за амортизованою собівартістю

(423)

-

З рядка 1160 гр. 4 Балансу (Звіту про фінансовий стан)

Поточні фінансові інвестиції відображені:

за собівартістю

(424)

-

за справедливою вартістю

(425)

-

за амортизованою собівартістю

(426)

-

## V. Доходи і витрати

Найменування показника	Код	Доходи	Витрати
	рядка		
1	2	3	4
<b>А. Інші операційні доходи і витрати</b>			
Операційна оренда активів	440	-	-
Операційна курсова різниця	450	44900	30330
Реалізація інших оборотних активів	460	-	-
Штрафи, пені, неустойки	470	-	-
Утримання об'єктів житлово-комунального і соціально-культурного призначення	480	-	-
Інші операційні доходи і витрати	490	21678	-
у тому числі: відрахування до резерву сумнівних боргів	491	X	-
непродуктивні витрати і втрати	492	X	-
<b>Б. Доходи і витрати від участі в капіталі за інвестиціями в:</b>			
асоційовані підприємства	500	-	-
дочірні підприємства	510	-	-
спільну діяльність	520	-	-
<b>В. Інші фінансові доходи і витрати</b>			
Дивіденди	530	-	x
Проценти	540	x	-
Фінансова оренда активів	550	-	-
Інші фінансові доходи і витрати	560	-	-
<b>Г. Інші доходи і витрати</b>			
Реалізація фінансових інвестицій	570	-	-
Доходи від об'єднання підприємств	580	-	-
Результат оцінки корисності	590	-	-
Неопераційна курсова різниця	600	-	-
Безоплатно одержані активи	610	-	x
Списання необоротних активів	620	x	-
Інші доходи і витрати	630	-	-

Товарообмінні (бартерні) операції з продукцією (товарами, роботами, послугами)

(631) - \_\_\_\_\_

Частка доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за товарообмінними (бартерними) контрактами з пов'язаними сторонами

(632) - % \_\_\_\_\_

Із рядків 540-560 гр. 4 фінансові витрати, уключені до собівартості активів

(633) - \_\_\_\_\_

## VI. Грошові кошти

Найменування показника	Код	На кінець року
	рядка	
1	2	3
Готівка	640	79
Поточний рахунок у банку	650	199868
Інші рахунки в банку (акредитиви, чекові книжки)	660	-
Грошові кошти в дорозі	670	-
Еквіваленти грошових коштів	680	-
<b>Разом</b>	<b>690</b>	<b>199947</b>

3 рядка 1090 гр. 4 Балансу (Звіту про фінансовий стан) Грошові кошти, використання яких обмежено (691) - \_\_\_\_\_

## VII. Забезпечення і резерви

Види забезпечень і резервів	Код рядка	Залишок на початок року	Збільшення за звіт. рік		Використано у звітному році	Сторновано невикористану суму у звітному році	Сума очікуваного відшкодування витрат іншою стороною, що врахована при оцінці забезпечення	Залишок на кінець року
			нараховано (створено)	додаткові відрахування				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Забезпечення на виплату відпусток працівникам	710	877	3489	-	3489	-	-	877
Забезпечення наступних витрат на додаткове пенсійне забезпечення	720	-	-	-	-	-	-	-
Забезпечення наступних витрат на виконання гарантійних зобов'язань	730	-	-	-	-	-	-	-
Забезпечення наступних витрат на реструктуризацію	740	-	-	-	-	-	-	-
Забезпечення наступних витрат на виконання зобов'язань щодо обтяжливих контрактів	750	2602	-	-	218	-	-	2384
аудит	760	255	-	-	-	-	-	255
	770	-	-	-	-	-	-	-
Резерв сумнівних боргів	775	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом</b>	<b>780</b>	<b>3734</b>	<b>3489</b>	<b>-</b>	<b>3707</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3516</b>

