

Міністерство освіти і науки України

Сумський державний університет

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Бізнес-модель компанії у змінному конкурентному середовищі: секторальні тренди, успішні практики і корпоративна відповідальність

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»

Завідувач кафедри: _____ /Карінцева Олександра Іванівна/

Керівник роботи _____ /Сабадаш Віктор Володимирович/

Виконавець: _____ /Лимар Богдан Андрійович/
П.І.Б.

Група: _____ E-71
шифр

Суми 2021

Анотація

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (69 джерел).

Загальний обсяг роботи становить 42 сторінки; основного тексту – 39 сторінок; 23 таблиці.

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню бізнес-моделей компанії у змінному конкурентному середовищі АПК.

При написанні роботи використано наукові методи дослідження: логіко-аналітичний, системно-структурний і порівняльний аналізи, економіко-статистичний, аналізу та синтезу, графічний.

Метою роботи є критичний аналіз бізнес-моделей компаній агропромислового комплексу у конкурентному середовищі за допомогою дослідження секторальних трендів і успішних практики.

Об'єкт дослідження – економіко-організаційні процеси ведення компаніями бізнесу в агропромисловому секторі національної економіки.

Предмет дослідження – бізнес-моделі і поведінка компаній у конкурентному середовищі агровиробництва.

У вступі подано обґрунтування актуальності тематики дослідження.

У першому розділі роботи досліджено фінансово-економічний стан компанії і проведено порівняльний аналіз основних економічних метрик. Подано організаційно-правову структуру компанії і особливості агропромислового бізнес-середовища національної економіки.

У другому розділі роботи проаналізовано трансформації бізнес-моделі досліджуваної компанії у змінному бізнес-середовищі з позицій економічної ефективності і комерційної успішності; наведено відповідні висновки.

У третьому розділі роботи досліджено соціальний аспект бізнес-моделі компанії: соціальні й екологічні орієнтири компанії для співпраці із громадою.

У дослідженні, виходячи з його мети, розв'язано наступні завдання:

- проведено аналіз фінансово-економічного стану компанії за 2018-2020 рр.;
- досліджено основні економічні ризики для підприємств АПК в сучасному бізнес-середовищі;
- проведено аналітичні розрахунки проекту компанії з вирощування нової аграрної культури;
- оцінено прибутковість бізнес-моделі вирощування ВРХ на м'ясо при незначних обсягах;
- проведено аналіз проекту з оцінки доцільності відкриття пасіки на базі підприємства;
- розроблено стратегію підсилення репутації й соціального іміджу компанії (корпоративна соціальна відповідальність).

Інформаційною базою стали інтернет-ресурси, офіційний сайт компанії, сайти з продажу посівного матеріалу та сировини, інтернет-магазини та сайти з продажу та купівлі зернових культур, офіційний звіт компанії про результати господарювання; підручники, навчальні посібники, звітність компанії, публікації за тематикою дослідження.

Ключові слова: компанія, прибуток, сільське господарство, ризик, оренда, показник, дохід, витрати.

Summary

The qualifying work of the bachelor consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of references (69 sources).

The total volume of the work is 42 pages; main text – 39 pages; 23 tables.

The bachelor's thesis is devoted to the study of the company's business models in the changing competitive environment of agriculture.

Scientific research methods: logical-analytical, system-structural and comparative analyses, economic statistical, analysis and synthesis, graphic are used in the work.

The aim of the work is to critically analyse the business models of agro-industrial companies in a competitive environment through the study of sectoral trends and successful practices.

The object of research is the economic and organizational processes of companies doing business in the agro-industrial sector of the national economy.

The subject of research – business models and behaviour of companies in a competitive environment of agricultural production.

The introduction provides a justification for the relevance of the research topic.

The 1st part examines the financial and economic condition of the company and a comparative analysis of the main economic metrics. The organizational and legal structure of the company and features of the agro-industrial business environment of the national economy are given.

In the 2nd part analyses the transformation of the business model of the studied company in a changing business environment from the standpoint of economic efficiency and commercial success; the corresponding conclusions are given.

The 3rd part examines the social aspect of the company's business model: social and environmental guidelines of the company for cooperation with the community.

The study, based on its purpose, solved the following tasks:

- analysis of the financial and economic condition of the company for 2018-2020;

- the main economic risks for agricultural enterprises in the modern business environment are studied;
- analytical calculations of the company's project for growing a new agricultural crop were carried out;
- the profitability of the business model of raising cattle for meat at insignificant volumes was estimated;
- an analysis of the project to assess the feasibility of opening an apiary on the basis of the enterprise;
- a strategy for strengthening the company's reputation and social image has been developed (corporate social responsibility).

The information base was Internet resources, the company's official website, sites for the sale of seeds and raw materials, online stores and sites for the sale and purchase of cereals, the company's official report on business results; textbooks, manuals, company reporting, publications on research topics.

Key words: company, profit, agriculture, risk, rent, indicator, income, expenses.

Зміст

Вступ.....	7
1 Економічні метрики (основні) національного агропромислового ринку і досліджуваної компанії.....	8
1.1 Економіко-організаційна бізнес-структура ТОВ «Урожайна країна».....	8
1.2 Напрями бізнес-діяльності компанії: комерційні види, ключові ризики, взаємодія з основними гравцями ринку.....	12
2 Оцінювання економічної ефективності бізнес-діяльності компанії.....	18
2.1 Показники прибутковості бізнесу ТОВ «Урожайна країна» (за базовими напрямками комерційної діяльності).....	18
2.2 Показники прибутковості окремих бізнес-напрямів компанії.....	20
2.2.1 Показники прибутковості вирощування крупи гречаної.....	20
2.2.2 Показники прибутковості вирощування ВРХ м'ясного напрямку.....	26
2.2.3 Показники прибутковості нового напрямку виготовлення меду.....	29
3 Бізнес-модель компанії: дослідження ефективності й напрямів трансформації.....	33
3.1 Комплекс економічних показників бізнес-діяльності компанії за основними напрямками.....	33
3.2 Бізнес-культура й корпоративна соціальна відповідальність компанії.....	35
Висновки.....	39
Список використаної літератури.....	40

Вступ

Проблеми й перспективи розвитку національного агропромислового комплексу в контексті сталого розвитку країни є дуже важливими в наш час [59, 60, 63, 65, 66, 67, 68, 69]. Оскільки Україна володіє цінним ресурсом для сільського господарства, а це родюча земля. То нераціональне використання землі приносить негативні наслідки. Такими наслідками є зменшення урожайності землі, унаслідок чого аграрії для збільшення урожаїв вносять більше хімічних добрив та пестицидів, однак такі дії мають дві сторони, це позитивна збільшення врожаїв, та негативна сторона, тобто отруєння навколишнього середовища в результаті порушення технології обробітку та не дотримання санітарних норм.

Під час проведення обробітку полів є небезпека отруєння бджіл, птахів та інших не шкідливих тварин, які мають користь для екології. Одним із прикладів негативних наслідків є масове отруєння бджіл. Оскільки ці комахи беруть участь в запиленні рослин вони мають велику користь для економіки та сільського господарства. Тим самим отримуючи корисний і смачний мед. А оскільки в останні роки експорт меду з України лише збільшується, то це не раціонально втрачати такий потенціал. Адже це нові ринки, збільшення валютних надходжень та способи покращення торговельних відносин з іноземними партнерами, що допоможе в майбутньому отримувати вигідні комерційні пропозиції.

Не мало важливим фактором є правильна послідовність зміни культур. Тому що в наш час фермери засівають свої поля малим розмаїттям культур, що призводить до зменшення врожаїв. В наслідок цього попит на продукцію перевищує пропозицію від вітчизняних виробників, що призводить до збільшення цін та завезення продукції з інших країн.

Також важливим аспектом господарювання є підтримання іміджу компанії на високому рівні. Оскільки поганий імідж поволі буде зменшувати довіру до компанії тим самим провокувати втрату значної частки потужності, та зменшення прибутку, що в свою чергу може призвести до банкрутства або поглинання іншими гравцями ринку.

1 Економічні метрики (основні) національного агропромислового ринку і досліджуваної компанії

1.1 Економіко-організаційна бізнес-структура ТОВ «Урожайна країна»

ТОВ «Урожайна країна» спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарської продукції, а саме: соняшника, сої, кукурудзи, ріпаку озимої, пшениці озимої.

Підприємство створено у 2010 р., як рослинницький підрозділ у складі агрохолдингу ПрАТ «МХП». «Урожайна країна» здійснює свою діяльність на території Сумської області та займається вирощуванням сільськогосподарських культур на орендованих у населення землях.

