

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**  
**КАФЕДРА БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Галузь знань 07 «Управління і адміністрування»  
Спеціальність 051 «Менеджмент»  
Спеціалізація (освітня програма) «Менеджмент агробізнесу»

Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему «Управління ефективністю діяльності підприємства»

»

здобувача Сметанської Наталії Сергіївни

Науковий керівник: кандидат економічних наук,  
доцент Ничипорук О.Ю.

---

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною  
комісією з атестації здобувачів вищої освіти**

Завідувача кафедри: д. ек. н., професор Сагайдак М.П.

---

(підпис)

**Київ 2020**

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| Вступ.....  | 3  |
| РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади управління ефективністю діяльності підприємства<br>.....                          | 6  |
| 1.1. Суть управління ефективністю діяльності підприємства.....  | 6  |
| 1.2. Чинники підвищення ефективності.....   | 11 |
| 1.3. Історичне формування підходів для підвищення ефективності<br>підприємства в аграрній сфері.....          | 19 |
| РОЗДІЛ 2. Оцінка фінансового стану та ефективності аграрного підприємства<br>ТОВ «Фемілі Гарден».....         | 26 |
| 2.1. Аналіз діяльності та фінансового стану підприємства ТОВ «Фемілі<br>Гарден».....                          | 26 |
| 2.2. Внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на ефективність<br>підприємства ТОВ «Фемілі Гарден».....    | 41 |
| 2.3. Оцінка підходів для підвищення ефективності на ТОВ «Фемілі Гарден»<br>.....                              | 50 |
| РОЗДІЛ 3 Пропозиції щодо підвищення управління ефективності на аграрному<br>підприємстві.....                 | 55 |
| 3.1. Методи підвищення ефективності на підприємстві ТОВ «Фемілі Гарден»<br>.....                              | 55 |
| 3.2. Побудова виробничої бази для покращення ефективності діяльності<br>підприємства ТОВ «Фемілі Гарден»..... | 60 |
| 3.3. Способи підняття ефективності виробництва органічної продукції.....                                      | 74 |
| Висновки.....   | 79 |
| Список використаної літератури.....   | 82 |
| Додатки.....  | 83 |

## ВСТУП

Ефективність має велике значення для будь-якого підприємця. Отримувати більше, а потім ще більше є природною потребою кожної людини. Кожен бажає мати високу продуктивність, щоб витратити менше часу і якісно виконувати роботу, щоб не довелося перероблювати та отримувати від неї необхідний та бажаний результат. Коли результат перевищує очікування людина зазвичай стає щасливою і вдоволеною, а бізнес створює периферію нових продуктів, послуг та просто нових ідей, ставлячи перед собою ще вищі цілі. Поступово чи імпульсивно можна змінювати роботу компанії для отримання великого корисного ефекту, вибір того чи іншого шляху є вдалим при правильній оцінці управління ефективності підприємства та завчасного втручання в діяльність організації для покращення стану компанії і досягнення найоптимальнішого результату.

В Україні аграрний сектор приносить десятю частину ВВП. Також варто зазначити, що зайняте населення в сільському господарстві щорічно зростає, так у 2019 році зросло на 2,4% порівняно з 2018 роком. Однозначно український народ цікавить заробіток на таких підприємствах. Дуже багато людей їде закордон, щоб заробити кошти на ягідних плантаціях. Міграція українців стає дуже значимою, адже з такими темпами скоро на одну зайняту особу буде припадати не одна особа похилого віку не зайнята в господарстві, а 1,3 особи. Українське ягідництво також активно розвивається, проте не надає такої заробітної плати, як закордоном. Хоча продуктивність персоналу та взагалі ефективність сектору для України є не менш важливою чим закордоном. Тому пошук оптимальних методів для збільшення корисного ефекту в сільському господарстві для українців є неймовірно актуальним.

*Предметом* дослідження є управління ефективністю діяльності аграрного підприємства.

*Об'єктом* дослідження є причинно-наслідкові зв'язки, фінансові та організаційні засади в умовах управління ефективності на аграрному підприємстві.

*Метою* кваліфікаційної магістерської роботи є аналіз ефективності в аграрній сфері, формування пропозицій її покращення на підприємстві аграрного сектору з створенням проекту.

*Завдання* кваліфікаційної магістерської роботи можна сформулювати так:

1. розкрити суть управління ефективністю підприємства;
2. сформулювати та переосмислити фактори підвищення ефективності;
3. пояснити історичні зміни в ефективності сільського господарства;
4. проаналізувати фінансово-організаційний стан ТОВ «Фемілі Гарден»;
5. дослідити внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на ефективність ТОВ «Фемілі Гарден»;
6. оцінити підходи для підвищення ефективності на ТОВ «Фемілі Гарден»;
7. описати методи підвищення ефективності на підприємстві;
8. створити проект по будівництву виробничої бази для ТОВ «Фемілі Гарден»;
9. запропонувати нові способи підняття ефективності виробництва органічної продукції.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є сучасна теорія ринкової економіки, бухгалтерського обліку та менеджменту, загальноекономічні принципи і методи аналізу розвитку суспільного виробництва, діалектичні методи пізнання соціально-економічних і виробничих процесів в сільському господарстві, методи дедукції та індукції.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вчених, а саме Андрійчук В.Г., Дем'яненко С.І. та інших. Закони України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «Фемілі Гарден» за 2017-2020 рр., літературні джерела.

При здійсненні досліджень застосовувались наступні економіко-статистичні методи: монографічний, системного аналізу, рядів динаміки, розрахунково-конструктивний, планово-бюджетний, кошторисний, проектний, сценарний тощо.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Суть управління ефективністю діяльності підприємства

Ефективність детермінується відношенням результату відносно затрачених сил, що використанні для його отримання. Вона відкриває суть причинно-наслідкових зв'язків виробництва. Ефективність показує нам не сам результат, а те якою ціною його було досягнуто. Тому її найчастіше характеризують відносними показниками, які розраховуються на основі певних двох груп параметрів – результату та витрат. [Мочерний С.В., Основи економічних знань, К: Академія, 2000р., 303 с, с.214]

Прориви у економічній ефективності часто збігалися з винаходом нових інструментів, які доповнюють працю. Ранні приклади включають колесо та кінський нашійник. Кінський нашійник перерозподіляє вагу на спині коня, щоб тварина могла переносити великі вантажі, не перевантажуючись. Парові двигуни та моторні транспортні засоби, що виникли під час промислової революції, дозволили людям рухатися далі за менший час і сприяли підвищенню ефективності подорожей та торгівлі. Промислова революція також представила нові джерела енергії, такі як викопне паливо, які були дешевшими, ефективнішими та універсальнішими.

Такі рухи, як промислова революція, також принесли ефективність у часі. Наприклад, фабрична система, в якій кожен учасник зосереджується на одному завданні на заводській лінії, дозволяла операціям збільшити обсяг виробництва, заощаджуючи час. Багато вчених також розробляли практики для оптимізації виконання конкретних завдань. Відомим прикладом у популярній культурі пошуків ефективності є біографічний роман Френка Бункера Гілбрета-молодшого та Ернестіни Гілбрет Кері. У цій книзі Гілбрет-молодший розробляє системи, щоб максимізувати ефективність навіть найповсякденніших завдань, таких як чистка зубів.

Система менеджменту ефективністю бізнесу за досвідом компанії McKinsey складається з таких взаємопов'язаних складових:

- етики отримання результатів
- організаційного змісту, менталітету і культури працівників, в рамках яких підприємство хоче досягти результатів;
- системи управління і контролю бізнесових результатів
- систематичних процесів та процедур, методологічних підходів, що використовуються стосовно оцінювання результатів діяльності підприємства та зворотної дії для їх поліпшення;
- системи менеджменту ефективністю персоналу – стимулів та процесів, використовуваних підприємством для отримання максимального рівня віддачі від працівників.

Існують такі поняття як, ефективний і результативний. Це два модні слова, які широко використовуються генеральними директорами та віцепрезидентами з продажів для складання плану їх організації. Проте їх також часто зловживають та трактують не тільки в лексиконі ділового спілкування, але й у щоденному використанні.

Результативність - адекватний для досягнення мети; отримання очікуваного і бажаного результату. Ефективний - виконання або функціонування найкращим чином із найменшими витратами часу та сил.

При розрізненні ефективності і результативності легко виокремити два види управління ефективністю діяльності підприємств:

- ефективне керівництво, яке забезпечує перспективний, інноваційний розвиток і стратегічний успіх;
- результативне керівництво, яке уможливорює тимчасове досягнення короткострокових цілей.

Основою управління є визначення ефективності її діяльності. Оцінка ефективності будується на основі єдиних методологічних принципів визначення ефективності діяльності. У якості основних загальних принципів здійснення діяльності на практиці, що склалася, визначають наступні:

– у процесі розробки і реалізації проектів необхідно поєднувати науково-технологічний аналіз з комерційним, фінансово-економічним, соціальним, щоб забезпечити комплексність підходу до їх здійснення;

– при оцінці ефективності діяльності, зіставлення витрат і результатів необхідно проводити з урахуванням зміни цінності грошей у часі;

– при здійсненні діяльності принципово необхідно враховувати невизначеність і ризики.

Так бізнесмен визначить ефективність орієнтуючись на такі показники, як рентабельність, продуктивність тощо, а результативність на значення прибутку, збитку, виручки тощо.

Різницю між ефективністю та результативністю можна підсумувати коротко: результативний орієнтується для чого виконується робота і є запланованим, а ефективний на те як виконується робота. Ці поняття не є тотожними, але й не взаємовиключають один одного.

Поняття продуктивності і результативності часто плутають. Продуктивність - це швидкість або ефективність виробництва або вироблення продукції на одиницю вкладеного. Це можна розрахувати для людини, колективу, функції, підрозділу, відділу, організації, нації тощо. Підвищення продуктивності робить організації більш прибутковими, а отже, є ключовою метою більшості організацій.

Продуктивність праці занадто часто звужується для позначення максимального рівня випуску продукції, тоді як за визначенням та за початком це ефективність зусиль та галузі, що вимірюється в термінах „норми випуску на одиницю вкладу”. Отже, це набагато ширше, ніж просто цифри.

Часто цитують Генрі Форда, архетипа продуктивності, який сказав, що Model-T вибивається з конвеєра Ford: "Ви можете мати будь-який колір, доки він чорний". Тож це виділяється як часто цитоване висловлювання про те, що «масове виробництво» огидне до творчості. Але насправді масове виробництво викликало творчість та інновації у багатьох аспектах для підвищення продуктивності та якості. А з іншого боку, структура виробництва на

складальній лінії не обмежувала «креативності» проектування та виробництва автомобілів багатьох типів, розмірів та форм.

Це глибоко закріпилося в промисловості - від першої промислової революції, коли творчість підвищила продуктивність і послідовність; до поточної Індустрії 4.0, де застосовуються найсучасніші технології, щоб зробити індустрію інтелектуальною та стійкою. Усі промислові філософії - будь то Toyota, GE або Apple, мають концепції креативності, називають їх Kaizen, SixSigma, ZeroDefect, Business Excellence, Break-thru інноваціями, навіть руйнівним "Jugaad", неминуче переплітається з продуктивністю для досягнення успіху в бізнес. Будь то в стрибку нових бізнес-ідей та бізнес-моделей, таких як OYO або Uber, або продажу iWatch (придатний для носіння фітнесу) або позики на „moneyveo“ (фінансовий ринок) - продуктивність праці можлива та максимальна завдяки інноваційному вмісту та виконання «пакету» - тобто продукту та пропонованих послуг. Це справді творчість, яка створює або руйнує організацію в сучасному конкурентному світі, де соціально-економічні фактори можуть коливатися, як і ринкові сили попиту та пропозиції. Тож, хоча з точки зору «продуктивності» необхідно добре працювати, вона також повинна бути «креативною» та «інноваційною». Жодна організація чи особа не взмозі зосередитись на одній без іншої.

Управління ефективністю діяльності представляє собою систему методів та принципів розробки і здійснення управлінських рішень за всіма основними складовими діяльності підприємства.

Успішне функціонування системи менеджменту ефективністю роботи підприємства багато в чому визначається успішністю організаційного забезпечення. Система організаційного забезпечення менеджменту ефективністю діяльності підприємств являє собою взаємопов'язаною сукупністю внутрішніх структурних підрозділів і служб підприємства, що забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень з окремих питань формування, планування, використання і розподілу прибутку, несуть пряму відповідальність за результати.

Ієрархічний тип структур управління компанії чи підприємства означає рух управлінських рішень і інформаційних потоків чітко по вертикалі, в ній нижчий орган менеджменту підпорядковується і контролюється вищим. Відповідно він передбачає виокремлення різних рівнів менеджменту. У такій системі ієрархічного типу найширшого поширення набули проста лінійна, лінійно-функціональна і дивізіональна структури управління.

Отже, система управління ефективністю діяльності повинна бути органічно інтегрована разом з загальною системою управління компанією чи підприємством, оскільки прийняття таких рішень у будь-якій сфері діяльності компанії прямо чи опосередковано впливає на весь рівень доходів, який, є основним для фінансування розвитку компанії та зростання прибутків його власників та працівників. Дивлячись на дані положення, можна скласти наступне визначення менеджменту ефективністю діяльності компанії: це процес на основі функцій менеджменту з урахуванням інструментів і методів прийняття управлінських рішень з формування і розподілу прибутку, а також раціонального використання ресурсів наявних в компанії з головною метою збільшення фінансових результатів і покращення фінансових ресурсів.

## 1.2. Чинники підвищення ефективності

Значення ефективності діяльності підприємства залежить від багатьох чинників. Тож для фактичного пошуку рішень по управлінню ефективністю актуального значення набуває типізація чинників підвищення цього значення за певними ознаками. Класифікацію факторів підвищення ефективності виробничо-економічних та систем виробництва можливо реалізувати за трьома ознаками:

- 1) типами витрат і витрачених сил;
- 2) цілями розвитку та модернізацією виробництва;
- 3) обмеженням за конкретним місцем діяльності компанії.

Пояснення ознак таке. Найперша – це підвищення ефективності діяльності бізнесу — ресурсна — показує важливість того, що спочатку треба провести аналіз ефективності використовуваних сил. Проаналізувати роботу персоналу, використовуваних основних засобів, фінансових ресурсів тощо. Тому варто прораховувати рівень завантаження основних засобів в часі, структуру собівартості виготовленої продукції, зі сторони співвідношення в ній частин амортизації, адміністративних витрат, витрат на сировину, витрат на оплату праці тощо. Такі значення можна розглядати в динаміці, але особливо цікаво та корисно порівняти з показниками компаній-конкурентів при можливості. Для оборотних фондів найактуальнішим значенням є швидкість обороту, тому, слід проаналізувати чинники її збільшення, а саме:

- регресія суми незавершеного виробництва;
- покращення системи технічного та матеріального стану;
- перегляд виробничих запасів для оптимізації діяльності;
- пришвидшення збуту готової продукції, покращення маркетингу;
- зменшення суми дебіторської заборгованості.

Також варто розуміти, що існують інші напрямки раціоналізації витрат матеріальних ресурсів:

- проаналізувати базові причини затрат та неоптимального споживання ресурсів;

- забезпечити логічне та цільове нормування витрат матеріалів;
- забезпечити споживання вторинних ресурсів;
- згенерувати систему мотивування для економії сировини, енергії та матеріалів та її продуктивності;
- сформувати фокус на використанні новітніх високотехнологічних матеріалів.

Якщо аналізувати ефективність робочої сили підприємства, то необхідно виокремити такі аспекти, як:

- витрати робочого часу всередині компанії;
- втрати робочого часу через плинність кадрів;
- застосування наукомісткої сучасної техніки для виконання робочих завдань співробітниками;
- аналіз мотивування персоналу в компанії;
- детермінізм фахової структури працівників за освітою.

Другий, а саме організаційний, напрям виконується через знаходження можливостей збільшення ефективності процесів організаційної структури управління. В цьому напрямку особливий фокус на ефективність керування, менеджмент у своїй красі.

Наймовірно необхідною частиною ефективності підприємства є значне резервування виробничого процесу в організаційному аспекті. А саме в лімітованих умовах компанії необхідно проаналізувати всі сфери, що детермінують ефективність організації робіт, від умов робочого місця конкретного співробітника чи фахівця до загальної структури підприємства. Для операційної діяльності підприємств потрібно враховувати специфіку їх галузі, та відповідно до неї та поставлених задач встановлювати методи для ефективної роботи бізнесу.

Третім напрямком пошуку можливості збільшення ефективності є технологічний.

Для українських аграрних підприємств є необхідно застосування ефективних технологій. Технологічні карти потребують нового введення

діяльності через нові світові виклики. Причому проблема ця є комплексною і для її вирішення потрібно оцінювати два аспекти матеріальний та нематеріальний. Перший — це модернізація технічного складу на виробництві та загалом в компанії, а другий - організаційно-правові форми. Для багатьох економістів, перебороти технічний і технологічний відрив потребує не просто переходу на сучасні технології, а застосування комплексу комунікації не лише для створення корпоративної культури всередині компанії, а й певної атмосфери за межами компанії. Це можна розробити самостійно, запозичити у лідерів ринку чи купити у консультантів у цих питаннях.

Потреба виокремити в аналізі ефективності компанії класи і пошуку методів їх збільшення корисного ефекту спричинене бажанням подивитися «під лупою» на конкретні проблеми та краще їх вирішити. Хоча зрозуміло, що ці проблеми є глобальними та комплексними, отже, для їх вирішення необхідно формувати загально-системний підхід, дуже ретельно прораховуючи та досліджуючи всі департаменти, відділи підприємства та ті процеси, які в них відбуваються. Лише на основі загально-системного аналізу можливо отримати дійсно зрозумілу та професійну оцінку стану справ діяльності компанії та створити ефективні заходи щодо його поліпшення.

Також в сучасному світі, де все більше з'являється можливостей реалізації потенціалу роботів. Необхідно розвивати креативність, що поки не доступна роботам. Ця перевага є значною для пошуку ефективних технологій. Креативність це новий тренд на світовому ринку, без якого в майбутньому не можливо буде працювати. Тому я вважаю що креативність можна виокремити в четвертий напрям. Хоча її складно якимось вимірювати.

Світ не міг би стільки висунутися без творчості. Творчість - це вроджена риса характеру не лише людей, але навіть серед інших живих істот. Я вважаю, що кожен розуміє, як правильно розглядати творчі здібності та продуктивність, що схильні вступати в дебати чи суперечки.

У той час як сукупність людей, як правило, «виробнича робоча сила» зосереджується на повсякденній продуктивності, інша група, як правило,

«Виробнича інженерія або конструювання», зосереджується на розробці творчих методів для зростання продуктивності. З часом спостерігається поява таких концепцій, як "Кайдзен", метою яких є використання творчості у свідомості людей, які займаються повсякденним виробництвом, переслідуючи цілі продуктивності. Це хороший приклад, який ілюструє, що, будучи продуктивними та найближчим до робочого місця, розум активно працював над формуванням творчих ідей. Якщо ці думки не прослуховуються та не заохочуються, втрачаються хороші можливості підвищення продуктивності праці (та інших покращень) на робочому місці.

Однак вдосконалення за допомогою "Кайдзен" має обмеження, і важливо мати спеціальних експертів для вивчення передового досвіду та використання інших технологічних досягнень та ергономіки для проривного підвищення продуктивності. Загалом, це поєднання Кайзенів (постійні невеликі вдосконалення) та реінжиніринг, що приносить перетворення протягом певного періоду часу.

Поки задіяні "людські" уми, творчість буде співіснувати з продуктивністю. Можливо зазначити, що навіть методи RPA продовжують докладати зусиль для творчості за допомогою методів "машинного навчання", для зростання продуктивності.

Компанія WatchGuard Video, найбільший у світі виробник автомобільних відеосистем для правоохоронних підрозділів, забезпечує обслуговування приблизно 5000 різних правоохоронних органів. WatchGuard Video колись друкували заздалегідь розроблені шаблони етикеток через зовнішню компанію. Свого часу вони витрачали близько 7000 доларів на рік на спеціальні етикетки від виробника етикеток. Потім вони впровадили програмне забезпечення для штрих-кодів та здійснили одноразову покупку вартістю менше 200 доларів. Їхні витрати зникли, а ефективність з'явилася, що залишило організації важливі довгострокові вигоди у загальній кількості працівників. Це приклад збільшення ефективності на підприємстві.

Щоб повністю розглянути чинники ефективності, необхідно глянути під іншим кутом на ефективність. Часто у питанні вже можна знайти відповідь і навпаки, така діалектика допоможе знайти чинники для підвищення ефективності у відповіді для чого підвищувати ефективність.

1. Ефективність дозволяє економити час. Бути начальником у власному бізнесі досить трудомістко. Згідно з інфографікою, люди, які працюють проводять протягом 31 години на непродуктивних зустрічах протягом місяця, витрачаючи 2 години на відновлення від відволікаючих факторів протягом дня. Зрозуміло, що витратити масу часу на роботу не хочеться. Тому з метою збільшення вільного часу від роботи, треба зменшити час піднімаючи ефективність. Зробити так, щоб було менше відволікаючих факторів від роботи, більше продуктивних зустрічей орієнтуючись на той же самий час як чинник. Порівнювати час на виконання завдань з минулими чи запланованими показниками чи з конкуруючими фірмами.

