

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «Бізнес-планування в системі диверсифікації видів
(назва теми)

діяльності підприємства (на матеріалах ПП «Агроновація»)»

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент
Майдан В.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., доцент Іжевський П.Г.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: Директор ПП «Агроновація»
Синькова Ю.В.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Анотація

Майдан В.І. Бізнес-планування в системі диверсифікації видів діяльності підприємства (на матеріалах ПП «Агроновація») – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2023. 84 с.

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретико-методичних положень бізнес-планування та представленню практичних рекомендацій щодо розробки та обґрунтування бізнес-плану диверсифікації діяльності сільськогосподарського підприємства.

Практичні аспекти ефективності диверсифікації видів діяльності підприємства на основі бізнес-планування розглянуто на матеріалах ПП «Агроновація». Досліджено необхідність бізнес-планування та його роль в обґрунтуванні розширення видів діяльності підприємства. Представлено методичні підходи до оцінки ефективності диверсифікації видів діяльності підприємства на основі бізнес-планування. Виділено параметри забезпечення диверсифікації діяльності сільськогосподарського підприємства: за результатами оцінки конкурентних позицій за видами діяльності запропоновано стратегію стабілізації; сформовано напрямок диверсифікації – вертикальну диверсифікацію, яка ґрунтується на зрощуванні сільськогосподарської діяльності з промисловою переробкою; виділено пріоритети цілі диверсифікації діяльності підприємства залежно від рівня інвестицій. Розроблено бізнес-план диверсифікації діяльності та представлено оцінку економічної ефективності фінансування проекту з глибокої переробки тваринницьких відходів через чисту дисконтовану вартість, що дозволило зробити економічно обґрунтований вибір стратегії диверсифікації сільськогосподарського підприємства.

Ключові слова: бізнес-планування, диверсифікація діяльності, підприємство, проект, бізнес-план.

Abstract

Maidan V.I. Business planning in the system of diversification of the enterprise's activities (on the materials of PE «Agronopatsia») – Qualifying scientific work based on the manuscript. Magisterial work on obtaining a master's degree on the specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law. Khmelnytskyi, 2023. 84 p.

The master's thesis is devoted to research of theoretical and methodological provisions of business planning and the presentation of practical recommendations for the development and justification of a business plan for the diversification of the activity of an agricultural enterprise.

Practical aspects of the effectiveness of diversification of enterprise activities on the basis of business planning are considered in the materials of the PE «Agronovation». The need for business planning and its role in justifying the expansion of the company's activities have been studied. Methodical approaches are presented to assess the effectiveness of diversification of enterprise activities based on business planning. The parameters of ensuring the diversification of the activity of the agricultural enterprise are highlighted: based on the results of the assessment of competitive positions by types of activities, a stabilization strategy was proposed; the direction of diversification was formed - vertical diversification, which is based on the merging of agricultural activities with industrial processing; the priorities of the goal of diversification of the company's activities are highlighted depending on the level of investments. A business plan for the diversification of activities was developed and an assessment of the economic efficiency of project financing based on the net discounted value was presented. The presented methodology made it possible to economically substantiate the choice of the diversification strategy of the agricultural enterprise.

Keywords: business planning, diversification of activities, enterprise, project, business plan.

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність бізнес-планування та його роль в обґрунтуванні розширення видів діяльності підприємства	6
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності диверсифікації видів діяльності підприємства на основі бізнес-планування	12
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПЛАНУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «АГРОНОВАЦІЯ»	17
2.1. Дослідження необхідності та ресурсних можливостей диверсифікації діяльності ПП «АГРОНОВАЦІЯ».....	17
2.2. Оцінка конкурентних позицій за видами діяльності ПП «АГРОНОВАЦІЯ»	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕСУ НА ПП «АГРОНОВАЦІЯ» ЗА ДОПОМОГОЮ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ	36
3.1. Параметри забезпечення диверсифікації діяльності ПП «АГРОНОВАЦІЯ»	36
3.2. Економічне обґрунтування диверсифікації видів діяльності на основі бізнес-плану ПП «АГРОНОВАЦІЯ»	41
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасному підприємству в ринкових умовах неможливо досягти успіху в бізнесі в тому випадку, якщо не займатися плануванням розвитку бізнесу, не аналізувати інформацію про його фінансово-економічний стан і перспективи розвитку, про становище на ринку даного підприємства та його конкурентів. Практика показує, що відсутність збалансованого та постійно оновлюваного бізнес-плану свідчить про недоліки в системі управління фірмою та негативно впливає на можливості залучення фінансових ресурсів. Основна цінність бізнес-планування визначається тим, що воно: дає можливість визначити життєздатність фірми в умовах конкуренції; містить орієнтир, як має розвиватися фірма; є важливим інструментом обґрунтування для отримання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів

Для підприємств аграрної сфери залишається актуальною проблема ефективного використання інструментів стратегічного планування при розробці проектів диверсифікації діяльності підприємств. З економічної точки зору, диверсифікація – це розвиток виробництва або приріст обсягів нової продукції за рахунок її додаткового випуску на нових ринках та пошуку сильнішої позиції на них. Підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємств на основі диверсифікації є одним з найбільш застосованих та ефективних інструментів адаптації до змін зовнішнього середовища, включаючи часткову зміну профілю діяльності на різних рівнях. У цих умовах грамотно розроблений бізнес-план диверсифікації сприяє зростанню сільськогосподарського підприємства, допомагає ефективно спланувати розвиток нових видів діяльності з різними якісними та кількісними характеристиками.

Водночас питання бізнес-планування диверсифікації дотепер є слабо опрацьованими як з теоретико-методологічної, так і з практичної точки зору. Розробка бізнес-плану є досить складною, а з урахуванням аграрної специфіки вимагає прямої участі не лише фахівців економічного профілю, а й спеціалістів підрозділів, безпосередньо задіяних у сільськогосподарській сфері.

Мета роботи та завдання роботи. Метою магістерської роботи є дослідження теоретико-методичних положень бізнес-планування та представлення практичних рекомендацій щодо розробки та обґрунтування бізнес-плану диверсифікації діяльності сільськогосподарського підприємства.

Поставлена мета зумовила формулювання та послідовне вирішення низки завдань:

- вивчити сутність бізнес-планування та його роль в обґрунтуванні розширення видів діяльності підприємства;
- розглянути фактори, що впливають на умови та ефективність процесу диверсифікації, розкрити їх сутність та зміст;
- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності диверсифікації видів діяльності підприємства на основі бізнес-планування;
- проаналізувати сучасний стан управління процесами планування диверсифікації видів діяльності агропромислового підприємства;
- дослідити необхідність та ресурсні можливостей диверсифікації діяльності підприємства на прикладі ПП «Агроновація»;
- провести оцінку конкурентних позицій за видами діяльності сільськогосподарського підприємства;
- встановити параметри забезпечення диверсифікації діяльності підприємства з визначенням її конкретної форми та направленості;
- економічно обґрунтувати напрями диверсифікації діяльності на основі розробки бізнес-плану для ПП «Агроновація».

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність ПП «Агроновація» та процеси її диверсифікації.

Предметом дослідження магістерської роботи є діяльність ПП «Агроновація» та обґрунтування її видів диверсифікації з використанням інструментів бізнес-планування.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у роботі використано такі основні методи дослідження: методи спостереження і теоретичного узагальнення; системний підхід; методи структурно-логічного

аналізу; методи статистичного, порівняльного і економічного аналізу, графічний метод, проектний метод, комп'ютерні технології, метод оцінювання ефективності.

Практична значущість. Розроблено алгоритм планування при виборі напряму та форми диверсифікації на сільськогосподарському підприємстві, який включає оцінку економічної ефективності фінансування проекту з глибокої переробки тваринницьких відходів через чисту дисконтовану вартість, що дозволяє зробити економічно обгрунтований вибір стратегії диверсифікації підприємства. В результаті апробації запропонованої методики на прикладі ПП «Агроновація» було зроблено висновок про доцільність реалізації стратегії вертикальної диверсифікації та ефективність запропонованої методики.

Таким чином, на підприємстві ПП «Агроновація» вперше було розроблено бізнес-план диверсифікації діяльності на основі впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій (для продукції галузі тваринництва та її переробки) та доведено його економічну ефективність.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей для участі у СХVІІІ Міжнародній інтернет-конференції «Розвиток науки та техніки: виклики сучасності» (23 січня 2023 р.).

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 71 найменувань та 25 додатків. Загальний обсяг роботи 84 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність бізнес-планування та його роль в обґрунтуванні розширення видів діяльності підприємства

Однією з ключових функцій менеджменту є планування як система підготовки та прийняття управлінських рішень, що визначають розвиток підприємства у найближчій та довгостроковій перспективі. «Досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств свідчить, що в ринкових умовах стабільного успіху в бізнесі неможливо досягнути не здійснюючи бізнес-планування. Воно є важливою умовою функціонування підприємств, їх економічного росту та розвитку» [31, с. 8]. Бізнес-планування як цілеспрямована економічна діяльність дозволяє розглядати одночасно множину взаємопов'язаних економічних, соціальних, організаційних, інвестиційних, управлінських та інших проблем підприємства як цілісну систему. Тому бізнес-планування для підприємства є основою організації та управління виробництвом, а також слугує підґрунтям для вироблення та прийняття раціональних управлінських рішень.

На сьогоднішній день вітчизняне сільське господарство стикається з багатьма проблемами, у тому числі диспаритетом цін на аграрну продукцію та продукцію промислових та інших суміжних галузей, економічно необґрунтованим розподілом доходів у ланцюжку просування продукції від сільськогосподарського виробника до кінцевого споживача, високою вартістю та дефіцитом кредитних ресурсів фінансування інвестиційних проектів в агропромисловому комплексі (АПК) тощо. У таких умовах зростає актуальність диверсифікації сільськогосподарського виробництва. У зовнішньому середовищі підприємства, що динамічно розвивається, характеризується як позитивними, так і негативними змінами, саме диверсифікація його основної діяльності забезпечує

настільки необхідну гнучкість, тобто здатність підприємства швидко і ефективно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Але досить часто трапляється так, що підприємства, які вирішили диверсифікувати свою виробничу діяльність, не знають усіх «підводних каменів» та «пасток» цього процесу. Найчастіше керівники не замислюються над такими питаннями, як проблема взаємодії різних видів бізнесу, «розпорошення» ресурсів, складнощів «вбудовування» нового бізнесу в існуючий, розподілу ресурсів між старим та новим бізнесом.

Виходячи з цього буде найдоцільнішим перед прийняттям рішення про диверсифікацію діяльності підприємства скласти відповідний бізнес-план, який одразу висвітлить усі «вузькі місця». Розробка такого бізнес-плану потрібна не стільки для залучення зовнішнього капіталу на фінансування проекту, скільки для самих власників компанії, яка бажає розширити чи змінити свій бізнес.

Найпершим завданням бізнес-плану диверсифікації діяльності є обґрунтування вибору певного виду диверсифікації. Важливо відмітити, що бізнес-планування є одночасно об'єктивною оцінкою бізнесу та необхідним інструментом проектно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку та можливостей агропромислового підприємства. Іншими словами, бізнес-планування – це самостійний вид планування, який безпосередньо пов'язаний із підприємницькою діяльністю (бізнесом) [19].

Прогнозування та планування своєї діяльності сільськогосподарський підприємець починає з розробки бізнес-плану – документа, стандартного для більшості країн із ринковою економікою. Незважаючи на велику кількість тлумачень в економічній літературі терміну «бізнес-план» (див. табл. А.1), на нашу думку, узагальненим та адаптованим до вітчизняних умов господарювання визначенням цього поняття може бути наступне: бізнес-план – це типове (уніфіковане) документально оформлене проектне рішення на досить віддалену перспективу, в якому представлена науково обґрунтована оцінка можливих на даному сегменті ринку кінцевих цільових економічних, фінансових та інших результатів діяльності підприємства, що базуються на

реальному організаційному, виробничому, інвестиційному, матеріально-технічному та логістичному забезпеченні.

В широкому розумінні, бізнес-план – це короткий, точний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу або напрямів розвитку вже наявного бізнесу, що є найважливішим інструментом при розгляді різних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш перспективні рішення та визначити методи та способи їх реалізації. Важливо зауважити, що «бізнес-план на відміну від інших планових документів суб'єкта підприємницької діяльності стосується:

- планування започаткування та реалізації окремого бізнес-проекту суб'єкта підприємницької діяльності;
- планування окремих напрямів, видів економічної діяльності чи створення окремого стратегічного підрозділу суб'єкта бізнесу;
- обґрунтування перспективних напрямів розвитку підприємницької діяльності» [13, с. 10].

Бізнес-план є документом, що дозволяє ефективно управляти бізнесом, у зв'язку з чим його можна розглядати як невід'ємний елемент процесу стратегічного та перспективного планування, а також як керівництво контролем за реалізацією поставлених цілей та розв'язанням завдань. В процесі бізнес-планування визначається стратегія підприємства на основі загальної концепції передбачуваного розвитку організації, детально розглядається фінансовий та економічний аспект стратегії, здійснюється обґрунтування певних заходів.

Бізнес-план як робочий інструмент менеджменту може використовуватися у всіх сферах підприємництва та бізнесу. У бізнес-плані описують процес функціонування бізнесу, показують, яким чином і за допомогою чого можна досягти поставленої мети і вирішити намічені завдання.

Цілі бізнес-планування зазвичай поділяють на три групи, представлені на рис. Б.1, до його завдань при цьому належать [40]: формування організаційно-управлінської та фінансово-економічної оцінки стану підприємства (сьогодення та майбутнього); виявлення потенційних можливостей комерційної діяльності організації; формування інвестиційно-проектних цілей діяльності підприємства.

Головна мета бізнес-планування, як правило, – це створення нових об'єктів підприємницької діяльності, або поліпшення умов діяльності діючих. У межах діючих об'єктів підприємництва бізнес-плани створюються для реалізації інвестицій та інновацій. Їхньою метою є підвищення ефективності виробничої та комерційної діяльності, усунення низької рентабельності, збитковості та інші заходи можливого фінансового оздоровлення.

Особливістю диверсифікованих організацій є спрямоване здійснення кількох видів діяльності, що має позначитися на бізнес-планах таких організацій. Найчастіше у диверсифікованих організаціях окремі види діяльності здійснюються у спеціальних підрозділах – філіях (бізнес-одинацях). У таких випадках організація бізнес-план складається для відповідної бізнес-одинаці.

Розробка бізнес-плану для агропромислового підприємства виконує три основні функції [40]:

- 1) дозволяє обґрунтувати концепцію напряму діяльності, проаналізувати саму ідею;
- 2) дає можливість оцінити фактичні результати діяльності за певний період. У разі відхилення від планових можна визначити, наскільки ці відхилення сприятливі чи небажані, і навіть спроектувати програму дій;
- 3) допомагає обґрунтувати залучення інвестицій у сільськогосподарське підприємство та отримання позикових коштів.

Таким чином, бізнес-план – це програма діяльності та/або розвитку бізнесу суб'єкта господарювання, де розробляються стратегія та тактика, спрямовані на досягнення цілей організації, і заснована на потребах ринку та можливостях отримання необхідних виробничих ресурсів.

Бізнес-планування – це об'єктивна оцінка власної підприємницької діяльності підприємства, фірми і в той же час необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень у відповідності з потребами ринку і ситуацією, що склалася в процесі господарювання.

Слід звернути увагу, що різні автори не мають спільної думки щодо назви складових процесу бізнес-планування. Одні говорять про стадії планування, інші про етапи. Можна вважати, що на підприємстві бізнес-планування

здійснюється у чотири етапи: підготовчий; розроблення плану; просування на ринку інвестицій; реалізації. Відправним моментом будь-якої підготовки до планування є пошук перспективи розвитку підприємства, бізнес-ідеї. Після її виникнення розчинаються процеси підготовки та розробки плану. Протягом їх реалізації збирається інформація про масштаби передбачуваної діяльності, формулюються внутрішні та зовнішні цілі, виявляються можливі інвестори.

Більш детально зупинимося на огляді етапів розробки бізнес-плану. На рис. В.1 представлений порядок, відповідно до якого може здійснюватися «внутрішня логіка розробки бізнес-плану» [40, с. 47].

Перший етап – збір інформації про вимоги до бізнес-планів у обраній галузі та масштабах діяльності, про вимоги передбачуваних інвесторів. У процесі бізнес-планування вихідною інформацією є окремо складені плани потреби у робочій силі, технічних засобах, добривах, засобів захисту тварин, кормів, а також рух готової продукції залежно від видів виробничої діяльності.

Другий етап – виявлення цілей підготовки бізнес-плану. Цілі визначаються колом проблем, які планується вирішити за допомогою плану, і мають двояку природу: містити привабливу комерційну пропозицію товарів і послуг, з одного боку, і представляти вигідну пропозицію для інвесторів, з іншого боку.

Третій етап – точне визначення інвесторів, якими можуть бути інші підприємства, майбутні партнери тощо. Від цього залежить специфіка змісту бізнес-плану, необхідність виділення тих чи інших сторін діяльності підприємства, посилення акценту на розрахунку певних показників.

Четвертий етап – визначення загальної структури створюваного плану.

Бізнес-план є цільовим, програмним та системним документом, який структурований на розділи та є системою розрахунків, економічних та технічних обґрунтувань. Містить економічні показники, визначає заходи та події, які визначаються задля досягнення основної мети поліпшення підприємницької діяльності. В практиці бізнес-планування існує безліч версій бізнес-планів за формою, змістом, структурою тощо. Найбільші відмінності спостерігаються в рамках модифікацій бізнес-планів в залежності від призначення: по бізнес-лініях (продукція, роботи, послуги), по підприємству в цілому (новому або чинному).

Серед популярних міжнародних стандартів оформлення бізнес-планів слід виділити такі [37]:

1) Представлений Організацією з промислового розвитку та міжнародного промислового співробітництва ООН – UNIDO, або United Nations Industrial development organization. Береться як першоджерело та використовується в інших методиках.

2) Розроблено консалтинговою фірмою BFM Group. Один із найдокладніших стандартів, основний акцент у якому робиться на маркетингу та фінансово-економічному аналізі.

3) Створено Європейським банком реконструкції та розвитку – ЄБРР. У документі особлива увага приділяється фінансовим показникам.

4) Проект Швейцарської консалтингової асоціації KPMG International Cooperative або KPMG International. Орієнтований швидше на менеджмент та внутрішні процеси, аніж на інвесторів.