Компанія має таку структуру господарювання: 6 рослинницьких підрозділів, які розташовані в Сумській обл. (табл.1.1), один зерноочисний комплекс, потужності зі зберігання зерна, сушіння, очищення, будівельна бригада, Глинський зерноочисний комплекс GSCOR 1175. За підсумками 2020 р., в ПВХ-рукави було закладено 32 051,54 т кукурудзи.

Таблиця 1.1 – Земельний банк філій ТОВ «Урожайна країна»

Підрозділ	Площа в обробітку станом на 2020 р., тис. га
Пустовійтівський	4,14
Хоминцівський	6,85
Річківський	5,02
Смільвський	4,81
Агрофірма «Низи»	1,78
Агрокомбінат «Маяк»	3,78
Галківський	2,71
Іванівський	3,12
Загалом	32,19

Підприємство обробляє орендовану землю в 6-ти районах Сумської області – Роменський, Липоводолинський, Недригайлівський, Білопільський, Сумський та Буринський. Після реформи, в наслідок якої були об'єднані райони області, фірма обробляє землю в 3 районах області це Роменський, Конотопський, та Сумський райони [1].

За 2020 р. підприємство показало цілком непогані показники по кожній культурі, яку вирощує (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Урожай за культурами, т

Соняшник	23 014
Соняшник високоолеїновий	14 153
Соя	5 571
Кукурудза	121 239
Пшениця озима	27 046

Дохід ТОВ «Урожайна країна» за 2020 р. Знаючи загальний врожай по кожній культурі і знаючи середню ціну купівлі кожної із позицій, ми можемо розрахувати суму доходу компанії від вирощування кожної із культур окремо та знайти ймовірний дохід компанії за 2020 р., дані наведені в табл. 1.3).

Орієнтовний дохід компанії, яка в свою чергу входить до одного з великих агрохолдингів, за 2020 р. склала 2146690075 грн. У порівнянні візьмемо дані про дохід за 2018 р. який ми порахували маючи аналогічні данні за 2018 р.

У 2018 р. дохід компанії складав 1288944985 грн, що в свою чергу нам дає зробити висновок, що дана компанія при своєму відносно невеликому розміру (а для аграрних компаній земельний банк в 32,19 тисяч га не є суттєво великий,

оскільки інші компанії і агрохолдинги мають більший банк землі.) досить прибуткова.

Таблиця 1.3 – Дохід компанії, 2020 р. [2]

Культура	Урожай за культурами, т	Ціна грн/т	Прогнозований дохід, грн
Соняшник	23 014	21 700	499 403 800
Соя	5 571	17 750	98 885 250
Кукурудза	121 239	8 225	997 190 775
Соняшник високоолеїновий	14 153	21 700	307 120 100
Пшениця Озима	27 046	9 025	244 090 150
Разом	-	-	2 146 690 075

Це пов'язано з декількома чинниками, такими як збільшення земельного банку з 31,85 тис. га до 32,19 тис. га, зміна врожайності, коливання ціни на закупівлю продукції [1].

Оскільки підприємство спеціалізується на сільському господарстві, то і обладнання, і техніка відповідно призначена для обробітку землі. У безпосередній власності фірми є трактори, комбайни та сільськогосподарське обладнання до них. Детальна інформація про парк техніки зазначена в табл. 1.4.

Соціальні проекти та показники соціальної відповідальності компанії.

Одним із видів соціальних проектів компанії є пільгові продукція та харчування. Кожного робочого дня надається безкоштовний комплексний обід для працівників центрального офісу та безкоштовне триразове харчування для працівників підрозділів.

Безкоштовна доставка працівників на роботу/з роботи.

Забезпечення молодих спеціалістів та працівників тимчасовим та постійним житлом (надається компенсація орендованого житла).

Таблиця 1.4 – Парк сільськогосподарської техніки ТОВ «Урожайна країна»

Тип техніки	Марка	Кількість техніки, од.
Трактори	Fendt	10
	New Holland	3
	Case	1
	JOHN DEER	15
Комбайни	JOHN DEER	4
	New Holland	2
Загалом	-	35

До послуг працівників 3 гуртожитки та житловий будинок на 3 квартири.

Матеріальна допомога при захворюванні працівника, якщо лікування потребує значних матеріальних коштів.

Матеріальна допомога при народженні дитини, першому одруженні, смерті рідних по крові чи шлюбу.

Кількість працівників підприємства: 298

Середня заробітна плата по підприємству: 8 900 грн.

Податкові відрахування в місцеві і районні бюджети становили 75 270 355,87 грн. Загальний бюджет КСВ – 3 300 000,00 грн [2].

Власники та статутний капітал ТОВ «Урожайна країна»

ТОВ «Урожайна країна» є товариством з обмеженою відповідальністю, яке входить до складу приватного акціонерного товариства «Миронівський хлібопродукт», також відоме як ПрАТ «МХП».

Частка держави в підприємстві згідно з реєстром Фонду держмайна України складає 0 %. Кінцевим бенефіціарним власником (контролером) є Косюк Юрій Анатолійович

Адреса засновника: 08171, Київська область, Києво-Святошинський район, с. Хотів, вулиця Паркова, будинок 1, тип володіння – опосередковане

Засновниками юридичної особи також є:

Публічне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт».

Код ЄДРПОУ засновника: 25412361

Адреса засновника: 08800, Київська обл., Миронівський район, місто Миронівка, вул.Елеваторна, буд. 1.

Розмір внеску до статутного фонду: 34 650 000,00 грн

Частка (%): 99,0000 %

Приватне акціонерне товариство "Миронівська птахофабрика"

Код ЄДРПОУ засновника: 30830662

Адреса засновника: 19031, Черкаська обл., Канівський район, село Степанці, вулиця Слобода, будинок 25

Розмір внеску до статутного фонду: 350 000,00 грн.

Частка (%): 1,0000 % [3]

1.2 Напрями бізнес-діяльності компанії: комерційні види, ключові ризики, взаємодія з основними гравцями ринку

ТОВ «Урожайна країна» спеціалізується на вирощуванні, зберіганні та переробці зернових культур. Таких як сонях, кукурудза, пшениця та соя.

Агросектор у 2021 р. має ряд перехідних невирішених задач, які доведеться вирішувати уряду, Мінагрополітики та парламенту, якщо вони хочуть зберегти позитивну динаміку сектору та його стабілізаційний вплив загалом на українську економіку та гривню. Що це за виклики? Ринок землі, земельна реформа, оренда паї, банківське кредитування купівлі землі, збалансована робота «Укрзалізниці», експорт агропродукції, ціни зернових, закриття форвардних контрактів, система заходів для мінімізації негативних наслідків від посухи, розвиток системи меліорації та зрошення по всій країні, перезавантаження елеваторних потужностей, інноваційних рішень та AgFoodTech, земельна децентралізація, прийняття парламентом законопроектів №№ 2194, 2195 та про Фонд часткового гарантування кредитів, забезпечення продовольчої безпеки та багато інших [4].

Таблиця 1.5 – Господарські ризики аграрного підприємства [5]

Господарські ризики аграрного підприємства			
Підприємницькі ризики діяльності – специфічні			Ризики притаманні іншим видам і формам діяльності
Ризики операційної діяльності	Ризики фінансової діяльності	Ризики інвестиційної діяльності	
процесу постачання (придбання, транспортний, юридичний тощо)	кредитний	ризик капіталу	інформаційний
процесу виробництва (технології вирощування у рослинництві та тваринництві);	інфляційний	зниження доходності	професійний
процесу реалізації (товарний, транспортний, юридичний, маркетинговий, ризик неплатоспроможності, ціновий тощо)	валютний	портфельний ризик	податковий
	валютний; ризик порушення фінансової рівноваги;		майновий
	неплатоспроможності		політичний
			стратегічний
			ризик змін законодавства

У таблиці наведена кваліфікація основних ризиків підприємства АПК. Теоретично їх можна поділити на чотири групи по їх сфері впливу: ризики операційної діяльності, ризики фінансової діяльності, ризики інвестиційної діяльності та ризики притаманні іншим видам і формам діяльності іншими словами це решта можливих ризиків. Ці ризики негативно позначаються на виробництві. Оскільки підприємства АПК мають певні технологічні відмінності від інших підприємств, наприклад легкої промисловості, важкої промисловості, харчової промисловості та інших. Вплив цих ризиків негативно позначається на виробництві і в подальшому на сумі отриманого прибутку. Так як, затримання поставок пального може затримати обробіток землі тим самим втративши сприятливий час для проведення польових робіт, неякісний посівний матеріал, або засоби захисту рослин, можуть дати менший врожай чим був очікуваний. Тому що підприємства АПК, не залежно від розміру земельного банку, не важливо від юридичного статусу, чи це великий агрохолдинг чи це приватний фермер. Всі ці об'єкти господарювання залежать від цих ризиків. Таким чином вони проводять всі операції завчасно, щоб був запас часу на форс мажорні обставини.