2. Ефективність дозволяє економити гроші.

Відповідно до звіту Wasp Barcode за 2014 рік про стан малого бізнесу, 51% із 1000 малих підприємств у США витрачали гроші або на заміну старого обладнання, або на підтримку поточної ІТ-інфраструктури. Малий бізнес не тільки витрачає час на неефективні програмні системи, але й втрачає гроші. Коли бізнес облаштує ефективне обладнання, то не повинен витрачати гроші щороку на заміну старого обладнання. В українській компанії «Techii» для того, щоб вийти на міжнародний ринок та отримувати значні прибутки знадобилось декілька років для створення інфраструктури бізнесу. Це витрачання грошей на якісну техніку, на кваліфікований персонал раніше чим він приносив дійсно прибуток. Тож можна сказати що наступним чинником для підвищення ефективності є гроші.

3. Ефективність дозволяє забезпечити відповідальність. Коли перекладається доля своїх ділових операцій в руки іншого бізнесу або навіть співробітників, які вручну відстежують товарно-матеріальні цінності або маркують товари тощо, збільшується можливість для бізнес-помилки. Коли

програмне забезпечення, яке використовує організація, є ефективним, то можна забезпечити підзвітність та перешкодити зловживанню активами зі сторони працівників та зі сторони інших сторін. Так наприклад важливо розуміти, що для того, щоб покращити ефективність необхідно збільшити відповідальність співробітників, тобто вміти правильно розподілити обов'язки на підприємстві, знайти правильних людей на робочі посади.

4. Ефективність дозволяє забезпечити правильне середовище. Для того щоб покращити ефективність бізнесмени змінюють технічне оснащення підприємства. І хороша ефективність допомагає побудувати правильне бізнес-середовище. Використання застарілих ручних систем або простих систем, які не відповідають культурі компанії, заважає досягти ефективної робочої сили. Коли надається співробітникам найкращі з можливих програмних систем, прості у використанні, і заощаджується час, покращується бажання працівників бути продуктивними. Таким чином правильне ергономічне, технічне та соціально-гармонійне середовище, є аспектами важливими для підвищення ефективності. Але є також зовнішнє середовище, в якому можливо знайти інформаційну, фінансову підтримку для забезпечення подальшої ефективності.

#### 5. Ефективність дозволяє покращити комунікацію

Працівники - це найцінніший актив. Коли надається комунікаційні системи, важкі у використанні та трудомісткі, усю організацію важко синхронізувати. Коли компанія працює ефективно, спілкування протікає без зусиль. Одним із способів ефективності дозволяє поліпшити спілкування є використання «політики відкритих дверей». Якщо створити культуру чесного та відкритого спілкування, загальний моральний дух у бізнесі зростає, що призведе до підвищення продуктивності працівників. Ефективності можна досягти за допомогою програмного забезпечення та послуг, які надаються для організації, і можуть суттєво змінити успіх бізнесу. Комунікація на підприємстві має забезпечуватись на різних рівнях, не лише між керівництвом та співробітниками, але й між відділами. Правильний і швидкий перебіг інформації від співробітника до співробітника формує нові знання та допомагає

краще вигадувати нові ідеї для покращення ефективності з різних точок зору. З розвитком соціальних мереж дуже важливо мати власну соціальну мережу для компанії. Можна навіть мати не одну робочу мережу. Головне, щоб вони забезпечували різні аспекти комунікації і гармонійно підлаштовувались одна під одну і під роботу компанії.

Краще коли ефективність є довгостроковою, тоді вона може бути ніби вічним двигуном, щоб ефективність досягнута для певного проекту продукувала новий рівень ефективності далі для нового проекту. Для створення постійного зростання продуктивності. Необхідно розуміти загальні чинники, що впливають на економіку в світі. Зовнішні фактори, що впливають у 2020 році є досить сильними і неможливо їх ігнорувати при аналізі ефективності діяльності підприємства.

Одним з факторів впливу була коронавірусна пандемія.

Як не дивно, але в Китаї, звідки коронавірус поширювався світом, за прогнозами МВФ можливе невелике, але зростання ВВП в 1%. І хоча швидке відновлення в Китаї дивує зростанням, проте тривале сходження світової економіки до допандемічних рівнів діяльності стає все більш неможливим.

Карантинні обмеження створюють труднощі для імпорту орієнтованих підприємств. Для того, щоб краще налагодити зв'язки та знайти нові ринки збуту краще зустрічатись з клієнтами наживо. Також отримати досвід від інших країн по вирощенню лохини, переглянути як вирощується в інших країнах краще власними очима. Також погіршується загальноекономічна ситуація по країнам. Лохина швидко псується тому треба шукати клієнтів швидко, карантинні ж обмеження формують перепони у швидкому спілкуванні.

У першій половині цього року пандемія COVID-19 мала негативний вплив на економічну активність, а реабілітація буде повільною, ніж передбачали раніше. За можливим передбаченням МВФ, у 2020 році світовий ВВП зменшиться на 4,9%. Ще у квітні 2020 року фахівці МВФ оцінювали цьогорічне падіння у 3%. 12,5 трильйонів доларів може втратити світова економіка через пандемію 2020 року.

Більше збитків від цього фактору отримають розвинені економіки, адже ВВП цих країн може зменшитись на 8%. Цей прогноз з кожним місяцем стає більш невтішним. Країни з економікою, що розвивається мають прогноз середнього зменшення ВВП на 3%. Таким чином майже для всіх країн у світі економічний прогноз є негативним.

Також у багатьох економік світу різко зменшилось не лише виробництво та інвестиції, але й споживання, що робить відмінною теперішню кризу від попередніх рецесій.

Також з'явилась проблема на ринку праці, що має катастрофічні наслідки. МВФ наводить дані Міжнародної організації праці, відповідно з якими зменшення робочого часу у першому кварталі 2020 проти четвертого кварталу 2019 необхідно порівняти з зменшенням 130 мільйонів робочих місць у світі, що є у три рази більше всього населення України. Але другий квартал понад удвічі погіршив цей показник - був втрачений еквівалент 300 мільйонів робочих місць.

Потужного удару зазнала і світова торгівля, яка лише у першому кварталі скоротилася на 3,5%. Загалом за рік падіння може становити майже 12%. Ця цифра є дуже важливою для України з огляду на те, що її економіку вважають експортно-орієнтованою. Це означає, що саме світова торгівля багато у чому визначає, які доходи отримують українські виробники, і скільки податків до бюджету вони можуть сплачувати.

Втім, у МВФ поки що зберігають оптимізм щодо наступного року і вважають, що економічне зростання відновиться на рівні 5,4%. Разом із тим, два місяці тому МВФ був оптимістичнішим, і очікував 6% зростання у 2021 році.

Отже, основні чинники впливу на підвищення ефективності є за типами витрат і витрачених сил, за цілями розвитку та модернізацією виробництва, за обмеженням за конкретним місцем діяльності компанії. Також якщо проаналізувати для чого піднімається ефективність, то можна визначити такі фактори, як гроші, комунікація, відповідальність, середовище та час.



### **1.3. Історичне формування підходів для підвищення ефективності підприємства в аграрній сфері.**

Сільське господарство визначається як вирощування та експлуатація тварин, рослин (включаючи гриби) та інших форм органічного життя для людського використання, включаючи їжу, клітковину, ліки, паливо та будь-що інше. Сільське господарство для України є важливим аспектом в економіці України. Оскільки в 2019 у ВВП 9% складав дохід від сільського господарства, коли в Польщі 3,5%, Італія 2,2%, Австрія 1,3%, а в Німеччині лише 0,9% [1]. Також варто зазначити, що зайняте населення в сільському господарстві в Україні щорічно зростає, так у 2019 році зросло на 2,4% порівняно з 2018 роком [2].

Навіть коли технології змінюються, сільське господарство пристосовується і ніколи не могло застаріти - навіть у той час, коли це могло б суттєво відрізнятись від того, що могло бути на зорі сільського господарства. Зрештою, завжди буде потрібно збільшувати кількість культур, які вирощується для їжі та для одягу, барвників та олій, розвитку насіння та техніки, щоб впоратися із зростаючими потребами населення світу (2). Сьогодні сільське господарство - це стільки ж наука, скільки мистецтво. З необхідністю впоратися зі зростаючими потребами населення планети та знайти шляхи продовжувати виробляти їжу та інші культури, коли розширюємось на маргінальні ландшафти та пристосовуємось до мінливого клімату, зміни в сільськогосподарській практиці, харчовій технології та біотехнологіях продовжують залишатися важливою частиною людської цивілізації.

Більшу частину існування люди були мисливцями. Це означає, що люди жили кочовим способом життя, рухаючись із сезонами, щоб стежити за продовольчим запасом. Коли льодовики відступали, а у відповідь змінювались схеми життя рослин та райони зростання, це означало, що необхідність так часто переходити стала дещо менш важливою - хоча, безсумнівно, спосіб життя, який тривав тисячі років залишив свій слід(4, с.574-5). Для людей стало

ефективніше власне самим вирощувати їжу, чим кожен раз шукати та поирати від кігтів диких тварин.

Археологи та палеонтологи простежили витoki землеробства приблизно 10 000 років тому, десь у долині Інду, і, можливо, як окремий розвиток у Китаї вздовж річки Янцзи (6). Відомо, що люди спочатку одомашнювали врожаї, а згодом і худобу у досить великій кількості. (5, с141-3).

Ранню цивілізацію можна вважати періодом буму в сільськогосподарській науці та техніці. Близько 5500 р. До н. Е. (7, с. 26-28) шумерська цивілізація Близького Сходу та інші ранні догреко-римські цивілізації зрозуміли необхідність спеціалізованої сільськогосподарської робочої сили для свого процвітання. Саме в цей період можна побачити, серед іншого, винахід зрошення, і ця спеціалізована робоча сила та орієнтація на сільськогосподарські технології дозволили розвинути перші міста. У свою чергу, це зумовило перші писані закони і призвело до розвитку складних суспільств. З цієї точки зору сільське господарство рухає цивілізацією: включаючи релігійні обряди, соціальні установки та правові кодекси.

Греки та римляни взяли значну частину сільськогосподарських технологій у інших цивілізацій, з якими вони контактували, - особливо серед древніх країн Близького Сходу, таких як Месопотамія, через Шумеру. З боку Єгипту ці товариства мали прямий вплив, коли країну завоював Олександр Македонський, а згодом Римська республіка. Саме тут, на зародженні сучасної цивілізації, ми побачили справжнє велике землеробство тварин та рослин (10). Можливо, технології не значно просунулись, але процеси робили сільське господарство настільки ефективним, щоб підтримувати великі міста імперії, роблячи його необхідною галуззю.

Близький Схід продовжував бачити багато інновацій у сільськогосподарській промисловості, що історики називають Арабською сільськогосподарською революцією (10). Це відбулося завдяки різноманітності місцевих топографій, сільськогосподарських культур, вирощених на Близькому

Сході та в долині Інду, яких жадали європейські суспільства, а згодом виступили як торговий міст між Далеким Сходом та Європою (11).

В Європі мало що змінилося до розквіту царств приблизно в 11 столітті, коли Церква стала головними землевласниками та торговцями, провідниками, просвітителями та мала як часові, так і духовні повноваження. Системи, запроваджені феодалізмом, будь то світські лорди чи церковні володіння, прагнули поліпшити врожайність із зростанням населення, і, природно, спостерігалось значний технологічний прогрес і в цей період (12). Це був період масового вибіркового схрещування, особливо у тваринництві, та систем організації. У деяких районах Європи сьогодні можна побачити залишки сільськогосподарської системи у вигляді середньовічного хребтового та борознистого землеробства. Саме завдяки європейським монастирям можна бачити прогрес у тому, що називається «маргінальними ландшафтами» (13) - областях, де врожаї не ростуть у великій кількості, можна бачити сільськогосподарське машинобудування у безпрецедентному масштабі. Заплави осушували, дикі ліси перетворювали на рівнини та очищали пасовища для ріллі, ділянки з низькою родючістю перетворювали або змінювали для правильного використання (14); наприклад, ячмінь добре росте на солоній землі, що робить його ідеальним для вирощування на заплавах.

Сучасна сільськогосподарська практика побачила свій остаточний сучасний розвиток у 16 столітті, коли фермери придумали сівозміну - ідея, що можна збільшувати врожайність, змінюючи землекористування щороку, щоб не виснажувати ґрунт. Один рік на полі було б висаджено посіви, наступного року воно використовувалося б для худоби, а третього - утримуватись в парі (15). Хоча раніше суспільства певною мірою застосовували його, лише в 16 столітті метод був вдосконалений.

У Мезоамериці та Південній Америці, разом з інками, майями, ольмеками та ацтеками, відносно ранній розвиток сільського господарства дозволив будувати величезні міста, що вражало європейських колонізаторів; швидко було виявлено, що ці цивілізації мали вражаючу економіку, засновану на

сільському господарстві, яка стояла нарівні з Європою, кидаючи виклик тому, що тоді розуміли про розвиток цивілізації. У Мезоамериці це була кукурудза, а в Південній Америці - скромна картопля (18) - сьогодні основний урожай більшості людей західного світу, поряд з кокою та одомашнення таких видів тварин, як лама та альпака. Гарна ефективність у сільському господарстві була запорукою розвитку держави.

Сучасне фермерське господарство розпочалося приблизно в 18 столітті в тому, що зазвичай називають «Британською сільськогосподарською революцією», коли за короткий проміжок часу у фермерському господарстві було зроблено кілька досягнень і змін, що призвели до значного збільшення врожайності та більш ефективного процесу. Три польові сівозміни були замінені на чотири польові системи, а зміна законів регулювало управління землею, селективне схрещування почалося в промислових масштабах, щоб збільшити розмір врожаю, а також урожайність, створивши кілька сортів в процесі. Поліпшилось і тваринництво, що призвело до більшого надлишку, ніж було допустимо за старою системою. Кажуть, що ці зміни передували промисловій революції та ще більшій концентрації розвитку міст. Це тому що більша кількість врожаю для меншої кількості робітників, кращі методи утримання та заміни поживних речовин у ґрунті означали, що більше людей може працювати в промисловості. Коли кукурудзяні закони в Англії були скасовані, це започаткувало світову продовольчу економіку; приблизно в той же час теорія еволюції Чарльза Дарвіна поставила сільське господарство на сучасний шлях науки, коли ми почали розуміти розвиток сільськогосподарських культур.

Наступні зміни відбудуться лише в роки війни, коли військові сили розвинули інтенсивне землеробство; це було божественним посланням, і з 1970 р. глобальне виробництво зернових зросло в чотири рази (20). Нова пластмаса, а також вироблення нітратів (19) дозволили ще раз отримати ще більший урожай, і завдяки цій системі, яка існує вже майже століття, їжа стала

доступнішою. Проте для деяких навколишнє середовище заплатило ціну, яку намагаються зараз вирішити деякі вчені-аграрії.

Зелена революція— це загальні та комплексні зміни у аграрному розвитку держав, що були у 1940-х — 1970-х роках і задали темп збільшення світової аграрної продукції. Зелена революція мала на меті активне виведення більш врожайних сортів рослин, збільшення іригації, загального використання мінеральних добрив, пестицидів, техніки модернізованої за останніми можливостями тих часів. Початок Зеленої революції розпочався у 1943 року в Мексиці сільськогосподарською програмою мексиканського уряду та Фонду Рокфеллера. Найуспішнішим у цій програмі став Норман Борлоуг, що зміг вивести багато високоефективних сортів пшениці, одними з яких є з коротким стеблом, що було стійким до вилягання. До 1951—1956 Мексика абсолютно забезпечила свою країну зерном і розпочала експорт, а врожайність зернових у Мексиці зросла в 3 рази за цей період. Розробки Борлоуга були використані в селекційній роботі в Колумбії, Індії, Пакистані. 1970 року Борлоуг був нагороджений Нобелівською премією миру.

Зараз люди прагнуть збалансувати кілька суперечливих потреб - захищати навколишнє середовище та забезпечувати при цьому зростаючі потреби майбутнього приросту населення. Сьогодні запас їжі годує 7 мільярдів людей, а надлишку все ще достатньо для подальшого розвитку (20). Хоча ми знаємо, що деякі з цих практик мали несприятливий вплив на землю. Занадто багато дерев вирубують, щоб звільнити місце для сільськогосподарських угідь (худоби та посівів), і ґрунти швидко виснажуються, руйнуючи екосистеми.

Виникали запитання щодо використання деяких гербіцидів та пестицидів, і протягом останніх десятиліть багато шкідливих речовин було заборонено в Північній Америці та ЄС. Ми все ще домовляємось про глобальні стандарти та намагаємось перевизначити параметри того, що є сільськогосподарським та екологічно безпечним, відповідаючи потребам наших культур, не завдаючи шкоди для майбутніх поколінь. Сільськогосподарські технології можуть

опинитися на межі чергової революції, оскільки біотехнологія переходить на авансцену сільськогосподарської науки.

Концепції органічного сільського господарства були розроблені на початку 1900-х років сером Альбертом Говардом, Ф.Х. Кінгом, Рудольфом Штайнером та іншими, які вважали, що використання гною для тварин (часто перетворюється на компост), посівів культур, сівозміни та боротьби з шкідниками на біологічній основі призвело до вдосконалення системи ведення сільського господарства. Говард, працюючи в Індії дослідником сільського господарства, отримав багато натхнення завдяки традиційним і стійким землеробським практикам, з якими він стикався там, і виступав за їх прийняття на Заході. Надалі такі практики пропагували різні адвокати, такі як Дж. Родале та його син Роберт, у 1940-х роках і далі, які видавали журнал "Органічне садівництво та фермерство" та ряд текстів про органічне землеробство. Попит на органічну їжу був стимульований у 1960-х роках публікацією "Тихої весни" Рейчел Карсон, яка задокументувала масштаби екологічної шкоди, заподіяної інсектицидами.

З кінця 20 століття продажі органічних продуктів харчування постійно зростали. Більша екологічна обізнаність, разом із занепокоєнням щодо впливу залишків пестицидів на здоров'я та споживання генетично модифікованих (ГМО) культур, сприяли зростанню органічного сектору. У Сполучених Штатах роздрібні продажі зросли з 20,39 млрд доларів у 2008 році до 47,9 млрд доларів у 2019 році, тоді як продажі в Європі досягли понад 37 млрд доларів (34,3 млрд євро) у 2017 році.

Ціна на органічну їжу, як правило, вища, ніж на традиційно вирощену їжу. Залежно від продукту, сезону та примх попиту та пропозиції, ціна на органічні продукти харчування може бути десь від менш ніж 10 відсотків до більш ніж 100 відсотків вище, ніж на традиційно вирощувані продукти.

В Україні ж в пошуках ефективного сільського господарства майже 70 років, коли Україна входила до СРСР, використовувала екстенсивне землеробство. Тобто збільшувались площі часто не екологічним шляхом, це

висушування боліт, вирубки лісів тощо. Це збільшення врожайності за допомогою великої кількості мінеральних добрив, це супроводжувалось розораністю ґрунтів. Сільське господарство часто розглядається як один з найбільш неефективних секторів економіки Радянського Союзу. Тому для підвищення ефективності Україні довелося забути про старі методи та шукати нові. Також залишилась проблема розораних земель. Тому для України є важливим змінити підхід для підвищення ефективності сільського господарства. Почати бути більш органічними і не розорювати землі ще більше.

Отже, сільське господарство мало багаторічний розвиток за який змінилось багато підходів до підвищення ефективності. Від застосування першого плуга до трактора пройшло чимало часу. Ефективність сільського господарства було запорукою побудови держави до промислової революції. Після зеленої революції у світі збільшилось виробництво продукції рослинництва та тваринництва. Але також у 20 столітті маленькими кроками розвивалось органічне виробництво, що мало на меті не просто екстенсивно чи інтенсивно розвиватись, а саме екологічно з далеким поглядом у майбутнє. Україна мала складний аграрний розвиток проте, також зараз розвивається в органічному виробництві. Аналіз підходів до підвищення ефективності в сільському господарстві протягом століть може допомогти нагадати як вирощували культури раніше. Поєднання цієї інформації та сучасних технологій надасть симбіоз, що підштовхне аграрний бізнес в сфері органічного виробництва та загалом до якісного збільшення ефективності.

## **РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФЕМІЛІ ГАРДЕН»**

### **2.1. Аналіз діяльності та фінансового стану підприємства ТОВ «Фемілі Гарден»**

Виробнича практика здійснювалась на базі товариства з обмеженою відповідальністю «Фемілі Гарден». Знаходиться підприємство за адресою Підприємство зареєструвалось 29 листопада 2016 року. У своїй діяльності Товариство керується нормами Цивільного та Господарського кодексів України, Законом України «Про господарські товариства», Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» та іншими законодавчими актами, що регулюють підприємницьку діяльність.

Підприємство засноване на приватній формі власності. Товариство має відокремлене майно, самостійний баланс, поточний та інший, в тому числі валютний рахунок в банках. Права і обов'язки юридичної особи підприємство набуло з дня його державної реєстрації в установленому законодавством порядку. Також товариство має круглу печатку та штампи з найменуванням, фірмові бланки, товариний знак та інші реквізити.