В таблиці Г.1 представлено порівняння структур оформлення за стандартами бізнес-планування. На сьогоднішній день не існує єдиної стандартної та універсальної форми бізнес-плану, що підходить до будь-якого бізнес-проекту, але існують загальні рекомендації щодо складання бізнес-плану, дотримання яких підвищують шанси його розробників на позитивне рішення інвестора, оскільки ці рекомендації стосуються структури бізнес-плану, переліку та змісту ключових розділів та процедури його презентації. У найзагальнішому вигляді структура бізнес-плану може бути представлена основними розділами, характеристика яких наведена в таблиці Г.2 [32].

П'ятий етап – збирання інформації для розробки кожного розділу плану.

Шостий етап – безпосереднє складання бізнес-плану. Рекомендується, щоб цим займалися аналітики під керівництвом фахівця, який керуватиме цим проектом. Для розрахунків можна використовувати спеціалізоване програмне забезпечення, наприклад, популярний діалоговий пакет «Project Expert».

Сьомий етап – аналіз, який є попередньою експертизою плану. Вивчається динаміка фінансових показників, розглядаються показники ефективності інвестицій, досліджується чутливість проекту та його стійкість до

змін випадкових факторів, визначається дохідність проекту для учасників. Після цього бізнес-план може бути представлений інвесторам чи кредиторам.

Добре опрацьований бізнес-план допомагає підприємству активно розвивати нові види діяльності, завойовувати конкурентні ринкові позиції та знаходити нові ринки, складати перспективні плани і концепції виробництва, реалізації нових товарів та послуг, вибирати раціональніші способи реалізації та просування товарів, тобто містить у собі основні аспекти майбутнього стану бізнесу, де досить повно аналізуються проблеми, з якими може зіткнутися підприємство та найсучасніші методи та способи вирішення цих проблем.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності диверсифікації видів діяльності підприємства на основі бізнес-планування

Прибутковість та ефективність діяльності підприємства може бути досягнута завдяки стратегічному бізнес-плануванню, яке забезпечує:

- «обґрунтування системи доказів доцільності певного виду діяльності;
- встановлення перспектив соціально-економічного розвитку;
- прогнозування економічних ризиків» [23 , с. 81].

Для успішної реалізації будь-якого бізнес-проекту з диверсифікації діяльності підприємства необхідно скласти бізнес-план, що представляє чітко структурований і добре підготовлений документ, в якому визначаються цілі, завдання, які вирішуються в процесі диверсифікації суб'єкта господарювання, а способи досягнення поставлених цілей та техніко-економічні показники проекту внаслідок їх досягнення.

Розробка та реалізація стратегії та бізнес-плану диверсифікації діяльності підприємства доцільні у таких випадках:

- суттєвого зниження потенціалу ринку вже виробленої підприємством продукції;
- погіршення цінової кон'юнктури над ринком вже виробленої продукції;
- поява нових перспективних можливостей для господарської діяльності підприємства в нових для нього галузях економіки тощо.

До основних вимог, що висуваються до бізнес-плану диверсифікації діяльності, як до можливості чітко позначити напрямки розвитку підприємства, проаналізувати економічну ситуацію, слід віднести:

- формулювання місії організації та визначення стратегії її розвитку;
- врахування найбільшої кількості факторів, здатних згодом здійснити сприятливий вплив на ухвалення управлінських рішень;
- достатність поданої інформації, встановлення оптимальних значень показників прибутковості, ризикованості та ліквідності;
- спрямованість на досягнення внутрішніх (як інструментів управління організацією) та зовнішніх (як залучення джерел фінансування проекту) цілей підприємства; звернення до потенційного інвестора, зацікавленого саме у цьому виді діяльності;
- досягнення як показників економічної ефективності, так й задоволення соціальних потреб суспільства, і навіть екологічної безпеки функціонування.

Ефективність бізнес-планування проявляється лише після реалізації проекту у реальних виробничих чи ринкових умовах. Це означає як необхідність підвищення якості запланованих показників, так і можливість отримання високих реалізаційних результатів. При реалізації бізнес-плану важливо, щоб керівники організації чітко представляли цілі, які можуть досягти у конкретній ситуації. Це дозволить керівнику оцінити, а за необхідності і уточнити вихідні стратегічні позиції, якими можуть бути, наприклад, сучасний рівень поставлених завдань, дієвість комерційних ідей, проміжні цілі та порядок їх важливості, а також характер обраної стратегії розвитку.

На сьогоднішній день існує достатня кількість методик, що дозволяють оцінити ефективність диверсифікації, але не всі вони застосовуються для аграрної сфери економіки. Кожен проведений процес диверсифікації індивідуальний і кожна методика має свої особливості, тому для оцінки ефективності слід використовувати комплекс методик чи розробляти власну.

Для цього пропонується використовувати комплексну методику оцінки економічного стану сільськогосподарської організації та можливості диверсифікації її діяльності (див. рис. 1.1) [40, с. 207].

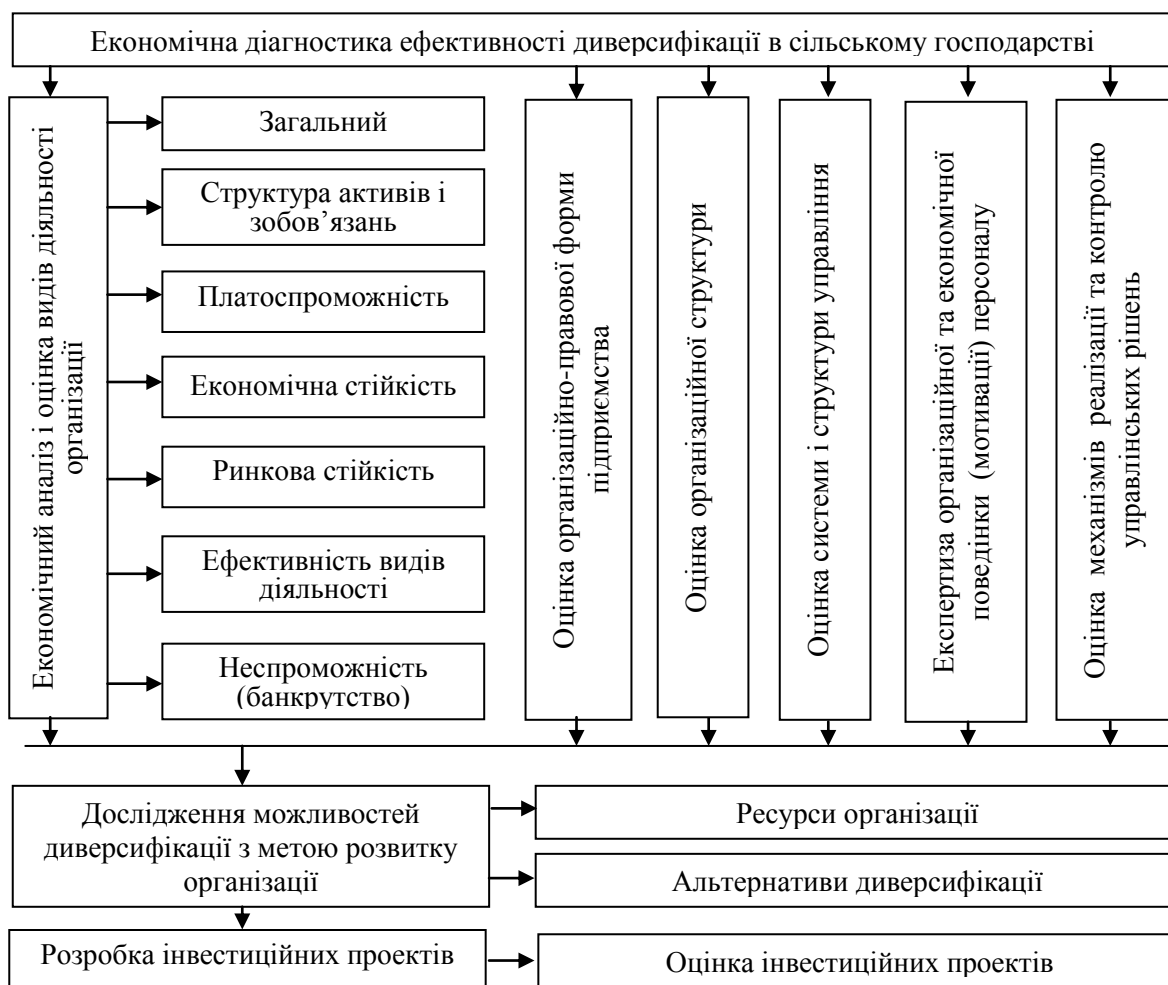


Рисунок 1.1 - Комплексна методика оцінки можливостей та ефективності диверсифікації діяльності сільськогосподарської організації

Джерело: [40, с. 207]

Напрями диверсифікації основної діяльності мають бути всебічно вивчені та економічно обґрунтовані з урахуванням виконаних коректних середньо- та довгострокових прогнозів розвитку відповідних галузей економіки.

Диверсифікація діяльності може прийти у суперечність із підвищенням ефективності, мінімізацією витрат виробництва, тому необхідно ретельно проаналізувати як зовнішнє середовище діяльності організації, так і внутрішні умови для розвитку тієї чи іншої галузі чи виду продукції. При розробці бізнес-плану диверсифікації діяльності підприємства беруться до уваги такі критерії: поточна та прогнозна інвестиційна привабливість нової галузі; наявність бар'єрів, можливості їх подолання та розмір витрат на входження підприємства в

нову галузь економіки; розмір капітальних вкладень в організацію виробництва нової продукції; величина потенційної рентабельності виробництва та реалізації нового виду продукції; наявність додаткових переваг від диверсифікації діяльності (наприклад, ефекту синергії, що передбачає отримання додаткових вигод від поєднання різних видів діяльності в одному підприємстві).

Представлені в бізнес-плані показники ефективності та стійкості діяльності фірми, планування реалізації проекту дозволяють виявити багато проблемних питань на стадії проектування. Ефективність реалізації проекту багато в чому визначатиметься тим, наскільки реально враховані всі фактори, що впливають на процес диверсифікації.

Ефективність будь-якого управління, в тому числі і управління диверсифікацією, залежить від організаційної структури підприємства – розподілу обов'язків (зон компетенції, повноважень та відповідальності) щодо виконання спроектованих бізнес-процесів, місця підрозділу в організаційній структурі, взаємодії з іншими підрозділами та показників оцінки ефективності його діяльності, а також посадових інструкцій спеціалістів фірми.

Окремо взяте підприємство стикається з певними складнощами під час вирішення проблем у визначені терміни. У зв'язку з чим необхідна розробка комплексу заходів для вдосконалення методів управління диверсифікацією, забезпечення узгодження цілей стратегії диверсифікації та комерційних інтересів підприємства [16]. Враховуючи критерії комерційної ефективності диверсифікації, пропонується наступний порядок здійснення диверсифікації діяльності підприємства. На першому етапі необхідно визначити перелік важливих технічних проблем, пов'язаних з необхідністю вдосконалення діяльності та сформульованих на базі проведення аналізу напрямів розвитку агрофірми. На другому етапі мають розроблятися основні заходи для реалізації пріоритетних напрямів проведення диверсифікації та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства. На третьому етапі, пов'язаному із структуризацією заходів щодо здійснення диверсифікації, необхідно формування цільового пакету заходів організаційно-технічного характеру, які включатимуть основні роботи з реалізації стратегії диверсифікації [54].

Критеріями комерційної ефективності диверсифікації виступають такі показники, як отримання додаткових коштів, які становлять виручку від реалізації продукції, отриманої в результаті проведення диверсифікації; прибуток від господарської діяльності підприємства з урахуванням дисконту на період початку розробки та впровадження диверсифікації.

Одним із основних критеріїв реалізації стратегії диверсифікації є витрати, які потребують інвестицій. При цьому необхідно чітко розраховувати розмір прибутку, який отримає компанія від цієї форми диверсифікації, та співвіднести його з витратами, пов'язаними з підтриманням конкурентоспроможності за рахунок нового виду діяльності та виробництва. При розрахунках економічної ефективності диверсифікації рекомендується використовувати методичні підходи UNIDO та процедури оцінки комерційної ефективності інвестиційних проектів з використанням таких показників, як дисконтований грошовий потік, внутрішня норма прибутковості тощо. Далі, шляхом зіставлення прогнозних результатів майбутнього періоду з поточними показниками діяльності, організація отримує можливість формування стратегічних цілей та завдань комплексної програми розвитку. Таким чином, розгляд та аналіз вищенаведених критеріїв дозволяє після завершення процесу диверсифікації провести оцінку підвищення ефективності проведеної диверсифікації та зробити висновок про успішність вжитих заходів на підприємстві.

Стратегія та бізнес-планування диверсифікації основної діяльності в сільському господарстві мають особливо високе значення, оскільки сільське господарство – це одна з найбільш ризикових галузей економіки через велику залежність кінцевих результатів діяльності від погодних умов року, здоров'я тварин, урожайності сільськогосподарських культур тощо. Реалізація стратегії диверсифікації також дозволяє вдосконалювати процеси кооперації та інтеграції, що забезпечує більш ефективне використання інтелектуальних, інформаційних, матеріальних, фінансових, управлінських та інших ресурсів у галузі. Все це дозволяє підвищувати ефективність виробництва сільськогосподарської продукції, інвестиційну привабливість галузі, обсяги інвестування у конкурентоспроможність продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, що сприяє значному розвитку вітчизняного сільського господарства.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПЛАНУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «АГРОНОВАЦІЯ»

2.1 Дослідження необхідності та ресурсних можливостей диверсифікації діяльності ПП «АГРОНОВАЦІЯ»

Приватне підприємство «Агроновація» – одне з провідних господарств Хмельницького району, основним завданням якого є виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції на основі раціонального використання землі, виробничих фондів, покращення умов праці та побуту. Головною метою підприємства є господарська діяльність, спрямована на отримання максимального прибутку для інвестування основного виробництва. Адреса: 31346, Україна, Хмельницька обл., Хмельницький р-н, сел. Богданівці, вул. Першотравнева, будинок 1/4.

Основний вид діяльності підприємства: вирощування зернових та технічних культур. Цей клас включає:

- сільськогосподарську діяльність, яку здійснюють за винагороду або на основі контракту: передпосівну підготовку полів; сівбу та садіння сільськогосподарських культур; оброблення сільськогосподарських культур; обприскування сільськогосподарських культур; розсаджування та прополювання буряку; збирання врожаю;

- підтримку угідь у належному сільськогосподарському й екологічному стані; боротьбу зі шкідниками, пов'язану із сільським господарством;

- експлуатацію сільськогосподарського зрошувального устаткування; надання сільськогосподарської техніки разом із обслуговуючим персоналом

Підприємства надають послуги з: транспортуванні (доставці) безводного аміаку; внесенню в ґрунт безводного аміаку; збирання зернових культур.

ПП «Агроновація» створене у 2004 році на базі потужного фермерського

господарства «Агроновація». У 2013 році після реструктуризації ПП «Агроновація» ввійшло до складу одного з лідерів аграрного ринку групи компаній «АГРОНОВАЦІЯ». Група компаній «АГРОНОВАЦІЯ» заснована 3 лютого 2012 року, яка включає такі підприємства: ПП «Агроновація», ПП «Хімтранссервіс», ПП-Фірма «Енерго Сервіс», ПП «Нітросервіс».

Діяльність агрохолдингу охоплює такі напрямки, як рослинництво, садівництво, виробництво насіння, тваринництво. Окремими напрямками діяльності компанії є реалізація безводного аміаку з заводу виробника, роботи з прийому і перевантаженню безводного аміаку в вагонах (цистернах).

Організаційну структуру управління ПП «Агроновація» можна визначити як лінійно-функціональну, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Структура даного підприємства має невисокий рівень децентралізації, тому що поєднує елементи централізованого керівництва з його господарською самостійністю, а також ініціативою колективу. Організаційна структура ПП «Агроновація», яку представлено в додатку Д, не є постійною. Відбувається її вдосконалення, пов'язане із спеціалізацією і організацією виробництва, удосконаленням системи управління якістю, розширенням сфер діяльності.

У процесі формування напрямків диверсифікації діяльності сільськогосподарського підприємства особливої уваги при здійсненні оцінки внутрішнього середовища потребують такі аспекти, як стан та тенденції діяльності підприємства, які визначаються шляхом аналізу фінансово-економічних показників; наявність, рівень та ефективність використання ресурсного потенціалу (земельного забезпечення, матеріально-технічної бази, трудового потенціалу, фінансових можливостей); місце і роль підприємства на ринку сільськогосподарської продукції, його конкурентоспроможності.

Діяльність ПП «Агроновація» в період з 2017 по 2021 рр. можна характеризувати як стабільну та прибуткову. Однак потребує удосконалення методи управління фінансовою діяльністю та розробку заходів з поліпшення фінансового стану. Це повинно стосуватися зміцнення загального майнового стану, зменшення дебіторської та кредиторської заборгованості, що сприятиме

підвищенню ефективності фінансової діяльності ПП «Агроновація».

В таблицях Е.1-Е.10 зведені дані щодо показників загальногосподарської та фінансової діяльності ПП «Агроновація» за період з 2017 по 2021 роки включно. Аналіз даних таблиці Е.1 вказує на те, що ПП «Агроновація» з 2017 по 2021 роки збільшувало обсяги реалізації продукції рослинництва та тваринництва, а також іншої продукції, демонструючи темпи зростання зі змішаною динамікою. Найбільші темпи росту припадають на 2019 рік (345 %), загальний відсоток зростання за весь період дорівнює 769,7 %. Якщо в 2017 році чистий дохід від реалізації продукції становив 30 806,8 тис.грн, то в 2021 році вони досягли 237 124,2 тис.грн. Динаміка змін чистого доходу від реалізації продукції та її собівартості показано на діаграмі, яка представлена на рис. 2.1.