## VIII.

## Запаси

Найменування показника	Код рядка	Балансова вар- тість на кінець року	Переоцінка за рік	
			зб	
			вартості реалізації *	уцінка
1	2	3	4	5
Сировина і матеріали	800	110633	-	-
Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби		-	-	-
Паливо	820	218	-	-
Тара і тарні матеріали	830	14246	-	-
Будівельні матеріали	840	114	-	-
Запасні частини	850	8194	-	-
Матеріали сільськогосподарського призначення		-	-	-
Поточні біологічні активи	870	-	-	-
Малоцінні та швидкозношувані предмети	880	21	-	-
Незавершене виробництво	890	-	-	-
Готова продукція	900	102352	-	-
Товари	910	606	-	-
<b>Разом</b>	<b>920</b>	<b>236384</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Із рядка 920 графа 3 Балансова вартість запасів:

відображених за чистою вартістю реалізації

(921) 236384

переданих у переробку

(922) -

оформлених в заставу

(923) -

переданих на комісію

(924) -

Активи на відповідальному зберіганні (позабалансовий рахунок 02)

(925) -

З рядка 1200 гр. 4 Балансу (Звіту про фінансовий стан) запаси, призначені для продажу

(926) -

\* визначається за п. 28 Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 "Запаси".

### IX. Дебіторська заборгованість

Найменування показника	Код рядка	Всього на кінець року	у т.ч. за строками непогашення		
			до 12 місяців	від 12 до 18 місяців	від 18 до 36 місяців
			4	5	6
1	2	3	4	5	6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	940	166229	166229	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	950	2301	2301	-	-

Списано у звітному році безнадійної дебіторської заборгованості  
Із рядків 940 і 950 графа 3 заборгованість з пов'язаними сторонами

(951) -  
(952) 9411

### X. Нестачі і втрати від псування цінностей

Найменування показника	Код	Сума
	рядка	
1	2	3
Виявлено (списано) за рік нестачі і втрат	960	-
Визнано заборгованістю винних осіб у звітному році	970	-
Сума нестачі і втрат, остаточне рішення щодо винуватців, за якими на кінець року не прийнято (позабалансовий рахунок 072)	980	-

### XI. Будівельні контракти

Найменування показника	Код	Сума
	рядка	
1	2	3
Дохід за будівельними контрактами за звітний рік	1110	-
Заборгованість на кінець звітного року:		
валова замовників	1120	-
валова замовникам	1130	-
з авансів отриманих	1140	-
Сума затриманих коштів на кінець року	1150	-
Вартість виконаних субпідрядниками робіт за незавершеними будівельними контрактами	1160	-

## XII. Податок на прибуток

Найменування показника	Код	
	рядка	Сума
1	2	3
Поточний податок на прибуток	1210	35468
Відстрочені податкові активи: на початок звітного року	1220	-
на кінець звітного року	1225	-
Відстрочені податкові зобов'язання: на початок звітного року	1230	-
на кінець звітного року	1235	-
Включено до Звіту про фінансові результати - усього	1240	35468
у тому числі:		
поточний податок на прибуток	1241	35468
зменшення (збільшення) відстрочених податкових активів	1242	-
збільшення (зменшення) відстрочених податкових зобов'язань	1243	-
Відображено у складі власного капіталу - усього	1250	-
у тому числі:		
поточний податок на прибуток	1251	-
зменшення (збільшення) відстрочених податкових активів	1252	-
збільшення (зменшення) відстрочених податкових зобов'язань	1253	-

## XIII. Використання амортизаційних відрахувань

Найменування показника	Код	
	рядка	Сума
1	2	3
Нараховано за звітний рік	1300	10625
Використано за рік - усього	1310	9816
в тому числі на:		
будівництво об'єктів	1311	-
придбання (виготовлення) та поліпшення основних засобів	1312	9816
з них машини та обладнання	1313	6354
придбання (створення) нематеріальних активів	1314	-
погашення отриманих на капітальні інвестиції позик	1315	-
	1316	-
	1317	-