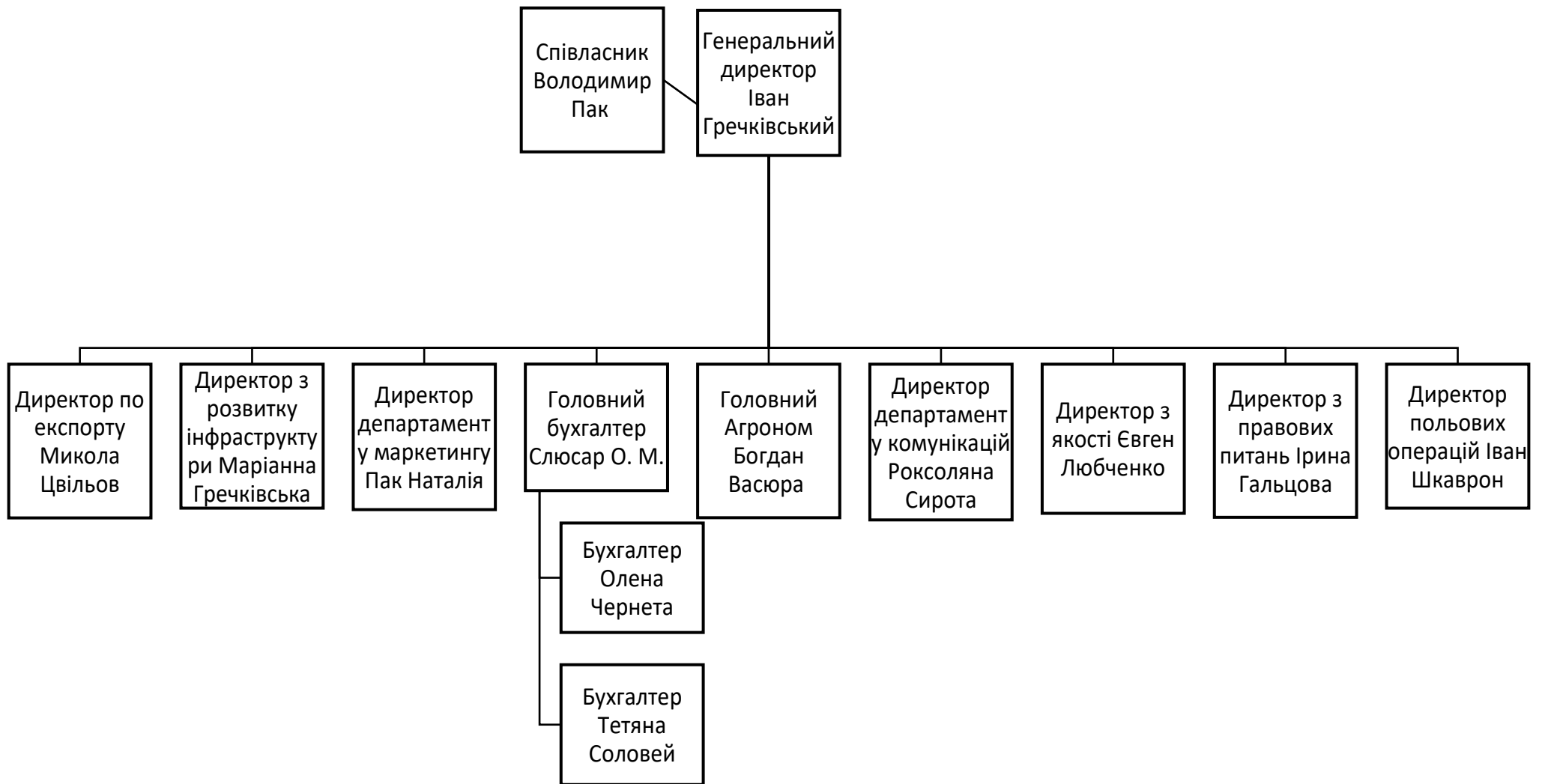
Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до законодавства та статуту. Учасники товариства не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості їх вкладів.

За КВЕД діяльністю підприємства є 01.25 вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників.

Директором ТОВ «Фемілі Гарден» є Гречківський Іван Павлович. Головним бухгалтером є Слюсар Олена Миколаївна.

Згідно з статтею 55 частини 3 Господарського кодексу України ТОВ «Фемілі Гарден» належить до суб'єктів малого підприємництва. На підприємстві працює в середньому 35 осіб.

•



Мал. 1.1. Організаційна структура управління

ТОВ «Фемілі Гарден» має два основних відділи:

- адміністрація;
- виробничий відділ - рослинництво.

Організаційна структура управління підприємства є лінійно-функціональною. Організаційна та управлінська структура ТОВ «Family Garden» у 2020 році складається з таких відділів (рис. 1 та 2):

- експортний відділ;
- відділ розвитку інфраструктури;
- департамент маркетингу;
- департамент польових операцій;
- відділ якості;
- департамент комунікацій;
- департамент правових питань;
- бухгалтерський відділ.

Організація та ведення бухгалтерського обліку на ТОВ «Фемілі Гарден» здійснюється відповідно до вимог чинних законодавчих та нормативних актів і наказу про облікову політику.



Мал. 2.1. Діаграма кількості рослин по сортам у 2020 році

Особливістю даного підприємства є те, що вони займаються органічним ягідництвом. Зараз вирощують лохину на всій площі сільськогосподарських земель, проте раніше вирощували малину та жимолость. Довелось ліквідувати

кущі малини через хвороби, а жимолость через тяжкість вирощування Також варто додати, що кущі лохини є багаторічними рослинами, що починають плодоносити з 3-х річного віку.

Найбільше на підприємстві вирощують сорт лохини «Дюк» - це 41%(мал. 1.1.) від кількості всіх кущів. Потім по 27% займають сорти «Валор» і «Ласт кол».

Таблиця 1.1.

### Динаміка посадки лохини по роках за сортами, кущів

| Сорт          | 2017         | 2018          | 2019          | 2020          |
|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Блюкроп       |              | 4211          |               |               |
| Блюголд       |              | 18643         |               |               |
| Дюк           | 6568         | 74399         | 67132         | 56181         |
| Нельсон       |              |               |               | 2109          |
| Спарган       | 3082         | 35703         |               |               |
| Ліберті       |              |               | 59114         | 462           |
| Река          | 3245         |               |               |               |
| Торо          | 6722         |               |               | 1168          |
| Чантиклер     | 1526         |               |               | 0             |
| Валор         |              |               |               | 37308         |
| Ласт кол      |              |               |               | 37308         |
| Патріот       |              |               |               | 2699          |
| Колекція      |              |               |               | 694           |
| <b>Всього</b> | <b>21143</b> | <b>132956</b> | <b>126246</b> | <b>137929</b> |

На підприємстві посаджено найбільше кущів у 2017 році, але їх довелось викорчувати всі через хворобу на кущах. У 2018 році були також посаджені кущі, але вже в меншій кількості. У 2020 році посадили ще 137 929 кущів лохини.

Сорт Дюк відомий своїми великими світло-синіми ягодами, які дозрівають влітку. Вони мають яскравий солодкий смак та іноді сягають розмірів монети. Дозрівають ягоди сорту Duke пізно, вже після весняних холодів, проте їх легко зберігати.

|   |  |   |   |   |  |
|---|--|---|---|---|--|
| <p>НАЗВА СОРТУ</p> <p><b>Лохина</b><br/><b>ДЮК</b></p>          |  | <p>ПЕРІОД ДОЗРІВАННЯ</p> <p>Тра      Чер      Лип      Сер      Вер</p> |   |   |  |
| <p>РОЗФАСОВКА</p> <p><b>125   250   500   1000</b></p> <p>г</p> |  | <p>П-Д ЗБЕРІГАННЯ</p> <p><b>1 → 2</b></p> <p>тиж.</p>                   | <p>ТЕМП. ЗБЕРІГ-НЯ</p> <p>мін <b>-1</b><br/>макс <b>+2</b> °C</p> | <p>РОЗМІР ЯГОДИ</p> <p><b>15-18</b></p> <p>мм</p> | <p>ВРОЖАЙНІСТЬ</p> <p><b>5,5</b></p> <p>кг/рік</p> |

Мал. 1.3. Опис сорту «Дюк»

Сорт «Валор» був розроблений компанією Fall Creek Genetics. Valor може похвалитися ягодами дуже великих розмірів. Повністю достиглі ягоди мають щільну текстуру та неймовірно солодкий смак. Цей сорт чудово переносить заморозки і приносить ягоди великого розміру, які легко збирати.

|  |                                     |   |                                 |                                  |
|--|-------------------------------------|---|---------------------------------|----------------------------------|
| НАЗВА СОРТУ<br><b>Лохина</b><br><b>ВАЛОР</b> | ПЕРІОД ДОЗРІВАННЯ<br>               |   |                                 |                                  |
| РОЗФАСОВКА<br><b>125 250 500 1000</b> г      | П-Д ЗБЕРІГАННЯ<br><b>1 → 2</b> тиж. | ТЕМП. ЗБЕРІГННЯ<br>мін <b>-1</b><br>макс <b>+1</b> С° | РОЗМІР ЯГОДИ<br><b>18-22</b> мм | ВРОЖАЙНІСТЬ<br><b>5,5</b> кг/рік |

Мал. 1.4. Опис сорту «Дюк»

Сорт «Ласт кол» дозріває пізніше за інші, одночасно з сортами Aurora та Elliott. Для нього характерні великі світло-блакитні ягоди з пізнаваним солодким смаком і тонким ароматом.

|   |                                     |   |                                 |                                  |
|---|-------------------------------------|---|---------------------------------|----------------------------------|
| НАЗВА СОРТУ<br><b>Лохина</b><br><b>ЛАСТ КОЛ</b> | ПЕРІОД ДОЗРІВАННЯ<br>               |   |                                 |                                  |
| РОЗФАСОВКА<br><b>125 250 500 1000</b> г         | П-Д ЗБЕРІГАННЯ<br><b>1 → 2</b> тиж. | ТЕМП. ЗБЕРІГННЯ<br>мін <b>-1</b><br>макс <b>+1</b> С° | РОЗМІР ЯГОДИ<br><b>14-18</b> мм | ВРОЖАЙНІСТЬ<br><b>5,5</b> кг/рік |

Мал. 1.5. Опис сорту «Ласт кол»

Таблиця 1.2.

Динаміка площ та працівників з 2017 по 2020 роки

| Культура  | 2020 | 2019 | 2018   | 2017 | Відх-ня 2017 до 2020 |          |
|-----------|------|------|--------|------|----------------------|----------|
|           |      |      |        |      | Абсолютн<br>е        | Відносне |
| Площа, га |      |      |        |      |                      |          |
| Лохина    | 155  | 155  | 148,00 | 43   | 112                  | 360%     |

|               |        |        |        |       |     |      |
|---------------|--------|--------|--------|-------|-----|------|
| Жимолост<br>ь |        |        | 2      | 2     | -2  | 0%   |
| Малина        |        |        | 5      | 5     | -5  | 0%   |
| Разом         | 155,00 | 155,00 | 155,00 | 50,00 | 105 | 310% |

Сільськогосподарські угіддя підприємства знаходиться у селі Катюжанка Вишгородського району Київської області. За складом це в основному суглинок легкий та субпіщаний.

Крім структури посівних площ важливу роль при оцінці ефективності виробництва відіграє забезпеченість господарства основними виробничими фондами та їх використання.

Обов'язковим речовим елементом будь-якого виробничого процесу є засоби виробництва, які поділяються на засоби і предмети праці. Оснащеність основними засобами на підприємстві щорічно зростає. За 2019 рік в середньому відбулося збільшення на 131,4% порівняно з 2018 роком.

Загалом авансований капітал також зростає і зріс на 95% у 2019 році порівняно з 2018 роком. У 2020 році навіть за 8 місяців авансований капітал ще більший ніж у 2019 році. Таке різке зростання відбулось за рахунок масштабного розвитку підприємства, адже це підприємство має великий потенціал у наступні роки. Адже у 2019 році у зв'язку з пересадкою кущів лохини за 2017 рік довелося більше чекати коли виросте лохина. Лохина починає плодоносити 3 роки. Тому до складу довгострокових біологічних активів насадження переводять ся на 3-4 рік (в залежності від сорту і початку плодоношення) До того часу витрати на вирощування молодих насаджень обліковують як незавершені капітальні інвестиції. Кількість кущів 2019 році збільшилась у два рази порівняно з 2018 роком.



Мал. 1.6. Динаміка середньої кількості працівників

Середньорічна чисельність працівників зростає також, вже у 2020 році на підприємстві було 35 чоловік, хоча у 2019 їх було 31.

Оскільки підприємство лише відносно недавно засноване і більшість насаджень ще не плодоносить, то виручка і відповідно прибуток поки що незначні і мають зростати швидкими темпами в найближчі роки. Тому в перші роки підприємство планово-збиткове. Тому у підприємства присутній збиток з 2018 року і у 2020 році також через великі інвестиції, які поки повністю не окупили себе. Хоча з 2019 року у підприємства є виручка, проте у 2019 році вона була всього лиш 191 тисяча гривень це на 161% менше чим у 2018 році, що однозначно мало для покриття збитку. У 2020 році виручка вже складала 2 млн 609,9 тисяч гривень.

Таблиця 1.3.

**Основні економічні показники ТОВ «Фемілі Гарден»**

| Показники                                   | 2018     | 2019     | 2020 (8 місяців) | Відх-ня абс. 2019 до 2018 | Відх-ня відн. 2019 до 2018 |
|---|----------|----------|------------------|---------------------------|----------------------------|
| <b>Абсолютні показники</b>                  |          |          |                  |                           |                            |
| Площа ріллі, га                             | 148      | 155      | 155              | 7,0                       | 4,7%                       |
| Авансований капітал, тис грн                | 41896,1  | 81818,55 | 99708,05         | 39922,5                   | 95,3%                      |
| Власний капітал, тис. грн.                  | 3682,5   | 2759,45  | 13400,2          | -923,1                    | -25,1%                     |
| Основні засоби                              | 13099,55 | 30306,1  | 41107,5          | 17206,6                   | 131,4%                     |
| Незавершені капітальні інвестиції           | 17728,55 | 35465    | 43485,7          | 17736,5                   | 100,0%                     |
| Середньорічна чисельність працівників, осіб | 25       | 31       | 35               | 6,0                       | 24,0%                      |
| Чистий дохід від реалізації                 | 1 947,60 | 191,70   | 2 609,90         | -1755,9                   | -90,2%                     |

|                                     |          |              |          |         |          |
|-------------------------------------|----------|--------------|----------|---------|----------|
| продукції, тис. грн                 |          |              |          |         |          |
| Чистий прибуток, тис. грн.          | -2085    | -5 453,40    | -4112,4  | -3368,4 | -161,6 % |
| Собівартість реалізованої продукції | 1 046,60 | 14<br>162,70 | 1 374,90 | 13116,1 | 1253,2%  |
| Інші операційні витрати             | 0,00     | 24405        | 4582,3   | 24405,0 | 100,0%   |
| Разом витрати                       | 5 407,10 | 24<br>624,00 | 7 809,70 | 19216,9 | 355,4%   |

Собівартість у 2019 році також значно більша чим у 2018 на 12 раз. Інші операційні витрати появились у 2019 році і почали складати 24 млн, але вже у 2020 році витрати значно зменшилися на 82%. Інші операційні витрати пов'язані з кущами малини, лохини, жимолості, які довелося викорчувувати. До їх складу входили витрати на викорчування рослин, витрати на посадку нових кущів та їх утримання. Хоча підприємство зазнало збитку у 2019 році, проте вони вирішили пересадити весь врожай 2017 року для усунення проблем нерентабельності в майбутньому.

**Таблиця 1.4.**

**Основні відносні показники ТОВ «Фемілі Гарден»**

| <b>Відносні показники</b>   |       |        |        |        |          |
|---|-------|--------|--------|--------|----------|
| Товарна продукція (виручка від реалізації):                         | x     | X      | X      | X      | X        |
| - на 1 середньорічного працівника (продуктивність праці), тис. грн. | 77,9  | 6,18   | 74,6   | 897,4  | 1152,0%  |
| Витрати на 100 грн. товарної продукції, тис. грн..                  | 53,7  | 7387,9 | 52,7   | 7334,2 | 13648,1% |
| Чистий прибуток від реалізації продукції:                           | x     | X      | X      | X      | X        |
| - на 1 середньорічного працівника, тис. грн..                       | -83,4 | -175,9 | -117,5 | -92,5  | 110,9%   |
| <b>Показники використання ресурсів</b>                              |       |        |        |        |          |
| Фондозабезпеченість господарства, грн./га                           | 88,5  | 195,5  | 265,2  | 107,0  | 120,9%   |
| Фондоозброєність праці, грн.  | 524,0 | 977,6  | 1174,5 | 453,6  | 86,6%    |
| Фондовіддача основних виробничих засобів, грн.                      | 0,149 | 0,006  | 0,063  | -0,142 | -95,7%   |
| Фондомісткість  | 6,7   | 158,1  | 15,8   | 151,4  | 2250,5%  |

В 2018 один працівник приносив 77,9 тис. гривень, а у 2019 році 6,18 тис. грн. на рік, що на 92% менше. Витрати на 100 грн товарної продукції ж 2019 році

зросли на 136,5%. Що дає не втішний результат для підприємства в короткостроковому періоді.

Фондозабезпеченість на один гектар зростає з шаленим високими темпами у 2019 році на 107%, тобто на 107 тис. гривень порівняно з 2018 роком і на 35% у 2020 році порівняно з 2019 роком. Так у 2020 році на один гектар вже припадає 265 тисяч основних засобів. На одного працівника припадає у 2020 році 1 174,5 тис грн.

Проте поки виробничі фонди не приносять великого прибутку. Показник фондомісткості показує, що 1 грн прибутку припадає 15 грн основних засобів у 2020 році і навпаки за показником фондівіддачі на 100 грн основних засобів припадає лише 6 грн виручки.

Також варто дослідити показники на 1 гектар для розуміння кращої картини стану підприємства. Особливо цікаво проаналізувати витрати на 1000 кущів лохини, адже це підприємство займається багаторічними рослинами, які є також основною одиницею витрат чи прибутків.

Таблиця 1.5.

**Показники на одиницю потужності підприємства**

| <b>Показники</b>   | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>Від-я 2019 і 2018, грн</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------------------------|
| Авансований капітал на 1 га с/г угідь (тис. грн/га)        | 283,1       | 527,9       | 643,3       | 244,8                         |
| Власний капітал на 1 га с/г угідь (тис. грн/га)            | 24,9        | 17,8        | 86,5        | -7,1                          |
| Трудовозабезпеченість виробництва (чол./га)                | 0,2         | 0,2         | 0,2         | 0,0                           |
| Трудовозабезпеченість виробництва на 1000 кущів (чол./кущ) | 0,064       | 0,059       | 0,100       | 0,0                           |
| Товарна продукція на 1 га с/г угідь, тис. грн.             | 13,16       | 1,24        | 16,84       | -11,9                         |
| Товарна продукція на 1000 кущ, тис. грн.                   | 5,0         | 0,5         | 7,4         | -4,5                          |
| Витрати на 1 га, тис. грн                                  | 7,1         | 91,4        | 8,9         | 84,3                          |
| Витрати на 1000 кущів, тис. грн                            | 11,8        | 26,9        | 3,9         | 15,1                          |
| Чистий збиток на 1 га с/г угідь, тис. грн.                 | -14,1       | -35,2       | -26,5       | -21,1                         |
| Чистий збиток на 1000 кущів, тис. грн.                     | -5,4        | -10,4       | -11,7       | -5,0                          |

В 2018 один працівник приносив 77,9 тис. гривень, а у 2019 році 6,18 тис. грн. на рік, що на 92% менше. Витрати на 100 грн товарної продукції ж 2019 році

зросли на 136,5%. Що дає не втішний результат для підприємства в короткостроковому періоді.

Фондозабезпеченість на один гектар зростає з шаленим високими темпами у 2019 році на 107%, тобто на 107 тис. гривень порівняно з 2018 роком і на 35% у 2020 році порівняно з 2019 роком. Так у 2020 році на один гектар вже припадає 265 тисяч основних засобів. На одного працівника припадає у 2020 році 1 174,5 тис грн.

Проте поки виробничі фонди не приносять великого прибутку. Показник фондомісткості показує, що 1 грн прибутку припадає 15 грн основних засобів у 2020 році і навпаки за показником фондівіддачі на 100 грн основних засобів припадає лише 6 грн виручки.

Втім, в планах підприємства в цьому році вкрай збільшити свої площі, саме задля цього землі, на яких будуть посаджені нові саджанці проходять перехідний період. Оскільки підприємство займається виключно органічною продукцією, то ж і методи боротьби з чинниками, що негативно впливають на їх насадження - нестандартні. Перше, що хотілось би відмітити, це те, що підприємство на своїх полях використовує лише органічні добрива. Перш за все це є основною умовою для проходження різного роду сертифікацій.

Основа органічного землеробства підприємства — ґрунтозберігаючі технології та сприяння максимальному відновленню ґрунтів. На полях приділяється особлива увага захисту ґрунтів, використовуючи такі методи господарювання:

- щадні технології обробітку;
- відстеження й поліпшення водного режиму ґрунту.
- підтримання у належному стані та відновлення лісосмуг та берегів

річок. ТОВ «Фемілі Гарден» завжди йде у ногу з часом, проте не забуває й про досвід попередніх поколінь. Тому у своїй роботі успішно поєднує традиційні технології з інноваційними методами. Саме «Фемілі Гарден» постійно експериментує, випробовує та шукає нові ефективні рішення, щоб виготовляти дійсно якісну органічну продукцію.