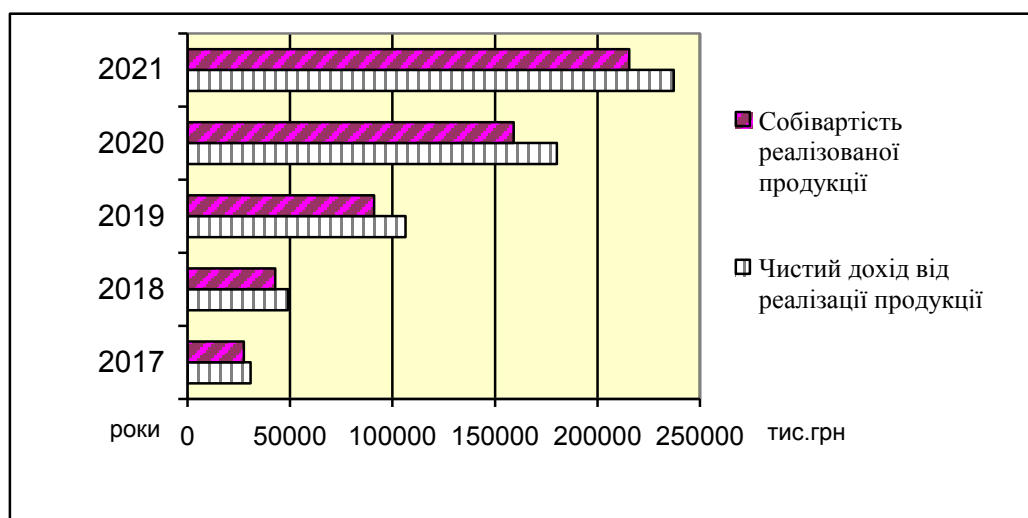


Рисунок 2.1 – Динаміка змін обсягів реалізації продукції та її собівартості агрофірми у 2017-2021 роках

При значному зростанню витрат на виробництво продукції та її реалізацію (на 682,2 %) з 2017 року підприємство збільшило величину чистого прибутку з 371,1 тис.грн до 1 210,2 тис.грн в 2021 році. Найбільший чистий прибуток підприємство мало у 2019 році – 9 965,1 тис. грн. Однак рентабельність виробництва сільськогосподарської продукції знизилася з 18,87 % до 5,4 %, що вказує на значне падіння ефективності виробництва у 2021 році.

Протягом 2017-2021 рр. власні оборотні засоби підприємства збільшилися більше ніж у десять разів. На інтенсивний розвиток виробництва вказує і збільшення середньорічної вартості основних виробничих фондів агрофірми: з 34,15 тис. грн у 2017 році до 1 862,0 тис. грн у 2021 році, що становить 5 352,4 % приросту. Фондовіддача при цьому зменшилася за останні роки з 902,1 грн до 127,3 грн. При збільшенні чисельності персоналу агрофірми на 378,7 % показник фондоозброєності показав наступну динаміку зміни – зростання з 0,72 тис. грн/чол. у 2017 році до 8,27 тис. грн/чол. у 2021 році.

За три роки господарювання середньорічна чисельність працюючих зросла з 47 чол. до 224 чол., або на 178 чол., що вказує на розвиток виробництва. Переважна більшість персоналу підприємства працює у рослинництві. На 50 % зросла середньомісячна заробітна плата працюючих, у 2021 році вона становила 12 850 грн (у порівнянні з 2017 роком – 8 480 грн).

Отже, відслідковуючи зміни, які відбулися на ПП «Агроновація» в 2017-2021 роках, можна зробити висновки про позитивні тенденції в процесах виробництві і реалізації продукції підприємства, зростання прибутку, рентабельності виробництва, собівартості реалізованої продукції. Збільшення основних та оборотних засобів, нарощення кадрового потенціалу сприяло розвитку підприємства та зростанню його конкурентоспроможності.

Однак потрібно звернути увагу на рівень дебіторської заборгованості, яка зросла за 2017-2021 роки більше ніж в дев'ять разів, що спричинило різке падіння ліквідності та платоспроможності підприємства та знизило його фінансову стійкість. При цьому мали місце і інші фактори, що негативно впливали на діяльність ПП «Агроновація» впродовж останніх років. Тому необхідно більш детально проаналізувати роботу колективу агрофірми та визначити напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства.

В таблиці Е.2 зведено дані з метою дослідження показників випуску та реалізації продукції агрофірми. За результатами аналізу, обсяги реалізації продукції впродовж 2017-2021 років збільшилися на 669,7 %. Пріоритетним напрямком діяльності ПП «Агроновація» є продукція рослинництва, у 2021 році її питома вага становить 53,2% в структурі реалізованої продукції. На продукцію

тваринництва припадає лише 19,7% від загального обсягу реалізації продукції сільськогосподарського виробництва. При цьому частка промислової продукції становить 1,9% від загального обсягу реалізації продукції ПП «Агроновація».

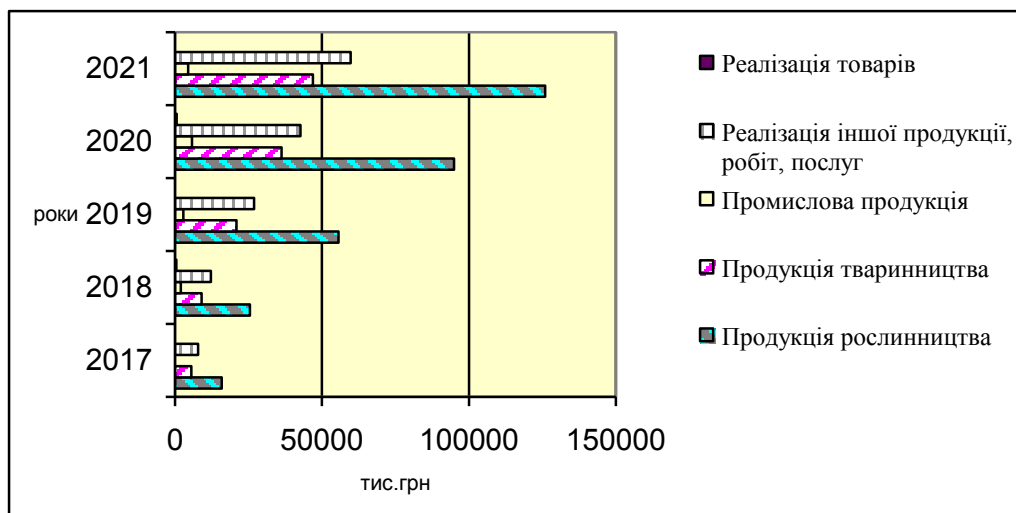


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни обсягів реалізації по видах продукції підприємства в 2017-2021 роках

Динаміка змін обсягів реалізації за різними видами продукції представлена діаграмою на рисунку 2.2. Відмічаються значні темпи росту у 2019 році (216,7 %) у порівнянні з 2018 роком та у 2020 році (169,4 %) у порівнянні з 2019 роком. Майже у вісім разів і більше зросли обсяги продукції рослинництва, тваринництва та реалізація іншої продукції. Якщо аналізувати абсолютні величини цього показника, то відбувається значне зростання обсягів реалізації продукції, майже на 206 317,4 тис. грн. в порівнянні з 2017 роком.

Для аналізу стану та вивчення змін матеріально-технічного забезпечення підприємства, які відбувалися в 2017-2021 рр., дані щодо основного капіталу агрофірми зведені в таблиці Е.3. Аналіз показників показав збільшення основного капіталу за 2017-2021 рр. на 707,5 %. На підприємстві первісна вартість основних виробничих фондів зросла з 123,2 тис.грн до 4 466,9 тис.грн.

Значне збільшення обсягів основних фондів супроводжується коливаннями коефіцієнту зносу; у 2021 році цей показник у порівнянні з 2017 роком збільшився до 59,4 % (проти 21,6 % у 2017 році). У 2021 році величина

нематеріальних активів становила 27,4 тис.грн. За період 2017-2022 роки незавершені капітальні інвестиції зменшилися з 127,7 тис. грн до 50,0 тис.грн.

Показник наявності оборотних фондів підприємства за 2017-2021 роки та зміни, які відбулися в вартості та структурі оборотного капіталу за найважливішими його складовими розглянуто в таблицях Е.4-Е.5.

Вартість оборотного капіталу підприємства підвищилася з 14 666,5 тис. грн до 121 666,5 тис. грн, темпи зростання за аналізований період – 829,6 %. Найбільше зростання показали дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом та інша поточна дебіторська заборгованість, що вказує на значні проблеми в розрахунках з дебіторами. Протягом досліджуваного періоду сума грошей та їх еквівалентів на рахунках компанії зменшилася з 2 201,0 тис. грн до 41,5 тис. грн. Що стосується інших оборотних активів, то їх величина зросла більше ніж у 6,5 разів. Структура оборотного капіталу підприємства (див. табл. Е.5) зазнала таких змін: у 2021 році питома вага іншої поточної дебіторської заборгованості складала 75,41 %, що вказує на необхідність посилення розрахункової дисципліни з дебіторами.

Оборотні фонди агрофірми формуються за рахунок виробничих запасів матеріалів, палива, кормів та тварини на вирощуванні та відгодівлі. У 2017-2021 роках частка тварин на вирощуванні і відгодівлі скоротилася з 6,74 % до 1,84 %. Темпи зростання виробничих запасів протягом останніх п'яти років дорівнюють 283,8 % при зниженні питома ваги з рівня 6,9 % до 2,36 %.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок про достатню забезпеченість оборотними засобами ПП «Агроновація» впродовж 2017-2021 років. Слід звернути увагу на фінансову політику підприємства та вкрай незадовільний стан розрахунків з дебіторами, що може призвести до значних ускладнень у фінансуванні поточної діяльності, а також різкого зниження падіння ліквідності та платоспроможності підприємства. Необхідні невідкладні заходи з боку керівництва підприємства з метою зменшення і ліквідації заборгованості з підприємством протягом найближчого часу.

Необхідною умовою нормального функціонування аграрного підприємства є забезпечення діяльності агрофірми трудовими ресурсами. Склад трудових колективів агрофірми формується за рахунок членів підприємства і найманих працівників з різними умовами найняття на роботу, які можуть бути віднесені до категорії постійних, тимчасових або сезонних працівників.

Більшість працівників зайняті у рослинництві (84,4%), що обумовлено спеціалізацією сільськогосподарського підприємства. Середньооблікова чисельність постійних працюючих на ПП «Агроновація» становить 223 чол., в тому числі: в рослинництві – 189 осіб, в тваринництві – 34 осіб.

Детальний аналіз чисельності персоналу підприємства та річному фонду оплати праці представлені в таблиці Е.6. Дослідження кадрового забезпечення ПП «Агроновація» вказує на значне зростання кількості працівників у 2017-2021 рр. – з 47 осіб до 223 осіб, що дорівнює 478,7 % темпів росту за весь період. Таке зростання чисельності персоналу здійснювалось за рахунок збільшення штату працівників агрофірми (див. рисунок 2.3).

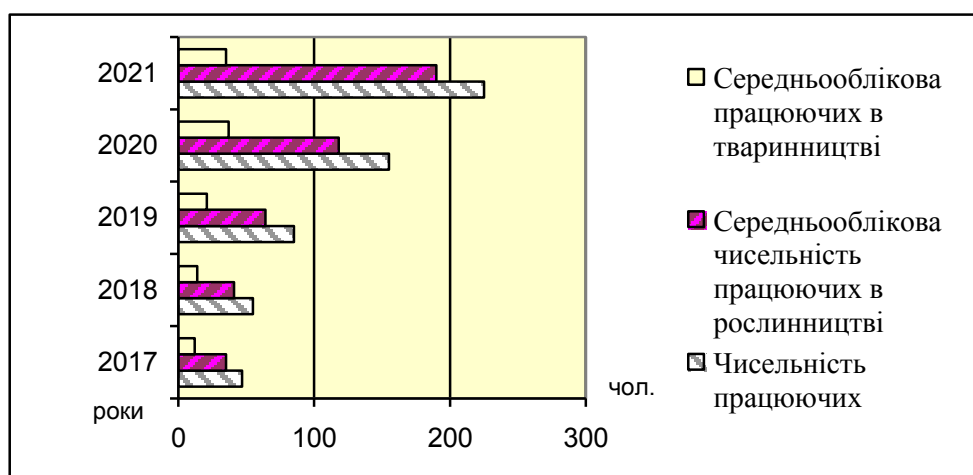


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни середньооблікової чисельності працівників підприємства в 2017-2021 роках

За даними таблиці Е.6, виплати з фонду оплати праці у порівнянні із 2017 роком збільшилися в 2021 році на 625,4 %, що пов'язано із великими темпами розширення виробництва сільськогосподарської продукції ПП «Агроновація»

при необхідному збільшенні кількості працівників підприємства. За цей період зросла середньомісячна заробітна плата, яка в 2021 році дорівнювала 12 850 грн (для порівняння, по галузі цей показник становить 14 282 грн).

Основним джерелом інвестиційного забезпечення сільських підприємств виступає власний прибуток. Визначення напрямків та можливостей проведення диверсифікації діяльності, яка сприятиме підвищенню ефективності функціонування сільського господарства та виведенню його на якісно новий рівень розвитку, потребує більш детального аналізу фінансових результатів ПП «Агроновація». Вплив окремих складових на величину фінансових результатів підприємства у 2017-2021 роках визначено на основі даних таблиці Е.7.

Основні показники, які характеризують фінансовий стан підприємства показали динаміку зростання протягом усього періоду.

Поряд з тим, у 2021 році відбулося падіння величини чистого прибутку на 83,6 % порівняно із 2020 роком, що пов'язано із зростанням інших операційних витрат (до 20 140,4 тис.грн) та інших витрат (91,8 тис. грн). За відповідний період на 35 % зросла собівартість реалізованої продукції, що також негативно позначилося на фінансовому результаті діяльності агрофірми. Відсутність у 2021 році інших операційних доходів та зменшення інших доходів спричинило зниження чистого прибутку (див. рис. 2.4).

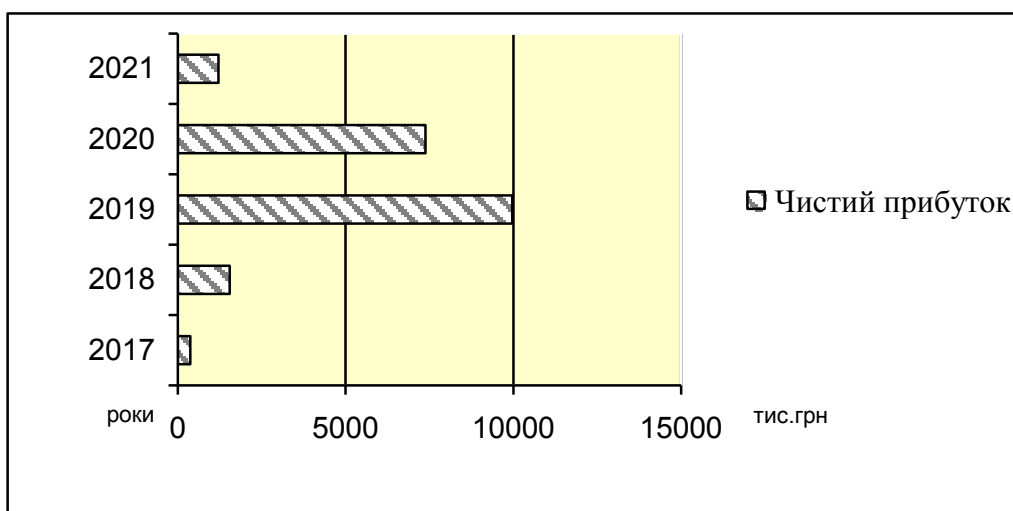


Рисунок 2.4 – Динаміка показника чистого прибутку в 2017-2021 роках

В таблиці Е.8 представлено основні показники рентабельності ПП «Агроновація» з динамікою їх змін у 2017-2021 роках. Величина рентабельності виробництва в 2017 році дорівнювала 18,87 %, в 2018 році – 46,18 %, у 2019 році – 76,55 % (найбільше за весь період значення), у 2020 році – 34,84 % і у 2021 році – 5,44 % (найменше значення) (див. рис. 2.5).

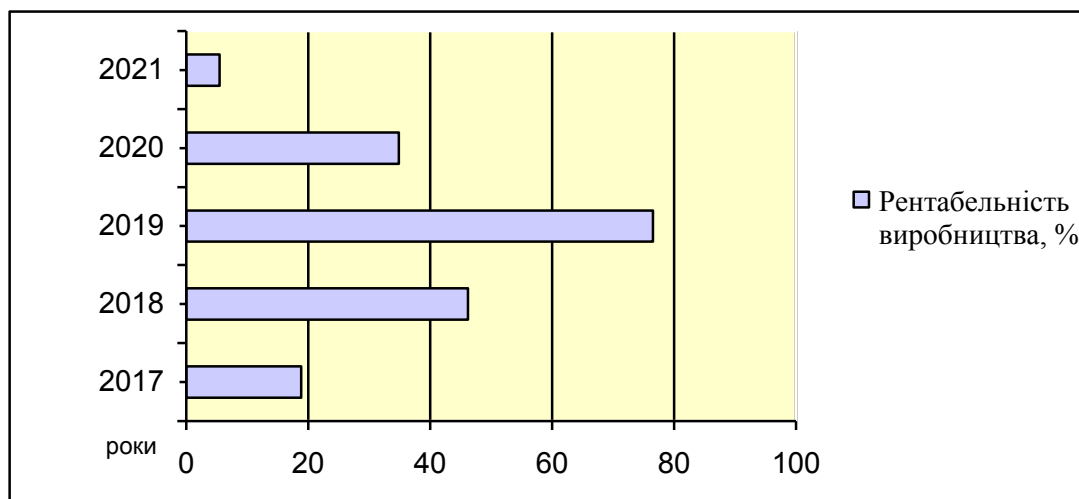


Рисунок 2.5 - Динаміка зміни рентабельності виробництва

Відповідно така динаміка зміни характерна і для інших показників рентабельності, тому діяльність підприємства можна вважати прибутковою і рентабельною, але з певною негативною динамікою до зниження у 2021 році.

Для характеристики рівня фінансового стану агропромислового підприємства використовується ряд елементів, серед яких найвагомим є рівень фінансової стійкості. Цей показник дозволяє визначити рівень фінансового ризику щодо формування джерел капіталу, а відповідно і межу стабільності фінансового розвитку підприємства в майбутньому.

Дослідження фінансового стану підприємства передбачає проведення аналізу системи показників фінансової стійкості (див. табл. Е.9) за період 2017-2021 років. За даними таблиці більшість показників досягають нормативного рівня, але демонструють поступове зменшення їх значень. Це вказує на зниження фінансової стійкості підприємства протягом останніх років.

Фінансовий аналіз передбачає також оцінку показників платоспроможності та ліквідності ПП «Агроновація» (таблиця Е.10).