Важливим ризиком для підприємств, а особливо для АПК. Є рейдери з бажанням захоплення бізнесу, земельного банку, врожаю, або певних активів.

На даний момент не має 100 % захисту від рейдерів, тому не важливо яке це підприємство, чи маленький фермер із земельним банком в 200 га, чи агрохолдинг із земельним банком в 50–100 тис. га. Звісно власники зможуть повернути свій бізнес через судові процеси. Проте ціль рейдерів може базуватися на швидких діях, таких як продаж врожаю, продаж активів, виведення фінансових активів. І тому власники отримують бізнес із збитками, цим самим втрачаючи можливість розвитку бізнесу, оплату рахунків постачальників, або оплата по кредитах. Таким чином, підприємство може стати банкрутом, або його можуть поглинути інші компанії.

Відповідно до ухвали Верховної ради України про скасування мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення та введення ринку землі

з літа 2021 р. Це створює ще один ризик. Адже таким чином фірми можуть, як збільшити земельний банк, так і втратити його. Незважаючи на те що ринок землі, для юридичних осіб, запрацює по закону лише з 2024 р. Це не забезпечує від махінацій із землею тим самим створюючи загрозу для бізнесу. Адже великі корпорації можуть через підставних осіб скуповувати землю. Тим самим відбирати в інших підприємств.

1.2.3 Взаємодія з основними гравцями ринку. Взаємодія держави з підприємствами АПК дуже тісно пов'язана, в цьому році уряд планує зберегти програми, які діяли у 2020 р. та запровадити нові напрями: на них заплановано 4,7 млрд. грн [6]. Зокрема, планується надання підтримки за такими напрямами:

- часткова компенсація вартості с/г техніки;
- компенсація відсотків за залученими кредитами;
- фінансова підтримка садівництва, ягідництва та виноградарства;
- фінансова підтримка галузі тваринництва.

Для фермерських господарств залишається:

- бюджетна субсидія за утримання 5 і більше корів;
- бюджетна субсидія на одиницю оброблюваних угідь (1 га) — новоствореним фермерським господарствам (розмір дотації збільшиться до 5 тис. грн на 1 га);
- підтримка кооперативів шляхом часткової компенсації вартості техніки та обладнання;
- часткова компенсація витрат, пов'язана з наданням дорадчих послуг;
- відшкодування ЄСВ для сімейних фермерських господарств.

«Державна підтримка доповнюється програмами з розвитку промислового картоплярства, органічного виробництва, страхування агропродукції, а також розширюється підтримка розвитку галузі тваринництва шляхом стимулювання суб'єктів господарювання які утримують понад 100 голів корів за збільшення поголів'я (в сумі 30,0 тис. грн/гол.) та дотацію за утримання кіз та овець (1 тис. грн/гол.)», — йдеться в повідомленні.

У Департаменті нагадують, що внесено зміни до ЗУ «Про державну підтримку сільського господарства України», яким передбачено можливість до фінансування учасників програми садівництва, ягідництва та виноградарства за 2019-2020 рр. у розмірі до 50 % вартості будівництва холодильників, цехів первинної переробки та об'єктів із замороження плодово-ягідної продукції [7].

Таким чином держава стимулює розвиток маленьких фермерських господарств на розвиток бізнесу. Також суттєвою підтримкою аграріїв за рахунок дешевих кредитів 5-7-9 % такі кредити допоможуть аграріям розвивати власний бізнес тим самим держава отримує більше відрахувань в бюджет.

Ключовим гравцем ринку для підприємств АПК є сільські громади на території яких обробляють землю аграрії. Таким чином потрібно мати дружні і партнерські відношення з громадами та населенням яке мешкає на території цих громад. Плідна співпраця аграріїв та громад має позитивні наслідки для обох сторін. Для сільських громад це надходження в бюджет громади, а оскільки місцеві громади отримали більше повноважень і можливостей в наслідок децентралізації. Вони отримали більші надходження від податків тим самим в громад є можливість розвивати свої проекти та розвиток громади. Для аграріїв це дає змогу отримати в оренду землі, які перебувають у державній власності. Тим самим збільшивши земельний банк, що в свою чергу дає збільшення прибутку.

Таким чином, дослідивши двох партнерів підприємства, потрібно розглянути конкурентів. Адже цей ринок насичений гравцями різного розміру і впливу. На даний момент не можна сказати що аграрії ведуть запеклу війну, оскільки вони розуміють що такі дії їм лише будуть шкідливі. Тому серед конкурентів іде тиха конкуренція, інколи навіть партнерство. З конкуренцією зрозуміло кожне підприємство бажає збільшити своє виробництво, а оскільки земля має обмежений об'єм то очевидно, коли одне підприємство збільшує свій земельний банк, то інше може втратити певну частину землі. Але не варто забувати про співпрацю конкурентів. Такі дії спрямовані для контролювання власних витрат, тобто аграрії можуть домовлятися про вартість оренди

земельних паїв, тим самим зберігаючи рівновагу в земельному банку. Така поведінка притаманна на локальному ринку оренди землі, наприклад в певному районі області, або навіть на території декількох сіл які розташовані поруч. Дана поведінка притаманна ринкам з великою кількістю гравців. Як правило, при наявності на ринку декількох великих гравців, а саме агрокомпаній, та наявності малих гравців, тобто фермерів, або маленьких приватних компаній. Ціна на оренду є високою, адже є вибір кому її здати в оренду. Тому малі гравці домовляються між собою і встановлюють вищу ціну на оренду паїв. Тобто, якщо агрохолдинг виплачує за оренду паїв в розмірі 5 га близько 16–17 тис. грн, то фермери за такі ж паї платять близько 18–19 тис. грн, тим самим зберігаючи конкуренцію і збільшуючи площі обробітку.

Також як вид співпраці між конкурентами є обмін земельними ділянками. Тобто аграрії міняються розташуванням полів для кращого і економічного обробітку. Це пов'язано з тим що на одному полі можуть обробляти земельні ділянки декілька фермерів. І для зменшення витрат на логістику між полями вони концентрують всю площу обробітку на меншій кількості полів, при тому зберігаючи площі обробітку.

Оскільки обробіток земельних ділянок відбувається на території сільських громад, то і відповідно аграрії виконують обов'язки комунальних служб, так як в селах в більшості відсутні такі організації. Таким чином фермера розподіляють території відповідальності і виконують комунальні обов'язки. В селах це дотримання в чистоті узбіч доріг влітку, та розчищення доріг та вулиць від снігу взимку. Таким чином фермери отримують і підтримують власну позитивну репутацію, що призводить до збільшення земельного банку.

2 Оцінювання економічної ефективності бізнес-діяльності компанії

2.1 Показники прибутковості бізнесу ТОВ «Урожайна країна» (за базовими напрямками комерційної діяльності)

ТОВ «Урожайна країна» спеціалізується на вирощуванні зернових культур, а саме:

- Соняшник
- Соя
- Кукурудза
- Соняшник високоолеїновий
- Пшениця озима

Також на базі підприємства є комплекс для зберігання та сушіння зерна. Цей комплекс дає змогу зменшити втрати та зберігати зерно до вигідних пропозицій стосовно вартості зерна. Також цей комплекс підвищує якість зерна, а саме проводить очистку від зайвого сміття, приводить вологість зерна до норми. Для оцінки підприємства нам потрібно дізнатися про дохід за 2020 р., проте цих даних не буде досить для оцінки рівня розвитку, тож додатково ми візьмемо дані за 2018 р. та порівняємо динаміку розвитку.

Таблиця 2.1 – Дохід компанії по кожній культурі та загалом за 2020 р. [2]

Культура	Урожай за культурами, т	Ціна грн/т	Прогнозований дохід, грн
Соняшник	23 014	21 700	499 403 800
Соя	5 571	17 750	98 885 250
Кукурудза	121 239	8 225	997 190 775
Соняшник високоолеїновий	14 153	21 700	307 120 100
Пшениця Озима	27 046	9 025	244 090 150
Разом	-	-	2 146 690 075

Таблиця 2.2 – Дохід компанії по кожній культурі та загалом за 2018 р. [8]

Культура	Урожай за культурами, т	Ціна грн/т	Прогнозований дохід, грн
Соняшник	23608	11950	282 115 600
Соя	11558	10850	125 404 300
Кукурудза	123059	5233	643 967 747
Ріпак озимий	3464	13700	47 456 800
Пшениця озима	28714	6617	190 000 538
Разом	-	-	1 288 944 985

Як видно із даних про дохід за 2020 р., він зріс порівняно з 2018 р. Ці зміни пов'язані з зміною врожайності культур, зміна площі посіву тих чи інших культур, що збільшило або зменшило кінцевий результат зібраного врожаю, введенням або вилученням певних культур з виробництва. Також головним і вагомим фактором зміни доходу компанії у 2020 р. це збільшення закупівельних цін на зерно.