Так, на підприємстві є своя лабораторія та метеостанція. Саме постійний аналіз ґрунтів та води сприяє оптимізації живлення не тільки рослин, а й відтворенню родючості.

Аналіз ґрунтів та води проводяться щотижнево або ж після різкої зміни температури чи осадів. На основі аналізу ґрунту вносяться добрива та засоби захисту рослин (ЗЗР). Слід відмітити, що добрива підприємство використовує виключно органічні.

Окрім цього, на основі аналізу розробляються норми внесення добрив до системи поливу, яка на підприємстві є автоматичною.

Головна перевага «Family Garden» - у запровадженні інноваційної системи контролю та моніторингу 24/7 на полях лохини.

Плантація лохини «Family Garden» облаштована системою зрошення, системою автоматизації та фертигації. Цей проект був розроблений із урахуванням карти ґрунтів, ландшафту, кліматичних особливостей та рівня ґрунтових вод. На полях виробника встановлена система фільтрації від компанії Azud та багаторічна краплинна трубка з компенсацією тиску від компанії Eurodrip. Що стосується системи автоматизації, то встановлено інноваційне обладнання з можливістю керування через віддалений доступ від компанії TALGIL.

Без перебільшення, «Family Garden» упровадила найпрогресивнішу систему автоматизації та фертигації з-поміж представлених на ринку України. В даній системі застосовані датчики контролю вологості, датчик показника ЕС та температури ґрунту, автоматичний фертигаційний вузол із контролем ЕС та рН, що дає можливість безперервно контролювати характеристики води для поливу та змінювати їх залежно від завдань від технолога або агронома. Клапани системи управління, що знаходяться на полі, працюють в автоматичному режимі та керуються через віддалений доступ контролером DREAM2 від компанії TAALGIL. Спеціалісти «Family Garden» можуть бачити, що відбувається на плантаціях, метеостанції компанії DAVIS, повністю завдяки якій інтегрована у систему автоматизації TALGIL. Завдяки цій системі моніторингу є можливість

цілодобово в режимі он-лайн контролювати погодні показники, як-от: температура повітря, інтенсивність опадів та випаровування, рівень ультрафіолетового випромінювання, точка роси, що допомагає вчасно застосовувати антизаморозкові системи (наприклад, дощування, обприскування, задимлення тощо). Це дає можливість агрономам та гідротехнікам приймати зважені та своєчасні рішення в тих чи інших ситуаціях. Дана автоматизація можливість збирати та система дає опрацьовувати статистичні дані про споживання води і добрив за кранами, полями, ділянками тощо. Так, агроном може проаналізувати необхідність поливу плантації: яку кількість поживних речовин потребують рослини та коли саме. В Україні є аналогічні базові системи поливу, втім саме у «Family Garden» максимально використали можливості цієї системи, розкрили її потенціал не тільки увімкненням- вимкненням клапанів і внесенням добрив, але й змогли суттєво оптимізувати власні витрати часу та ресурсів.

І окрім цього, за допомогою сучасних радарів, які підключаються до метеостанції можна спрогнозувати насування саме градових хмар. Потім ці хмари за допомогою спеціальних градозахисних установок І (градобійних пушок) розганяються, таким чином град не утворюється. Саме прогнозування породних умов наперед дає можливість планувати роботи у саду, проведення обприскувань, підживлень тощо.

Однією з головних задач метеостанції є контроль погодних умов в реальному часі. Це є точкою відліку для початку та кінця проведення багатьох технологічних операцій, особливо в органічному землеробстві. Наприклад, всі біопрепарати 100% працюють лише за певної температури та вологості повітря. Не знаючи цих показників агроном просто не в змозі забезпечити гарний результат від використання того чи іншого препарату через систему поливу.

Необхідно вказати, що задля виявлення проривів у системі зрошення (це і через загинання крапельної стрічки, забиття емітерів, дрібні та середні прориви, які призводять до гибелі насадження, через недополиття) окрім датчиків використовується ще й дрон з тепловізором.

Він може облетіти 10-12 гектарів за 25 хвилин та виявити ділянки, які отримали мало вологи. До речі, саме дроном також легко робити інвентаризацію (підрахунок) кущів.

Таблиця 1.6.

### Основні показники рентабельності на підприємстві

|   | Формула розрахунку | 2018    | 2019     | 2020    |
|---|--------------------|---------|----------|---------|
| <b>Рентабельність продажу</b>           | ЧП/ЧД*100          | -107,1% | -2844,8% | -157,6% |
| <b>Рентабельність власного капіталу</b> | ЧП/ВК*100          | -56,6%  | -197,6%  | -30,7%  |
| <b>Рентабельність авансованого</b>      | ЧП/А*100           | -15,9%  | -18,0%   | -10,0%  |
| <b>Рентабельність виробничих фондів</b> | ЧП/ОЗІЗ*100        | -14,5%  | -17,0%   | -9,7%   |
| <b>Рентабельність виробництва</b>       | Вп/Вв*100          | -199,2% | -38,5%   | -299,1% |

*Рентабельність продажу* показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Іншими словами, скільки залишається в підприємства після покриття собівартості продукції. На даний показник не існує єдиного стандарту, адже значення рентабельності продажів для різних галузей, масштабів виробництва і рівня технології можуть сильно розрізнятися, тому кращим буде динаміка їх змін. З таблиці 1.4 видно, що показники рентабельності продажу на ТОВ «Family Garden» знижуються у 2019 році, а саме на 29 раз.

*Рентабельність власного капіталу* характеризує ефективність використання власного капіталу. Показує, яка віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал. Рентабельність власного капіталу у 2019 році ще менша чи у 2018 році, а у 2020 ситуація стає кращою.

*Рентабельність виробничих фондів.* Загалом, рентабельність виробничих фондів змінюється зростає у 2020 році тобто в 2020 році краще оптимізували структуру виробничих активів.

*Рентабельність виробництва,* який визначено для підприємства, характеризує сукупний рівень рентабельності й за економічним змістом показує, скільки отримано копійок прибутку в розрахунку на одну гривню виробничих витрат загалом на цьому підприємстві. Даний показник на ТОВ «Family Garden»

має тенденцію до зниження, а у 2019 році покращився в порівнянні з 2018 у 5 разів.

Визначивши показники економічної рентабельності підприємства ТОВ «Family Garden», можна зробити висновок що дане підприємство підвищило свою ефективність та рентабельність у своїй основній діяльності у 2020 році, хоча у 2018 ситуація краща чим в 2019 році. Загалом з таблиці 1.4. зрозуміло що підприємство є не рентабельним в приносить збиток.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності - співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних (короткострокових) зобов'язань. До найбільш ліквідної частини активів належать грошові кошти та їх еквіваленти. Показник демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно. На цьому підприємстві абсолютний показник ліквідності дуже маленький і має тенденцію до зменшення, тому підприємство тяжко погашає свої борги.

Коефіцієнт швидкої ліквідності - індикатор короткострокової ліквідності компанії, який вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. Свої короткострокові зобов'язання підприємство швидко не погасить, тому брати короткостроковий кредит також не варто.

Таблиця 1.7.

### Показники ліквідності підприємства

| Показники   | Методика розрахунку            | Економічно доцільне значення показника | 2018  | 2019      | 2020  |
|---|--------------------------------|--|-------|-----------|-------|
| 1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності                    | ф.1 (р.1160 + р.1165)          | 0,2-0,25                               | 0,213 | 0,19<br>2 | 0,029 |
|   | ф.1 р.1695*                    | збільшення                             |       |           |       |
| 2. Коефіцієнт проміжної (швидкої, поточної) ліквідності | ф.1 (р.1195 - р.1100 - р.1110) | 0,6 - 0,8                              | 1,333 | 1,70<br>7 | 0,864 |
|   | ф.1 р.1695                     | збільшення                             |       |           |       |
| 3. Загальний коефіцієнт ліквідності                     | ф.1 р.1195                     | 1,5-2,5                                | 1,513 | 1,92<br>2 | 0,937 |
|   | ф.1 р.1695                     | збільшення                             |       |           |       |
| 4. Коефіцієнт покриття (ліквідної                       | ф. 1 р. 1195                   | >1,0                                   | 0,290 | 0,24<br>4 | 0,204 |
|   | ф. 1                           | збільшення                             |       |           |       |

|                    |  |                    |  |  |  |  |
|--------------------|--|--------------------|--|--|--|--|
| платоспроможності) |  | p.1595 +<br>p.1695 |  |  |  |  |
|--------------------|--|--------------------|--|--|--|--|

У загальному випадку компанія конвертує свої оборотні активи в грошову форму, а ці гроші вже використовуються для покриття зобов'язань. Підприємство не зможе швидко конвертувати свій капітал, показник хоча й зростає з 2016 року по 2018 рік, але навіть не досягає одного.

Таблиця 1.8.

### Основні показники фінансової стійкості

| Показник   | 2018      | 2019      | Відх-я показників |         |
|--|-----------|-----------|-------------------|---------|
|  |           |           | Абс.              | Відн. % |
| Коефіцієнт автономії   | 0,088     | 0,034     | -0,054            | -62%    |
| Коефіцієнт фінансової стійкості  | 0,088     | 0,034     | -0,054            | -62%    |
| Чистий оборотний капітал   | 34581,000 | 77659,900 | 43078,900         | 125%    |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу                                  | 3,005     | 0,777     | -2,228            | -74%    |
| Коефіцієнт забезпеченості поточних зобов'язань власними оборотними коштами | -2,453    | -2,830    | -0,378            | 15%     |

Коефіцієнт покриття (ліквідної платоспроможності не досягає одиниці. Підприємство потребує покращити свій ліквідний стан. Якщо не буде достатня ліквідність підприємству буде важко вводити інновації самостійно. Але так як підприємство має іноземні інвестиції це можливо.

Отже, 2019 рік приніс гірші результати для ТОВ «Фемілі Гарден» чим у 2018 році, адже мав збиток на 160% більшим, меншу виручку на 17 разів. Проте у 2019 році значно збільшились основні фонди, незавершені капітальні інвестиції та авансований капітал загалом. Але вже у 2020 році навіть за 8 місяців ситуація покращилась, збільшилась виручка і зменшився збиток.

## **2.2. Внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на ефективність підприємства ТОВ «Фемілі Гарден»**

Важливу роль у розвитку аграрних компаній мають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що мають вплив на вирощування, переробку та розвиток підприємства в цілому. Зрозумівши чинники зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємстві ТОВ «Фемілі Гарден» можна запропонувати комплекс рішень для зменшення негативного значення факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, котрі впливають на ефективність діяльності та посилення тих що покращують.

Внутрішніми факторами підприємство може маніпулювати та змінювати. До них належить: організація, використання, спрямування, розподіл оборотних коштів; обсяг виробленої та реалізованої продукції; контроль за величиною оборотних коштів; тривалість виробничого процесу.

Для ще кращого розуміння фінансового стану підприємства на основі таблиць 2.2.1.-2.2.2. ми можемо спостерігати, що авансований капітал значно зріз за рахунок збільшення основних фондів, додатково внесеного капіталу. Також збільшилися незавершені капітальні інвестиції. Зменшилась дебіторська заборгованість у 2019 році порівняно з 2018 роком. Також у 2019 році повністю зникли поточні зобов'язання. Загалом можна зробити висновок що підприємство могло функціонувати за рахунок внесеного додаткового капіталу.

Поки що внутрішні фактори, показують що підприємство може бути ефективним за рахунок необоротних активів. Велика кількість основних засобів, ще є новими та інноваційними. Проте незавершені капітальні інвестиції мають ризики. Так як це куці лохини, що ще не вирости і не окріпили, то вони потребують догляду та витрат. І при цьому можуть ще підхопити, якусь хворобу чи про сто не вирости. Що призведе до збитків, а отже зменшення ефективності. Обороти активи ж значно зменшились на кінець 2019 року і показують неефективну діяльність підприємства.

## Горизонтально-вертикальний аналіз капіталу (частина актив)

| Актив  | 2018   | Питома вага, % | 2019   | Питома вага, % | Зміни                  |             |                             |
|--|--------|----------------|--------|----------------|------------------------|-------------|-----------------------------|
|  |        |                |        |                | У абсолютних величинах | У структурі | Темпи зростання (зниження)% |
| 1  | 2      | 3              | 4      | 5              | 6                      | 7           | 8                           |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |        |                |        |                |                        |             |                             |
| Основні засоби   | 13 100 | 31,27%         | 30 238 | 36,96%         | 17 138                 | 5,69%       | 130,83%                     |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 17728  | 42,63%         | 35 465 | 43,35%         | 8                      | -0,29%      | 0,02%                       |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 0      | 0,00%          | 0      | 0,00%          | 0                      | 0,00%       | 0,00%                       |
| Усього за розділом I   | 30 828 | 73,58%         | 65 832 | 80,46%         | 35 004                 | 6,88%       | 113,54%                     |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |        |                |        |                |                        |             |                             |
| Запаси   | 1 316  | 3,14%          | 1 793  | 2,19%          | 477                    | -0,95%      | 36,26%                      |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 2 381  | 5,68%          | 2 080  | 2,54%          | -302                   | -3,14%      | -12,66%                     |
| Поточні біологічні активи  | 0      | 0,00%          | 0      | 0,00%          | 0                      | 0,00%       | 0,00%                       |
| Інша дебіторська заборгованість                                  | 3 294  | 7,86%          | 2 626  | 3,21%          | -668                   | -4,65%      | -20,27%                     |
| Гроші та еквіваленти   | 1 557  | 3,72%          | 1 600  | 1,96%          | 43                     | -1,76%      | 2,77%                       |
| Усього за розділом II  | 11 068 | 26,42%         | 15 987 | 19,54%         | 4 919                  | -6,88%      | 44,44%                      |
| Баланс   | 41 896 | 100,00%        | 81 819 | 100,00%        | 39 922                 | 0,00%       | 95,29%                      |

Таблиця 2.2.2.

## Горизонтально-вертикальний аналіз капіталу (частина пасив)

| Пасив  | 2018   | Питома вага, % | 2019      | Питома вага, % | Зміни                  |             |                               |
|--|--------|----------------|-----------|----------------|------------------------|-------------|-------------------------------|
|  |        |                |           |                | У абсолютних величинах | У структурі | Темпи зростання (зниження), % |
| 1  | 2      | 3              | 4         | 5              | 6                      | 7           | 8                             |
| <b>I. Власний капітал</b>                            |        |                |           |                |                        |             |                               |
| Зареєстрований капітал                               | 5 000  | 11,93%         | 5 931,80  | 7,20%          | 932                    | -4,68%      | 18,64%                        |
| Додатковий капітал                                   | 0      | 0,00%          | 19 846,10 | 24,30%         | 19 846                 | 24,26%      | 100,00%                       |
| Резервний капітал                                    | 0      | 0,00%          | 0         | 0,00%          | 0                      | 0,00%       | 0,00%                         |
| Усього за розділом I                                 | 3 683  | 8,79%          | 20 580,80 | 25,20%         | 16 898                 | 16,36%      | 458,88%                       |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b> |        |                |           |                |                        |             |                               |
| Усього за розділом II                                | 0      | 0,00%          | 0         | 0,00%          | 0                      | 0,00%       | 0,00%                         |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>      |        |                |           |                |                        |             |                               |
| Поточна кредиторська заборгованість за:              | 58     | 0,14%          | 309,2     | 0,4%           | 251                    | 0,24%       | 434,02%                       |
| товари, роботи, послуги                              |        |                |           |                |                        |             |                               |
| розрахунками з бюджетом                              | 0      | 0,00%          | 7,2       | 0,0%           | 7                      | 0,01%       | 100,00%                       |
| розрахунками зі страхування                          | 0      | 0,00%          | 0         | 0,0%           | 0                      | 0,00%       | 0,00%                         |
| розрахунками з оплати праці                          | 0      | 0,00%          | 0         | 0,0%           | 0                      | 0,00%       | 0,00%                         |
| Інші поточні зобов'язання                            | 2 021  | 4,82%          | 3 827,10  | 4,7%           | 1 806                  | -0,15%      | 89,35%                        |
| Усього за розділом III                               | 7 315  | 17,46%         | 4 158,70  | 0,1            | -3 157                 | -12,38%     | -43,15%                       |
| Баланс   | 41 896 | 100,00%        | 81 818,60 | 2              | 39 922                 | 95,29%      | 95,29%                        |

**Горизонтально-вертикальний аналіз капіталу 2019 рік**

| Стаття   | Код рядка | Звітний період | Попередній період | Відхилення (+/-) |       |
|--|-----------|----------------|-------------------|------------------|-------|
|  | №         | тис. грн.      |                   | %                |       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000      | 192            | 1 948             | -1 756           | -90%  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050      | 76             | 1 047             | -970             | -93%  |
| Інші операційні доходи   | 2120      | 18 926         | 10620,6           | 8 305            | 78%   |
| Інші операційні витрати  | 2180      | 24 405         | 0                 | 24 405           |       |
| Інші доходи  | 2240      | 52,9           | 594,2             | -541             | -91%  |
| <b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>                   | 2350      | -5 453         | 7 755             | -13 209          | -170% |

Власний капітал збільшується у 2019 році це є мотивуючим чинником для підприємства, щоб підвищити ефективність. Чистий фінансовий результат є мінусовим. Тобто загалом на підприємстві необхідно збільшувати ефективність.

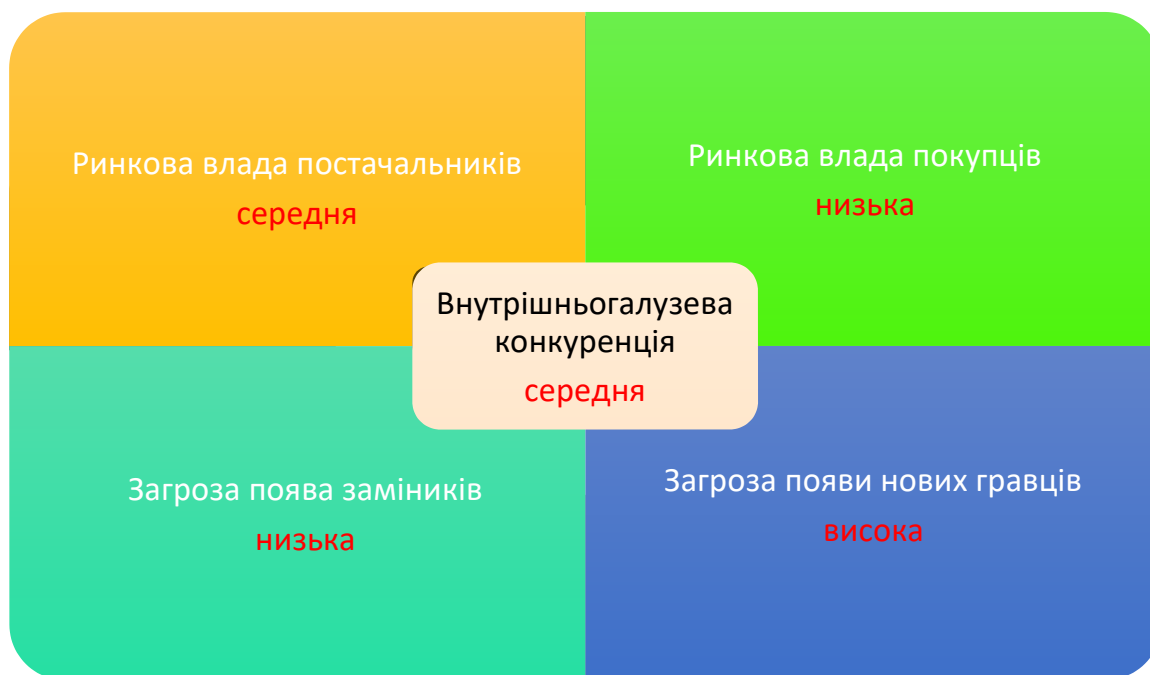
Зовнішні чинники можна оцінити за допомогою моделі Портера. Теорія конкуренції Майкла Портера говорить про те, що на ринку існує 5 рушійних сил, які визначають можливий рівень прибутку на ринку. Кожна сила в моделі Майкла Портера показує окремий рівень конкурентоспроможності товару:

- ринкова влада покупців
- ринкова влада постачальників
- загроза вторгнення нових учасників
- небезпека появи товарів - замінників
- рівень конкурентної боротьби або внутрішньогалузева конкуренція

Майкл Портер писав, що дані елементи ринку є основними силами ринкової конкуренції, що продукують

Конкурентний аналіз галузі по Майклу Портеру допомагає визначити інтенсивність і вираженість конкурентних сил в галузі, знайти таку позицію, в якій

компанія буде максимально захищена від впливу конкурентних сил і зможе зі свого боку впливати на них. Що однозначно впливає на ефективність підприємства.



Мал. 2.2.1. Модель Майкла Портера

Золоте правило теорії п'яти сил конкуренції Майкла Портера полягає в наступному: чим слабший вплив конкурентних сил, тим більше можливостей для отримання високого прибутку в галузі має компанія. І навпаки, чим вище вплив конкурентних сил, тим вище ймовірність, що жодна компанія не в змозі буде забезпечити високу прибутковість від капіталовкладень. А середня прибутковість галузі визначається найбільш впливовими конкурентними силами.