Коефіцієнт покриття та коефіцієнт абсолютної платоспроможності є низькими у 2021 році, що свідчить про низьку платоспроможність підприємства. Коефіцієнт швидкої платоспроможності відповідає нормативному значенню, але демонструє динаміку до зниження. Для підприємства актуальною проблемою є пошук шляхів забезпечення рівня фінансової стійкості та платоспроможності.

Отже, варто визначити напрями та розробити заходів щодо підвищення ефективності діяльності ПП «Агроновація», за рахунок чого досягти зміцнення фінансового стану та забезпечення його стабільного розвитку в майбутньому.

2.2. Оцінка конкурентних позицій за видами діяльності ПП «АГРОНОВАЦІЯ»

Реалії ринкової економіки диктують необхідність підвищення ефективності виробництва агропродукції шляхом запровадження диверсифікованого виробництва. Але також слід зазначити, що будь-який напрям диверсифікації виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства повинен бути досить детально спланований та прорахований, з урахуванням всіх можливих ризикових моментів. Механізм управління діяльністю підприємства повинен передбачати наявність економічно обґрунтованого бізнес-плану його розвитку, при розробці якого враховані стратегія розвитку підприємства, його ресурсний потенціал та можливості реалізації.

Метою дослідження є обґрунтування необхідності проведення фази планування та розробки планово-прогнозних показників діяльності агропромислового підприємства при здійсненні диверсифікації власного виробництва. На даному етапі потрібно детально проаналізувати основні напрями діяльності ПП «Агроновація».

Серед напрямків, якими займається компанія слід виділити такі:

1. Вирощування зернових та технічних культур (пшениця, озимий та ярий ячмінь, кукурудза, соя, ріпак, гречка, цукровий буряк).
2. Вирощування маточного поголів'я свиней датських порід та свиней на забій, овець (молоко, сир).
3. Надання послуг сільськогосподарською технікою.

4. Реалізація засобів захисту рослин (гербіциди, фунгіциди, фуміганти, інсектициди, регулятори росту рослин) мікродобрив.

5. Продаж сільськогосподарської техніки іноземного виробництва, запчастин, надання сервісного обслуговування.

6. Дистрибуція насіння озимих та технічних культур іноземної селекції.

7. Перевезення великогабаритних вантажів.

Розглянемо більш детально окремі сфери діяльності агропідприємства, яке розташоване в Хмельницькому районі Хмельницької області. ПП «Агроновація» досить потужне сільськогосподарське підприємство, яке посідає провідне місце серед агроформувань району, йому належить вагома частка у виробництві продукції. Провідною галуззю економіки району є сільське господарство. Щороку частку сільського господарства припадає понад 23,1% вартості виробленої у районі продукції. Загальна площа земель, яку обробляє агрофірма (орендує земельні паї) у чотирьох районах – Хмельницькому, Красилівському, Білогірському та Ізяславському – 25,6 тис. га землі, у тому числі сільськогосподарські угіддя – 14,8 тисячі га, з них рілля – 18,8 тис. га.

Слід зазначити, що основною зерною культурою, як і раніше, є озима пшениця. З площі 10,4 тис. га її намолочено 51,2 тис. тонн з урожайністю 49,2 ц/га, що перевищує п'ятирічну врожайність на 8 %. При цьому переважна кількість товарного зерна за якістю відповідає продовольчому (третьому та четвертому класу державного стандарту). Зібрано цукрового буряку на площі 4,4 тис. га у обсязі 19,8 тис. тонн за середньої врожайності 4,5 т/га. Урожайність вища за торішній показник на 3,8 ц/га. Слід зазначити тенденцію збільшення валового збирання цукрового буряку за рахунок збільшення врожайності при зменшенні посівних площ, що вказує на інтенсифікацію виробництва.

Валовий збір зернових культур всіх категорій господарства на початок 2022 року становив 51,9 тонни при заліковій урожайності 49,68 ц /га. Під урожай 2022 року в районі було посіяно 11 тис. га озимих зернових, зроблено основну обробку та пари. Понад 8 тис. га ріллі заплановано під технологію no-till. Оскільки на час початку посівних 2021 року в ґрунті було дуже мало вологи, підприємство намаглося в стислі строки провести комплекс робіт, закрити вологу, культивувати, сіяти ярий ячмінь, цукрові буряки,

підживлювати озимі – пшеницю та ріпак, готувати ґрунт під посіви пізніх ярих – сої, гречки, кукурудзи на зерно та силос. В той же час накопичуватися засоби захисту, матеріальні ресурси, аби успішно діяти і надалі. .

З метою збереження ґрунтової родючості та отримання високих урожаїв щороку зростає внесення мінеральних добрив у ґрунт. У 2021 році внесено 4 455 тонн (або 1 932 тонн у діючій речовині), що становить 90 кг/га ріллі у діючій речовині, або 102 % до рівня минулого року.

Досягнення високих показників неможливе без збільшення продуктивності праці та покращення технічної оснащеності виробництва, для цього агрофірмою лише у 2021 році придбано 5 тракторів, 2 комбайни, 1 вантажний автомобіль та 7 одиниць сільськогосподарських знарядь.

Обсяг інвестицій сільгоспвиробника в основний капітал становив понад 1,6 тис. грн (це придбання автотранспорту, сільськогосподарської техніки, обладнання), що перевищило рівень 2017 року в сім разів.

Розвиток галузі рослинництва планується, в тому числі, за рахунок нарощування зернового виробництва за допомогою вдосконалення та впровадження сучасних розробок у галузі обробки ґрунтів, комплексу протиерозійних заходів, системи збереження ґрунтової родючості та застосування добрив, захисту рослин та насінництва, реалізація даних процесів можлива лише за допомогою технічного переозброєння та впровадження сучасних технологій вирощування сільськогосподарських культур.

Слід виділити канали збуту агрофірми: роздрібна торгівля, значні оптовики та інші, оптова торгівля зерном з власних складських приміщень, власна дилерська мережа. Оптовими покупцями на цьому ринку є борошномельні та комбікормові заводи, комбінати хлібопродуктів, елеватори, оптові перепродавці. В регіоні є комбікормовий завод, п'ять великих та середніх борошномельних заводів, 75 комбінатів хлібопродуктів та елеваторів. Найбільш значні оптовики-покупці: ПП “ХІМТРАНССЕРВІС”; ТОВ “ТАС АГРО”; ТОВ “К.Нафта”; ТОВ “НАФТОГРУПА-2005”; ТОВ “АМІТРЕЙД ТРАНС”; ТОВ “Сварог-Буковина”. Фахівці ПП «Агроновація» постійно працюють у напрямку збільшення каналів збуту сільгосппродукції на внутрішньому ринку країни (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1. Види діяльності (дані за 2021 рік)

Найменування сфери діяльності	Частка в загальному обсязі реалізації, %	Основні ринки діяльності
Вирощування зернових та інших сільськогосподарських культур	53,10%	Внутрішній ринок України
Тваринництво	19,80%	Внутрішній ринок України
Реалізація цукру, отриманого на умовах переробки	3,99%	Внутрішній ринок України
Послуги в сільському господарстві	15,75%	Внутрішній ринок України
Торгівля іншою сторонньою продукцією (ЗЗР, міндобрива)	7,36%	Внутрішній ринок України

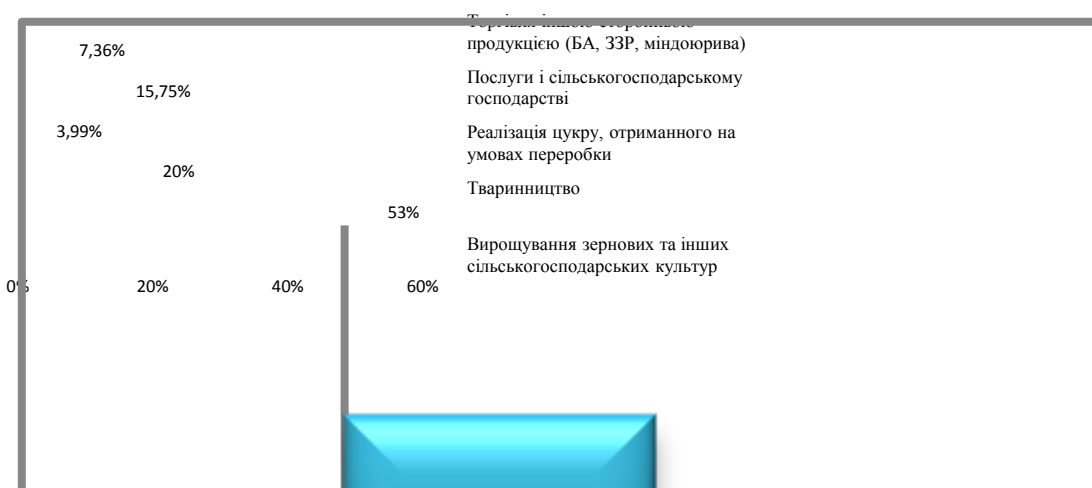


Рисунок 2.6 – Структурне співвідношення видів діяльності у 2021 році

На графіку (див. рис. 2.6) відображено розподіл окремих видів діяльності за їх питомою вагою в загальному обсязі реалізації підприємства ПП «Агроновація». З даних таблиці 2.1 та рис. 2.6 можна зроби висновки, що на вирощування зернових та інших сільськогосподарських культур припадає 53 % в загальному обсязі реалізації на внутрішньому ринку країни.

На другому місці знаходиться продукція тваринництва. Аналіз стану тваринництва у агрофірмі показав, що підприємство прикладає багато зусиль для розвитку цієї галузі і планує надалі збільшувати обсяги продукції. Для підприємства важливими завданнями в галузі тваринництва є дослідження кон'юнктури ринку м'яса, м'ясних продуктів та визначення основних тенденцій його розвитку; створення організованої мережі каналів розподілу та товароруку

м'яса та активна участь у формуванні ринкової інфраструктури для забезпечення своєчасної доставки м'яса, збереження його якості. Поголів'я свиней в підприємстві становить 1 789 голів, що на 224 голови більше, ніж у минулому році, також овець 895 голів, що на 96 голів більше ніж у 2020 році.

Серед важливих перспектив агрофірми – збільшення у відділах свинопоголів'я та стада овець. Для реалізації цих планів проведена реконструкція приміщень, в тому числі, у 2018 році Групою компаній «АГРОНОВАЦІЯ» зведено свинокомплекс потужністю 5 тисяч голів свиней на рік. До цього комплексу входить репродуктор на 720 свиноматок та два комплекси для відгодівлі молодняка свиней. За проектом запланований вихід на потужність у 10 тисяч голів свиней одночасного утримання, завершується відновлення функціонування ще одного відгодівельного майданчика та репродуктора на 1 155 свиноматок. На черзі – реконструкція старих свинокомплексів, облаштування їх за останнім словом техніки (годівниці, поїлки, системи видалення гною та вентиляції виробництва компаній Skiold та Exzafan). Тут відгодовують свиней за кращими європейськими технологіями.

Слід відмітити, що серед основних споживачів продукції тваринництва Кам'янець-Подільський м'ясокомбінат; ЗПК «ЮМАС»; Івано-Франківський м'ясокомбінат; ФГ «Прометей».

Для обґрунтування вибору стратегії диверсифікації діяльності агрофірми проведено SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища (див. табл. Ж.1) [55]. Зазначимо, що посилення конкуренції серед виробників сільськогосподарської продукції як на внутрішньому, так і закордонних ринках призводить до ускладнення процесів реалізації продукції ПП «Агроновація».

«До звичних погодних ризиків додалися ускладнена логістика, війна та енергетична криза. Частка сільського господарства у ВВП України була найвищою серед усіх секторів економіки і становила понад 10 % у 2021 році. Саме на агропродовольчу продукцію припадає найбільша частка загального експорту України – близько 41% за рік, а 13 млн. сільських жителів прямо залежать від стану агросектору» [69].

Нестабільність зовнішнього середовища, зумовлена відсутністю палива, добрив, блокуванням логістики, перебоями з постачанням сільськогосподарської техніки та обладнання, зупинкою експорту і відсутністю стабільної аграрної політики, яка не дозволяє українським аграріям будувати довгострокові плани, на сьогодні не забезпечує стійкого господарювання підприємствам галузі, змушуючи їх шукати альтернативи сформованої спеціалізації виробництва [4].

Одним із напрямів вирішення зазначених проблем використання сільського трудового потенціалу є розширення сфер прикладання праці на сільськогосподарському підприємстві ПП «Агроновація», що обумовлює необхідність диверсифікації видів сільськогосподарської діяльності. Можливими напрямками диверсифікації діяльності агрофірми вважаємо:

- створення та розвиток окремих агроформувань, які б виконували увесь цикл переробних та сільськогосподарських робіт;
- диверсифікацію культур аграрного виробництва та сфер тваринництва;
- надання сільськогосподарських послуг населенню (обробка особистих ділянок селян, оренда сільськогосподарської техніки, консультаційні послуги для населення щодо сільськогосподарських робіт: внесення добрив, підбору посівного матеріалу, термінів виконання робіт тощо, транспортні послуги);
- впровадження нових галузей рослинництва та тваринництва (наприклад, розвиток виробництва органічної сільськогосподарської продукції);
- розвиток інтернет-маркетингу сільськогосподарської продукції;
- розвиток несільськогосподарських видів діяльності тощо.

Для сільськогосподарських підприємств диверсифікація — це організаційно-економічний фактор підтримки досягнутого рівня розвитку та визначення шляхів його подальшого підвищення, зростання ефективності виробництва та використання трудових ресурсів. Отже, підприємство повинно вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації діяльності та продуктів.

ПП «Агроновація» входить до складу одного з лідерів аграрного ринку групи компаній «АГРОНОВАЦІЯ» та його виділяють як одне з найбільших сільськогосподарських підприємств в Хмельницькому районі. Основні

конкуренти агрофірми: ФГ “Нові аграрні технології” с. Олешин, ПП “Фельштин” с. Гвардійське, ТОВ “Грузевиця-Агро” с. Грузевиця, ТОВ “Волочиськ-Агро” с. Жучківці, ТОВ “Аграрна фірма “Проскурів” с. Розсоша та інші.

На прикладі ПП “Агроновація” при плануванні диверсифікації діяльності сільськогосподарського підприємства для обґрунтування товарної політики та виявлення його конкурентних переваг нами використана матриця Boston Consulting Group (BCG), яка є одним з найпоширеніших методів портфельного аналізу. Елементи портфельного аналізу дозволяють визначити ризики в діяльності стратегічних бізнес-одиниць і стратегії розвитку для кожної з них. Стратегічна бізнес-одиниця (СБО) – бізнес-одиниця (підрозділ) повністю або частково економічно відокремлена, відповідає за конкретний вид діяльності.

Матрицю BCG також називають також матрицею «зростання-частка ринку», оскільки як координати тут беруться показники відносної частки ринку і темпів зростання галузевого ринку. Матриця пропонує класифікацію типів продуктів у відповідних стратегічних зонах: «зірки», «дійні корови», «знаки питання», «собаки», з визначенням для кожним з них товарних стратегій [55].

Методика побудови матриці BCG для ПП «Агроновація» з вибором товарної стратегії по видах діяльності передбачає порівняння ціни, собівартості, виручки та рівня рентабельності від реалізації продукції (зерна) ПП «Агроновація» та його основних конкурентів у межах обраного адміністративного району (таблиця И.1).

За результатами аналізу таблиці И.1 лідером за обсягами реалізації зерна (101 649 ц) та виручкою (50 813 тис.грн) є ФГ “Нові аграрні технології”. Слід врахувати, що у рівень збитковості реалізації зернових становив 25,69 %. Тому для визначення основного конкурента використані показники валових обсягів реалізації продукції та суми отриманої виручки, а також рівень рентабельності реалізації. За звітний рік ПП “Агроновація” реалізувало 66 549 ц зерна, рівень рентабельності при цьому становив 9,10 %. За підсумками проведеного аналізу основним конкурентом на ринку зерна ПП “Агроновація” є ТОВ “Грузевиця-Агро”. Фірмою реалізовано 42 828 ц зерна, рівень рентабельності – 21,31 %.

Наступний етап – визначення основного конкурента ПП “Агроновація”

на ринку цукрового буряку. Для ПП «Агроновація» і його конкурентів в таблиці И.2 представлені дані щодо ціни та собівартості цукрового буряку, а також величина виручки від реалізації продукції та її рентабельність. Випереджає всіх конкурентів за кількістю реалізованого цукрового буряку (23 552 ц) та виручкою (2 419,8 тис.грн) ТОВ «Грузевиця-Агро». Якщо брати до уваги показник економічної ефективності, то лідером є ТОВ «Аграрна фірма «Проскурів» (рентабельність реалізації 204,21 %). При цьому обсяги реалізації цукрового буряку на ТОВ «Аграрна фірма «Проскурів» на 78 ц менше, ніж ПП «Агроновація». За результатами аналізу головним конкурентом ПП «Агроновація» серед виробників району є ТОВ «Волочиськ-Агро», оскільки рентабельність склала 39,37 % при реалізації 13 248 ц цукрового буряку.

В таблиці И.3 зведені дані по реалізації м'яса (свинини) виробниками Хмельницького району. Серед представлених підприємств лідером на ринку м'яса є ТОВ «Аграрна фірма «Проскурів». В 2021 році агрофірма мала найбільшу виручку від реалізації м'яса свиней (4 621,7 тис. грн) при кількості реалізації продукції у 3 192 ц, що дозволило обійти за рівнем рентабельності (10,76 %) всі досліджувані підприємства.

Аналіз даних таблиці И.4 дозволив визначити основного конкурента ПП «Агроновація» на ринку гречки серед виробників Хмельницького району. Якщо проаналізувати дані таблиці, то за розміром виручки (112 987,7 тис.грн) лідером на ринку гречки є ПСП «Алагес». Поряд з тим, це підприємство спеціалізується на виробництві гречки, тому порівнювати його діяльність з ПП «Агроновація» недоцільно. За всіма параметрами основним конкурентом для ПП «Агроновація» на ринку гречки є СТОВ «Хорост-Поділля»: при реалізації 17 450 ц гречки за ціною 2 082,6 грн/ц рентабельність дорівнювала 86,44 %.

Для розрахунку відносної частки ринку і темпів його зміни, необхідні для побудови матриці BCG зведені у таблиці И.5. Результати попередньо проведених розрахунків дозволили отримати дані щодо виручки від реалізації продукції ПП «Агроновація» та його основними конкурентами (табл. И.1-И.4).