Таблиця 2.3 – Зміна вартості закупівлі зерна у 2020 р. порівняно з 2018 р. [2; 8]

Культура	2018 р., грн/т	2020 р., грн/т	Зміна, %
Соняшник	11 950	21 700	81,59 ↑
Соя	10 850	17 750	63,59 ↑
Кукурудза	5 233	8 225	57,18 ↑
Пшениця Озима	6 617	9 025	36,39 ↑

Як видно із таблиці, ціни на закупівлю збільшилися по всіх позиціях і збільшення було від 36 % до 81 % по різних культурам. Однак із збільшенням закупівельних цін на зерно збільшилися і ціни на інші позиції необхідної сировини для виробництва. Володіючи даними за два роки ми можемо зробити

аналітичний висновок про розвиток компанії та дохідність даного бізнесу, а також про ефективність системи управління підприємством АПК. Тож всі фактори свідчать про стабільний позитивний розвиток підприємства, що приносить користь власникам бізнесу, у вигляді прибутку, також і державі і громадам, у вигляді податкових відрахувань в бюджети різних рівнів, а також власникам земельних ділянок які обробляє підприємство, у вигляді конкурентної орендної плати за користування землею. Проте для максимізації прибутку потрібно постійно розвиватися. Для цього можна покращувати вже існуючі підрозділи виробництва і розвивати базові культури які обробляло підприємство завжди. Або розвивати нові підрозділи та розширювати наявний асортимент вирощуваних культур. Для цього потрібно прорахувати всі можливі витрати та доходи, і в результаті отримати прибуток, проте можливий і збиток.

2.2 Показники прибутковості окремих бізнес-напрямів компанії

2.2.1 Показники прибутковості вирощування крупи гречаної

Розглянемо та розрахуємо рентабельність вирощування крупи гречаної. Оскільки в останні роки імпорт гречки в Україну збільшується, тому що об'єму власного виробництва не вистачає. Отже, ми порахуємо, чи буде вигідно вирощувати цю культуру. Визначимо потенційні прибутки та витрати від вирощування цієї культури. Оскільки на сьогоднішній момент ціна на крупу в одній із мереж магазинів України має таку ситуацію, також візьмемо ціни на крупу із інтернет магазину для порівняння цін.

Отже, аналізувати ми будемо два сорти гречки, а саме сорти «Дикуль» та «Арно» з різними вихідними даними табл. 3.1. Потрібно порівняти, як ці два сорти, так і дізнатися про рентабельність вирощування гречки на підприємстві ТОВ «Урожайна країна». Площа, яка планується бути засіяна цією культурою, складає 1500 га. Площу під вирощування цієї культури планується взяти в оренду у населення за ціною 4000 грн. /га. Знаючи вихідні дані, ми можемо порахувати витрати і порахувати плановий прибуток [57, 58, 61, 62].

Таблиця 2.4 – Роздрібна вартість крупи гречаної в супермаркетах України та онлайн-магазині [9; 10]

Назва	Вага в упаковці, кг	Ціна за упаковку, грн	Ціна за кг, грн
Крупа «Премія» гречнева ядриця	0,4	29,72	74,3
Крупа гречана «Розумний вибір»	1	37,90	37,9
Крупа гречана ядриця відбірна 4х125 «Своя лінія»	0,5	28,30	56,6
Крупа «Attuale» гречана ядриця смажена	1	55,50	55,5
Крупа гречана непропарена «Organik» «Сквирянка»	0,8	89,44	111,8
Крупа гречана «Хуторок» 800г	0,8	48,38	60,48

Таблиця 2.5 – Показники врожайності за двома сортами [11]

	Дикуль	Арно
Норма висіву, кг/га	80 100	55 70
Урожайність в Україні ц/га (потенціал)	до 48	до 55
Середня урожайність, ц/га	22-33	21-33
Ціна, грн/т	29 000	30 000
Необхідна партія, т	135	97,5
Ціна партії (для посіву), грн	3 915 000	2 925 000

Для вирощування будь-якої культури спочатку потрібно провести обробіток земельної ділянки. Серед основних систем ґрунтообробітку принципово розрізняють три: традиційна (оранка), мінімальна (безплужний обробіток із постійним розпушенням ґрунту) та Ноу-Тілл (безплужний) [12].

Кожна із цих система обробітку має свої плюси і мінуси, а головне різні витрати на обробіток землі. Для обробітку земельної ділянки під посів гречки ми візьмемо другий спосіб, тобто мінімальний обробіток. Під цією системою обробіток матиме такі стадії: дискування, культивування та посів.

Для проведення польових робіт потрібна спеціальна техніка та обладнання, а також пальне та професійні працівники з потрібними навиками. Порахуємо, скільки пального буде потрібно для обробітку одного гектару землі по кожному способу обробітку та порахуємо загальні витрати на весняний обробіток землі.

Для проведення дискування нашої площі буде використане таке обладнання: трактор марки John Deere 8335R та дискова борона 4-рядні серії ANTARES 4x6. За такого компонування обладнання використання пального на один гектар складає 8,1–9,64 л/га.

Отже, для дискування площі 1500 га потрібно 14 250 літрів дизельного пального.

Для проведення передпосівного обробітку культивуваціі буде задіяний трактор марки John Deere 7930 та культиватор POLARIS 10 PREMIUM. За даними виробника культиватора, за такого компонування техніки витрата палива складає 7-8 л/га. Тобто, для нашої площі буде потрібно близько 12 тис л дизельного пального.

Посів даної культури буде проводиться John Deere 8530R та посівним комплексом ALCOR 10. Середня витрата пального складає 7–8 л/га. Отже, для посіву необхідно 12 000 л пального [13].

Під час проведення посівних робіт потрібно внести мінеральні добрива, так як підживлення рослин добривами дає в майбутньому позитивні результати у вигляді збільшення врожаю, що в свою чергу збільшує прибуток. При посіві ми будемо вносити такі мінеральні добрива і в такій кількості: Фосфоритне

борошно 5-6 ц/га, Аміачна селітра 0,8-1 ц/га, тобто для всієї площі нам потрібно буде закупити 900 т фосфоритного борошна та 150 т аміачної селітри [8].

Ціна фосфоритного борошна за одну тонну складає 5 600 грн/т, а ціна на аміачну селітру складає 7 900 грн/т [14].

Оскільки для вирощування сільськогосподарських культур потрібні кваліфіковані працівники, постає ще одна стаття витрат – це заробітна плата працівників. Для розрахунку заробітної плати нам потрібно порахувати, скільки часу буде затрачено для оброблення земельної ділянки площею 1500 га.

Як заявляє виробник обладнання АТ «Ельворті», продуктивність її обладнання відповідно по обладнанню складає:

1. Дискова борона 4-рядні серії ANTARES 4x6 - до 7,2 га/год.
2. Культиватор POLARIS 10 PREMIUM - 12 га/год.
3. Посівний комплексом ALCOR 10-9-10 га/год. [12].

Відповідно, знаючи ці дані, ми можемо знайти час обробітку по кожній операції оброблення ґрунту та загальний витрачений час (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Витрачений час на обробіток

Вид роботи	Продуктивність га/год.	Загальний час, год.
Дискування	7,2	209
Культивування	12	125
Посівна	10	150
Разом	-	484

Як бачимо, для обробітку цієї площі нам потрібно 484 години робочого часу працівників. Для розрахунку заробітної плати нам потрібна середня погодинна ставка оплати праці, що складає 37,19 грн/год.

Знаючи кількість відпрацьованих годин і середню ставку погодинної оплати праці, ми можемо порахувати загальний фонд оплати праці, і він складає 484 год. x 37,19 грн/год. = 17 999,96 грн. А також під час проведення цих робіт буде залучено ще 3 водії вантажного транспорту, які будуть

доставляти посівний матеріал, мінеральні добрива, пальне на поля та один водій навантажувача, який буде проводити роботу із завантаження та розвантаження цих матеріалів. Та будуть отримувати середню заробітну плату по підприємству, яка складає 8900 грн/міс. Отже, заробітна плата додаткових працівників складає: 4 робітника x 8900 грн/міс. = 35 600 грн.

Після проведення посівних робіт, коли рослини зійшли, потрібно провести підживлення та обробіток проти шкідників.

Обробіток буде проводитися способом обприскування рослин. Для цього буде залучено трактор New Holland T6020 з оприскувачем TETIS 28 від компанії АТ «Ельворті».

Для цього обробітку буде витрачено 0,45 л/га пального, тобто 675 л.