Ринкова влада постачальників на ринку лохини середня, адже на ринку лохина є дефіцитною, через те що мало виробників лохини, купити кущ є складним завданням. Влада у продавців кущів існує, адже вони встановлюють ціну на кущ лохини. Також у підприємства, яке посадило органічну лохину є високі запити до продуктивності куща і тому високоякісні кущі знайти складніше, але треба враховувати, що лохина теж з'явилась на ринку не давно і знайти

покупця для кущів також не завжди легко. Тому ці фактори врівноважують і влада постачальників середня.

Загроза появи заміників на ринку лохини є низькою. Лохина є чудовою ягодою і в неї є взагалі такі конкуренти як чорниця, малина, тощо. Але саме конкретно органічну лохину не можна повністю замінити. Проте також існує дикоросла чорниця, яка має схожі властивості.

Загроза появи нових гравців є високою. Висока маржинальність виробництва та зростаюче споживання ягід лохини, останніми роками призвели до збільшення обсягів світового виробництва та кількості країн, що створюють комерційні насадження цієї культури. У Південній Америці існує жорстка конкуренція між найбільшим виробником Чилі та претендентом Перу. Нині обсяги, очевидно, зростають швидше, ніж попит, тому ціни на світовому ринку перебувають під тиском. Для України сезони Перу та Чилі не є конкурентами, адже лохина вирощується в різні періоди. Проте можливо така ситуація як в Перу та Чилі може статись в Україні. Вже з'являються нові гравці ринку кожного року. Але частіше вирощують не органічну лохину, а ринок органічної лохини поки не є заповненим, тому навіть поява нових гравців не стане проблемою для підприємства. Зростає кількість господарств, що реалізують лохину під зареєстрованими торговими марками. Серед них: ТМ BigBlue (СВК «Ягідки»), ТМ iBerry (ТОВ «Нікдарія»), ТМ Наша ягода (ТОВ «Бетек»), ТМ U-Berry (ТОВ «Українська ягода»), ТМ Family Garden (ФГ «Фемілі Гарден»), ТМ BlueBerry (ТОВ «БЛУ БЕРРІ»), ТМ StarBerries (ФГ «Грасс Авеню»), ТМ IF Berry та ін.

Ринкова влада покупців маленька адже пропозиція не покриває попит через новизну культури, тому ціна на лохину висока. Хоча в сезон ціни значно менші і покупець набуває більше влади. Але при тривалішому зберіганні цю проблему можна вирішити.

Також таким зовнішнім фактором є високий рівень корупції в Україні. Низький рівень свободи на ринку не дає стимулів для розвитку малого бізнесу.

Також немає державної підтримки - це супроводжує недовіру до українського ринку, не бажання відкрити в Україні заводи. Так наприклад

Туреччина виробляє багато борошна, купує пшеницю в Україні і потім продає борошно знов в Україні.

Таблиця 2.2.4.

### Матриця SWOT-аналізу

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Покращення якості ґрунтів.</li> <li>2. Зменшення викидів парникових газів.</li> <li>3. Отримання нових сертифікатів</li> <li>4. Нарощування експортного потенціалу органічної продукції.</li> <li>5. Збільшення врожайності без шкоди природі.</li> </ol> | <p><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення зміни клімату, що може спричинити надзвичайні ситуації природного характеру.</li> <li>2. Ризик втрати врожаю</li> <li>3. Виснаження ґрунтів.</li> <li>4. Збільшення хвороб через клімат.</li> <li>5. Зменшення води у водоймах.</li> <li>6. Нестача кваліфікованих співробітників.</li> </ol> |
| <p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 100% органічна продукція.</li> <li>2. Контроль якості ґрунтів.</li> <li>3. Впровадження інноваційних технологій (дронів, системи TALGIL тощо)</li> <li>4. Система зрошення, автоматизації.</li> <li>5. Сертифікація Global G.A.P., «Органік стандарт»</li> <li>6. Власна лабораторія і метеостанція.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стати топ-експортером органічної лохини в Європу і задати новий органічний рівень для українського ринку.</li> <li>2. Допомогти запровадити органічні ініціативи в інших секторах ягідництва</li> </ol>  | <p>Публікація власних досліджень в лабораторії для покращення технології вирощування лохини та обміну досвіду з іншими виробниками щоб покращити екологічну ситуацію.</p>   |
| <p><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підприємство є збитковим, що не дозволяє самостійно швидше розвиватись в екологічному напрямі</li> <li>2. Ліквідація малини через хворобу.</li> <li>3. Ліквідація лохини посадки 2017 року.</li> <li>4. Сезона праця потребує</li> </ol>  | <p>Побудова власного технологічного міні-заводу для кращого зберігання, зменшення витрат і парникових газів.</p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застосування роботів, що будуть збирати ягоди замість людей.</li> <li>2. Підтримка місцевого населення через соціальні проекти, щоб вони не мігрували.</li> </ol>   |

|   |  |  |
|---|--|--|
| пошук нових співробітників кожен рік.<br>5. Відсутність власного складу змушує частіше їздити, тобто більше парникових газів. |  |  |
|---|--|--|

Логічно було б відкрити завод в Україні та мати економію на транспортуванні туди й назад, не має оплати мита та економія інших витрат. Проте в Туреччині є підтримка розвитку малого і середнього бізнесу. Велика частина коштів за будівництво буде повернута державою підприємцеві. Через такий фактор легше будувати борошномельний завод в Туреччині. В Україні немає сильних програм підтримки малого та середнього бізнесу, що приносить значну шкоду.

Також є такий глобальний вплив на розвиток агробізнесу від екології. На жаль кліматичні зміни лякають з кожним роком все більше і більше, сміття стає все більше, а озонові діри не зникають. Цей зовнішній фактор потребує правильного розвитку продуктивності та технологій, що будуть готові до таких змін.

Для загального розуміння впливу зовнішніх і внутрішніх факторів було побудовано матрицю сильних та слабких сторін, а саме матрицю SWOT-аналізу.

Проаналізувавши сильні сторони підприємства також можна надати певні рішення для підприємства. Стати топ-експортером органічної лохини в Європу і задати новий органічний рівень для українського ринку. Допомогти запровадити органічні ініціативи в інших секторах ягідництва. Побудова власного технологічної виробничої бази для кращого зберігання, зменшення витрат і парникових газів. Публікація власних досліджень в лабораторії для покращення технології вирощування лохини та обміну досвідом з іншими виробниками щоб покращити екологічну ситуацію. Підтримка місцевого населення через соціальні проекти, щоб вони не мігрували.

Отже, підприємство ТОВ «Фемелі Гарден» внутрішні фактори можна знайти напрямок економії витрат. Головний напрямок економії матеріальних ресурсів на підприємстві - збільшення виходу кінцевої продукції з однієї і тієї ж

кількості сировини і матеріалів на робочих місцях. Залежить воно від росту куща лохини, вмілій організації матеріально-технічного забезпечення, якості норм витрати і запасів матеріальних ресурсів, обґрунтованості їх рівня. Щодо зовнішніх факторів, то керувати ними є складним завданням. Проте їх необхідно враховувати при плануванні ефективності підприємства. Тобто, враховувати ризики при врахуванні змін цін від постачальників, враховувати появу нових конкурентів та ризик складного входу на світовий ринок через коронавірус.

### **2.3. Оцінка підходів для підвищення ефективності на ТОВ «Фемілі Гарден»**

Компанію «Family Garden» можна назвати одним з найбільших в Україні виробників органічної лохини. Проте поки що це підприємство є неефективним. У «Family Garden» – 100% іноземних інвесторів. Від самого початку заснування підприємство зорієнтовано на експорті продукції, тому використовує і своєрідну модель керування компанією, що є дещо нетривіальною для України.

Весь центральний офіс компанії «Family Garden» – це понад 15 робітників, які залучені до усіх проектів підприємства. З них – троє бухгалтерів і дев'ять менеджерів, адже в роботі із іноземними банками необхідна певна специфіка.

При плануванні компанією роботи на експорт, необхідно підготуватися до того, що усі документи мають бути у два рази ліпшими за ідеальні. у 2018 році підприємство «Family Garden» вперше звернулося до програми державної компенсації садивних матеріалів. Співробітники працюють повністю у Microsoft Project. Графіки з усіма даними допомагають бачити загальну картину бізнесу: кожний робітник та одиниця техніки – ресурс. Не тільки трактори, але й знаряддя, які агрегатують із трактором – це теж ресурс. Все це дає змогу ефективніше планувати кількість робочих змін для робітників і бачити виконання поставлених задач.

У центральному офісі компанії також працює директор, він керує закупівлями і продажами, також є і окрема людина, яка займається розвиненням інфраструктури – вона має досвід будівництва великих та малих інфраструктурних об'єктів.

Є відділ, що займається комунікацією, є відділ маркетингу, є юридичний відділ та два проджект-менеджери. Приймаючи певне стратегічне рішення, «Family Garden» звертається до консультантів, оскільки не може собі дозволити помилитися.

На плантаціях «Family Garden» працюють 6 менеджерів і більш ніж 40 штатних працівників, а у пік сезону набирається до 170 сезонних працівників, хоча і врожаї поки досить невеликі. І це – не беручи у розрахунок підрядників, які прокладають на плантації системи зрошування, забезпечують земельні роботи та

багато іншого. Ключова фігура на плантації – фарм-менеджер. Який, фактично, є операційним директором, що працює із середньою ланкою менеджменту на плантаціях, тобто із головним агрономом, головним механіком, головним бригадиром, завідувачем господарства, головними електриком та гідротехніком. Фарм-менеджер займається цими спеціалістами та має знаходитись на постійному зв'язку із центральним офісом та забезпечувати дотримання усіх строків роботи.

Найкращими сезонними працівниками на плантації вважаються місцеві мешканці. За словами самого генерального директора, проблем з кадровим складом поки що в компанії немає – плантації знаходяться поблизу траси Вишгородського району у Київській області, навколо великих населених пунктів, зокрема села Катюжанка, де мешкає близько шести тисячі людей. Поки що немає масового збору ягід – тут повністю забезпечені робочою силою. Але вже у найближчий рік планується будівництво гуртожитків для майбутніх робітників з інших районів.

Найкращою робочою силою – є місцеве населення. Вони не хочуть переїжджати у пошуках праці, і далеко не завжди в Україні знаходяться вакансії поруч з домом. Звичайно, найбільшим конкурентом вважається – Польща, не тільки з питань продажів продукції. Польща починає усвідомлювати те що в Україні є змога заробляти простіше, адже робоча сила дешевша, але якість продукції може бути така ж або навіть краща. Для прикладу у польських фермерів поля органічної лохини, які площею більше 100 гектарів: у 2017 році на них приїжджали 1000 людей, в 2018 – 840, а в 2021 році, скоріш за все, ще менше. Саме тому польські та українські роботодавці будуть дуже серйозно конкурувати за робочу силу.

Задля безпеки обирають охоронців за 300 км. В компанії ставляться дуже серйозно до безпеки. Як каже керівник «Family Garden», тут вирощується екологічно чиста ягода, тому це дуже важливо, щоб на полях не було сторонніх осіб – там мають бути знаходитися тільки люди, що мають на це право. Прибувши на роботу, співробітник реєструється за допомогою картки, що дозволяє контролювати кількість годин знаходження у полі.

На полях «Family Garden» встановлені 32 відеокамери за якими можна перевіряти, що відбулося на певній ділянці калюка тижні тому. Ці повністю автоматизовані відеокамери мають 360-градусний кут огляду. Зайшовши до системи, записи можна переглянути навіть з мобільного телефону. Безпечність плантацій гарантується охороною структурою на аутсорсингу, що є принциповою позицією. Згідно до договору з компанією, охоронці місцевими бути не можуть і не мають проживати у радіусі 300 км від плантацій. Також ротація охоронців проходить постійно.

На плантаціях прогресивного підприємства окрема працює і санітарно-гігієнічна бригада. Компанія впевнені: уміння надавати першу медичну допомогу – це обов'язково для тих людей, що працюють на полях, адже слід знати, як поводитися в екстремальних випадках. Якщо у компанії впроваджено систему Global G.A.P., то це означає, що на плантації обов'язково мають бути люди, які пройшли спеціальний тренінг, де навчилися запобігати екстремальні ситуації, та їх кількість розраховується на певну кількість робітників. До речі, згідно до Global G.A.P. і «Органік Стандарт», біотуалети на плантаціях повинні знаходитись на відстані до 500 м один від одного, прибиральник зобов'язаний розписуватися у відомості зазначивши час обробки. І такі прибирання відбуваються в усіх приміщеннях, які знаходяться на об'єкті.

Важливе правило успіху – постійне спілкування із командою та створення пристойних умов роботи для своїх робітників, це не тільки зарплата, премії та її індексація.

Наприклад, гарного менеджера зацікавити працювати в компанії лише зарплатою – нереально. Фахівці мають розуміти свої місця у системі, та мати якісь свої серйозні досягнення. Не можна не бачити результату працюючи цілий рік. Всі робітники Мають розуміти цілі цієї компанії. Вкрай необхідним є розвиток усіх спеціалістів – особливо робітників вищих ланок. Великі значення для можливості постійного підвищення кваліфікації. І для керівників, і для тих, хто працюють на полі, важливі членства у професійних асоціаціях – це і Американська торговельна палата в Україні, і Європейська Бізнес Асоціація.

Члени цих структур мають можливість на безкоштовні тренінги та можуть займатися на безкоштовних курсах з юриспруденції, англійської мови тощо. «Family Garden» також, до речі, є членом українських професійних об'єднань, як Асоціації ягідництва України, яка робить багато для розвитку бізнесу і «Укрсадпрому». Працівник має відчувати себе частиною команди. Усі люди, які працюють у «Family Garden», можуть поговорити із керівництвом компанії з приводу будь-яких проблем. Прозорість та чесність в стосунках з працівниками з будь-яких питань – запорука успіху та довіри. «Family Garden» за потреби допомагає, та люди цінують це.

Окрім цього, і ще одним інструментом, що дуже мотивує робітників є податки у громаду. Якщо раніше контингент не відчував впливів бізнесу на своє середовище, то тепер податки до місцевого бюджету поміняли ставлення до «Family Garden» з боку місцевих жителів.

Окрім цього, підприємство ввело новацію з ідентифікованими пропусками-картками. Така картка надає змогу не тільки автоматично табелювати робітників, а й відслідковувати ягоду від збирача (хто, з якого поля, коли та скільки) до - сортувальника — пакувальника - реалізатора – перевізника магазину - і до кінцевого споживача. До речі, це є однією з найважчих вимог сертифікації Global Gap. Так у співробітників не викликає зайвого питання чому хтось міг заробити більше чи менше, адже все прораховує система.

Основною мотивацією співробітників є гордість за власну компанію, те що компанія вирощує смачний органічний продукт стимулює працівників краще працювати щоб компанія розвивалась.

Також у працівників адміністрації є всі умови для гарного розвитку. Це гарний новий офіс з сучасним ремонтом та сучасними технологіями, чудовий колектив з нетоксичною атмосферою та простором для розвитку.

Тож на підприємстві загалом можна визначити такі підходи для підвищення ефективності:

- експорт орієнтованість, тобто підприємство має бути ефективним на світових ринках;

- задоволення іноземних інвесторів, тобто підбирають такі сучасні методи підняття корисного результату, щоб інвестори були задоволені, що мають бізнес в Україні;
- орієнтованість на іноземні банки, тобто щоб системи обліку, діяльності підприємства були зрозумілі закордоном
- мотивація співробітників не лише гарною зарплатою, а й преміями та гарним компенсаційним пакетом, що включає курси для покращення кваліфікації співробітників;
- органічність та екологічність методів вирощування лохини;
- підхід якості та сертифікації продукції;
- контролю через надійних охоронців;
- відкритість до місцевих громад та сплата податків, як чистий метод ефективності без ризику отримати штрафи, повістки в суд тощо від держави.

Отже, на підприємстві вибирають методи підвищення ефективності такі, щоб вони були підходили під органічну культуру, відкритими перед громадою, орієнтованими для іноземних контрагентів та відповідальними щодо власних працівників.

## **РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НА АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

### **3.1. Методи підвищення ефективності на підприємстві ТОВ «Фемілі Гарден»**

ТОВ «Фемілі Гарден» завжди йде у ногу з часом, проте не забуває й про досвід попередніх поколінь. Тому у своїй роботі успішно поєднує традиційні технології з інноваційними методами. Саме «Фемілі Гарден» постійно експериментує, випробовує та шукає нові ефективні рішення, щоб виготовляти дійсно якісну органічну продукцію.

Так, на підприємстві є своя лабораторія та метеостанція. Саме постійний аналіз ґрунтів та води сприяє оптимізації живлення не тільки рослин, а й відтворенню родючості.

Аналіз ґрунтів та води проводяться щотижнево або ж після різкої зміни температури чи осадів. На основі аналізу ґрунту вносяться добрива та засоби захисту рослин (ЗЗР). Слід відмітити, що добрива підприємство використовує виключно органічні.

Окрім цього, на основі аналізу розробляються норми внесення добрив до системи поливу, яка на підприємстві є автоматичною.

Головна перевага «Family Garden» - у запровадженні інноваційної системи контролю та моніторингу 24/7 на полях лохини.

Плантація лохини «Family Garden» облаштована системою зрошення, системою автоматизації та фертигації. Цей проект був розроблений із урахуванням карти ґрунтів, ландшафту, кліматичних особливостей та рівня ґрунтових вод. На полях виробника встановлена система фільтрації від компанії Azud та багаторічна краплинна трубка з компенсацією тиску від компанії Eurodrip. Що стосується системи автоматизації, то встановлено інноваційне обладнання з можливістю керування через віддалений доступ від компанії TALGIL.

Без перебільшення, «Family Garden» упровадила найпрогресивнішу систему автоматизації та фертигації з-поміж представлених на ринку України. В даній системі застосовані датчики контролю вологості, датчик показника ЕС та температури ґрунту, автоматичний фертигаційний вузол із контролем ЕС та рН, що дає можливість безперервно контролювати характеристики води для поливу та змінювати їх залежно від завдань від технолога або агронома. Клапани системи управління, що знаходяться на полі, працюють в автоматичному режимі та керуються через віддалений доступ контролером DREAM2 від компанії TAALGIL.

Спеціалісти «Family Garden» можуть бачити, що відбувається на плантаціях, метеостанції компанії DAVIS, повністю завдяки якій інтегрована у систему автоматизації TALGIL. Завдяки цій системі моніторингу є можливість цілодобово в режимі он-лайн контролювати погодні показники, як-от: температура повітря, інтенсивність опадів та випаровування, рівень ультрафіолетового випромінювання, точка роси, що допомагає вчасно застосовувати антизаморозкові системи (наприклад, дощування, обприскування, задимлення тощо). Це дає можливість агрономам та гідротехнікам приймати зважені та своєчасні рішення в тих чи інших ситуаціях. Дана автоматизації можливість збирати та система дає опрацьовувати статистичні дані про споживання води і добрив за кранами, полями, ділянками тощо. Так, агроном може проаналізувати необхідність поливу плантації: яку кількість поживних речовин потребують рослини та коли саме. В Україні є аналогічні базові системи поливу, втім саме у «Family Garden» максимально використали можливості цієї системи, розкрили її потенціал не тільки увімкненням-вимкненням клапанів і внесенням добрив, але й змогли суттєво оптимізувати власні витрати часу та ресурсів.

І окрім цього, за допомогою сучасних радарів, які підключаються до метеостанції можна спрогнозувати насування саме градових хмар. Потім ці хмари за допомогою спеціальних градозахисних установок (градобійних пушок) розганяються, таким чином град не утворюється. Саме прогнозування породних

умов наперед дає можливість планувати роботи у саду, проведення обприскувань, підживлень тощо.

Однією з головних задач метеостанції є контроль погодних умов в реальному часі. Це є точкою відліку для початку та кінця проведення багатьох технологічних операцій, особливо в органічному землеробстві. Наприклад, всі біопрепарати 100% працюють лише за певної температури та вологості повітря. Не знаючи цих показників агроном просто не в змозі забезпечити гарний результат від використання того чи іншого препарату через систему поливу.

Необхідно вказати, що задля виявлення проривів у системі зрошення (це і через загинання крапельної стрічки, забиття емітерів, дрібні та середні прориви, які призводять до гибелі насадження, через недополиття) окрім датчиків використовується ще й дрон з тепловізором.

Він може облетіти 10-12 гектарів за 25 хвилин та виявити ділянки, які отримали мало вологи. До речі, саме дроном також легко робити інвентаризацію (підрахунок) кущів.

Для вимог сертифікації Global GAP на підприємстві встановлено нову, зроблену спеціально під підприємство, облікову програму SAP, яка автоматично вносить дані по збору ягід (завдяки карткам працівників). Автоматизація бухгалтерського обліку, операційного планування та бюджетування на базі SAP Business One здійснена справжніми кваліфікованими фахівцями з компанії BDO. В цій системі налаштовані різні звіти, які швидко перетворюють первинні дані діяльності підприємства у звіт, який краще сприймається та допомагає оперативно змінювати роботу в правильне русло.