Використано також статистичну інформацією стосовно реалізації цих видів продукції в Хмельницькому районі [57].

Зерно (1): Частка ринку ПП “Агроновація”: 9,35 %. Частка ринку конкурента ТОВ “Грузевиця-Агро”: 8,57 %. Відносна частка ринку: 0,5. Темпи зміни ринку: + 6,85 %.

Цукровий буряк (2): Частка ринку ПП “Агроновація”: 3,98 %. Частка ринку конкурента ТОВ “Волочиськ-Агро” : 8,91 %. Відносна частка ринку: 0,4. Темпи зміни ринку: - 36,22 %.

М’ясо (свинина) (3): Частка ринку ПП “Агроновація”: 4,02 %. Частка ринку конкурента ТОВ «Аграрна фірма “Проскурів» : 27,48 %. Відносна частка ринку: 0,1. Темпи зміни ринку: + 56,32 %.

Гречка (4): Частка ринку ПП “Агроновація”: 5,74 %. Частка ринку конкурента СТОВ «Хорост-Поділля»: 15,37 %. Відносна частка ринку: 0,4. Темпи зростання ринку: + 25,81 %.

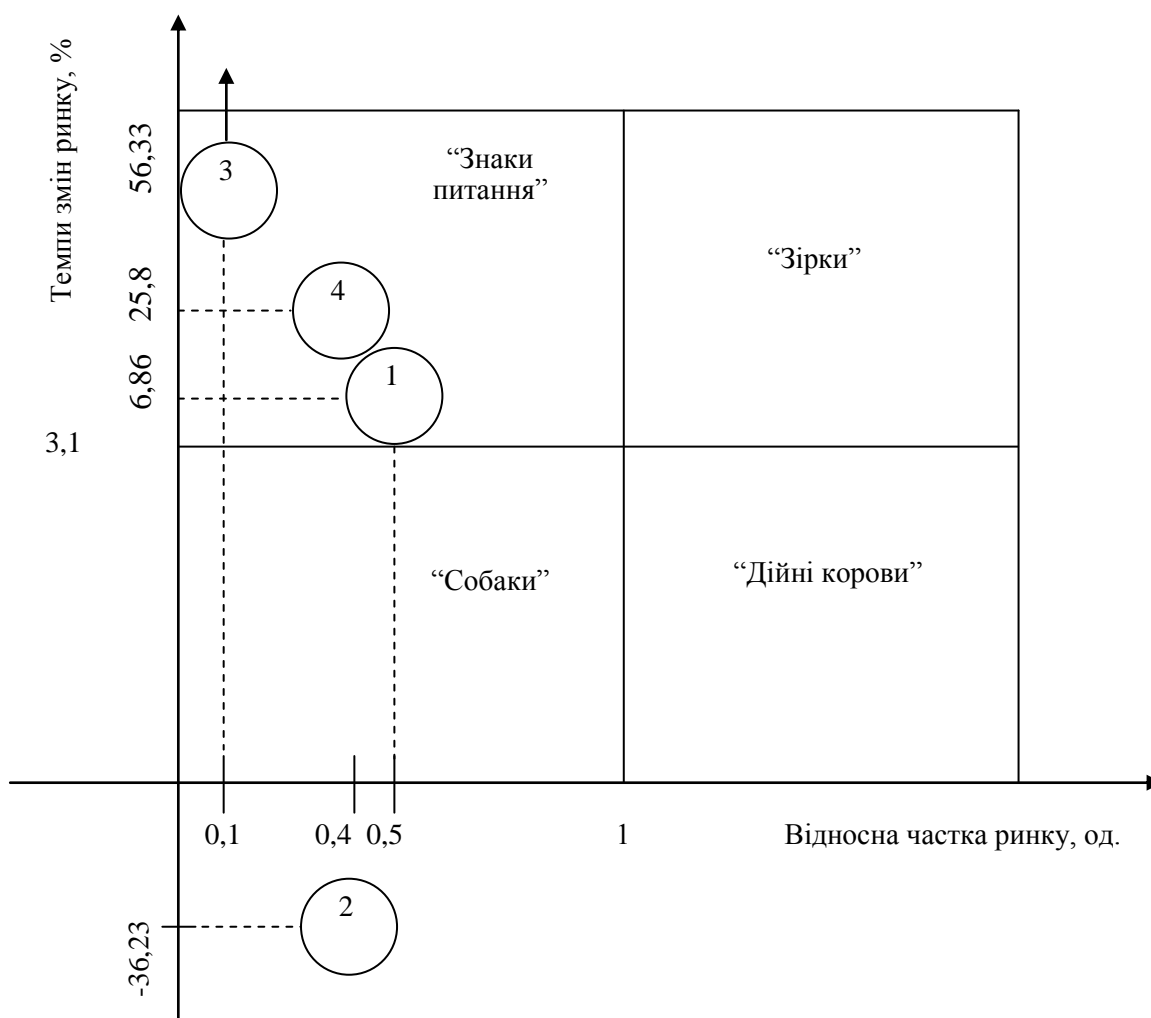


Рисунок 2.7 – Матриця BCG для ПП “Агроновація”

Отримані дані зобразимо графічно у вигляді матриці BCG (рисунок 2.7).

Для побудови матриці необхідно значення відносної частки ринку відкласти по горизонтальній осі матриці, значення темпів зростання ринку – по вертикальній осі матриці BCG. Поле матриці ділиться на чотири квадрати. Горизонтальна лінія проходить через значення, що характеризує темпи росту ВВП (у 2021 році його значення 3,1 %), вертикальна лінія проходить через точку 1. Позиція кожного товару відображається у вигляді кола.

На основі побудованої матриці BCG для ПП “Агроновація” можна зробити наступні висновки: до категорії товарів «знаки питаня» увійшли такі продукти, як зерно, м'ясо свиней та гречка. Такий сегмент бізнесу як «знаки запитання», для якого характерно високий показник темпу зміни ринку і низький показник відносної частки ринку, варто проаналізувати, спрогнозувати його перспективність. Цілком можливо, що за допомогою цільових інвестицій цей сегмент бізнесу можна буде перевести у «зірки».

Продукція ПП “Агроновація” (за винятком цукрового буряку, який опинився поза полями матриці BCG.) потребує фінансових витрат і зумовлює вибір стратегії диверсифікації продукції, спрямованої на збільшення частки ринку. Логічно, що альтернативою товарної стратегії для ПП “Агроновація” є інтенсифікація зусиль щодо інвестування коштів у розвиток досліджуваної асортиментної групи сільськогосподарської продукції ПП «Агроновація». Цукровий буряк, який потрапив за межі матриці, є кормом в тваринництві, тому не варто відмовлятися від його вирощування.

За рівнем конкурентоспроможності (показником відносної ринкової частки) ПП “Агроновація” є лідером тільки на ринку зернових культур, де випереджає основних виробників, таких як ТОВ “Грузевиця-Агро”, ТОВ “Волочиськ-Агро”, ПП “Фельштин” та ФГ “Нові аграрні технології”.

Таким чином, результати проведеного дослідження діяльності ПП “Агроновація” є підґрунтям для розробки програми диверсифікації видів діяльності сільськогосподарського підприємства з використанням методологічного інструментарію бізнес-планування.

3 РОЗДІЛ

НАПРЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕСУ НА ПП «АГРОНОВАЦІЯ» ЗА ДОПОМОГОЮ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

3.1. Параметри забезпечення диверсифікації діяльності ПП «АГРОНОВАЦІЯ»

Підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників тісно пов'язане з диверсифікацією їх діяльності, яка передбачає удосконалення системи оперативного, тактичного та стратегічного проектування; розвиток інноваційної діяльності, в тому числі, «використання сучасних прогресивних технологій; формування ефективної підсистеми контролю якості сировини, матеріалів, готової продукції; формування логістичної підсистеми та поглиблення інтеграційних зв'язків» [49, с. 67].

Реалізація програми диверсифікації взаємопов'язана із розширенням можливостей у сфері виробництва та збуту, створює значні конкурентні переваги, можливість мінімізувати інноваційні ризики. Конкурентні переваги в ході диверсифікації характеризуються кількістю інновацій, які освоюються в даний період, ступенем новизни змін, що вносяться. Серед основних чинників підвищення конкурентоспроможності слід виділити зростання інвестицій у основний капітал, рентабельність продажів, коефіцієнт оборотності, коефіцієнти поточної ліквідності та співвідношення позикових і власних коштів.

Проведене попередньо дослідження показало, що в сучасних умовах для ПП «Агроновація» найбільш актуальною є диверсифікація через участь у нових видах діяльності. Розширення видів діяльності веде при диверсифікації до ускладнення виробничої структури, розширення асортименту, що забезпечує гнучкість виробництва відповідно до потреб ринку та посилює конкурентні позиції виробника сільськогосподарської продукції, підвищує ефективність використання наявних ресурсів підприємства.

Для реалізації найбільш ефективної стратегії диверсифікації доцільно створення власної програми управління з виділенням етапів (рис. 3.1).

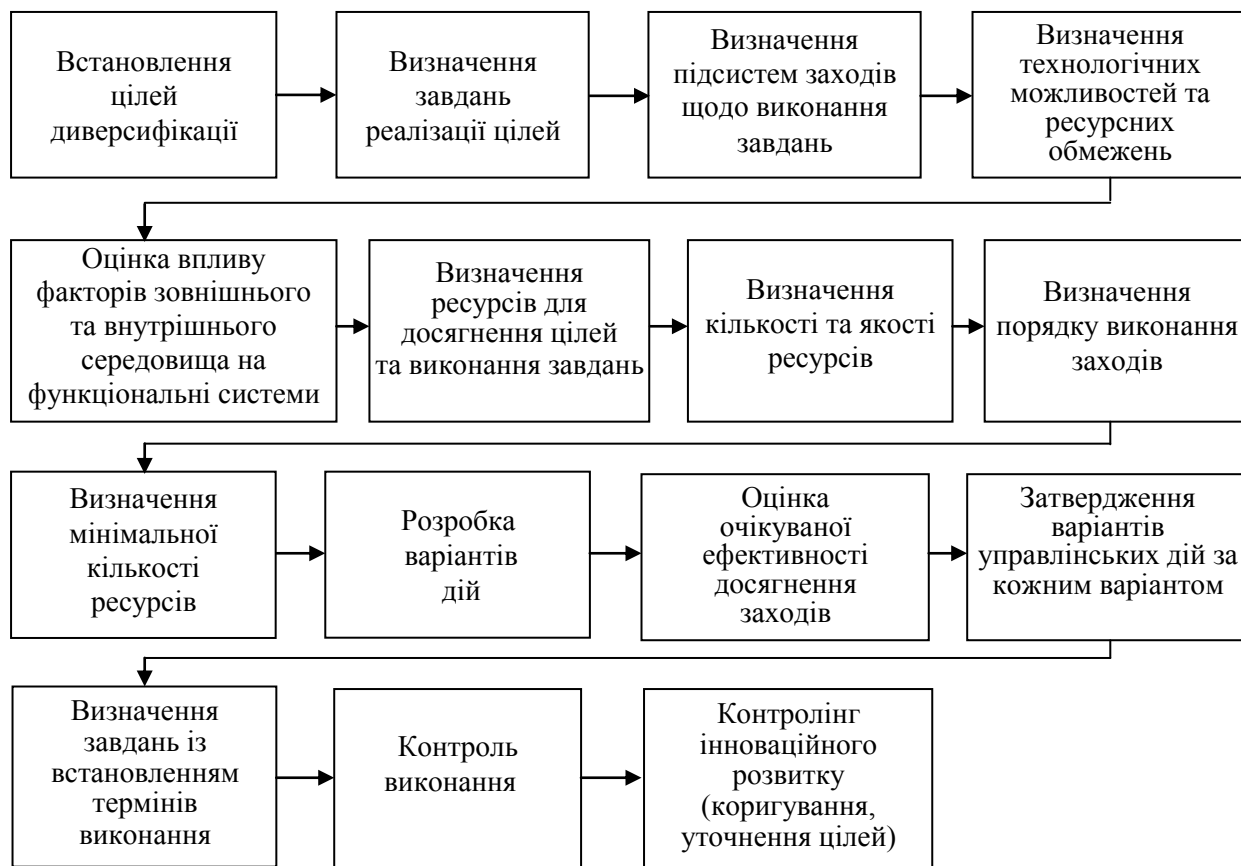


Рисунок 3.1 – Етапи управління диверсифікацією

Джерело: Систематизовано автором

Програма управління диверсифікацією дає можливість відслідковувати зміни, що відбуваються, вносити корективи в діяльність диверсифікованої структури, забезпечувати її стійкий інноваційний розвиток у конкурентному середовищі, підвищувати якість організаційної структури управління з позицій її економічності та ефективності. Оптимальні форма та напрями диверсифікації визначаються цілями підприємства із урахуванням доступних ресурсів, що узагальнюється корпоративною стратегією (рисунок К.1).

Серед основних видів діяльності ПП «Агроновація» використовує всі форми диверсифікації: 1) горизонтальна диверсифікація – вирощування зернових та технічних культур (пшениця, озимий та ярий ячмінь, кукурудза, соя, ріпак, гречка, цукровий буряк) та вирощування маточного поголів'я свиней

датських порід та свиней на забій, овець (виробництво молока, сиру); 2) вертикальна диверсифікація «назад» – реалізація засобів захисту рослин (гербіциди, фунгіциди, фуміганти, інсектициди, регулятори росту рослин), мікродобрив; 3) вертикальна диверсифікація «вперед» – заготівля, млин, пекарня; 4) конгломератна диверсифікація – надання послуг сільськогосподарською технікою, продаж сільськогосподарської техніки іноземного виробництва, запчастин, надання сервісного обслуговування, перевезення великогабаритних вантажів.

Прийняття рішення про диверсифікацію діяльності підприємства потребує обґрунтування та розробки відповідного бізнес-плану.

Перший розділ бізнес-плану диверсифікації діяльності агропромислового підприємства містить комплексний аналіз його фінансового стану і обґрунтування вибору певного виду диверсифікації.

Проведене в попередньому розділі дослідження фінансово-господарської та виробничої діяльності ПП «Агроновація» свідчить про погіршення фінансового стану підприємства за останні три роки. На це вказує зменшення чистого прибутку (з 9 965,1 тис. грн у 2019 році до 1 210,2 тис. грн у 2021 році), зниження рівня платоспроможності та фінансової стійкості. Для зменшення рівня ризику господарської діяльності, забезпечення стабільності функціонування та планомірного розвитку агрофірми необхідно сконцентрувати зусилля на розвитку прибуткових та рентабельних груп товарів, збільшити за рахунок цього обсяги виробництва та реалізації продукції підприємства.

За результатами оцінки конкурентних позицій за видами діяльності для ПП «Агроновація» пропонується стратегія стабілізації, яка передбачає фіксування ефективності на достатньому для підприємства рівні шляхом створення та утримання конкурентних переваг у межах уже освоєних галузей.

При розширенні асортименту, на нашу думку, є доцільним застосування стратегії пов'язаної диверсифікації. Оптимізація структури асортименту є найбільш дієвим способом розширення частки ринку, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, у зв'язку з чим доцільно освоювати випуск нових видів непрофільної продукції. Пропонований напрямок

диверсифікації діяльності – підвищення прибутковості низькорентабельних груп продукції агрофірми на основі впровадження ефективних сучасних ресурсозберігаючих технологій (для продукції галузі тваринництва та її переробки), – ґрунтується на вертикальній диверсифікації, тобто зрощуванні сільськогосподарської діяльності з промисловою переробкою.

Потенційно можлива вертикально пов'язана диверсифікація для ПП «Агроновація» із стратегією стабілізації включає освоєння нових географічних ринків і створення власної мережі збуту. Такий тип диверсифікації здійснюється на основі розширення діяльності підприємства з метою підвищення його стійкості по всьому агропродовольчому ланцюжку – від сировини до готової продукції. Крім зазначеного, вертикально пов'язана диверсифікація передбачає переробку сільськогосподарської сировини власного виробництва. В основі розробки нових продуктів, здатних скласти сильну конкуренцію на ринку продовольства, лежать ідеї, що впливають з інноваційного розвитку (споживча привабливість, ресурсозбереження тощо). Це зумовить заміну існуючих переваг господарства на ринках сільськогосподарської продукції перевагами на ринках продуктів її переробки.

Варто більш детально розглянути сутність пропонованого проекту диверсифікації для ПП «Агроновація».

У сучасних умовах виробникам м'яса економічно недоцільно реалізовувати тварин живою масою для їхньої подальшої переробки через вкрай низькі закупівельні ціни. Саме тому все більш актуальним стає питання поєднання первинної переробки сільськогосподарських тварин (фірма має цеха по забою та первинної переробки тварин) та необхідним обладнанням і відповідними комунікаціями для повного технологічного циклу глибокої переробки м'ясної сировини, яка надходитиме з власної виробничої бази.

Сучасний рівень розвитку тваринництва вимагає нового підходу до проблеми комплексного використання всіх видів продукції. Щодо цього утилізація побічної сировини замість її повноцінної та глибокої переробки – не лише втрати цінного харчового та кормового білка, а й величезні грошові збитки, що призводять до підвищення собівартості м'яса. За нормативами та

зразковими підрахунками в нашій країні фактично збирається лише близько 30 відсотків від загального обсягу подібних ресурсів. При цьому на багатьох підприємствах вважають за краще не займатися переробкою побічних продуктів, хоча це рішення могло б забезпечити високі показники рентабельності виробництва та збільшити дохідність, яка сьогодні становить лише 3-4 відсотки, практично втричі.

У процесі забою та обробки продуктів забою свиней підприємство отримує не лише основний товар, а й до 40 відсотків побічних матеріалів та відходів. До цієї категорії належать субпродукти, як кістка, шкури, кишки, жир-сирець, ендокринно-ферментні та спеціальні речовини і нехарчова сировина. Усе це використовується для виготовлення деяких видів харчової продукції, фармацевтичних препаратів, кормових і технічних товарів та іншого.

Мета проекту диверсифікації діяльності – впровадження на підприємстві безвідходних та маловідходних технологій глибокої переробки, насамперед для вторинної сировини, що є одним із суттєвих резервів збільшення випуску корисної продукції та підвищення ефективності виробництва, в тому числі, зниження витрат за рахунок вертикальної інтеграції та подальшої диверсифікації.