Також буде затрачена робоча рідина у кількості 300 л/га, тобто 450 т води на всю площу. Кількість відпрацьованих годин складає 36 год. Так як оброблення рослин проводиться хімікатами та у нічний час, погодинна тарифна ставка збільшується на 24 % за шкідливі умови та на 20% за роботу у нічний час. Отже, погодинна ставка буде складати $37,19 \times (1+0,24+0,2)=53,55$ грн/год. Тобто, заробітна плата за цю роботу буде складати 1 927,8 грн. Також буде задіяно два водії вантажного транспорту, які будуть задіяні на привезенні води, і їх заробітна плата буде складати 8900 грн. за місяць у кожного [15].

Проведення підживлення і оброблення рослин від шкідників потрібно проводити щонайменше двічі, отже, витрати будуть подвоєні. Для обробітку буде використаний Гербіцид ФЮЗІЛАД ФОРТЕ, ціна якого складає 512 грн/л і норма використання 0,5-1 л/га, тобто на обробіток буде витрачено 750 л цього препарату і сума контракту складатиме 384 тис грн. Порахувавши всі основні статті витрат виробництва, ми можемо підвести підсумки по витратах.

Отже, показники витрат перед збором врожаю. Але під час збирання врожаю також будуть витрати. Нам потрібно порахувати, які витрати понесе фірма при збиранні врожаю гречки.

Таблиця 2.7 – Кошторис [16]

Стаття витрат	Кількість	Ціна за одиницю	Загальна сума, грн
Оренда землі	1500 га	4000 грн/га	6 000 000
Посівний матеріал	(1*) 135 т	29 000 грн/т	3 915 000
	(2*) 97,5 т	30 000 грн/т	2 925 000
Пальне	39 600 л	19,90 грн/л	788 040
Мінеральні добрива	(3*) 900 т	5 600 грн/т	6 225 000
	(4*) 150 т	7 900 грн/т	
Заробітна плата	-	37,19 грн/год.	75 255,6
Вода для обробітку рослин	900 т	17,65 грн/м куб.	15 885
Гербициди	1500 л	512 грн/л	768 000
Разом (1*)	-	-	17 787 180,6
Разом (2*)	-	-	16 797 180,6

1* насіння сорту Дикуль

2* насіння сорту Арно

3* фосфоритне борошно

4* аміачна селітра

Збір врожаю буде здійснюватися комбайном **New Holland CX 8080** (394 к.с.): з витратою пального **12** л/га та продуктивністю 6 га/год. Витрати пального складуть 18 тис л, а час на збір – 250 год., значить затрати на заробітну плату для комбайнерів будуть складати $37,19 \times 1,24 \times 250 = 11\,528,9$ грн, заробітна плата допоміжних працівників, а саме, водіїв вантажного транспорту, складатиме 8900 грн/міс., і таких працівників буде працювати 5 чол.

Таблиця 2.8 – Загальна сума витрат на збір врожаю буде складати [17]

Стаття витрат	Кількість	Ціна за одиницю	Загальна сума, грн
Пальне	18 000 л	19,9 грн/л	358 200
Заробітна плата	-	37,19 грн/год.	56 028,9
Разом	-	-	414 228,9

Порахувавши всі можливі заплановані витрати, ми можемо розпочати підрахунок планового прибутку.

Таблиця 2.9 – Прогнозований прибуток від вирощування гречки

Стаття		Дикуль	Арно
Урожайність	Середня мінімальна	2,2 т/га	2,1 т/га
	Середня максимальна	3,3 т/га	3,3 т/га
Площа		1500 га	
Кількість зібраного врожаю	Середня мінімальна	3 300 т	3 150 т
	Середня максимальна	4 950 т	4950 т
Ціна		22 400 грн/т	
Дохід	Середній мінімальний	73 920 000 грн.	70 560 000 грн
	Середній максимальний	110 880 000 грн	110 880 000 грн
Витрати		18 201 409,5 грн	17 211 409,5 грн
Прогнозований прибуток	Середній мінімальний	55 718 590,5 грн	53 348 590,5 грн
	Середній максимальний	92 678 590,5 грн	93 668 590,5 грн

2.2.2 Показники прибутковості вирощування ВРХ м'ясного напрямку

Розглянемо додатковий напрям ведення сільськогосподарського бізнесу як фермерство, а саме вирощування ВРХ (великої рогатої худоби) на м'ясо. Для цього ми проведемо аналіз на невеликій за обсягом поголів'я фермі.

Для м'ясного тваринництва нам потрібні спеціальні м'ясні породи телят «Шароле Швиц» ця порода відрізняється тим що телята мають велику вагу в зрілому віці порівняно з молочними породами корів. Отже на фермі буде вирощуватися 100 телят. На їх відгодівлю буде витрачено 18 міс. Вартість одного теляти складає 2 500 грн, тож для закупівлі молодняка нам потрібно витратити 250 000 грн для вирощування телят на м'ясо нам потрібний корм.

Таблиця 2.10 – Найменування та вартість корму [18, 19, 20, 21]

Корм	Ціна	Необхідно кг/день (на все поголів'я)	Необхідно кг/весь час	Вартість
Сіно	2500 грн/т	1 500 кг	585 000 кг	1 462 500 грн
Солома	1000 грн/т	1 000 кг	390 000 кг	390 000 грн
Жом сухий	7800 грн/т	150 кг	58 500 кг	456 300 грн
Макуха	9000 грн/т	100 кг	39 000 кг	351 000 грн
Разом	-	2 750 кг	1 072 500 кг	2 659 800 грн

Як бачимо з таблиці, на корм для поголів'я нам потрібно 2 659 800 грн. Ця сума розрахована на відгодівлю протягом 13 місяців для 100 телят. Також для обслуговування та годівлі поголів'я нам необхідно 2 працівники середня заробітна плата кожного буде складати 7 000 грн/міс., тобто на весь період відгодівлі на заробітну плату буде витрачено 182 000 грн. У віці 13 місяців середня вага теляти даної породи складає 600 кг. Отже тепер ми можемо підрахувати всі витрати та прибутки від утримання ВРХ [23].

Після підрахунків витрат ми отримали суму в 3 091 800 грн. Це орієнтовна витрати на утримання поголів'я ВРХ тож тепер маючи показники про середню вагу та ціну закупівлі ми можемо дізнатися про прибуток або збитки.

Таблиця 2.11 – Сумарні витрати [18, 19, 20, 21, 22]

Стаття витрат	Кількість	Ціна	Вартість
Закупівля телят	100 шт.	2 500грн/шт.	250 000 грн
Корм			
Сіно	585 т	2 500 грн/т	1 462 500 грн
Солома	390 т	1 000 грн/т	390 000 грн
Жом сухий	58,5 т	7 800 грн/т	456 300 грн
Макуха	39 т	9 000 грн/т	351 000 грн.
Заробітна плата	26 міс.	7 000 грн/місяць	182 000 грн
Разом	-	-	3 091 800 грн.

Таблиця 2.12 – Основні економічні показники вирощування ВРХ [24, 25]

Дохід			
Назва	партія (середня)	Ціна за кг	Разом
Телята	60 000 кг	45 грн/кг	2 700 000 грн
Витрати			
3 091 800 грн.			
Держ. компенсація	100 шт.	2 500грн/шт.	250 000 грн
Прибуток	-391 800 грн		
Прибуток з держ. компенсацією	-141 800 грн		

Як свідчать розрахунки, компанія отримає збитки.

Навіть при державній підтримці яка складає 2500 грн. за теля віком 13 місяців ми отримали збиток. Проте ці результати не є головним показником рентабельності даного виду діяльності при таких показниках.

Оскільки є ряд факторів які впливають на кінцевий результат, але вплив цих факторів не можливо прорахувати на стадії аналізу рентабельності. Цими факторами є:

Оскільки підприємство займається обробіткою землі та сіє такі культури як пшениця, ячмінь, соняшник, то можна отримати побічну продукцію, а саме солому, сіно та при додатковій переробці макуху. Що в свою чергу зменшить вартість кормів.

Вартість закупівлі телят може змінюватися від сезонності попиту, від заводів, також велику роль грає продаж партії ВРХ на пряму заводам з перероби без посередників. А також ціна може бути збільшена за рахунок великої партії.

Вартість кормів які компанія не може виготовляти самостійно, або виготовлення цих кормів не є раціональним, може суттєво відрізнятись від наявних даних, оскільки оптова ціна на велику партію може бути нижчою чим запропонована.

2.2.3 Показники прибутковості нового напрямку виготовлення меду

Мед є корисним та смачним продуктом, також є доволі популярним товаром для експорту з країни. Отже ми розберемо цей напрямок господарювання на базі нашого підприємства, а саме створення нового підрозділу як пасіка.

Для початку роботи пасіки було обрано обсяг в 50 вуликів що доволі не погано для старту. В зв'язку з тим що виробництво створюється з нуля нам необхідно закупити все необхідне обладнання та і самі вулики і бджіл. Ціна на бджіл варіюється від 1 400 грн. до 2 600 грн, тож середню вартість бджіл ми візьмемо 2 тис грн [26, 27].