Аналізуючи такі способи підвищення ефективності неможливо не згадати про музику та рослини. Дослідники з Університету Аннамалії експериментували з флейтою, скрипкою, гармонією і навіть бачили позитивні результати, піддаючи рослини вібраціям від традиційних індійських танців. Врешті-решт вони дійшли висновку, що скрипка є найефективнішим інструментом.

Ці результати повторив канадський інженер Юджин Кенбі. Він виставив свої пшеничні поля Дж. Скрипкова соната Баха пережила приріст урожаю на 66%.

Того ж року, коли було опубліковано «Гаємне життя рослин», дослідниця Дороті Реталак з Колорадського жіночого коледжу об'єднала свої дослідження рослин та музики у свою книгу «Звук музики та рослин». Вона провела експерименти, де піддавала рослини розширеній ноті F і виявила, що вони набагато здоровіші, ніж інша контрольна група.

Потім вона експериментувала з різними типами музики, включаючи класичну, джазову та рок-музику. Рослини, піддані більш заспокійливій класичній та джазовій музиці, зростали до динаміка і навіть обплітали його. З іншого боку, рослини, що зазнали впливу «суперечливої» рок-музики, відростали від колонок і демонстрували ознаки, подібні до переливу.

Такі позитивні впливи музики на рослини можна використати для підприємства «Фемілі Гарден». Можна створити міні-фестивали присвячені новій класичній музиці. Для цього можна декілька раз на рік запрошувати українських музикантів з місцевої громади. Проводити ці невеличкі фестивали можна весною, коли лохина ще не принесла врожай, але вже прокинулась від зимового сну. А також осінню, коли врожай лохини вже повністю зібраний. Запрошувати працівників, їхні родини та просто місцевих жителів для обміну інформацією та отримання культурного розвитку. Кожен музикальний фестиваль має певну тематику. Так можна грати музику Вівальді та Баха на одному з концертів, а на іншому присвятити сучасній класичній музиці. Цікава організація фестивалів приверне до себе увагу навіть людей, які не розуміють класики.

Музикальний фестиваль допоможе підприємству в таких цілях:

- покращення росту органічних кущів лохини;
- покращення комунікації між працівниками різних відділів;
- мотивування персоналу та посилення любові та гідності щодо роботи в такій культурній і соціально-відповідальній компанії;
- створення позитивного враження від компанії, як запорука того що буде ще легше шукати місцевих людей на збір врожаю;
- підвищення культурного стану працівників та місцевого населення;
- приведення гармонії між людьми та рослинами;

- створення місцевих традицій та покращення відносин з місцевою владою.

Отже, ТОВ «Фемелі Гарден» є інноваційним підприємством, що має власні лабораторію та метеостанцію. Плантація лохини «Family Garden» облаштована системою зрошення, системою автоматизації та фертигації. Має градобійні пушки для розгону хмар. Використання дронів та іншої техніки для контролю за станом кущів є сьогоденною реальністю. Автоматизація бухгалтерського обліку, операційного планування та бюджетування на базі SAP Business One також була встановлена підприємстві для покращення ефективності моніторингу. Також пропонується влаштовувати музикальні фестивалі, так як вони можуть допомогти мотивувати персонал, покращувати комунікацію та посилювати ріст рослин.

### **3.2. Побудова виробничої бази для покращення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Фемілі Гарден»**

Покращення ефективності підприємства є важливим для будь-якого підприємства. Підприємство ТОВ «Фемілі Гарден» має багато позитивних і сильних сторін. Проте є сторони, які можна покращити у цій бізнес-моделі.

Ягоди швидко псуються, органічні ягоди ще швидше, адже їх не можна обробляти різними препаратами. Втрати при зберіганні є великим ризиком для отримання прибутку на підприємствах. На підприємстві не має власного складу, де можна зберігати лохину. Лохина зберігається свіжою протягом дуже короткого терміну, занадто короткий для промислового виробництва. Тому ягоду швидко заморожують. На підприємстві використовували орендований Mercedes-Benz Фургон-Рефрижиратор-С на початку липня. Але потім придбали власний Фургон-Рефрижиратор. Ці автомобілі перевозили лохину до складу під Києвом.

Так за липень місяць було здійснено 26 поїздок з вантажем. Перевезли 12183,165 кг лохини. Проїхали 1709 км. Загальна вартість пального складала 10 019,2 грн. На 1 кг припадало 0,82 коп. додаткових витрат лише на пальне за перевезення. Також йдуть кошти на оплату водію і оренда приміщення для зберігання.

Найбільш популярним способом зберігання є холодильні камери. Але все ж холодильні камери не зберігають свіжу ягоду на дуже довго. Кращим методом зберігання є застосування камер регульованого газового середовища. Такі камери зменшують рівень кисню в приміщенні і зменшують кількість виділення продуктами етилену. Відбувається уповільнення розвитку шкідливих організмів і деяких фізіологічних розладів. Ягоди вже можуть залишатися свіжими не до 5 днів як в звичайному холодильнику, а до 30 днів. Це можливість імпортувати ягоди не лише до найближчих країн, а й до далеких країн, як Китай тощо.

В планах для підприємства є будівництво своїх потужностей - виробничої бази.

Це буде двоповерхова будівля на полі в селі Катюжанка. На 1 поверсі буде знаходитись місце для зберігання ящиків та іншої тари. Окремо вхід і вихід для працівників, що будуть працювати на лінії. Також при вході буде чиста і брудна зони – це є вимогами стандартів якості органічної продукції.

Сертифікація органічного виробництва охоплює усі стадії процесу виробництва, а не лише кінцевого продукту. Головною метою сертифікації є гарантування споживачу того, що продукція дійсно вироблена згідно з нормами органічного виробництва. Сертифікація виробництва органічної СП — це спосіб підтвердити статус органічної продукції та запобігти обману споживачів. Сертифікат, що надає органічний статус, є підтвердженням дотримання стандартів органічного виробництва. Особливості сертифікації органічного виробництва:

- сертифікація самого процесу виробництва, а не кінцевого продукту;
- сертифікація на всіх стадіях виробництва — «від поля до прилавка»;
- незалежність інспекційних органів; незалежний контроль за діяльністю інспекційних органів.

На ТОВ «Фемелі Гарден» дуже цінують стандарти якості. Брудна зона – це зона, де співробітник приходить з вулиці, переодягається в свою форму зі свого особистої коміртки в шафі, приймає душ, може відвідати вбиральню, а далі він проходить санітарний шлюз. Шлюз санітарний – це санітарно – технологічний пристрій, розташований між чистою і брудною зонами, призначений для нанесення водно - мильного розчину з додаванням миючих і дезінфікуючих засобів на людину при організації режиму на підприємствах агропромислового комплексу харчової промисловості.

Санпропускник з дезинфектором рук, турнікетом і дезінфекційною ванною для взуття служить для захисту від проникнення патогенної мікрофлори в виробничу зону на руках і взуття працівників. Пристрій обладнання ванною для дезінфекції підшав взуття і дезинфектором рук. Після дезінфекції рук забирається Блокування турнікета, пропускаючи працівника в робочому зону підприємства. Турнікет не дозволяє пройти назад.

В чистій зоні будуть перевіряти чи співробітники чисті, а далі буде починатися виробнича зона. Виробнича зона буде знаходитись на другому поверсі. Виробнича зона це велике просторе приміщення, де знаходиться сортувальна лінія і пакування. Також там будуть камера регульованого газового середовища (РГС) та холодильні камери.

Було обрано ягідний сортувальник від компанії Elifab - BERRY CLASS SORTER. Berry Class - це електронний сортувальник, призначений виключно для свіжих ягід. Він має міцну структуру з високоякісних та довговічних матеріалів. Найменшу площу, 4 смуги Sizer з 9 виходами менше довжиною більше 12 метрів і шириною лише 1 метр. Загалом в ньому буде 12 ліній з 14 виходами для ягід.

1. Berry Class складається з 3-смугового самоскиду, (до 400 мм коробок), що включає:

- Інтерфейс сенсорного екрану
- Автоматична зупинка датчиків безпеки
- Можливість скидати 10 циклів на хвилину, 30 контейнерів на хвилину (3-смуговий самоскид)

- Кілька варіантів пояса
- Висота регулюється
- Одномісні та подвійні моделі наконечників
- Нержавіючі компоненти / Нержавіюча рама
- Двосмуговий конвеєр

2. Наступною частиною Berry Class є обертовий ланцюг (Ролики), що має такі частини:

- Ланцюг та ролики, розроблені власноруч
- Стандартний мотор-редуктор з алюмінію
- Перша стадія обертання, помістіть фрукти в кожен валик
- Другий етап обертання, поверніть фрукт на 360°, щоб зробити знімки
- Перетворювач частоти Аллен Бредлі
- Енкодер Хворі 10 000 імпульсів за хід. Це узгоджується з системою Ellips

True Sort

3. Треступеневий емулятор є третьою з основних частин, що має:

- Вібраційна пластина з Pet + Tf (Arnite). Це гарантує делікатне поводження з фруктами.

- Сингулятор виготовлений з нержавіючої сталі та алюмінію з тефлоновим покриттям

- Термозварні ремені з уретану. Проста і швидка заміна.

- Три етапи озвучення

- Максимальна висота перенесення 16 мм.

- Останній етап виключає фрукти, які не вирівняні

- Синхронізоване та незалежне регулювання швидкості.

- Сертифікація FDA

4. Зворотні ремені, що зроблено з Pet + Tf (Arnite), має ремені з ПВХ і сертифікацію FDA

5. Повітряна камера / кремнієві штори

- Виготовлені з анодованого алюмінію

- Розроблений власноруч

- Високошвидкісні соценоїди

- Передача зв'язку Profibus

- Оптичне волокно

- Вихідні модулі Turck

6. Система очищення, включає:

- Автоматичне очищення

- Статична щітка для чищення

- Система обертання

- Подача стисненого повітря

- Подача сухої пари

- Автоматичне або ручне програмування

7. Технологія оцінки Ellips наступного рівня

1. Найдосконаліша на сьогоднішній день система штучного зору для сортування фруктів

2. Три камери HD з високою роздільною здатністю на смугу
3. Роздільна здатність +/- 0,1 мм
4. Світлодіодне підсвічування
5. 30 фотографій на фрукт
6. 45 фруктових кишень в секунду
7. 98% точності класифікації за кольором та діаметром
8. 96% точності класифікації за дефектами.
9. Сумісний з різними системами зв'язку (Ethernet, Modbus, Profibus...)

Також на другому поверсі знаходиметься прилади для короткострокового і довгострокового зберігання.

Є різні варіації короткострокового зберігання ягід (до 1 тижня): коли спочатку продукцію сортують та упаковують, а потім відправляють на зберігання, або навпаки — спочатку її зберігають, а сортують та пакують безпосередньо перед відправкою на реалізацію. Вибір тієї чи іншої комбінації залежить у найбільшій мірі від завантаженості сортувального та пакувального обладнання. Тому на заводіку будуть холодильні камери. Тривалість зберігання залежить, передусім, від температури. За температури 1°C через 10 днів відсоток гнилих ягід складатиме не більше 5%. Тому холодильні камери будуть налаштовані на цю температуру.

Для того, щоб забезпечити якнайдовше зберігання, використовують регульовану або модифіковану газову атмосферу (CA або MA)

Модифікована атмосфера створюється самим продуктом. Це пасивний спосіб, за якого ягоди розміщуються у газонепроникний контейнер, і їхнє дихання споживає (понижує) кисень, виділяючи (збільшуючи) рівень вуглекислого газу.

Регульована газова атмосфера, по суті, має той же принцип, що і MA, але концентрація газу регулюється з допомогою спеціального обладнання.

У період зберігання важливо кожні кілька днів візуально оглядати плоди та визначати, чи не вражені вони збудниками хвороб, чи не втрачають товарного вигляду. Для цього періодично відкривають один пакет, аби перевірити фактичний стан ягід. Відкритий пакет після цього треба прибрати з холодильника.

Контрольована атмосфера (СА) створюється у всьому обсязі камери зберігання. Треба відзначити, що зберігання плодів в камері з контрольованою атмосферою вимагає швидкого збору урожаю в таких обсягах, які б дозволили повністю заповнити камеру та визначити склад атмосфери якомога швидше.

Таблиця 3.2.1.

### Калькуляція витрат на побудову заводу

|  | Ціна,<br>євро | Ціна,<br>грн | к-сть | Сума,<br>євро | Сума,<br>грн |
|--|---------------|--------------|-------|---------------|--------------|
| Будівля                                  | 73 000        | 2409000      | 1     | 73000         | 2409000      |
| Диван                                    | 212           | 7000         | 1     | 212,121       | 7000         |
| Душові кабінки                           | 180           | 5940         | 10    | 1800          | 59400        |
| Кавоварка                                | 454,5         | 15000        | 2     | 909,091       | 30000        |
| Камера регульованого газового середовища | 50000         | 1650000      | 2     | 100000        | 3300000      |
| Мікрохвильовка                           | 70            | 2310         | 1     | 70            | 2310         |
| Монітори                                 | 130           | 4290         | 15    | 1950          | 64350        |
| Ноутбуки                                 | 600           | 19800        | 15    | 9000          | 297000       |
| Предмети інтер'єру                       | 500           | 16500        | 1     | 500           | 16500        |
| Раковини                                 | 30,3          | 1000         | 12    | 363,636       | 12000        |
| Ремонт для брудної і чистої зони         | 800           | 26400        | 1     | 800           | 26400        |
| Ремонт кухні                             | 2000          | 66000        | 1     | 2000          | 66000        |
| Ремонт офісу                             | 2000          | 66000        | 1     | 2000          | 66000        |
| Ремонт туалетів і душевих                | 1000          | 33000        | 1     | 1000          | 33000        |
| Ремонт приміщення сортувальних ліній     | 1000          | 33000        | 1     | 1000          | 33000        |
| Санітарний шлюз                          | 5550          | 183150       | 2     | 11100         | 366300       |
| Сортувальна лінія                        | 129400<br>0   | 42702000     | 1     | 1294000       | 42702000     |
| Стіл для директора                       | 200           | 6600         | 1     | 200           | 6600         |
| Стіл кухонний                            | 20            | 660          | 10    | 200           | 6600         |
| Стільці для кухні                        | 11            | 363          | 40    | 440           | 14520        |
| Стільці офісні                           | 210           | 6930         | 15    | 3150          | 103950       |
| Столи офісні                             | 120           | 3960         | 15    | 1800          | 59400        |
| Транспортувальна гірка                   | 500           | 16500        | 1     | 500           | 16500        |
| Туалети                                  | 40            | 1320         | 8     | 320           | 10560        |
| Тумба                                    | 30            | 990          | 8     | 240           | 7920         |
| Холодильник для кухні                    | 450           | 14850        | 1     | 450           | 14850        |
| Холодильники для лохини                  | 900           | 29700        | 2     | 1800          | 59400        |
| Шафи для співробітників                  | 125           | 4125         | 40    | 5000          | 165000       |

|        |      |       |     |         |          |
|--------|------|-------|-----|---------|----------|
| Ящики  | 2    | 66    | 100 | 200     | 6600     |
| Інше   | 2000 | 66000 | 1   | 2000    | 66000    |
| Всього |      |       |     | 1516005 | 50028160 |

Після попереднього охолодження ягоди зберігаються у камерах СА. Оптимальними умовами зберігання є склад атмосфери 3% кисню та 10% вуглекислого газу. Дослідження показують гарні результати зберігання навіть із 15% CO<sub>2</sub> — ягоди «люблять» вуглекислий газ, але переступати цю межу не рекомендується, бо це спровокує анаеробне дихання та зміни смакових і товарних властивостей.

Таблиця 3.2.2.

### Калькуляція згрупованих витрат на побудову заводу

| Стаття витрат                       | Сума, євро   | Сума, грн | Структура, % |
|-------------------------------------|--------------|-----------|--------------|
| Будівництво                         | 73000        | 2409000   | 3,0%         |
| Офісні меблі та техніка             | 24121,2<br>1 | 796000    | 1,0%         |
| Ремонти                             | 6800         | 224400    | 0,3%         |
| Санітарна техніка                   | 13583,6<br>4 | 448260    | 0,6%         |
| Техніка для зберігання і сортування | 2326500      | 76774500  | 95,1%        |
| Інше                                | 2000         | 66000     | 0,1%         |
| Всього                              | 2446005      | 80718160  | 100,0%       |

Перед тим, як продукція буде поміщена до середовища із модифікованою або регульованою атмосферою, вона має бути попередньо охолоджена від температури довколишнього середовища до 0-0,5°C, бо при запуску обладнання температура має властивість дещо підніматися. Але для довготривалого зберігання не підходить інтенсивне охолодження. Температуру можна опускати не більше, як на 1°C на годину. Це пов'язане з тим, що з поля плоди приходять із температурою, що може сягати і 30°C. Занадто стрімке охолодження викличе у них стрес. Для короткострокового зберігання швидке охолодження є цілком підходящим, воно допомагає зупинити більшість мікробіологічних процесів, а фізіологічні зміни, які відбуваються у ягодах, за короткий проміжок часу ще ніяк себе не виявлятимуть.

У довготривалому зберіганні ж вони дадуть про себе знати, суттєво знизивши якість плодів. Тому варто запам'ятати правило: тривале зберігання — поступове охолодження, короткострокове зберігання — швидке охолодження.

Тривалість зберігання ягід лохини у камерах СА може досягати 2 місяців (у залежності від сорту та якості продукції).

Таблиця 3.2.3.

### Оплата праці на місяць

| Посада                | Працівники | Зар. Плата,<br>грн | Всього | ЄСВ    |
|-----------------------|------------|--------------------|--------|--------|
| Директор заводу       | 1          | 45000              | 45000  | 9900   |
| Замісник<br>директора | 1          | 25000              | 25000  | 5500   |
| Бухгалтер             | 1          | 15000              | 15000  | 3300   |
| Старший оператор      | 1          | 25000              | 25000  | 5500   |
| Оператор              | 2          | 20000              | 40000  | 8800   |
| Пакувальники          | 28         | 13000              | 364000 | 80080  |
| Вантажник             | 2          | 10000              | 20000  | 4400   |
| Водій                 | 2          | 15500              | 31000  | 6820   |
| Прибиральниця         | 2          | 6000               | 12000  | 2640   |
| Охоронець             | 2          | 15000              | 30000  | 6600   |
| Завідуючий<br>складом | 1          | 17000              | 17000  | 3740   |
| Всього                | 43         |                    | 624000 | 137280 |

Прогресивна технологія зберігання застосовується також для тривалого транспортування плодів — існують морські контейнери з РГС. Такий режим забезпечує збереження смакових якостей та привабливий товарний вигляд плодів. Це є додатковою можливістю зі збільшення ринку продажів.

Також на заводі буде офіс для керівництва, бухгалтерії по польовим операціям та місцевого заводу та кухня, де зможуть поїсти співробітники.

Крім основних витрат на побудову та облаштування заводу є інші витрати.

Прогнозується зростання ціни лохини. Якщо у 2020 році вартість за 1 кг лохини на підприємстві складала 200 грн, то вже з власною виробничою базою де можна сортувати ягоди вартість лохини зросте. Також через використання РГС камер можна продавати в Україні не в сезон лохину, а пізніше і ціна буде

більшою. Також це відкриття нових ринків збуту. На підприємстві планують підкорювати ринки Європи, Китаю та ОАЕ. І з їх власною органічністю і якістю продаж на ці ринки є дуже важливим. Проте в Україні все ж очікується, що гривня зміцнить свій курс, тому ціна не більша 400 грн. Але якщо українська гривня буде мати девальвацію, то ціна імовірно зросте. Тому і є таке зростання в ціні.

Таблиця 3.2.4.

**Динаміка валового збору ціни та виручки у 2021-2022 році**

| Рік                         | 2021       | 2022        | 2023        | 2024       | 2025       | 2026       |
|-----------------------------|------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|
| сорт                        | 2021       | 2022        | 2023        | 2024       | 2025       | 2026       |
| Блюкроп                     | 8,0009     | 10,9486     | 17,69       | 21,055     | 21,055     | 23,1605    |
| Блюголд                     | 35,4217    | 48,4718     | 78,30       | 93,215     | 93,215     | 102,5365   |
| Дюк                         | 154,0842   | 279,2794    | 464,37      | 965,219    | 965,219    | 1095,4495  |
| Нельсон                     | 4,218      | 4,6398      | 8,44        | 11,5995    | 11,5995    | 11,5995    |
| Спартан                     | 22,1663    | 55,2236     | 71,48       | 174,5325   | 174,5325   | 213,3175   |
| Патріот                     | 3,7786     | 4,5883      | 9,45        | 14,8445    | 14,8445    | 14,8445    |
| Ліберті                     | 29,6263    | 88,902      | 148,48      | 297,418    | 297,418    | 327,437    |
| Река                        | 4,543      | 7,4635      | 12,98       | 14,6025    | 14,6025    | 17,8475    |
| Торо                        | 11,046     | 19,725      | 31,56       | 40,034     | 40,034     | 43,395     |
| Чантиклер                   | 1,6786     | 2,7468      | 5,34        | 6,867      | 6,867      | 8,393      |
| Валор                       | 5,5962     | 18,654      | 55,96       | 149,232    | 149,232    | 186,54     |
| Ласт колл                   | 5,5962     | 18,654      | 55,96       | 149,232    | 149,232    | 186,54     |
| Колекція                    | 0,3123     | 1,3186      | 1,80        | 3,47       | 3,47       | 3,817      |
| Всього                      | 286,0683   | 560,6154    | 961,81      | 1503,1918  | 1941,321   | 4260,8775  |
| Втрати при зборі врожаю     | 5,721366   | 11,212308   | 19,236196   | 30,063836  | 38,82642   | 85,21755   |
| Всього з втратами при зборі | 280,346934 | 549,403092  | 942,573604  | 1473,12796 | 1902,49458 | 4175,65995 |
| Ціна                        | 250        | 300         | 350,00      | 400        | 400        | 400        |
| Сума                        | 70086733,5 | 164820927,6 | 329900761,4 | 589251186  | 760997832  | 1670263980 |

Прогнозується, що при зборі врожаю також можливі втрати 2% лохини, це можливо через те, що лохина може бути неправильно зібрана, якісь помилки персоналу, непередбачувані втрати, зіпсується ягода тощо.