Пріоритетними напрямками глибокої переробки є виробництва натуральних харчових білків та желатину. При зростаючому попиті на желатин та білкові концентрати обсяги виробництва желатину в країні є незначними і представлене рядом дрібних підприємств, а близько 35 % потреб ринку забезпечується за рахунок імпорту. За оцінками фахівців, обсяг ринку білкових концентратів протягом 2021 року зріс на 8,1 %, його ввезення – приблизно на 20 %.

Ринки збуту продукції – підприємства косметичної, фармацевтичної, харчової та кондитерської галузей (внутрішній ринок). Желатин та протеїнові концентрати – це насамперед продукти імпортозаміщення. У тому числі існує можливість експорту продукції як чистого білка, так і у вигляді сумішей.

Оперативна реалізація цього проекту сприятиме лідерству підприємства на внутрішньому ринку. Заявлені продукти насамперед цікаві для фармацевтичної промисловості та виробництва виробництво біологічно активних добавок – БАД. Поки що в Україні мало виробників м'яких та твердих желатинових капсул.

Щорічно їх імпортують на суму близько 0,6 млн. дол. Внутрішнє виробництво поступово зростає, оскільки збільшується популярність БАД, що збільшує попит на сировину – якісний желатин. Аналогічно розвиток косметології стимулює попит на колаген. Колагенові продукти в основному поставляються в країну з Азії та США, де їх використання дуже поширене. Зростання ринку в Україні створюватиме можливості для розвитку внутрішнього виробництва.

Аналіз конкурентоспроможності показав, що єдиним підприємством такого типу на ринку Хмельницької області потенційно є саме ПП «Агроновація», що свідчить про наявність ринкових перспектив у розвитку глибокої переробки за цією асортиментною групою. Разом з тим, дана група продукції має найбільш стійкий попит у покупців.

Серед ризиків слід відмітити можливі тривалі технологічні налаштування та проблеми з ринками збуту (якщо компанія новачок на ринку желатину та концентратів). Важливі фактори зовнішнього впливу – кон'юнктура ринку, методи ціноутворення та державна політика у цьому напрямі. Однак оптові продажі продуктів глибокої переробки не пов'язані з такими високими бар'єрами.

Пропонований проект по собі є проектом цілком життєздатним: у продуктів глибокої переробки вища додана вартість. Реалізація проекту глибокої переробки тваринницьких відходів крім економічної має екологічну ефективність, оскільки забезпечує комплексне і раціональне використання побічної сировини, при цьому дозволяє звести до мінімуму обсяги не використовуваних залишків у тваринництві та сприяє підвищенню екологізації даної галузі АПК.

3.2. Економічне обґрунтування диверсифікації видів діяльності на основі бізнес-плану ПП «АГРОНОВАЦІЯ»

В результаті аналізу привабливості інвестиційних можливостей у новій галузі з урахуванням виробничо-економічних особливостей агропромислового підприємства виявлено найбільш перспективні напрямки глибокої переробки:

1. Виробництво харчових продуктів із вторинних продуктів забою худоби для заповнення вільної ринкової ніші (споживчі продукти, оптова торгівля).

2. Виробництво кісткового та м'ясо-кісткового борошна на кормові цілі (додаткова сировина, отримувана на технологічному етапі механічної дообвалки кісток – для внутрішніх потреб, також можлива оптова торгівля продуктом переробки – для зовнішнього споживача).

Важливим етапом розробки бізнес-плану є економічне обґрунтування проекту диверсифікації діяльності ПП «Агроновація».

Капітальні витрати на обладнання наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Капітальні витрати на обладнання зі створення лінії з виробництва м'ясо-кісткового борошна та желатину

№ п/п	Найменування обладнання	Кількість	Ціна за од., тис. грн	Вартість, тис. грн
1	Барабан БСН-2Н	2	349,2	698,4
2	Стрічковий конвейєр ЛУК-100	2	128,15	256,3
3	Ємності	8	60	480
4	Дробарка Pasen SS 304	2	122,5	245
5	Апарат для варіння желатину КПП-200	1	150	150
6	Желатинізатор К7-ФЖ-4	1	300	300
7	Фільтропрес ХМ/AZ800U	1	450	450
8	Апарат для знежирення кісток К7-ФВ3	1	440	440
9	Сушильна машина Ulab-100	2	225	450
10	Вакуум-випарювальний апарат К7-ФВ1-Г-3	1	495	495
11	Лінія упаковки та розфасовки	1	1250	1250
12	Облаштування лабораторії для контролю якості виготовлення продукції	1	945	945
	Всього:			6 159,7

Джерело: систематизовано автором.

Крім капітальних витрат на обладнання також необхідно придбати виробниче приміщення (цех). Можливий варіант оренди чи власного будівництва. Виробниче приміщення для виробництва кісткового борошна та желатину може бути придбано у сумі 5,0 млн. грн. Фінансові результати господарської діяльності дають ПП «Агроновація» можливість придбати невелику частину техніки та переробних потужностей за рахунок реінвестування прибутку.

Враховуючи стан фінансовий стан ПП «Агроновація» необхідна допомога

інвестиційних фондів, кредитних товариств, можлива участь у кредитних програмах міжнародних організацій. За окремими проектами інвестором підприємства в його виробництво та основну діяльність являється група компаній «АГРОНОВАЦІЯ». Іншим потенційним джерелом фінансування є участь у спеціалізованих програмах кредитування аграріїв (наприклад, у спільній програмі комерційного банку «*Credit Agricole*» із річною ставкою від 9,7 % проти 16,0÷18,9 % у вітчизняних банках).

Вирішення зазначених вище завдань диверсифікації на основі інвестиційних проектів потребує значних фінансових ресурсів. Рационально формувати та використовувати механізм диверсифікації дозволяє адекватне формулювання цілей (рис. 3.2), які визначаються можливістю інвестування у диверсифікацію, зокрема за рахунок прибутку підприємства.

Цілі диверсифікації (ступінь пріоритетності)

висока	інноваційна продукція	прибуток	економічна стабільність
середня	конкурентоздатність	економічна стабільність	фінансова стійкість
нижча	прибуток	фінансовий стійкість	соціальні цілі
	виживання	помірний	значний

Рівень інвестицій

Рисунок 3.2 – Пріоритети цілей диверсифікації діяльності підприємств залежно від рівня інвестицій

Ефективність диверсифікації визначається її універсальним характером для всіх типів ризиків: при розподілі потоків інвестицій знижується можливість конкретного ризику, який безпосередньо залежить від інвестування.

В таблиці Л.1. зведені дані щодо фінансування проекту з глибокої переробки тваринницьких відходів. План виробництва і розрахунок змінних витрат представлений в таблиці Л.2.

Для забезпечення роботи в цеху необхідно 10 осіб, з них 6 робітників, майстер, інженер-технолог, а також адміністративний персонал. Постійні витрати за проектом з урахуванням управлінських витрат та інших витрат становлять 1,14 млн. грн, а також до цієї суми додається заробітна плата адміністративного персоналу.

Розглянемо особливості технології виробництва желатину.

Ключовим елементом ефективного виробництва желатину є сировина. Основна вимога до якості – його гарна клейкість у розведеному стані. Для отримання такої речовини необхідно, щоб сировина була з високим вмістом колагену. Технологія включає ручне сортування на стрічковому транспортері, внаслідок чого кістки тварин, сухожилля, хрящі, обрізки шкір перебираються за належністю, розміром та станом. Підготовлений подрібнений у дробарці матеріал проходить процес знезолювання, який передбачає видалення всіх білків із продукту, крім колагену. Для цього сировина міститься у спеціальній ємності, де вона заливається розчином вапняного молока на 25-45 діб. Готовність сировини встановлюється структурою, яка має бути однорідною, прозорою та склоподібною. Коли цих параметрів досягнуто, проводять знезолювання: промивають отриману масу водою (12-17 годин), потім для нейтралізації – соляною кислотою і знову водою протягом 3-3,5 годин.

Наступний етап – варіння желатину, яке виробляється з поступовим підвищенням температур. Завершальним етапом у виробництві є його застуднення (желатинізація). Для цього зварений і оброблений бульйон завантажують на желатинізатор, де він перетворюється на листи або желатинову стрічку, яка сушиться в сушильних машинах тунельного типу.

Як сировину використовуватиметься побічна продукція переробки свинини: сполучна (шкірка, жили), жирова (шпик, жир-сирець) та кісткова тканина. Планова продуктивність цеху – 4,2 т сировини на добу. З них

приблизно 0,5 т охолодженої шкіри може надходити у виробництво з цехів первинної переробки ПП «Агроновація». Решту планується закуповувати у сторонніх переробників свинини. При необхідності та залежно від попиту на той чи інший кінцевий продукт потужність може бути збільшена до 6,0 т на добу за рахунок постачання додаткових ємностей ферментації.

На рік підприємством планується переробляти 1,5 тис. т сировини та випускати не менше 30 т сухого колагену, 200 т сухого желатину (включаючи гідролізат), 1 500 т білкового борошна, 350 т свинячого жиру.

Слід звернути увагу, що ціни на шкіру дуже динамічні, зокрема, вони залежать від сезонності. Наприклад, у 2021 році ціна за кілограм варіювалася в межах 2,5-7,5 грн. Наразі ціна пластової замороженої шкіри становить 2,3-3,0 грн/кг. Потрібно закуповувати сировину за мінімальними цінами та зберігати її в морозильниках. Навіть за наявності витрат на їх утримання, витрати будуть нижчими, ніж якщо працювати безпосередньо з ринку.

Доцільно організувати канали постачання великих партій сировини зниження витрат на переробку. Окремі м'ясопереробні підприємства застосовують зарубіжні напівфабрикати для м'ясної продукції, тому не мають готових до переробки відходів. Схема поставок від центрів переробки м'ясної продукції та забійних цехів обмежена у зв'язку з їх малою поширеністю. Перспективним є укладання довгострокових договірних відносин із великими тваринницькими комплексами області.

У структурі собівартості основна частка витрат припадатиме на сировину. Витрати на гривню товарної продукції без урахування виконання боргових зобов'язань становлять 0,71 грн. Це вказує на високу економічну ефективність продукції, що переробляється (табл. Л.3). Проаналізувавши таблицю Л.3, можна дійти висновку, що термін окупності даного проекту становить 3,8 року, а дисконтований термін окупності – 5 років (розраховано з використанням табличного процесора MS Excel). Графік окупності проекту глибокої переробки тваринницьких відходів наведено на рисунку наведено на рисунку М.1, характеристику операційної діяльності – на рисунку М.2.

Основні показники економічної ефективності даного проекту представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 Основні показники економічної ефективності диверсифікації діяльності ПП «Агроновація»

Показник	Величина
1. Інвестиції, тис. грн	12 200
2. Термін окупності, (РВР), років	3,8
3. Дисконтований термін окупності (DPBP), років	5
4. Рентабельність інвестицій, %	45,7
5. Рентабельність виробництва, %	27,2
6. Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн	1 003
7. Внутрішня норма доходності (IRR), %	20
8. Індекс прибутку	1,37

Джерело: систематизовано автором.

Запропонований для ПП «Агроновація» напрям вертикальної диверсифікації «вперед» (глибокої переробки тваринницьких відходів на желатин та кісткове борошно на кормові цілі) забезпечать не лише зростання фактичного рівня ефективності виробництва, прибутковості, але й зміцнення конкурентоспроможності за рахунок освоєння практично вільного вітчизняного ринку продуктів переробки продукції тваринництва.

ВИСНОВКИ

Бізнес-план є традиційним для ринкової економіки документом, без якого у сфері бізнесу не робляться жодних серйозних дій. У певному сенсі він є формалізацією системного підходу до процесу планування, формою обґрунтування економічної доцільності обраних фірмою напрямів діяльності та використання тих чи інших джерел фінансування цієї діяльності, оцінки очікуваних фінансових результатів. Розробка та реалізація бізнес-плану диверсифікації діяльності дозволяє підприємствам аграрної сфери швидко перебудовуватися в залежності від умов господарювання, знижувати ризики, гнучко реагувати на структуру попиту, що змінюється, зберігати і найбільш ефективно використовувати кадрові, матеріально-технічні та фінансові ресурси.

В магістерській роботі основною метою є дослідження теоретико-методичних положень бізнес-планування та представлення практичних рекомендацій щодо розробки та обґрунтування бізнес-плану диверсифікації діяльності сільськогосподарського підприємства.

Об'єктом аналізу в роботі є фінансово-господарська діяльність ПП «Агроновація» та процеси її диверсифікації. ПП «Агроновація» входить до складу одного з лідерів аграрного ринку групу компаній «АГРОНОВАЦІЯ». Діяльність агрохолдингу охоплює такі напрямки, як рослинництво, садівництво, виробництво насіння, тваринництво.

Обґрунтування необхідності формування напрямків диверсифікації діяльності підприємства аграрної сфери та ресурсних можливостей її реалізації потребує проведення оцінки внутрішнього середовища компанії. В ході аналізу досліджують такі аспекти, як стан та тенденції діяльності підприємства, які визначаються шляхом аналізу фінансово-економічних показників; наявність, рівень та ефективність використання ресурсного потенціалу (земельного забезпечення, матеріально-технічної бази, трудового потенціалу, фінансових можливостей); місце і роль підприємства на ринку сільськогосподарської продукції, його конкурентоспроможності.

Аналіз виробничо-господарської діяльності показав, що ПП

«Агроновація» з 2017 по 2021 роки нарощувало обсяги реалізації продукції рослинництва та тваринництва, іншої продукції, демонструючи темпи зростання зі змішаною динамікою. Підприємство збільшило величину чистого прибутку з 371,1 тис.грн до 1 210,2 тис.грн, найбільшу величину чистого прибутку отримано у 2019 році – 9 965,1 тис. грн. Однак у 2019-2021 роках прибутковість підприємства та ефективність виробництва знизилися.

За результатами дослідження можна зробити висновок про достатню забезпеченість оборотними засобами ПП «Агроновація» впродовж 2017-2021 років. Однак незадовільний стан розрахунків з дебіторами може призвести до значних ускладнень у фінансуванні поточної діяльності, в тому числі зниження фінансової стійкості, падіння ліквідності та платоспроможності підприємства.

Відслідковуючи зміни, які відбулися на ПП «Агроновація» в 2017-2021 роках, можна зробити висновки про уповільнення процесів виробництва і реалізації продукції підприємства, зниження прибутку, рентабельності виробництва при зростанні собівартості реалізованої продукції. Поряд з тим збільшення основних та оборотних засобів, нарощення кадрового потенціалу створювало умови для подальшого розвитку агрофірми та розширення видів діяльності підприємства.

Аналіз окремих сфер діяльності агропідприємства показав, що ПП «Агроновація» спеціалізується на продукції рослинництва: її питома вага у 2021 році – 53,1 % в структурі реалізованої продукції. Якщо говорити про стан тваринництва, продукція якого займає 19,8 % в загальному обсязі реалізації продукції, то на відміну від інших компаній, агропідприємство має наміри розширювати цю галузь. Слід відмітити, що фірмою проводилась відповідна робота по стабілізації тваринницької галузі. У планах агрофірми – збільшення у відділах свинопоголів'я, з цією метою здійснюється реконструкція приміщень.

Проведений у роботі SWOT-аналіз дозволив сформулювати основні досягнення та проблеми, а також оцінити можливості розвитку підприємства. Одним із напрямів вирішення зазначених проблем ефективного використання трудового потенціалу є розширення сфер прикладання праці на підприємстві, що обумовлює необхідність активних дій для зміцнення позиції ПП «Агроновація»

на ринку сільськогосподарської продукції шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації діяльності та продуктів.

Для оцінки конкурентних позицій за видами діяльності ПП «Агроновація» при плануванні диверсифікації діяльності та обґрунтуванні товарної політики в роботі побудовано матриця Boston Consulting Group (BCG). Для цього використано дані щодо виручки від реалізації продукції, отриманої ПП «Агроновація» та його основними конкурентами. Для досліджуваного підприємства такі продукти, як зерно, м'ясо свиней і гречка потрапили до категорії товарів «знаки питання». Поза полями матриці BCG опинився цукровий буряк.

Результати проведеного дослідження ПП «Агроновація» є аналітичним підґрунтям для формування проекту диверсифікації видів діяльності, пропозиції щодо обґрунтування та розробки якого з використанням методологічного інструментарію бізнес-планування представлено в рекомендаційному розділі.

1. Визначено параметри забезпечення диверсифікації діяльності ПП «Агроновація»:

- для реалізації найбільш ефективної стратегії диверсифікації представлено етапи програми управління диверсифікацією для своєчасного та послідовного внесення корективів в діяльність диверсифікованої структури, забезпечення її стійкого інноваційного розвитку у конкурентному середовищі, підвищення якості організаційної структури управління з позицій її економічності та ефективності;

- проведено вибір оптимальної форми та напрямку диверсифікації на основі обґрунтування та розробки відповідного проекту за допомогою інструментів бізнес-планування;

- за результатами оцінки конкурентних позицій за видами діяльності для ПП «Агроновація» запропоновано стратегію стабілізації, яка передбачає фіксування ефективності на достатньому для підприємства рівні шляхом створення та утримання конкурентних переваг у межах уже освоєних галузей;

- сформовано напрямок диверсифікації діяльності – вертикальну диверсифікацію, яка ґрунтується на зрощуванні сільськогосподарської діяльності з промисловою переробкою та зумовлює заміну існуючих переваг

господарства на ринках сільськогосподарської продукції перевагами на ринках продуктів її переробки;

– представлено основні розділи проекту диверсифікації діяльності – підвищення прибутковості низькорентабельних груп продукції агрофірми на основі впровадження ефективних сучасних ресурсозберігаючих технологій (для продукції галузі тваринництва та її переробки) з визначенням ринків збуту та основних споживачів продукції диверсифікації.

2. Розроблено економічне обґрунтування диверсифікації видів діяльності на основі бізнес-плану ПП «Агроновація»:

– за результатами аналізу привабливості інвестиційних можливостей у нові галузі з урахуванням виробничо-економічних особливостей агрофірми виявлено найбільш перспективні напрямки глибокої переробки:

1) виробництво харчових продуктів із вторинних продуктів забою худоби для заповнення вільної ринкової ніші (споживчі продукти, оптова торгівля);

2) виробництво кісткового та м'ясо-кісткового борошна на кормові цілі (для внутрішніх потреб, також можлива оптова торгівля продуктом переробки);

– сформовані пріоритети цілі диверсифікації діяльності підприємства залежно від рівня інвестицій;

– розраховано капітальні витрати на обладнання зі створення лінії з виробництва м'ясо-кісткового борошна та желатину, представлено зведені дані щодо фінансування проекту, план виробництва і розрахунок змінних витрат;

– розробка бізнес-плану показала високу економічну ефективність створення цеху з глибокої переробки тваринницької сировини: рентабельність становитиме 27,2 %, чистий прибуток 18,1 млн. грн; термін окупності даного проекту – 3,8 року (дисконтований термін окупності – 5 років).