#### XIV. Біологічні активи

Групи біологічних активів	Код ряд-ка	Обліковуються за первісною вартістю								Обліковуються за справедливою вартістю								
		залишок на початок		надійшло за рік	вибуло за рік		нараховано амортизації за рік	втрати від зменшення корисності	вигоди від відновлення корисності	залишок на кінець		залишок на початок року	надійшло за рік	зміни вартості за рік	вибуло за рік	залишок на кінець року		
		року			первісна вартість	накопичена амортизація				первісна вартість	накопичена амортизація						первісна вартість	накопичена амортизація
		первісна вартість	накопичена амортизація															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
<b>Довгострокові біологічні активи – усього</b>																		
активи – усього в тому числі:	1410	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
робоча худоба	1411	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
продуктивна худоба	1412	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
багаторічні насадження	1413	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	1414	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
<b>інші довгострокові біологічні активи</b>																		
біологічні активи	1415	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
<b>Поточні біологічні активи – усього</b>																		
в тому числі:	1420	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-		
<b>тварини на вирощуванні та відгодівлі</b>																		
та відгодівлі	1421	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-		
<b>біологічні активи в стані біологічних перетворень (крім тварин на вирощуванні та відгодівлі)</b>																		
	1422	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-		
	1423	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-		
<b>інші поточні біологічні активи</b>																		
активи	1424	-	x	-	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	-		
<b>Разом</b>	<b>1430</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		

Із рядка 1430 графа 5 і графа 14 вартість біологічних активів, придбаних за рахунок цільового фінансування

**(1431)** - \_\_\_\_\_

Із рядка 1430 графа 6 і графа 16 залишкова вартість довгострокових біологічних активів, первісна вартість

**(1432)** - \_\_\_\_\_

поточних біологічних активів і справедлива вартість біологічних активів, утрачених унаслідок надзвичайних подій

Із рядка 1430 графа 11 і графа 17 балансова вартість біологічних активів, щодо яких існують передбачені

**(1433)** - \_\_\_\_\_

законодавством обмеження права власності

**XV. Фінансові результати від первісного визнання та реалізації сільськогосподарської продукції та додаткових біологічних активів**

Найменування показника	Код рядка	Вартість первісного визнання	Витрати, пов'язані з біологічним і перетвореннями	Результат від первісного визнання		Уцінка	Виручка від реалізації	Собівартість реалізації	Фінансовий результат (прибуток +, збиток -) від	
				дохід	витрати				первісного	
									реалізації	визнання та реалізації
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Продукція та додаткові біологічні активи</b>										
<b>рослинництва - усього</b>	1500	-	-	-	( - )	-	-	-	-	-
у тому числі:										
зернові і зернобобові	1510	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
з них:										
пшениця	1511	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
соя	1512	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
соняшник	1513	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
ріпак	1514	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
цукрові буряки (фабричні)	1515	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
картопля	1516	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
плоди (зерняткові, кісточкові)	1517	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
інша продукція рослинництва	1518	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
додаткові біологічні активи рослинництва	1519	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
<b>Продукція та додаткові біологічні активи тваринництва - усього</b>										
<b>тваринництва - усього</b>	1520	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
у тому числі:										
приріст живої маси – усього	1530	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
з нього:										
великої рогатої худоби	1531	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
свиней	1532	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
молоко	1533	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
вовна	1534	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
яйця	1535	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
інша продукція тваринництва	1536	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
додаткові біологічні активи тваринництва	1537	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
продукція рибиництва	1538	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
	1539	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-
<b>Сільськогосподарська продукція та додаткові біологічні активи - разом</b>										
<b>додаткові біологічні активи - разом</b>	1540	-	( - )	-	( - )	-	-	( - )	-	-

Керівник

\_\_\_\_\_

Семенюк Володимир Володимирович

\_\_\_\_\_

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

Забродський Тарас Олександрович

\_\_\_\_\_