## План руху грошових коштів

| Статті руху грошових коштів           | 0 | 2021       | 2022        | 2023        | 2024        | 2025        | 2026          |
|---------------------------------------|---|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| <b>Залишок на початок року</b>        | 0 | 0          | -35 235 709 | -25 370 537 | 67 382 759  | 330 179 003 | 678 680 090   |
| <b>Операційна діяльність</b>          |   |            |             |             |             |             |               |
| Надходження                           |   | 77 095 407 | 178 006 602 | 349 694 807 | 618 713 745 | 799 047 724 | 1 753 777 179 |
| Виручка від реалізації продукції      | 0 | 70 086 734 | 164 820 928 | 329 900 761 | 589 251 186 | 760 997 832 | 1 670 263 980 |
| Інші операційні доходи                | 0 | 7 008 673  | 13 185 674  | 19 794 046  | 29 462 559  | 38 049 892  | 83 513 199    |
| Вибуття                               | 0 | 63 903 914 | 120 077 386 | 209 233 362 | 338 827 438 | 433 798 375 | 934 316 378   |
| Зп                                    |   | 2 496 000  | 2 824 972   | 3 197 302   | 3 517 033   | 3 868 736   | 4 255 609     |
| ЄСВ                                   |   | 549 120    | 621 494     | 703 407     | 773 747     | 851 122     | 936 234       |
| Амортизація                           |   | 9 417 677  | 9 417 677   | 9 417 677   | 9 417 677   | 9 417 677   | 9 417 677     |
| Упаковка                              |   | 2 408 996  | 4 720 972   | 8 099 451   | 12 658 457  | 16 347 966  | 35 881 074    |
| Собівартість лохини                   |   | 29 528 808 | 57 868 364  | 99 280 826  | 155 163 862 | 200 388 842 | 439 820 261   |
| Адміністрація                         |   | 550 329    | 605 361     | 665 897     | 732 487     | 805 736     | 886 310       |
| Інші                                  |   | 310 000    | 341 000     | 375 100     | 412 610     | 453 871     | 499 258       |
| Сертифікація                          |   | 70 000     |             | 70 000      |             |             |               |
| ПДВ                                   |   | 13 666 913 | 32 140 081  | 64 330 648  | 114 903 981 | 148 394 577 | 325 701 476   |
| Втрати при збуті продукції            | 0 | 4 906 071  | 11 537 465  | 23 093 053  | 41 247 583  | 53 269 848  | 116 918 479   |
| <b>ЧГП від операційної діяльності</b> | 0 | 13 191 493 | 57 929 216  | 140 461 445 | 279 886 307 | 365 249 348 | 819 460 801   |

Продовження таблиці 3.2.5.

| Статті руху грошових коштів                 | 0                  | 2021               | 2022               | 2023               | 2024               | 2025               | 2026             |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| <b>Фінансова діяльність</b>                 |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                  |
| Надходження                                 | 80 718 160         | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                |
| Власні кошти                                |                    | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |                  |
| Кредит                                      | 80 718 160         |                    |                    |                    |                    |                    |                  |
| Вибуття                                     | 0                  | 30 269 310         | 30 269 310         | 30 269 310         |                    |                    |                  |
| Повернення кредитів                         | 0                  | 26 906 053         | 26 906 053         | 26 906 053         |                    |                    |                  |
| Виплата процентів за користування кредитами | 0                  | 3 363 257          | 3 363 257          | 3 363 257          |                    |                    |                  |
| <b>ЧГП від фінансової діяльності</b>        | <b>80 718 160</b>  | <b>-30 269 310</b> | <b>-30 269 310</b> | <b>-30 269 310</b> | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>         |
| <b>Інвестиційна діяльність</b>              |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                  |
| Надходження                                 | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 24 212 100       |
| Залишкова вартість обладнання               | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |                    | 24212100         |
| Вибуття                                     | 80 718 160         | 18 157 892         | 17 794 734         | 17 438 839         | 17 090 063         | 16 748 261         | 16 413 296       |
| Придбання основних засобів                  | 80 718 160         |                    | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |                  |
| Інвестиції в насадження                     |                    | 18 157 892         | 17 794 734         | 17 438 839         | 17 090 063         | 16 748 261         | 16 413 296       |
| <b>ЧГП від інвестиційної діяльності</b>     | <b>-80 718 160</b> | <b>-18 157 892</b> | <b>-17 794 734</b> | <b>-17 438 839</b> | <b>-17 090 063</b> | <b>-16 748 261</b> | <b>7 798 804</b> |
| Залишок за період (cash-flow)               | 0                  | -35 235 709        | 9 865 172          | 92 753 296         | 262 796 245        | 348 501 087        | 827 259 605      |
| Залишок на кінець року                      | 0                  | -35 235 709        | -25 370 537        | 67 382 759         | 330 179 003        | 678 680 090        | 1 505 939 695    |

Таблиця 3.2.6.

### Основні показники проекту в динаміці

| Показник, тис. грн                        | Рік            |                |                |                |                |                |                |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|   | 0              | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              | 6              |
| <b>ЧГП</b>                                |                |                |                |                |                |                |                |
| <i>операційна+інвестиційна діяльність</i> | -80 718<br>160 | -4 966<br>399  | 40 134<br>482  | 123 022<br>606 | 262 796<br>245 | 348 501<br>087 | 827 259<br>605 |
| <i>коефіцієнт дисконтування</i>           | 1,000          | 0,870          | 0,756          | 0,658          | 0,572          | 0,497          | 0,432327<br>6  |
| <i>Чист. дисконт. Грош. Потік</i>         | -80 718<br>160 | -4 318<br>608  | 30 347<br>434  | 80 889<br>360  | 150 254<br>606 | 173 266<br>633 | 357 647<br>156 |
| <i>Накопичений чист. Грош. потік</i>      | -80 718<br>160 | -85 036<br>768 | -54 689<br>334 | 26 200<br>027  | 176 454<br>633 | 349 721<br>265 | 707 368<br>421 |

Таблиця 3.2.7.

### Основні показники ефективності проекту

|                  |             |
|------------------|-------------|
| <i>PP, роки</i>  | 2 роки      |
| <i>ДРР, роки</i> | 2,48        |
| <i>NPV, грн</i>  | 707 368 421 |
| <i>IRR, %</i>    | 89%         |
| <i>PI, коеф.</i> | 9,76        |

Проект окупиться за період 2 роки і 6 місяців. Загальна сума скільки може заробити підприємство це 707 млн грн. Внутрішня норма окупності проекту складатиме 89%, приставці дисконтування 15%, тобто IRR є більшим тобто проект є ефективним. Індекс прибутковості (PI) показує прибутковість проекту на 1 грн вкладених інвестицій. Індекс прибутковості складатиме 9,76, тобто на 1 грн інвестицій буде 9,76 грн. Тому цей проект варто реалізувати.

Це є оптимістичний прогноз для проекту, адже на шляху реалізації даного проекту, є такі проблеми нестабільний світ в часи коронавірусу. Глобальна пандемія може стати проблемою для пошуку нових ринків збуту. Також ціна на лохину може знизитись оскільки з'явиться багато підприємств не лише в Україні і в світі. Ринок лохини в світі неухильно зростає. Тому пропозиція може наздогнати попит і ціна зменшиться. Ризик пересадки кущів також можливий, тому валовий збір також значно може зменшитись.

Оцінку ризиків від реалізації даного проекту оцінимо аналізом сценаріїв.

Аналіз сценаріїв дає змогу об'єднати всі можливості для невизначених змінних величин у більшу кількість сценаріїв, кожний з яких передбачає тільки одну комбінацію оцінки окремої змінної величини.

Метою аналізу сценаріїв є розглянути екстремальні результати та ймовірність розподілу чистої поточної вартості проекту.

Розглянемо 3 варіанти сценарію: базовий, оптимістичний, песимістичний.

*Оптимістичний сценарій:*

Ціна реалізації усіх видів продукції зросте на 10 %. Зменшуються втрати при збиранні врожаю до 0,5%. Втрати при збуті продукції зменшуються до 3%. Інше залишиться без змін.

*Песимістичний сценарій:*

Ціна реалізації усіх видів продукції зменшиться на 10%. Збільшуються втрати при збиранні врожаю до 3,5%. Втрати при збуті продукції збільшуються до 11%. Інше залишиться без змін.

Таблиця 3.2.8.

### Порівняння оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв

| Показники        | Сценарії      |           |               |
|------------------|---------------|-----------|---------------|
|                  | Песимістичний | Базовий   | Оптимістичний |
| <i>PP, роки</i>  | 2 роки        | 2 роки    | 2 роки        |
| <i>ДPP, роки</i> | 3,301         | 2,48      | 2,35          |
| <i>NPV, грн</i>  | 476805240     | 707368421 | 959 351 923   |
| <i>IRR, %</i>    | 0,701         | 0,89      | 107%          |
| <i>PI, коеф.</i> | 6,907         | 9,76      | 12,89         |

При песимістичному сценарії термін зміниться до трьох років, а при оптимістичному термін буде меншим на 2 місяці чим при базовому сценарії. Хоча при будь якому сценарії проект є окупним та ефективним. Тому його однозначно варто реалізувати.

Також важливим є розрахувати імовірність настання цих сценаріїв.

**Сценарії розвитку виробничої бази**

| Сценарій      | Ймовірність | NPV, грн.   | NPV з<br>урахуванням<br>ймовірності,<br>грн. |
|---------------|-------------|-------------|--|
| Оптимістичний | 0,3         | 476805240   | 143041572                                    |
| Базовий       | 0,4         | 707368421   | 282947368,4                                  |
| Песимістичний | 0,3         | 959 351 923 | 287805576,9                                  |
| В цілому      | 1           |             | 713794517,3                                  |

Чистий грошовий потік з врахуванням імовірностей складатиме 713 млн. грн.

Отже, навіть при песимістичному плані проект буде успішним і прибутковим. Матиме окупність в 2 роки. Чистий грошовий потік складатиме 707 368 421 грн. Внутрішня норма окупності складатиме 89%. Тож я рекомендую реалізувати цей проект для підприємства ТОВ «Фемілі Гарден». Виробнича база вигідною для підприємства також як підвищення рівня підприємства в очах конкурентів, споживачів та співробітників тощо.

### 3.3. Способи підняття ефективності виробництва органічної продукції

Органічне виробництво не має такої популярності через складнощі вирощування. Багатьом здається, що органічні продукти не можуть виглядати так само гарно, як продукти традиційного вирощування. Проте це абсолютно не так. Якщо застосовувати природні та інноваційні методи для вирощування лохини чи просто інших продуктів то кінцевий результат може приємно вразити.

Задля підвищення якості своєї продукції, підприємство єдине в Україні підписало контракт Вегенінгенським університетом (Wageningen Food and Biobased Research). Компанія Wageningen Food & Biobased Research розробляє ідеї і технології, які допомагають компаніям та іншим дослідницьким інститутам створювати інноваційні рішення у виробництві здорових і смачних продуктів харчування, а також в розробці хімікатів і матеріалів, які використовують біомасу. Wageningen Food & Biobased Research-одна з кращих дослідницьких організацій, метою якої є вивчення потенціалу природи. Встановлюючи розумні зв'язки між різними дисциплінами, вони досліджують, розробляють та надають консультативну допомогу на всіх етапах: від первісної ідеї до виробничих процесів.

Проте, підприємство використовує не тільки високо інноваційні системи автоматизації, а й незвичні інновації для сільського управління. Так, наприклад, задля боротьби з бур'янами в міжряддях засівається багаторічна трава, за якою доглядають робітники (косять, підсаджують тощо).

Одним із засобів підвищення врожайності на полях Фемілі Гарден є Джмелі. Джмелі у порівнянні з медоносною бджолою, менш чутливі до екстремальних змін погоди, є кращими запилювачами лохини. Основні переваги джмелів:

- збільшення урожайності (на 20-30%);
- стабільна якість продукції, значне зменшення нестандарту;
- економія виробничих затрат, простота у використанні;
- зменшення залежності від погодних умов;

- можливість спільного застосування з бджолами та біологічними засобами захисту.

Таблиця 3.3.1.

**Потреба на лохину, економічні розрахунки використання джмелів різних походжень.**

|   | Потреба на 1 га, шт | Ціна, грн | Заг. сума грн |
|---|---------------------|-----------|---------------|
| Коперт Бустер (Голандія) (3 сім'ї в одній упаковці) | 1 Бустер/га         | 2750      | 46750         |
| Джмелі ТОВ "Жива країна" (Україна)                  | 7,5 вуликів, га     | 1500      | 191250        |

Польові спостереження за роботою джмелів показали ефективну роботу. Джмелі починали проявляти активність раніше вранці і при більш низьких температурах, ніж бджоли. Найбільш ранній час, в який була відзначена робота джмелів- 06.00 при 11, а для бджіл- 07.00 при 17° С.

Під час спостережень всі польоти джмелів були збором пилку. На контрасті, у бджіл тільки три польоти були за пилком лохини вузьколистої, а решта 97-за нектаром.

Ще одним із нестандартних підходів Фемілі Гарден є боротьба з птахами. Вважається, що 35% врожаїв щорічно фермери втрачають через птахів. Крім того, як показують дослідження ВООЗ, 10-20% інфекційних хвороб (гостра пневмонія, сальмонельоз, туберкульоз) у людини виникають саме через контакт продукції з птахами.

На сьогодні найбільш докучливими виявилися шпаки, горобці, голуби, горлиці та граки. Найпопулярніші культури, які знищуються птахами є соняшник, кукурудза, виноград та фрукти у садах, втім, не оминають вони й лохину.

Тому на підприємстві є відлякувач птахів Крук. Це рухливий та досить великий пристрій (повітряний змії), що викликає паніку у малих птахів. Він помітний з великої відстані. Такий копіює природного ворога птахів - саме такі асоціації виникають у пернатих шкідників, завдяки чому забезпечується захист, не дозволяючи наближатися до засадженого поля.

Особливості та застосування: динамічний метод захисту заснований на природних страхах дрібних і середніх птахів перед природними хижаками. Крук максимально наближений по виду до образу грізного хижого птаха, а також здійснює наближені до реальності рухи "крилами", під дією потоків вітру. Особливо ефективний візуальний відлякувач в поєднанні з біоакустичними приладами завдяки комплексному підходу: підлітають птиці і здалеку помічають великого "мисливця на них", що видає звуки, лякаються і відлітають геть. Тобто йде вплив відразу по двох каналах - зоровому і слуховому.

Зі спостережень підприємства, потреба такого відлякувача- 1 шт. на 1-1,5 га. Біоакустичний відлякувач птахів "КОРШУН-8 PRO". Його дія - до 100000 кв.м (10 Га). Сучасний пристрій для відлякування птахів- українська розробка, принцип відлякування полягає у впливі на птахів по звуковому каналу шляхом циклічного відтворення одного запрограмованих наборів звуків:

- відлякування дрібних птахів: шпаки, дрозди;
- відлякування воронових птахів: ворони, граки, галки, сороки;
- змішаний набір звуків для відлякування птахів: дрозди, граки, шпаки, ворони, сороки, галки.

Це природний, "біологічний" захист від птахів, максимально наближений і схожий на крики природних ворогів літаючих шкідників. "Природне" відлякування птахів засноване на страхах диких пернатих перед літаючими великими хижаками: орлами, яструбами, совами. Прилад для відлякування птахів включається в денний час, оскільки по-перше, відлякування птахів актуально тільки в світлий час доби, а по-друге, періодичний режим роботи дозволяє економити електричну енергію.

Спеціально навчені хижі птахи (соколи, яструби, тощо) - це «живий» метод боротьби з птахами. ТОВ «Фемілі Гарден» задля вирішення цієї проблеми використовують природних ворогів-хижих птахів-соколів, присутність яких в районі плантації не залишається непоміченою.

Послуга з оренди соколів для охорони плантацій набуває широкого застосування серед ягідників. Присутність соколів прив'язаних до площадки, що

розташована на високих стовпах над плантацією значно скорочує кількість візитів сторонніх пташок на плантацію. Однак, крім цього, соколи мають робити регулярні обльоти поля і таким чином усі птахи швидко засвоюють, що територія патрулюється хижаком й птахи тримаються осторонь врожаю. Одного - двох соколів достатньо для охорони великих плантацій по 30-50 га і більше. Утримання або ж оренда хижих птахів є доволі коштовною витратою, але є неспівставною з потенційною втратою врожаю.

Не менш важливим шкідником лохини є Оленка Волохата (звичайна)- жук, який пошкоджує бутони, квіти, зав'язі і молоде листя. Виходять з ґрунту жуки ранньою весною. Активний літ проходить з 12 березня по 16 серпня, масовий- з 20 травня по 24 червня. Жуки літають в теплі сонячні дні. Харчуються вони в цей час квітами різних рослин і листям. У холодні, дощові дні ховаються в ґрунт. Молодий жук залишається зимувати в гнізді. Зимівля можлива тільки в фазі жука. Період зимового спокою - 8-9 місяців. В залежності від року та погодних умов шкідник може знищити до 80% квіток або зав'язі лохини. Для відловлювання ТОВ «Фемілі Гарден» використовує тільки біологічні методи, які базуються на приваблюванні особин шкідника предметів голубого кольору. Тобто, використовуються пастки (ємкості) голубого кольору зі звичайною водою або ж з агрегаційним феромоном.

Розміри пастки: 440x460 мм. Пастка бар'єрна синього кольору. Зазвичай така пастка використовується у комплекті з агрегаційним феромоном Оленки Волохатої, який залучає особин обох статей до осередку запаху. В основі агрегаційних феромонів містяться сполуки, які є безпечними для людей або тварин і не завдають шкоди навколишньому середовищу, що підтверджується висновком СЕС, Паспортом безпеки, Сертифікатом якості, Сертифікатом Органік Стандарт №19-1263-01.

Термін придатності феромону з моменту застосування: 45 днів. Кількість пасток зі звичайною водою-15-20 шт/га, з феромоном- 1-2 шт/га. Для боротьби з шкідниками наразі підприємство розглядає вірогідність встановлення будинків для комах. Адже комахи природній та ефективний спосіб боротьби з ними. Високо цінують сонечок, або, як їх ще називають, божих корівок, які допомагають у

боротьбі з попелицею (тлею), кліщами, білокрилкою, щитовками та іншими шкідниками рослин.

У місцевості підприємства є ще, наприклад: мухи-дзюрчалки, чії личинки паразитують на личинках багатьох шкідників; туруни, які поїдають гусінь, шкідливих метеликів та личинки жуків, златоглазки- вороги попелиці (тлі), кліщів, щитівок та ін., трихограми-активні борці зі шкідливими метеликами та багато інших. Щоб привабити корисних комаху у свій сад, підприємство планує зробити для них будиночки власними силами. Там вони можуть і зимувати, оселившись та захищаючи рослини від комах-шкідників. Дім для корисних комах не потребує значних витрат, оскільки його можна зробити, наприклад, з піддонів.

ТОВ «Фемілі Гарден» є одним із найпрогресивніших підприємств в Україні. Через його політику управління, нестандартні підходи та швидкий темп росту 2019 року підприємство нагороджено премією «Прорив року» від UBA AWARDS Найважливішим для виробництва є якість ягоди. Саме тому, ТОВ «Фемілі Гарден» в обов'язковому порядку дотримується всіх вимог безпеки всього циклу виробництва, починаючи з посівного матеріалу, ЗЗР, добрив і закінчуючи врожаєм.

Це підтверджується сертифікатами Органік Стандарту, Сертифікатом GLOBAL G.A.P та Global GAP GRASP (використовується для оцінки соціальних практик, в якому розглядаються конкретні аспекти здоров'я, безпеки та добробуту постійних і сезонних працівників). Це ще й важливий фактор органічного виробництва для цінової політики, оскільки ціна на органічну продукцію при експорті врази більша та вигідніша.

Отже, підприємство ТОВ «Фемілі Гарден» може використовувати цікаві методи для вирощування органічної лохини. Такі як штучні птахи відлякувачі, справжні птахи, джмелі для запилення квіточок, феромонами проти жука «Оленка Волохата», будівництвом будиночків для корисних жуків проти шкідливих жуків тощо.