Отже для запуску пасіки нам потрібні кошти в розмірі 187 339,2 грн. Також для догляду та збором врожаю меду потрібний кваліфікований працівник. А це означає що ми повинні взяти в штат нового працівника, тож за кожен місяць роботи працівник буде отримувати заробітну плату в розмірі

8 000 грн/міс. Тож прогнозовані витрати на початку роботи даного підрозділу будуть складати 187 339,2 грн – витрати на обладнання та бджіл, а також 96 000 грн. заробітна плата працівника за рік. Отже, загальна сума прогнозованих витрат складає 283 339,2 грн.

Таблиця 2.13 – Тип і вартість необхідного обладнання [28, 30]

Назва	Ціна, грн	Кількість	Сума, грн
Медогонка 4-х рамкова нержавіюча (AISI304) автоматична, рамка дадан	18 870	1 шт.	18 870
Набір бджоляра «Profi» (7 шт.)	646	1 шт.	646
Вулик дадан 12-ти рамковий однокорпусний	700	50 шт.	35 000
Сім'я	2000	50 шт.	100 000
Фляга для меду 50л пластикова	320	5 шт.	1 600
Разом	-	-	156 116
Додаткові витрати	-	20 %	31 223,2
Всього інвестиції	-	-	187 339,2

Врожайність одного вулика залежить від багатьох факторів: погоди, області розташування пасіки, сільськогосподарських культур які ростуть поблизу, а також від навиків та професійності пасічника. За одними даними врожайність стандартного вулика (на 12 рамок) таких, які були закуплені для

пасіки, від 30-40 л до 70-80 л/сезон. Тож в середньому, на початку роботи пасіки ми плануємо отримувати в середньому 50 л меду з одного вулика [29].

Маючи дані, ми можемо підрахувати всі витрати та дохід, а потім отримати результат роботи нового підрозділу.

Таблиця 2.14 – Показники прибутковості пасіки

Показник	1 вулик	50 вуликів
Врожайність	50 л	2 500 л
Середня ціна 1 л меду	200 грн/л	
Дохід	10 000 грн	500 000 грн
Витрати	5 666,79 грн	283 339,2 грн
Прибуток	4 333,21 грн	216 660,8 грн

Як бачимо з результатів, цей підрозділ приносить не поганий прибуток як для відносно невеликого виробництва. Проте для роздрібної торгівлі нам потрібна тара об'ємом 1 л ціна за 1 шт. 4,9 грн. Отже нам на нашу партію (2 500 л) 2 500 шт. тож ця закупівля обійдеться нам в 12 250 грн, проте в зв'язку з не передбачуваними обставинами та на можливе лікування та профілактика бджіл потрібно виділити 20 тис грн [32].

Тож, розрахувавши дохід і вирахувавши усі витрати за рік, отримали прибуток у розмірі 184 410,8 грн. Ця сума є доволі привабливою, проте для розміру нашого підприємства ця сума не є значною, однак дані кошти або саму продукцію можна використати на соціальні потреби. Наприклад, для шкіл, дитячих садків, дитячих будинків, для лікарень або для власних працівників.

Таблиця 2.15 – Ціна на різновиди меду та фасування [31]

Вид	Тара	Ціна, грн
Мед акації+ травневий	0,5 л (0,7 кг)	130
	1 л (1,4 кг)	255
	3 л (4,2 кг)	765
Мед гречка + лісний	0,5 л (0,7 кг)	100
	1 л (1,4 кг)	200
	3 л (4,2 кг)	600
Липовий мед	0,5 л (0,7 кг)	100
	1 л (1,4 кг)	200
	3 л (4,2 кг)	600
Трав'яний мед	0,5 л (0,7 кг)	95
	1 л (1,4 кг)	190
	3 л (4,2 кг)	570

Такі дії підвищують репутаційний потенціал підприємства, тим самим збільшувати свій земельний банк, що в майбутньому принесе більший прибуток.

3 Бізнес-модель компанії: дослідження ефективності й напрямів трансформації

3.1 Комплекс економічних показників бізнес-діяльності компанії за основними напрямками

Управління підприємством сільського господарства має відмінний характер від підприємств наприклад важкої промисловості або харчової. Оскільки через велику конкуренцію на ринку АПК потрібно контролювати обсяг земельного банку. А також робити всі необхідні дії для того щоб збільшити площі обробітку, а мало того потрібно зберегти наявний. Такими діями є різні способи мотивації як робітників так і власників земельних паїв. Оскільки правильна мотивація робітників дає злагоджений дієвий механізм для безперебійної роботи підприємства. А конкурентна фінансова мотивація власників землі дає змогу збільшити земельний банк. Проте не завжди висока оплата оренди за землю дає гарантію отримати цю землю в оренду, не мало важливим є репутаційний статус в суспільстві. Одним із методів збільшення земельного банку в системі покращення репутаційного статусу є надання громадам фінансову допомогу на розвиток або надання послуг з утримання чистоти доріг у громадах, а саме розчищення від снігу взимку, та дотримання в чистоті узбіч влітку.

Створення нових підрозділів на базі підприємства потребує вкладень та попередніх розрахунків рентабельності, оскільки ризик втратити кошти завжди присутній. Тож проаналізувавши три потенційних напрямки розширення бізнесу, а саме:

- вирощування крупи гречаної;
- вирощування ВРХ на м'ясо;
- створення нового підрозділу «Пасіка».

Ми отримали результати по кожному із аналізованих напрямків, про рівень витрат коштів, можливий прибуток. Тож з трьох напрямків один, а саме

вирощування ВРХ на м'ясо, дало негативний прибуток тобто від такої моделі бізнесу вирощування ВРХ ми отримали збитки. Проте використання інших моделей організації цього напрямку, зміна масштабу вирощування. Та наявність власного виробництва кормів. Може радикально змінити ситуацію. Таким чином, можна досягти нульової прибутковості, якщо це корисно підприємству для соціальних проектів. Також можна отримати прибуток.

Інші два напрямки які ми аналізували дали нам прибуток. Сума прибутку по кожному із напрямків суттєво більша чим витрати. Тож така система управління і модель нових підрозділів дає розуміння про впровадження в основне виробництво. Проте дані розрахунки проводилися за наявності ідеальних стабільних умов, а оскільки вирощування сільськогосподарських культур на пряму залежить від погодних умов, які не завжди можна передбачити на майбутнє, рівень прибутку може значно відрізнятись як в меншу так і в більшу сторону.

Виготовлення меду ми розглядали на відносно невеликій пасіці, оскільки фінансові можливості компанії дозволяють відкрити пасіку з більшою чисельністю вуликів. Що в свою чергу збільшить як витрати так і прибуток. Додатковим фактором збільшення прибутку є розташування ринку збуту продукції. Оскільки Україна має доволі високий експортний потенціал меду за кордон. Це дає змогу нашому підприємству експортувати мед за кордон, що в свою чергу приносить іноземну валюту. Таким чином зміна масштабу або зміна ринку дозволить збільшити прибуток.

Отже, підводячи підсумок стосовного введення нових напрямів виробництва, які були аналізовані ми можемо зробити висновок, що кожен із напрямків може приносити прибуток. Оскільки коректування системи управління кожним із підрозділів може змінити рівень витрат та рівень прибутку. Також дані підрозділи можна використовувати як засіб забезпечення соціальних програм які можна використати для підвищення репутації та збільшення земельного банку, що в свою чергу принесе більші доходи з яких буде покрита різниця між витратами і доходами.

Отже, збиткові підрозділи можуть приносити більші прибутки на основне виробництво, якщо виготовлена продукція буде реалізована на покращення іміджу або забезпечення соціальних програм які започаткувало або підтримує підприємство. Адже висока репутація серед населення або громади дозволить збільшити масштаб виробництва за рахунок кредиту довіри.

3.2 Бізнес-культура й корпоративна соціальна відповідальність компанії

У наш час репутація має велике значення, особливо у бізнесі. Якщо компанія має сумнівну репутацію серед партнерів, споживачів, та держави то вона втрачає колосальні прибутки тим самим доводячи інколи до банкрутства. Тож на одному рівні з комплексом покращення виробництва необхідно покращувати і тримати на рівні репутаційний статус. Оскільки це приносить додатковий прибуток за рахунок кращих відносин з партнерами, орендодавцями громадою. Тож для підтримання репутаційного іміджу потрібні дієві дії. Одним із таких способів це є спонсорська допомога для шкіл та школярів, які знаходяться на території сільських громад де обробляє земельні паї ТОВ «Урожайна країна». Одним із прикладів такої допомоги є закупівля шкільного приладдя для школярів а також спортивне обладнання для шкіл. Проте ще вагомим способом для посилення репутації серед школярів та їх батьків, які живуть в селах де обробляється земля підприємством, це видача заохочуваних премій для школярів які здобули високі досягнення в навчанні або отримали призові місця на шкільних олімпіадах, на спортивних змаганнях, на музичних або танцювальних конкурсах різних рівнів. Такі дії мають подвійну користь, як для підприємства, так і для школярів. Оскільки такий психологічний та фінансовий важіль впливу на власників земельних паїв дає можливість отримати додаткові площі земельних паїв, та що важливо зберегти наявний земельний банк. Для дітей це фінансова допомога та спосіб отримувати винагороду за свої досягнення з самого малечку. Тим самим привчаючи їх до відповідального ставлення щодо навчання.