Реалізація проекту диверсифікації з глибокої переробки тваринницьких відходів крім економічної має екологічну ефективність, оскільки забезпечує комплексне і раціональне використання побічної сировини, при цьому дозволяє звести до мінімуму обсяги не використовуваних залишків у тваринництві та сприяє підвищенню екологізації даної галузі АПК.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Авраменко Ю. О. Фактори конкурентоспроможності фермерських господарств / Ю. О. Авраменко. // Економіка АПК. – 2017. – №1. – С. 97–102.
2. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз : монографія. К.: КНЕУ, 2015. Т. 206.
3. Багорка М. О. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2009. №10. С. 17–21.
4. Баранова О. Держава запроваджує додаткові заходи підтримки аграріїв в умовах воєнного стану. URL: https://biz.ligazakon.net/news/209958_derzhava-zaprovadzhu-dodatkov-zakhodi-pdtrimki-agrarv-v-umovakh-vonnogo-stanu (дата звернення: 15.11.2022).
5. Бескровна Л.О. Бізнес-планування підприємства: навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. 124 с.
6. Бізнес-планування в аграрних формуваннях: навч. посіб. / за ред. проф. Г.Є. Мазнева. Одеса: ТОВ «ЛЕРАДРУК», 2012. 250 с.
7. Бізнес-планування: навчальний посібник до виконання розрахункової роботи для студентів першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого. / Ж. Жигалкевич.. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 36 с.
8. Богуславський Є. І. Алгоритм підготовки проведення диверсифікації на підприємстві. *Науковий журнал «Економіка розвитку»*. Харків : ХНЕУ, 2012. №4 (64). С. 59–63.
9. Богуславський Є.І. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва. *Агросвіт*. 2016. № 8. С. 40-47.
10. Брінь П.В. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. *Вісник НТО «ХП»*. Серія: *Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2013. 69 (1042). С.172–175.
11. Важинський Ф.А., Колодійчук, А.В., Молнар О.С. Диверсифікація та

кооперація розвитку сільських територій регіону. Науковий вісник Ужгородського університету. 2011. № 33 (3). С.125–129.

12. Варналій З.С. Конкуренція і підприємництво : монографія. К. : Знання України, 2015. 463 с.

13. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

14. Васильців Т.Г., Качмарик Я.Д., Блонська В.І., Лупак Р.Л. Бізнес-планування : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 173 с.

15. Вишневіська О.М., Костирко А.Г. Фінансовий потенціал сільськогосподарських підприємств: теоретичні і практичні аспекти : монографія. Миколаїв : ФОП Швець В.М., 2017. 268 с.

16. Вітковський О. С. Ефективність стратегії диверсифікації діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Економіка та держава*. 2009. № 8. С. 30-33.

17. Волкова Н.А. Аналітична оцінка фінансового стану підприємств сільського господарства. *Вісник ЖДТУ*, 2018. №4 (86). С. 3-7.

18. Воловик І. А. Моніторинг показників-індикаторів оцінки фінансового стану сільськогосподарських підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2012. № 1. С. 69–76.

19. Гамалій В.Ф., Вишневіська В.А., Хачатурян О.С. Бізнес-планування : навч. посіб. Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. 186 с.

20. Горогоцька Н.І. Оцінка здійснення диверсифікаційних процесів сільськогосподарськими підприємствами Івано-Франківської області. *Інноваційна економіка*. 2015. № 3. С. 144-150.

21. Дем'яненко М.Я. Фінанси в період реформування агропромислового виробництва : монографія. К. : ІАЕ УААН, 2011. 645 с.

22. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / А.Е. Воронкова та ін. Харків: ІНЖЕК, 2018. 520 с.

23. Діденко Є. О. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 78-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2016_12_19

24. Должанський І.З, Загорна Т.О. Бізнес-план. Технологія розробки. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 384 с.
25. Євчук Л. А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств : монографія. Миколаїв : Вид-ць Прокопчук Т. Ю., 2010. 340 с.
26. Загуцький У.Р., Цимбалюк В.М., Шевченко С.Г. Планування і діагностика діяльності підприємств: навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2013. 320 с.
27. Згурська О.М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 16-21.
28. Зінчук Т. О. Диверсифікація бізнесу на сільських територіях: досвід країн світу. *Економіка АПК*. 2018. № 4. С. 23.
29. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. *Міжнародний збірник наук. праць*. 2016. № 1. С. 101.
30. Іжевський П.Г., Майдан В.І. Сутність бізнес-планування та його роль в обґрунтуванні розширення видів діяльності підприємства. *Розвиток науки та техніки: виклики сучасності*. Тернопіль, 2023.
31. Ільчук М.М., Коновал І.А. Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК: навч. посіб. К. : ЗАТ «НІЧЛАВА», 2013. 275 с.
32. Кваша О.С., Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Електронне наукове фахове видання "Економіка та суспільство"*. 2017. № 12. С. 268-275.
33. Ковтуненко Ю.В. Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління: монографія / за ред. д.е.н., доц. Ковтуненко К.В., д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. Херсон: Грінь Д.С., 2017. 906 с.
34. Колеснік Я. В., Сергієнко А. М. Діагностика фінансового стану сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 22. С. 69–74.
35. Коновал І.А. Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК: навч. посібн. К.: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2010. 135 с.
36. Костецький В.В. Особливості здійснення фінансового оздоровлення підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 26. № 1. С. 50–57.

37. Кучіна С.Е. Бізнес-план підприємства: необхідність впровадження. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Харків: НТУ «ХПІ», 2013. № 22(995). С. 96–99.
38. Лесюк А.С. Методика комплексної оцінки фінансового стану сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 83–88.
39. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : в-во ЛКА, 2016. 486 с.
40. Мазнєв Г.Є., Красноручький О.О., Ніщенко В.С., Данькон Ю.І. Бізнес-формування в аграрних формуваннях: навч. посіб. / за ред. проф. Г.Є. Мазнєва. Одеса: ТОВ «ЛЕРАДРУК», 2012. 250 с.
41. Макаренко Н.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування. Навчально-методичний посібник. Херсон : ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.
42. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2010. 236 с.
43. Малік М. Й. Актуальні питання диверсифікації виробництва в аграрній сфері. *Ефективна економіка*. 2012. №12.
44. Манаєнко І.М. Теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2018. Т. 29 (68), № 5. С.15-19.
45. Масловська Л.Ц. Діагностика фінансового стану сільськогосподарських підприємств як основа антикризового управління. *Економіка та держава*. №3, 2016. С. 55-60.
46. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2019. 552 с.
47. Міхаліна І. Диверсифікація агровиробництва – необхідна складова управління ризиками. *Вісник Національної Академії державного управління при Президентіві України*. 2016. № 3. С. 101-103.
48. Момонт Т.В. Диверсифікація діяльності суб’єктів господарювання: теоретичний аспект. *Вісник ЖДТУ*. 2014. №4 (70). С. 164-173.
49. Николук О.М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика.

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Житомирський національний агроекологічний університет, Житомир, 2017. 506 с.

50. Орлова К.Є. Управління бізнесом : підручник. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.

51. Паршин Ю. І. Концептуальні підходи до формування стратегії забезпечення сталого розвитку національного господарства. *Економіка та держава*. 2015. № 3. С. 55-58.

52. Пивовар А.М. Стратегія диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств як інструмент підвищення ефективності використання трудового потенціалу. *Економіка та держава*, 2012. С. 67-70.

53. Пилипенко В.В. Науково-практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник СНАУ*. 2016. №.1(67). С. 73-78.

54. Плисюк Т.Г., Князевич А.О. Обґрунтування підходів до диверсифікації ризиків підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса, 2014. Вип. 2 (53). С. 119-123.

55. Рокоча В. В. Міжнародний бізнес та стратегічні зміни: навчальний посібник / В. В. Рокоча, Б. М. Одягайло, В. І. Терехов; за заг. ред. В. В. Рокочої. - К. : Університет «КРОК», 2019. - 215 с.

56. Самойлик Ю.В. Аспекти економічної диверсифікації в системі ринкових відносин. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2013. Т.1, Вип. 2 (7). С. 249-257.

57. Сільське господарство Хмельницької області 2021 : стат. зб. Головне управління статистики у Хмельницькій області. Хмельницький, 2022. 182 с.

58. Сітковська А. О. Оцінка стану конкурентного середовища аграрної сфери економіки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 8. С. 28-31.

59. Скоробогатов М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3 (25). С.18–21.

60. Степененко Н.І. Механізм формування стратегії диверсифікації агросервісних підприємств. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*.

№1(15). 2010. С.18–21.

61. Судук О. Ю. Особливості бізнес-планування та експертизи проектів в аграрній сфері України. *Вісник НУВГП. Економічні науки* : зб. наук. праць. Рівне : НУВГП, 2020. Вип. 4(92). С. 401-408.

62. Ткачук В.І. Диверсифікація аграрного підприємства: монографія. Житомир: ЖНАЕУ, 2011. 268 с.

63. Томілін О.О. Диверсифікація аграрних підприємств як дієва стратегічна орієнтація в агропромисловій сфері. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія «Економічні науки». 2012. № 3 (69). С. 205-211.

64. Удова Л.О., Прокопенко К.О. Нішеві культури — нові перспективи для малих суб'єктів господарювання в аграрному секторі. *Економіка і прогнозування*. № 3. 2018. С. 102—117.

65. Цогла О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 7. С. 147–151.

66. Черниш С. С. Економічний аналіз : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2010. 312 с.

67. Чукіна І. В., Коваленко Г. О., Жмуденко В. О. Напрями і стратегічні пріоритети ефективного розвитку виробничо-господарської структури аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 21–26.

68. Чумак Р. М. Диверсифікація як важлива умова сталого функціонування сільськогосподарських підприємств та розвитку сільських територій. *Економіка та управління підприємствами*. 2012. № 9. С. 41

69. Шульга Ш. Підтримка аграрного сектору в умовах воєнного стану: що варто знати? URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/213396_pdtrimka-agrarnogo-sektoru-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-var-to-znati (дата звернення: 15.11.2022).

70. Якубів В. М. Збалансований розвиток аграрних підприємств у сільському зростанні : монографія. Івано-Франківськ : Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2011. 319 с.

71. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія. Львіва : Укр. бестселер, 2013. 427 с.

Виконала: студентка
2 курсу магістратури спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
«___» лютого 2023 р.

Підпис

**Віола
МАЙДАН**
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
професор кафедри
д.е.н., доцент
«___» лютого 2023 р.

Підпис

**Павло
ІЖЕВСЬКИЙ**
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
«___» лютого 2023 р.

Підпис

**Наталія
ЗАХАРКЕВИЧ**
Ініціали, прізвище

Таблиця А.1. Наукові підходи до визначення сутності поняття «бізнес-план»

Вчений	Визначення терміну
Ільчук М.М., Коновал І.А. [31, с. 13]	Бізнес-план – це документ, в якому викладені цілі і завдання підприємницького проекту, оцінка підприємства і його зовнішнього бізнес-середовища, способи досягнення поставлених цілей та техніко-економічні показники проекту
Гамалій В.Ф., Вишневська В.А., Хачатурян О.С. [19, с. 4]	Бізнес-план – конфіденційний документ, в якому дається опис основних розділів розвитку підприємства на конкретному ринку з урахуванням власних і позикових джерел, матеріальних і кадрових можливостей і передбачуваних ризиків
Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. [13, с. 10-11]	Бізнес-план є документом, який містить систему ув'язаних в часі й просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту. Це результат планування, зафіксований у стислій та зрозумілій формі документа. Він виступає інструментом досягнення мети, що включає всі основні напрями діяльності суб'єкта бізнесу
Жигалкевич Ж.М. [7, с. 4]	Бізнес-план - короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу. Є найважливішим інструментом при розгляді великої кількості різних ситуацій, сприяє вибору найбільш перспективних рішень і засобів для їх досягнення
Мазнев Г.Є., Красноручий О.О., Ніщенко В.С., Данько Ю.І. [40, с. 7]	Бізнес-план – це основний, на сьогоднішній день, вид представлення комерційних, виробничих, організаційно-правових та фінансових планів нового чи вже працюючого підприємства, спрямованих на досягнення мети, що передбачається системою цілей наміченого до реалізації бізнес-проекту
Орлова К.Є. [50, с. 13]	Бізнес-план – це комплексний, ретельно підготовлений документ, який містить інформацію про основні цілі бізнесу, необхідні для цього заходи та ресурси, а також ключові показники діяльності

Примітка. Систематизовано автором на основі опрацювання джерел [7, 13, 19, 31, 40, 50]

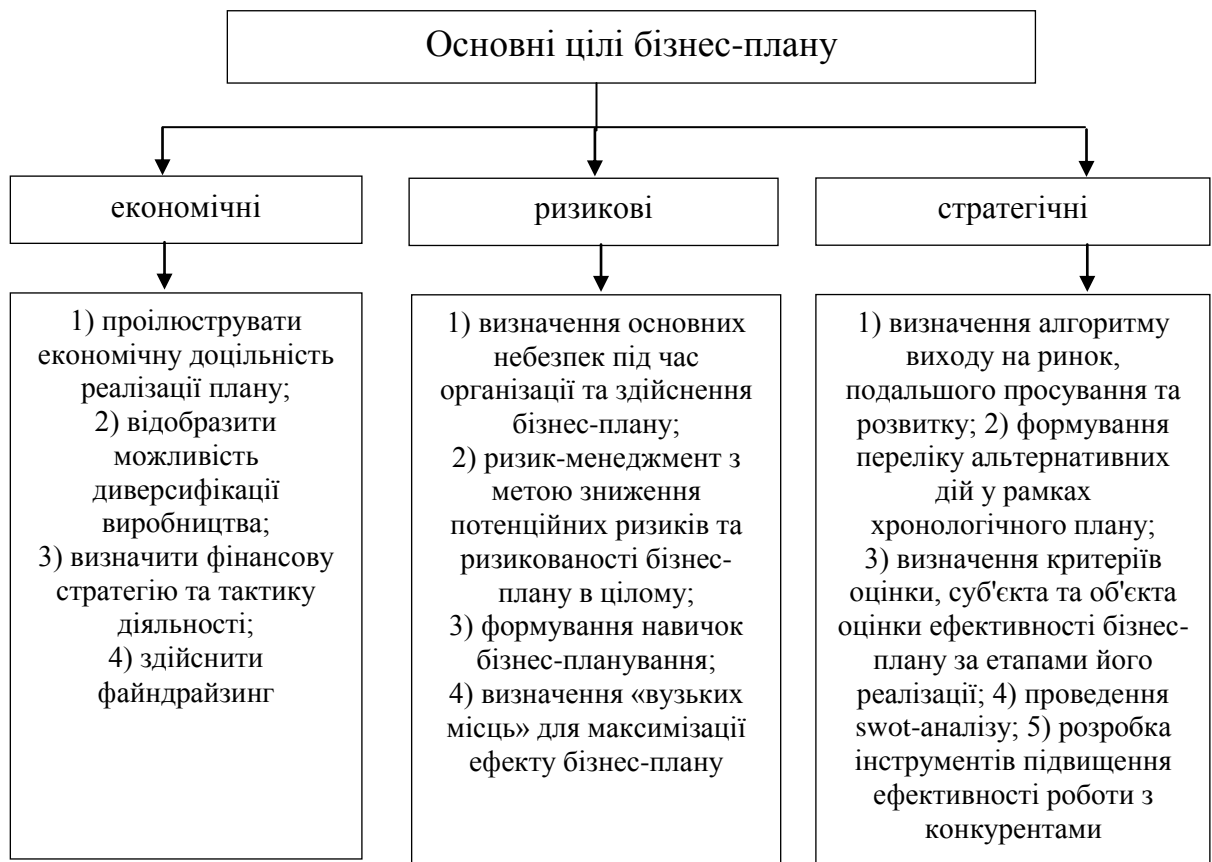


Рисунок Б.1 – Основні цілі бізнес-плану

Примітка. Систематизовано автором

Додаток В



Рисунок В.1 – Внутрішня логіка (послідовність) розробки бізнес-плану

Джерело: [40, с. 47]

Таблиця Г.1. Порівняння структур оформлення за міжнародними, європейськими та вітчизняними стандартами бізнес-планування

Методичні підходи	Основні розділи бізнес-плану
<p>Міжнародний стандарт складання бізнес-плану ЮНІДО – Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Резюме. 2. Опис галузі та компанії. 3. Опис послуг (товарів). 4. Продажі і маркетинг. 5. План виробництва. 6. Організаційний план. 7. Фінансовий план. 8. Оцінка ефективності проекту. 9. Гарантії та ризики компанії. 10. Додатки.
<p>Міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану ЄБРР – Європейський банк реконструкції та розвитку (European bank of reconstruction and development) – міжнародна фінансова організація, потужний інвестор, має тісні зв'язки з державними інститутами, здійснює технічну підтримку проектів, відрізняється своїм акцентуванням на фінансовому розділі – більше уваги приділяється обліку кредитних коштів, SWOT-аналізу тощо</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Меморандум про конфіденційність. 2. Резюме. 3. Підприємство. <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану. 3.2. Опис поточної діяльності. 3.3. Власники, керівний персонал, працівники підприємства. 3.4. Поточна діяльність. 3.5. Фінансовий стан. 3.6. Кредити. 4. Проект. <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Загальна інформація про проект. 4.2. Інвестиційний план проекту. 4.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність. 4.4. Опис виробничого процесу. 4.5. Фінансовий план. 4.6. Екологічна оцінка. 5. Фінансування. <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Графіки отримання та погашення кредитних коштів. 5.2. Застава і гарантії повернення займу, обладнання та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів. 5.3. SWOT-аналіз. 5.4. Ризики та заходи щодо їх зниження. 6. Додатки.
<p>Міжнародний стандарт складання бізнес-плану КРМГ – швейцарська асоціація, міжнародна мережа компаній (KPMG International Cooperative), займається консультаційними, аудиторськими та іншими видами послуг</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Резюме. 2. Продукція та послуги. 3. Аналіз ринку і галузі. 4. Цільові ринки. 5. Стратегії реклами і просування. 6. Управління. 7. Фінансовий аналіз. 8. Додатки.