## ВИСНОВКИ

Система управління ефективністю діяльності повинна бути органічно інтегрована разом з загальною системою управління компанією чи підприємством, оскільки прийняття таких рішень у будь-якій сфері діяльності компанії прямо чи опосередковано впливає на весь рівень доходів, який, є основним для фінансування розвитку компанії та зростання прибутків його власників та працівників.

Основні чинники впливу на підвищення ефективності є за типами витрат і витрачених сил, за цілями розвитку та модернізацією виробництва, за обмеженням за конкретним місцем діяльності компанії. Також якщо проаналізувати для чого піднімається ефективність, то можна визначити такі фактори, як гроші, комунікація, відповідальність, середовище та час.

Сільське господарство мало багаторічний розвиток за який змінилось багато підходів до підвищення ефективності. Від застосування першого плуга до трактора пройшло чимало часу. Ефективність сільського господарства було запорукою побудови держави до промислової революції. Після зеленої революції у світі збільшилось виробництво продукції рослинництва та тваринництва. Але також у 20 столітті маленькими кроками розвивалось органічне виробництво, що мало на меті не просто екстенсивно чи інтенсивно розвиватись, а саме екологічно з далеким поглядом у майбутнє. Україна мала складний аграрний розвиток проте, також зараз розвивається в органічному виробництві.

2019 рік приніс гірші результати для ТОВ «Фемелі Гарден» чим у 2018 році, адже мав збиток на 160% більшим, меншу виручку на 17 разів. Проте у 2019 році значно збільшились основні фонди, незавершені капітальні інвестиції та авансований капітал загалом. Але вже у 2020 році навіть за 8 місяців ситуація покращилась, збільшилась виручка і зменшився збиток.

Підприємство ТОВ «Фемелі Гарден» внутрішні фактори можна знайти напрямом економії витрат. Головний напрямок економії матеріальних ресурсів на підприємстві - збільшення виходу кінцевої продукції з однієї і тієї ж кількості

сировини і матеріалів на робочих місцях. Залежить воно від росту куща лохини, вміль організації матеріально-технічного забезпечення, якості норм витрати і запасів матеріальних ресурсів, обґрунтованості їх рівня. Щодо зовнішніх факторів, то керувати ними є складним завданням. Проте їх необхідно враховувати при плануванні ефективності підприємства.

На підприємстві вибирають методи підвищення ефективності такі, щоб вони були підходили під органічну культуру, відкритими перед громадою, орієнтованими для іноземних контрагентів та відповідальними щодо власних працівників.

ТОВ «Фемелі Гарден» є інноваційним підприємством, що має власні лабораторію та метеостанцію. Плянція лохини «Family Garden» облаштована системою зрошення, системою автоматизації та фертигації. Має градобійні пушки для розгону хмар. Використання дронів та іншої техніки для контролю за станом куців є сьогоденною реальністю. Автоматизація бухгалтерського обліку, операційного планування та бюджетування на базі SAP Business One також була встановлена підприємстві для покращення ефективності моніторингу. Також пропонується влаштовувати музикальні фестивалі, так як вони можуть допомогти мотивувати персонал, покращувати комунікацію та посилювати ріст рослин.

Підприємство ТОВ «Фемелі Гарден» може використовувати цікаві методи для вирощування органічної лохини. Такі як штучні птахи відлякувачі, справжні птахи, джмелі для запилення квіточок, феромонами проти жука «Оленка Волохата», будівництвом будиночків для корисних жуків проти шкідливих жуків тощо.

Побудова виробничої бази підприємства є необхідним рішенням для підприємства ТОВ «Фемелі Гарден». Даний проект потребує інвестиції на суму 80 718 160 грн. Найбільш дорогим на цьому заводі буде високотехнічна автоматична сортувальна лінія, будівля та камери регульованого газового середовища.

Проект окупиться за період 2 роки і 6 місяців. Загальна сума скільки може заробити підприємство це 707 млн грн. Внутрішня норма окупності проекту складатиме 89%, приставці дисконтування 15%, тобто IRR є більшим тобто проект

є ефективним. Індекс прибутковості (PI) показує прибутковість проекту на 1 грн вкладених інвестицій. Індекс прибутковості складатиме 9,76, тобто на 1 грн інвестицій буде 9,76 грн. Тому цей проект варто реалізувати.

З цим проектом ТОВ «Фемілі Гарден» надасть нові робочі місця в Україні. Збільшить можливості для підприємства та заявить про себе в світі як якісний виробник органічної лохини. Це надасть підприємству визнання в Україні та великий прибуток.

Отже, поки що це підприємство є неефективним, через збиток та ще малі куці лохини. Але це підприємство є дуже іноваційним та перспективним тому стане топовим експортером органічної лохини в світі. Та задасть новий рівень якості, чесності та ефективності не лише в секторі ягідництва, а й для всього аграрного комплексу України.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

# ДОДАТКИ

Додаток А

## Додаток 1

до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена  
фінансова звітність"  
(пункт 5 розділу I)

## Фінансова звітність малого підприємства

|  |  | Дата (рік, місяць, число) |            | коди |  |  |
|--|--|---------------------------|------------|------|--|--|
|  |  | 2020                      | 07         | 01   |  |  |
| Підприємство                               | Товариство з обмеженою відповідальністю "Фемілі Гарден"      | за ЄДРПОУ                 | 40986671   |      |  |  |
| Територія                                  | Вишгородське управління ГУ ДФС Київської області             | за КОАТУУ                 | 3221883201 |      |  |  |
| Організаційно-правова форма господарювання | Товариство з обмеженою відповідальністю                      | за КОПФГ                  | 240        |      |  |  |
| Вид економічної діяльності                 | Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників | за КВЕД                   | 01.25      |      |  |  |

Середня кількість працівників, осіб 35  
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком  
Адреса, телефон:

1. Баланс  
на 31 серпня 2020 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

| Актив   | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|-----------|--------------------------|----------------------------|
| 1   | 2         | 3                        | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>   |           |                          |                            |
| Нематеріальні активи  | 1000      | 121,1                    | 106,4                      |
| первісна вартість   | 1001      | 306,2                    | 394,4                      |
| накоплена амортизація   | 1002      | (185,1)                  | (288,1)                    |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005      | 35 472,9                 | 51 498,5                   |
| Основні засоби:   | 1010      | 41 341,2                 | 40 873,8                   |
| первісна вартість   | 1011      | 44 761,7                 | 46 653,3                   |
| знос  | 1012      | (3 420,5)                | (5 779,5)                  |
| Довгострокові біологічні активи   | 1020      | -                        | -                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030      | -                        | -                          |
| Інші необоротні активи  | 1090      | -                        | -                          |
| Усього за розділом I  | 1095      | 76 935,2                 | 92 478,7                   |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |           |                          |                            |
| Запаси  | 1100      | 955,3                    | 1 387,9                    |
| у тому числі готова продукція   | 1103      | -                        | -                          |
| Поточні біологічні активи   | 1110      | -                        | -                          |
| Дебиторська заборгованість за товари, роботи, послуги:                  | 1125      | 1 778,0                  | 459,1                      |
| Дебиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135      | 8 303,4                  | 9 624,5                    |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136      | -                        | -                          |
| Інша поточна дебиторська заборгованість                                 | 1155      | 53,0                     | 6 202,5                    |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160      | -                        | -                          |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165      | 206,9                    | 707,8                      |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170      | 58,6                     | 24,4                       |
| Інші оборотні активи  | 1190      | 1,5                      | 239,2                      |
| Усього за розділом II   | 1195      | 11 356,7                 | 18 645,5                   |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> |           |                          |                            |
| Баланс  | 1300      | 88 291,9                 | 111 124,2                  |

ЗГІДНО З ОРИГІНАЛОМ  
Директор  
І.П. Гречківський



Додаток Б

| Пасив  | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1  | 2           | 3                        | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>  |             |                          |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал   | 1400        | 6 863,6                  | 6 863,6                    |
| Додатковий капітал   | 1410        | 19 846,1                 | 19 171,1                   |
| Резервний капітал  | 1415        | -                        | -                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)  | 1420        | 1 999,2                  | -2 113,2                   |
| Неоплачений капітал  | 1425        | -                        | -                          |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b> | <b>28 708,9</b>          | <b>23 921,5</b>            |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              |             |                          |                            |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>   |             |                          |                            |
| Короткострокові кредити банків   | 1600        | -                        | 20 300,0                   |
| Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями                                    | 1610        | -                        | -                          |
| товари, роботи, послуги  | 1615        | 560,5                    | 151,1                      |
| розрахунками з бюджетом  | 1620        | 7,2                      | -                          |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621        | -                        | -                          |
| розрахунками зі страхування  | 1625        | -                        | -                          |
| розрахунками з оплати праці  | 1630        | -                        | 3,0                        |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665        | -                        | -                          |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690        | 7 333,9                  | 3 668,4                    |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b> | <b>7 901,6</b>           | <b>24 122,4</b>            |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> |             |                          |                            |
| Баланс   | 1900        | 88 291,9                 | 111 124,2                  |

2. Звіт про фінансові результати  
за 8 місяців 2020 р.

Форма № 2-м  
Код за ДКУД

1801007

| Стаття   | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-------------|-------------------|---|
| 1  | 2           | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000        | 2 609,9           | -                                       |
| Інші операційні доходи   | 2120        | 1 076,3           | 42,6                                    |
| Інші доходи  | 2240        | 11,1              | 52,8                                    |
| <b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>                       | <b>2280</b> | <b>3 697,3</b>    | <b>95,4</b>                             |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050        | (1 374,9)         | -                                       |
| Інші операційні витрати  | 2180        | (4 582,3)         | (13 492,8)                              |
| Інші витрати   | 2270        | (1 852,5)         | (142,7)                                 |
| <b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>                      | <b>2285</b> | <b>(7 809,7)</b>  | <b>(13 635,5)</b>                       |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)            | 2290        | -4 112,4          | -13 540,1                               |
| Податок на прибуток  | 2300        | -                 | -                                       |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>                  | <b>2350</b> | <b>-4 112,4</b>   | <b>-13 540,1</b>                        |

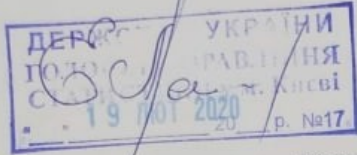
Керівник  
Головний бухгалтер

Гречківський І.П.  
(ініціали, прізвище)

Слюсар О.М.  
(ініціали, прізвище)



10901107



Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 «Спрощена  
фінансова звітність» (пункт 5 розділу 1)

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ФЕМІЛ ГАРДЕН" Дата (рік, місяць, число) \_\_\_\_\_  
 Територія м. Київ за ЄДРПОУ \_\_\_\_\_  
 Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОАТУУ \_\_\_\_\_  
 Вид економічної діяльності Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників за КОПФГ \_\_\_\_\_  
 Середня кількість працівників, осіб 31 за КВЕД \_\_\_\_\_  
 Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком \_\_\_\_\_  
 Адреса, телефон 03038, м. Київ, Голосіївський р-н, вул. Ямська, буд. 22 (044) 2771313

| КОДИ       |
|------------|
| 12022020   |
| 40986671   |
| 8036100000 |
| 240        |
| 01.25      |

## I. Баланс

на 31122019 2019 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

| Актив  | Код рядка   | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|--|-------------|------------------------------|-----------------------------|
| 1  | 2           | 3                            | 4                           |
| <b>I. Необоротні активи</b>  |             |                              |                             |
| Нематеріальні активи   | 1000        | 136.3                        | 121.1                       |
| первісна вартість  | 1001        | 222.0                        | 306.2                       |
| накопичена амортизація   | 1002        | ( 85.7 )                     | ( 185.1 )                   |
| Незавершені капітальні інвестиції                                      | 1005        | 35457.1                      | 35472.9                     |
| Основні засоби:  | 1010        | 19134.7                      | 41341.2                     |
| первісна вартість  | 1011        | 20175.4                      | 44761.7                     |
| знос   | 1012        | ( 1040.7 )                   | ( 3420.5 )                  |
| Довгострокові біологічні активи  | 1020        |                              |                             |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                     | 1030        |                              |                             |
| Інші необоротні активи   | 1090        |                              |                             |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1095</b> | <b>54728.1</b>               | <b>76935.2</b>              |
| <b>II. Оборотні активи</b>   |             |                              |                             |
| Запаси:  | 1100        | 2630.9                       | 955.3                       |
| у тому числі готова продукція  | 1103        |                              |                             |
| Поточні біологічні активи  | 1110        |                              |                             |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги                  | 1125        | 2381.1                       | 1778.0                      |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                  | 1135        | 7408.1                       | 8303.4                      |
| у тому числі з податку на прибуток                                     | 1136        |                              |                             |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                | 1155        | 5199.9                       | 53.0                        |
| Поточні фінансові інвестиції   | 1160        |                              |                             |
| Гроші та їх еквіваленти  | 1165        | 2993.7                       | 206.9                       |
| Витрати майбутніх періодів   | 1170        | 2.4                          | 58.6                        |
| Інші оборотні активи   | 1190        | 1.0                          | 1.5                         |
| <b>Усього за розділом II</b>   | <b>1195</b> | <b>20617.1</b>               | <b>11356.7</b>              |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибутт</b> | <b>1200</b> |                              |                             |
| <b>Баланс</b>  | <b>1300</b> | <b>75345.2</b>               | <b>88291.9</b>              |
| <b>Пасив</b>   |             |                              |                             |
| <b>I. Власний капітал</b>  |             |                              |                             |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                       | 1400        | 5000.0                       | 6863.6                      |
| Додатковий капітал   | 1410        |                              | 19846.1                     |

|  |             |                |                |
|--|-------------|----------------|----------------|
| Резервний капітал  | 1415        |                |                |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)  | 1420        | 7452.6         | 1999.2         |
| Неоплачений капітал  | 1425        | ( )            | ( )            |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b> | <b>12452.6</b> | <b>28708.9</b> |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              |             |                |                |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>   |             |                |                |
| Короткострокові кредити банків   | 1600        | 10.0           |                |
| Поточна кредиторська заборгованість за:  |             |                |                |
| довгостроковими зобов'язаннями   | 1610        |                |                |
| товари, роботи, послуги  | 1615        | 57.9           | 560.5          |
| розрахунками з бюджетом  | 1620        |                | 7.2            |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621        |                |                |
| розрахунками зі страхування  | 1625        |                |                |
| розрахунками з оплати праці  | 1630        |                |                |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665        | 27.7           |                |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690        | 320.2          | 7333.9         |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b> | <b>415.8</b>   | <b>7901.6</b>  |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> |             |                |                |
| 1700   |             |                |                |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b> | <b>75345.2</b> | <b>88291.9</b> |

## 2. Звіт про фінансові результати

за \_\_\_\_\_ рік \_\_\_\_\_ 2019 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

| Стаття   | Код рядка   | За звітний період  | За аналогічний період попереднього року |
|--|-------------|--------------------|---|
| A  | B           | 1                  | 2                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000        | 191.7              | 1947.6                                  |
| Інші операційні доходи   | 2120        | 18926.0            | 10620.6                                 |
| Інші доходи  | 2240        | 52.9               | 594.2                                   |
| <b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>                       | <b>2280</b> | <b>19170.6</b>     | <b>13162.4</b>                          |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050        | ( 76.3 )           | ( 1046.6 )                              |
| Інші операційні витрати  | 2180        | ( 24405.0 )        | ( )                                     |
| Інші витрати   | 2270        | ( 142.7 )          | ( 4360.5 )                              |
| <b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>                      | <b>2285</b> | <b>( 24624.0 )</b> | <b>( 5407.1 )</b>                       |
| Фінансовий результат до оподаткування (2268 - 2285)            | 2290        | -5453.4            | 7755.3                                  |
| Податок на прибуток  | 2300        | ( )                | ( )                                     |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>                  | <b>2350</b> | <b>-5453.4</b>     | <b>7755.3</b>                           |

Керівник

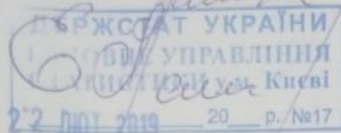
Головний бухгалтер



Гречківський Іван Павлович  
(ініціали, прізвище)

СЛЮСАР ОЛЕНА МИКОЛАЇВНА  
(ініціали, прізвище)

Додаток Д



Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць, число) \_\_\_\_\_

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "ФЕМІЛІ ГАРДЕН" за ЄДРПОУ \_\_\_\_\_

Територія: Катюжанка за КОАТУУ \_\_\_\_\_

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ \_\_\_\_\_

Вид економічної діяльності: Вирощування ягід, горіхів, інших плодівих дерев і чагарників за КВЕД \_\_\_\_\_

Середня кількість працівників, осіб: 25

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: 07313 Київська область, Вишгородський р-н., с. Катюжанка, вул. Кичигіна б. 5а (067) 3035609

| КОДИ       |    |    |
|------------|----|----|
| 2019       | 01 | 01 |
| 40986671   |    |    |
| 3221883201 |    |    |
| 240        |    |    |
| 01.25      |    |    |

I. Баланс на 31.12.2018 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

| Актив   | Код рядка   | На початок звітнього року | На кінець звітнього періоду |
|---|-------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1   | 2           | 3                         | 4                           |
| <b>I. Необоротні активи</b>   |             |                           |                             |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005        |                           | 35457.1                     |
| Основні засоби  | 1010        | 6928.1                    | 19271.0                     |
| первісна вартість   | 1011        | 6980.2                    | 20397.4                     |
| знос  | 1012        | ( 52.1 )                  | ( 1126.4 )                  |
| Довгострокові біологічні активи   | 1020        |                           |                             |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030        |                           |                             |
| Інші необоротні активи  | 1090        |                           |                             |
| <b>Усього за розділом I</b>   | <b>1095</b> | <b>6928.1</b>             | <b>54728.1</b>              |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |             |                           |                             |
| Запаси  | 1100        | 0.9                       | 2630.9                      |
| у тому числі готова продукція   | 1103        |                           |                             |
| Поточні біологічні активи   | 1110        |                           |                             |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги                   | 1125        |                           | 2381.1                      |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135        |                           | 7408.1                      |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136        |                           |                             |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | 1388.6                    | 5199.9                      |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160        |                           |                             |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165        | 120.5                     | 2993.7                      |
| Відстрочені витрати майбутніх періодів                                  | 1170        |                           | 2.4                         |
| Інші оборотні активи  | 1190        | 8.9                       | 1.0                         |
| <b>Усього за розділом II</b>  | <b>1195</b> | <b>1518.9</b>             | <b>20617.1</b>              |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> |                           |                             |
| <b>Баланс</b>   | <b>1300</b> | <b>8447.0</b>             | <b>75345.2</b>              |

| Пасив   | Код рядка   | На початок звітнього року | На кінець звітнього періоду |
|---|-------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1   | 2           | 3                         | 4                           |
| <b>I. Власний капітал</b>   |             |                           |                             |
| Зареєстрований (пайовий) капітал  | 1400        |                           |                             |
| Додатковий капітал  | 1410        | 5000.0                    | 5000.0                      |
| Резервний капітал   | 1415        |                           |                             |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                 | 1420        | -275.0                    | -2360.0                     |
| Неоплачений капітал   | 1425        |                           |                             |
| <b>Усього за розділом I</b>   | <b>1495</b> | <b>( )</b>                | <b>( )</b>                  |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b> | <b>1595</b> | <b>4725.0</b>             | <b>2640.0</b>               |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>  |             |                           |                             |
| Короткострокові кредити банків  | 1600        |                           |                             |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                     |             |                           | 10.0                        |
| довгостроковими зобов'язаннями  | 1610        |                           |                             |
| товари, роботи, послуги   | 1615        |                           |                             |
| розрахунками з бюджетом   | 1620        |                           | 57.9                        |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1621        |                           |                             |

|   |             |               |                |
|---|-------------|---------------|----------------|
| розрахунками зі страхування   | 1625        |               |                |
| розрахунками з оплати праці   | 1630        |               |                |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665        |               | 10520.4        |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690        | 3722.0        | 320.2          |
| <b>Усього за розділом III</b>   | <b>1695</b> | <b>3722.0</b> | <b>10908.5</b> |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700        |               |                |
| <b>Баланс</b>   | <b>1900</b> | <b>8447.0</b> | <b>75345.2</b> |

**2. Звіт про фінансові результати**  
за 2018

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

| Стаття   | Код рядка   | За звітний період | За аналогіч. період попереднього року |
|--|-------------|-------------------|---------------------------------------|
| 1  | 2           | 3                 | 4                                     |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000        | 1947.6            | 33.8                                  |
| Інші операційні доходи   | 2120        | 780.3             |                                       |
| Інші доходи  | 2240        | 594.2             | 6.5                                   |
| <b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>                       | <b>2280</b> | <b>3322.1</b>     | <b>40.3</b>                           |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050        | ( 1046.6 )        | ( 30.5 )                              |
| Інші операційні витрати  | 2180        | ( )               | ( )                                   |
| Інші витрати   | 2270        | ( 4360.5 )        | ( 285.0 )                             |
| <b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>                      | <b>2285</b> | <b>( 5407.1 )</b> | <b>( 315.5 )</b>                      |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)            | 2290        | -2085.0           | -275.2                                |
| Податок на прибуток  | 2300        | ( )               | ( )                                   |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>                  | <b>2350</b> | <b>-2085.0</b>    | <b>-275.2</b>                         |

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

Гречківський Іван Павлович

(ініціали, прізвище)

Опінко О.М.

(ініціали, прізвище)