Нижче подана інформація про планові витрати компанії на соціальні проекти, зокрема заохочення школярів і спонсорську допомогу для шкіл.

Таблиця 3.1 – Витрати на спортивне обладнання [33]

Номенклатура	Ціна, грн	Кількість, шт.	Вартість, грн
Футбольний м'яч Nike SKILLS p. 1	288	12	3 456
Баскетбольний м'яч Nike Baller 8P N.KI.32.855 p. 7	360	12	4 320
Волейбольний м'яч Pro Touch Volleyball Sof p. 5	348	12	4 176
Тенісний стіл GSI-Sport Hobby Light Green (7525)	3100	12	37 200
Набір для настільного тенісу Giant Dragon	151,2	36	5 443,2
Набір м'ячів для тенісу Giant Dragon Standart 2 6 шт	59,4	36	2 138,4
Набір для бадмінтону 9101 у чохлі	34,3	60	2 058
Волан Joerex JBD6198 6 шт./уп.	87,6	36	3 153,6
Скакалка HMS SK 08	131,7	36	4 741,2
Разом	-	-	66 686,4

Це обладнання зробить більш цікавими заняття спортом на уроках та під час перерв для учнів, що в свою чергу буде зміцнювати здоров'я та розвивати

навички учнів, що в свою чергу допоможе брати участь у різних змаганнях та здобувати призові місця.

Також для шкіл буде закуплено мультимедійне обладнання для облаштування навчальних класів, тим самим навчання стане цікавішим і більш продуктивним.

Таблиця 3.2 – Обладнання для шкіл [34, 35]

Назва	Ціна, грн	Кількість, шт.	Вартість, грн
Інтерактивний комплект, 180x120 см	25 540	12	306 480
Ноутбук LENOVO S145- 15API Granite Black	8 999	36	323 964
Музикальний центр LG CJ45	7 499	12	89 988
Кондиціонер LEBERG LS- 09JRD3/LU-09JRD3	6 299	36	226 764
Колонки LOGITECH S120 Black	579	36	20 844
Мишка TRUST GXT 101 Gaming Mouse (21044)	199 грн.	36	7 164
Принтер HP Ink Tank 115 (2LB19A)	3 699 грн.	24	88 776
Разом	-	-	1 063 980

Отже, склавши список необхідного обладнання та визначивши його вартість, ми отримали поточні результати, для закупівлі спортивного інвентарю нам необхідно 66 686,4 грн, а для купівлі мультимедійного обладнання та обладнання для поліпшення комфорту учнів необхідно 1 063 980 грн. Ця техніка покращить умови навчання та збільшить можливості в сільських

школах. Що для компанії дає змогу тримати на рівні свій репутаційний імідж, а навіть покращити його. Тим самим допомагає схилити вибір власників земельних ділянок здати в користування саме ТОВ «Урожайна країна». Проте ще одним способом є преміювання найкращих школярів. На даний момент розмір премії складає 500 грн на одного учня. Преміювання відбувається учнів 5-11 класів. Таким чином з кожного класу було обрано по 2 найкращих учня тобто нам необхідно видати учнівські премії для 168 учнів із 12 шкіл. Тож витрати на «учнівські премії» складають 84 000 грн. Володіючи всіма необхідними даними ми можемо поррахувати загальні витрати на програму «спонсорської допомоги»

Таблиця 3.3 – Основні статті програми спонсорської допомоги для шкіл

Категорія	Сума, грн
Спортивне приладдя	66 686,4
Мультимедійне обладнання	1 063 980
«Учнівські премії»	84 000
Разом	1 214 666,4

Таким чином, на спонсорську допомогу у першій половині 2021 р. буде витрачено 1 214 666,4 грн. Ця сума в масштабі нашої компанії не є занадто великою, проте користь від цих витрат буде вищою чим затрачено коштів.

Таким чином дана система підтримки репутації та покращення іміджу компанії має позитивну користь для всіх її учасників. Оскільки така мотивація власників земельних ділянок, дає можливість компанії бути попереду своїх конкурентів тим самим отримати більші прибутки.

Висновки

Для розуміння стану галузі в цілому у роботі подано основні загрози й проблеми підприємств АПК. А також розглянуто взаємодію з основними партнерами та гравцями ринку. Конкуренцію між гравцями та спільні дії для досягнення більших прибутків за рахунок відвоювання частки ринку в слабших гравців або в компаній з низькою репутацією.

Також було проведено аналітичні розрахунки для розуміння рентабельності впровадження нових напрямків виробництва. Розглянуто 3 нових потенційних виробництва. Однак не всі напрями (проекти) виявилися потенційно прибутковими. Тож на даному етапі можна рекомендувати впровадження двох напрямів, а саме вирощування крупи гречаної та створення пасіки. Проте аналіз пасіки проводився на відносно не великому обсягу, тож при збільшенні масштабу прибуток збільшиться в рази. Щодо третього напрямку, а саме вирощування ВРХ на м'ясо, який виявився збитковим, можна зробити висновок що запропонована модель потребує значних коректив та консультації з експертами та бізнесменами які мають позитивний досвід в такому напрямку.

Для підтримання рівня прибутку на поточному рівні та його збільшення в майбутньому, необхідно використовувати нові технології, кращі сорти рослин, обирати найкращі та менш витратні способи обробітку. Проте найдешевшим та дієвим є масштабування бізнесу. Для підприємств АПК це збільшення земельного банку, проте для збільшення або навіть збереження наявного об'єму земельного банку. Потрібно постійно підтримувати та покращувати репутаційний рівень на ринку. Для цього було проведено аналіз та підраховано суму спонсорської допомоги за перше півріччя 2021 р. Такі дії допоможуть покращити імідж компанії, що дозволить отримати більш вигідні умови для отримання в користування земельні ділянки власниками яких є населення, або держава в особі громади.

Список використаної літератури

1. Загальна інформація про ТОВ «Урожайна країна» URL: <https://latifundist.com/kompanii/971-urozhajnaya-strana>
2. Ціни на зерно станом на 18 січня 2021 року URL: <https://kurkul.com/news/24317-tsinasoyi-aktivno-roste--oglyad-za-18-sichnya-vid-zernotorgua>
3. Інформація про власників URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37078234/
4. Головні виклики АПК у 2021 році URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/837-golovni-vikliki-apk-u-2021-rotsi-rinok-zemli-posuha-zroshennya-eksport-fermerstvo-elevatori-zovnishni-rinki-dodana-vartist-forvardi-zalznitsya-kredituvannya>
5. Класифікація ризиків АПК URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/259.pdf>
6. Державний бюджет України на 2021 рік URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%91%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%822021.pdf>
7. Основні напрямки підтримки АПК URL: <https://superagronom.com/news/12262-uryad-nazvav-osnovni-napryamki-pidtrimki-apk-v-2021-rotsi>
8. Ціна на зерно станом на 6 вересня 2018 року URL: <https://graintrade.com.ua/novosti/zakupivelni-tcini-na-zerno-v-ukraini-na-6-veresnya-2018-roku.html>
9. Вартість гречки в «АТБ-маркеті» URL: <https://zakaz.atbmarket.com/catalog/1016/395>
10. Вартість гречки в онлайн магазині «Продуктофф» URL: <https://produktoff.ua/produkty-pitaniya-napitki-292/bakaleya-2/krupy-bobovye-25/filter-159-5466;sort-price.html>
11. Вартість посівного матеріалу крупи гречаної URL: <https://agroexp.com.ua/semena-grechih>
12. Основні системи обробітку землі URL: <https://propozitsiya.com/ua/tri-sistemi-obrobitku-gruntu-v-chomu-riznicya>
13. Інформація про обладнання URL: <https://www.elvorti.com/index.php?part=static&lang=ua&sid=197#tab2>
14. Вартість мінеральних добрив URL: <https://flagma.ua/uk/fosforitne-boroshno-so8738375-1.html>
15. Погодинна оплата праці URL: <https://buhgalter.com.ua/news/trudovi-vidnosini/doplati-za-shkidlivi-umovi-pratsi-dlya-robitnikiv-zakladiv-ohoroni/>
16. Вартість дизельного пального URL: <https://prom.ua/ua/p338679417-toplivo-dizelnoe-uevro5.html>
17. Вартість закупівлі гречки станом на 12 травня 2021 URL: <https://agrotender.com.ua/kompanii/comp-5137>
18. Ціна на сіно URL: <https://konotop.flagma.ua/uk/sino-v-tyukah-seno-tyukovano-o10391945.html>
19. Ціна на соломку URL: <https://kiev.flagma.ua/uk/prodam-solomu-pshenici-v-kruglih-tyukah-balotah-o5051566.html>
20. Ціна на жом сухий URL: https://prom.ua/ua/p258145618-suhoy-zhom-svekolnyj.html?utm_source=google_pla&utm_medium=cpc&utm_content=pla&utm_campaign=UA_cpc_08_09_selskoe_hozyajstvo&utm_term=%7Bkeyword%7D&gclid=Cj0KCQjwvr6EB

hDOARIsAPpqUPEg_WY7GqKto181lpMAhxp2R1yURWNpbHOMsJzBKmuwLt1lyAikPuoa
An3wEALw_wcB

21. Ціна на макуху URL: https://www.kronaimpuls.com.ua/zhmyh-ih-luzgi-podsolnechnika/?gclid=Cj0KCQjwvr6EBhDOARIsAPpqUPFS6LxwqmvMmtRCVjOdaQfo4tXqGvBwCh5EpFTz9S42TjWfDbD9mdIaAmYaEALw_wcB

22. Ціна телят URL: <https://agro-ukraine.com/ru/trade/m-947768/bychki-telki-sharole-shvits/>

23. Загальна інформація про породу URL: <https://thelivestocktraders.nl/rogatyy-skot/popupka-i-prodazha-skota/plemenny-krs/myasnyye-porody/sharole#>

24. Ціна закупівлі ВРХ URL: <https://apku.com/agroboard/i-392147/byki-molodnyak-kuplyu-dorogo/>

25. Державна компенсація URL: <http://dotacii.minagro.gov.ua/ua/2500-za-telya#:~:>

26. Ціна на бджіл URL: <https://agro-ukraine.com/ru/trade/m-1115878/prodam-pcholsemj/>

27. Ціна на бджіл URL: <https://agro-ukraine.com/ru/trade/m-1115793/pchela-prodam-pchelosemi-ukrainskaya-stepnaya>

28. Ціна на вулики URL: <https://medoprom.net/ua/p365156432-ulej-dadan-ramochnyj.html>

29. Продуктивність одного вулика URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/138-matematika-agrobiznesu-pasika-na-50-vulikiv#:~:>

30. Вартість обладнання URL: <https://melisa93.com.ua/ua/medogonki/>

31. Роздрібна вартість меду URL: <http://medozbir.com.ua/index.php?l=ru&p=ceny>

32. Вартість тари URL: <https://zakupka.com/p/945664197-vedro-plastikove-pishchevoe-1-1-dostavka-po-ukrainei>

33. Ціна на спортивне обладнання. URL: <https://epicentrk.ua/shop/sportivnyy-inventar/>

34. Вартість комп'ютерної техніки URL: <https://www.foxtrot.com.ua/>

35. Вартість мультимедійного набору URL: <https://prom.ua/p706828364-byudzhethnyj-interaktivnyj-komplekt>

36. Viktor V. Sabadash & Tetyana V. Marchenko. *Lenovo's Global Competition Strategy: the Driving Forces of Leadership*. Механізм регулювання економіки. 2017. № 1. С. 60–70.

37. Viktor V. Sabadash, Peter J. Stauvermann & Ruslana O. Peleshchenko. *Competitiveness of Ukrainian Companies in Foreign Markets: New Challenges and Opportunities*. Механізм регулювання економіки. 2017. № 1. С. 60–70.

38. Sabadash V. and Denysenko P. Economic and social dimensions of ecological conflicts: root causes, risks, prevention and mitigation measures. *Int. J. of Environmental Technology and Management*. 2018. Vol. 21, Nos. 5/6. P. 273–288. DOI: 10.1504/IJETM.2018.100579

39. Сабадаш В. В. Соціально-економічні виміри екологічного конфлікту. Механізм регулювання економіки. 2006. № 2. С. 190–201. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3634>

40. Сабадаш В. В. Енергетична безпека України: конфліктність геополітичного вибору. Механізм регулювання економіки. 2011. № 2. С. 52–59. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/24474>

41. Сабадаш В. В., Давиденко І. В., Бабій Т. В. Конкуренція за ресурси й економічні конфлікти у глобальному бізнес-середовищі: рушійні сили, безпека, інституційно-ресурсний концепт врегулювання. Механізм регулювання економіки. 2017. № 4. С. 128–147.

42. Viktor V. Sabadash, Svitlana A. Petrovska, Mykhailo V. Petrovskiyi. Formation of the Organizational and Economic Mechanism for Attracting Investment to the Region. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 2. Р. 16–23.

43. Сабадаш В. В., Мінакова І. В. Основи зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. Суми : Університетська книга, 2019. С. 639–667.* https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80106/1/Melnik_econom.pdf

44. Сабадаш В. В. Бизнес-интересы фирм на внешних рынках. *Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. Сумы: Университетская книга, 2018. С. 322–351.*

45. Сабадаш В. В., Мельник Л. Г., Завдов'єва Ю. М. та ін. Розвиток української альтернативної енергетики на основі проривних технологій. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) : навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. Суми: Сумський державний університет, 2020. 180 с.

46. Сабадаш В. В., Мельник Л. Г., Дериколенко О. М. та ін. Проривні технології як основа інновацій в альтернативній енергетиці. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) : навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. Суми : Сумський державний університет, 2020. 180 с.

47. Сабадаш В. В. Дослідження впливу енергоресурсних чинників на економічну безпеку. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №2. С. 11–18. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3360>

48. Сабадаш В. В. Інституційні аспекти врегулювання екологічних конфліктів (регіональний і міжнародний рівні). *Механізм регулювання економіки*. 2008. №1. С. 68–77.

49. Сабадаш В. В. Енергетично-ресурсна безпека України: загрози виникнення еколого-економічних конфліктів. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2009. № 2. С. 70–77.

50. Сабадаш В. В. Тенденції сучасної ресурсної політики у забезпеченні еколого-економічної безпеки. *Механізм регулювання економіки*. 2007. №2. С. 50–59. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3130>

51. Сабадаш В. В. Методологічні підходи до детермінації екологічного конфлікту. *Механізм регулювання економіки*. 2006. – № 4. – С. 49-62.

52. Сабадаш В. В. Екологічні конфлікти: теоретико-методологічні аспекти еколого-економічного дослідження. *Сталий розвиток та екологічна безпека суспільства в економічних трансформаціях / [Андреева Н. М., Бараннік В. О., Белашов Є. В. та ін.]; за науковою редакцією д.е.н., проф. Хлобистова Є. В. Сімферополь : ПП «Підприємство Фенікс», 2010. С. 336–357.*

53. Сабадаш В. В. Антиекологічні тенденції соціально-економічного розвитку: конфліктний потенціал екологічного фактора. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №3, Т.1. С. 11–22.

54. Сабадаш В. В., Петровська С. А. Оцінювання інвестиційної привабливості території з урахуванням еколого-економічних інтересів суб'єктів господарювання. *Механізм регулювання економіки*. 2013. №3. С. 21–29.

55. Сабадаш В. В., Бабій Т. В., Гамалій Ю. М. «Зелені» облигації, як драйвер сталого розвитку. *Економічні проблеми сталого розвитку : мат. міжнар. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених імені професора Балацького О. Ф. «Економічні проблеми сталого розвитку»* (м. Суми, 28-29 квіт. 2020 р.). Суми : Сумський державний університет, 2020. С. 231–233.

56. Viktor V. Sabadash, Olena Pavlenko, Oleg Rubel, Aleksandar Shivarov, Kaled A. Asalam Moftah Adrwi, Anar Aghayev. A dynamic approach to the study of institutions in a green economy: macroeconomics, regions and industries. *International Journal of Global Environmental Issues*. 2020. Vol. 19, No. 1/2/3. Pp. 243–264. DOI: 10.1504/IJGENVI.2020.10037585.

<https://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=114880>.

57. *Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник*. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>)

58. *Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника*. – Суми : Університетська книга, 2012. – 864 с

59. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій). Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

60. *Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енерго-ефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник*. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>

61. Сотник І. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – К.: Універсальна книга, 2018. – 572с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

62. *Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой*. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>

63. *Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко*. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka_razvytyia.pdf

64. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. *Mechanism of economic regulation*. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

65. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04

66. Melnyk L.G., Kubatko O. The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. *International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in*

Economics T. Kurbatova. – RudaŚląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidium, 2017. – 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

67. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V179-02>

68. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

69. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>