Продовження таблиці Г.1

<p>Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів за стандартами BFM Group – української інвестиційно-проектної компанії (адаптована до вітчизняної методики) – працює на ринку бізнес-планування, інвестиційного консалтингу, оцінки інвестиційної привабливості підприємств, має найбільш розгалужену структуру, містить унікальні розділи, такі як: аналіз ланцюжка створення вартості (Value Chain), матриця Boston Consulting Group, PEST-аналіз, галузеве оточення в середовищі для бізнесу, SWOT-аналіз галузі</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Меморандум про конфіденційність. 2. Резюме бізнес-плану. 3. Загальні положення (інформація про підприємство, інформація про проект). 4. Маркетинговий план (галузеве середовище бізнесу, характеристика продуктів (послуг), аналіз ринків збуту, конкуренція і конкурентні переваги, організація зовнішньоекономічної діяльності компанії, план продажів, стратегія плану маркетингу, витрати на маркетинг). 5. Організаційний план і менеджмент. 6. Інвестиційний план. 7. Виробничий план. 8. Фінансовий план. 9. Оцінка ризиків проекту. 10. Додатки до бізнес-плану. 11. Інформація щодо забезпечення проекту.
<p>Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів (МЕРТ) – Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (узагальнююча світова та вітчизняна методика) – методична допомога підприємствам під час складання річних та довгострокових планів їх розвитку на основі інвестицій</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Резюме. 2. Характеристика підприємства. 3. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством. 4. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг). 5. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги. 6. План маркетингової діяльності. 7. План виробничої діяльності підприємства. 8. Організаційний план. 9. План охорони навколишнього середовища. 10. Фінансовий план та програма інвестицій. 11. Аналіз потенційних ризиків. 12. Бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану. 13. Соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.
<p>Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів – Державне агентство України з інвестицій та розвитку (вітчизняна методика) – забезпечення єдиного підходу до розроблення суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проектів. Структура та методики написання бізнес-плану ґрунтуються на стандартах ЮНІДО</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Меморандум про конфіденційність. 2. Резюме. 3. Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності. 4. Загальна інформація про інвестиційний проект. 5. Опис продукції суб'єкта господарювання. 6. Маркетинг і збут продукції. 7. Виробничий план. 8. Організаційний план. 9. Фінансовий план. 10. Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту. 11. Ризики. 12. Додатки.

Таблиця Г.2. Типова структура бізнес-плану

Розділи	Короткий опис
Титульний лист	Містить назву проекту, найменування компанії-замовника, терміни реалізації та період розрахунку показників проекту, контактну інформацію
Резюме	Визначає сутність, цілі та завдання інвестиційного проекту, обсяг інвестицій, інтегральні показники економічної ефективності проекту
Опис галузі (цільового ринку)	У розділі дається загальна характеристика ситуації, що складається в галузі (на цільовому ринку), де буде реалізовуватися проект
Опис продукції	Надається загальна техніко-економічна і споживча характеристика продукції, що випускається (планується до випуску)
Аналіз ринку та конкурентів	Містить аналіз ринку, перспективи розвитку ринку, вподобань споживачів, конкурентів
План маркетингу	У розгорнутому вигляді представляється маркетингова стратегія компанії під час реалізації проекту та розробляються заходи з її реалізації, тобто товарна, цінова, збутова політика та політика просування
План виробництва	Дається детальна характеристика і вимоги до організації процесу виробництва, план виробництва, постійні та змінні витрати, план по персоналу
Організаційний план	Включає характеристику організаційної структури підприємства, перетворень і можливостей, опис нормативно-правової бази, організації управління реалізацією проекту
Фінансовий план	Містить фінансові та економічні розрахунки й обґрунтування за проектом, включаючи розроблення калькуляції собівартості та ціни, графік беззбитковості, план доходів та витрат, звіт про прибуток, податкові та інші виплати, план грошових надходжень і виплат, бухгалтерський баланс підприємства
Стратегія фінансування	Містить розрахунки показників ефективності інвестицій, серед яких – чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності, приведена окупність та приведена прибутковість проекту
Аналіз ринків, чутливості і стійкості проекту	Містить аналіз можливих ризиків під час реалізації проекту, вказуються результати аналізу чутливості та стійкості проекту, наводяться заходи з мінімізації ризиків
Додатки	Додаток містить необхідні супровідні документи – опис і фото продукції, необхідну документацію (копії ліцензій, сертифікатів, дозволів, актів), проектно-кошторисну документацію тощо

Джерело: [32, с. 273]

Організаційна структура управління ПП «АГРОНОВАЦІЯ»

Таблиця Е.1. Аналіз економічних показників загальногосподарської діяльності
ПП «Агроновація» за 2017-2021 роки

№ з/п	Показники	Один. вимір.	Роки					Темпи росту, %
			2017	2018	2019	2020	2021	2021/2017
1	Реалізація продукції (робіт, послуг)	тис. грн	30 806,8	49 045,4	106 316,7	180 124,3	237 124,2	769,7
2	Собівартість реалізованої продукції		27 538,1	42 736,2	91 099,8	159 189,4	215 418,0	782,2
3	Чистий прибуток (збиток)		371,1	1 544,2	9 965,1	7 376,7	1 210,2	353,1
4	Рівень рентабельності виробництва	%	18,87	46,18	76,55	34,84	5,44	28,8
5	Власні оборотні засоби	тис. грн	1 932,2	2 913,6	11 566,2	19 141,1	20 373,7	1 054,4
6	Середньорічна вартість основних фондів		34,15	430,0	1 451,65	2 008,8	1 862,0	5 452,4
7	Середньооблікова чисельність працюючих, у тому числі - в рослинництві - в тваринництві	чол.	47	55	85	155	225	478,7
			35	41	64	118	190	542,8
			12	14	21	37	35	291,7
8	Річний фонд оплати праці	тис. грн	4 782,7	6 685,8	11 087,4	22 915,2	34 695,0	725,4
9	Середньомісячна зарплата працівників	грн.	8 480	10 130	10 870	12 320	12 850	151,5
10	Дебіторська заборгованість	тис. грн	12 465,5	22 988,6	71 469,9	84 107,7	112 728,2	904,3
11	Кредиторська заборгованість		12 734,3	12 022,9	23 836,1	28 066,2	61 387,0	482,1
12	Фондовіддача	грн/грн	902,1	114,1	73,2	89,7	127,3	14,1
13	Фондоозброєність	тис. грн/чол.	0,72	7,82	17,07	12,96	8,27	1149,4

Таблиця Е.2. Обсяги реалізації та структура продукції ПП «Агроновація»

№ з/п	Показники	Роки					Темпи росту, %
		2017	2018	2019	2020	2021	2021/2017
1	Реалізація продукції (робіт, послуг), тис.грн	30 806,8	49 045,4	106 316,7	180 124,3	237 124,2	769,7
	в т.ч.:						
	- продукція рослинництва	15 896,3	25 503,7	55 603,6	94 925,5	125 912,9	792,1
	- продукція тваринництва	5 576,0	9 024,4	20 944,4	36 204,9	46 950,6	842,0
	- промислова продукція	117,1	1 912,8	2870,5	5 764,1	4 505,4	3 847,5
	- реалізація іншої продукції	7 794,1	12 163,3	26 898,1	42 689,4	59 755,3	766,6
	- реалізація товарів	36,9	441,2	-	540,4	-	-
2	Питома вага у загальному обсязі реалізації (структура продукції), %						
	- продукція рослинництва	51,6	52,0	52,3	52,7	53,1	102,9
	- продукція тваринництва	18,1	18,4	19,7	20,1	19,8	109,4
	- промислова продукція	3,8	3,9	2,7	3,2	1,9	50,0
	- реалізація іншої продукції	25,3	24,8	25,3	23,7	25,2	99,6
	- реалізація товарів	1,2	0,9	-	0,3	-	-

Таблиця Е.3. Аналіз основного капіталу

№ з/п	Показники	Роки					Відхил. 2021р. від 2017р., (+,-)
		2017	2018	2019	2020	2021	
1	Нематеріальні активи (залишкова вартість), тис.грн	-	-	-	-	27,4	27,4
2	Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн	127,7	-	4,4	-	50,0	-77,7
3	Основні засоби: первісна вартість, тис.грн	123,2	1 016,7	2 778,1	3 510,0	4 466,9	4 343,7
4	Знос	60,8	219,1	672,4	1 598,1	2 654,8	2 594,0
5	Коефіцієнт зносу, %	49,3	21,6	24,2	45,5	59,4	10,1
6	Довгострокові біологічні активи, тис.грн	-	-	-	-	-	-
7	Інші необоротні активи, тис.грн	44,7	-	-	-	-	-44,7
8	Всього основного капіталу, тис.грн	234,8	797,6	2 110,0	1 911,9	1 889,5	1 654,7

Таблиця Е.4. Аналіз оборотного капіталу ПП «Агроновація», тис. грн

№ з/п	Показники	Роки					Темпи росту, %
		2017	2018	2019	2020	2021	2021/2017
1	Запаси	1 012,3	1 599,0	618,8	310,9	2 872,7	283,8
2	Поточні біологічні активи	988,7	2 205,1	1 207,2	1 236,1	2 236,3	226,2
3	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	9 428,1	2 939,3	7 888,0	10 267,6	16 099,0	154,2
4	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,9	2,2	43,5	231,7	2 000,3	222 255,5
5	Інша поточна дебіторська заборгованість	23,2	17 841,0	62 331,2	72 372,3	91 756,2	395 500,8
6	Гроші та їх еквіваленти	2 201,0	164,9	233,0	158,4	41,5	1,9
8	Інші оборотні активи	1 012,3	1 652,7	1 280,3	3 716,3	6 660,5	657,9
	Оборотний капітал	14 666,5	26 405,2	73 602,0	88 293,3	121 666,5	829,6

Таблиця Е.5. Аналіз структури оборотного капіталу ПП «Агроновація», %

№ з/п	Показники	Роки					Відхил. 2021р. від 2017р., (+,-)
		2017	2018	2019	2020	2021	
1	Запаси	6,90	6,05	0,84	0,35	2,36	-4,54
2	Поточні біологічні активи	6,74	8,35	1,64	1,40	1,84	-4,90
3	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	64,28	11,13	10,72	11,62	13,23	-51,05
4	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,01	0,01	0,06	0,26	1,64	1,63
5	Інша поточна дебіторська заборгованість	0,15	67,56	84,68	81,96	75,41	75,26
6	Гроші та їх еквіваленти	15,00	0,62	0,32	0,18	0,31	-14,69
8	Інші оборотні активи	6,90	6,25	1,73	4,21	5,47	-1,43
Оборотний капітал		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-

Таблиця Е.6. Аналіз фонду оплати праці

№ з/п	Показники	Один. вимір.	Роки					Темпи росту, %
			2017	2018	2019	2020	2021	2021/2017
1	Середньооблікова чисельність працюючих, у тому числі	чол.						
	- в рослинництві		47	55	85	155	225	478,7
	- в тваринництві		35	41	64	118	190	542,8
			12	14	21	37	35	291,7
2	Фонд оплати праці	тис. грн.	4 782,7	6 685,8	11 087,4	22 915,2	34 695,0	725,4
3	Середньомісячна зарплата одного працюючого	грн.	8 480	10 130	10 870	12 320	12 850	151,5
4	Середньорічний виробіток на одного працюючого	тис.грн/чол.	655,46	891,73	1 250,78	1 162,09	1 053,88	160,7

Таблиця Е.7. Аналіз фінансових результатів підприємства, тис. грн

№ з/п	Показники	Роки					Відхил. 2021р. від 2017р., (+,-)
		2017	2018	2019	2020	2021	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	30 806,8	49 045,4	106 316,7	180 124,3	237 124,2	206 317,4
2	Інші операційні доходи	18,0	-	-	-	-	-18,0
3	Інші доходи	-	44,7	21,3	4,0	1,9	1,9
4	Разом доходи	30 824,8	49 090,1	106 338,0	180 128,3	237 126,1	206 301,3
5	Собівартість реалізованої продукції	27 538,1	42 736,2	91 099,8	159 189,4	215 418,0	187 879,9
6	Інші операційні витрати	2 834,1	4 470,7	3 085,7	11 855,04	20 140,4	17 306,3
7	Інші витрати	-	-	-	87,5	91,8	91,8
8	Разом витрати	30 372,2	47 206,9	94 185,5	171 132,3	235 650,2	205 278,0
9	Фінансовий результат до оподаткування	452,6	1 883,2	12 152,5	8 996,0	1 475,9	1 019,7
10	Податок на прибуток	81,5	339,0	2 187,4	1 619,3	265,7	184,2
11	Чистий прибуток (збиток)	371,1	1 544,2	9 965,1	7 376,7	1 210,2	353,1

Таблиця Е.8. Показники рентабельності агропромислового підприємства

№ з/п	Показники	Роки					Темпи росту, %
		2017	2018	2019	2020	2021	2021/2017
1	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	371,1	1 544,2	9 965,1	7 376,7	1 210,2	353,1
2	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	34,15	430,0	1 451,65	2 008,8	1 862,0	5 452,4
3	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	30 806,8	49 045,4	106 316,7	180 124,3	237 124,2	206 317,4
4	Власні оборотні засоби, тис. грн	1 932,2	2 913,6	11 566,2	19 141,1	20 373,7	1 054,4
5	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	27 538,1	42 736,2	91 099,8	159 189,4	215 418,0	782,2
6	Власний капітал, тис. грн	2 167,0	3 711,2	13 676,3	21 053,0	22 263,2	1 027,3
7	Рентабельність, % :						
	- виробництва	18,87	46,18	76,55	34,84	5,44	28,8
	- доходу	1,20	3,15	9,37	4,09	0,51	42,5
	- витрат	1,34	3,61	10,9	4,63	0,56	41,9
	- власного капіталу	17,1	41,6	72,86	35,0	5,43	37,78

Таблиця Е.9. Показники фінансової стійкості підприємства за 2017-2021 роки

№ з/п	Показники	Роки					Нормативне значення	Відхил. 2021р. від 2017р., (+,-)
		2017	2018	2019	2020	2021		
1.	Коефіцієнт автономії	0,14	0,13	0,18	0,23	0,18	>0,5	0,04
2.	Коефіцієнт фінансової стійкості	6,34	6,32	4,53	3,28	4,54	>1	1,80
3.	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	–	1,82	18,7	61,56	9,11	>0,1	9,11
4.	Коефіцієнт ефективності використання активів	2,10	1,85	1,44	2,04	1,94	↑	-0,16
5.	Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	62,46	33,10	34,88	46,18	64,39	-	1,93
6.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,89	0,78	0,84	0,91	0,88	>0,5	-0,01

Таблиця Е.10. Аналіз показників ліквідності та платоспроможності агрофірми

Показники	Роки					Норма- тивне значення	Відхил. 2021р. від 2017р., (+,-)
	2017	2018	2019	2020	2021		
1. Коефіцієнт покриття	1,15	2,27	1,18	2,15	1,20	2	0,05
2. Коефіцієнт швидкої платоспроможності	1,15	1,99	1,87	1,21	1,11	0,8-1,0	-0,04
3. Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,17	0,01	0,004	0,002	0,0004	0,2	-0,1696

Таблиця Ж.1 – SWOT-аналіз діяльності ПП «АГРОНОВАЦІЯ»

<p>Зовнішнє середовище</p> <p>Внутрішнє Середовище</p>	<p><u>Можливості</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку. 2. Державна підтримка агропромислового комплексу. 3. Залучення кредитів, фінансова підтримка з боку агрохолдингу. 4. Підвищення конкурентних позицій. 5. Оновлення матеріально-технічної бази тваринництва. 6. Зниження витрат за рахунок застосування більш прогресивних технологій у тваринництві та рослинництві. 	<p><u>Загрози</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність у суспільстві, військова агресія з боку РФ. 2. Нестабільність законодавства та політичної ситуації в країні. 3. Неприятливі демографічні зміни та міграційні процеси. 4. Поява нових конкурентів. 5. Обмеження експорту зерна, масований імпорт продукції рослинництва, тваринництва. 6. Погіршення купівельної спроможності населення та зміна їх потреб і смаків. 	<p>3</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>1</p>
<p><u>Сильні сторони</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Передова технологія, сучасне обладнання. 2. Достатній рівень якості продукції. 3. Досвід роботи на ринку, високі стандарти управління. 4. Висока позиція на ринку. 5. Позитивний імідж компанії серед партнерів, кредиторів та інвесторів. 6. Введення в дію нових виробничих приміщень для вирощування та відгодівлі свиней та овець. 7. Досвід диверсифікація видів діяльності підприємства. 	<p><u>Поле «СіМ»</u></p> <p>Стратегія диверсифікації, Стратегія вертикальної інтеграції</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>Продукція сільськогосподарського виробництва суворо стандартизована за своїми характеристиками, надати їй відмінні, унікальні властивості неможливо.</p> <p>Прийнятність цієї стратегії може бути розглянута у розвитку переробних виробництв. Заходи інноваційного проекту більшою мірою орієнтовані на оновлення матеріально-технічної бази у тваринництві для переробки власної сировини.</p>	<p><u>Поле «СіЗ»</u></p> <p>Стратегія стабілізації (обмеженого зростання)</p> <p>Для втримання своєї позиції при зменшенні ємності ринку, несприятливих демографічних змінах входу на нові ринкові сегменти здійснення диверсифікація діяльності і розширення товарної структури для забезпечення нових споживчих потреб шляхом залучення інвестицій і використання передових технологій в АПК.</p>	
<p><u>Слабкі сторони</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність виробництва продукції від погодних умов, вплив сезонності на обсяги виробництва зернових та технічних культур. 2. Концентрація бізнесу лише в п'яти районах області. 3. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку підприємства. 4. Проблеми неплатежів (значна дебіторська заборгованість). 5. Відсутність гнучкої системи стимулювання покупців. 6. Уповільнення темпів зростання прибутків, зниження рентабельності. 7. Висока плинність серед сезонних працівників. 	<p><u>Поле «СліМ»</u></p> <p>Стратегія стабілізації (обмеженого зростання)</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>Отримання постійного мінімального розміру прибутку, здатність формування резервів розвитку, зниження витрат за рахунок впровадження ресурсозберігаючих технологій у тваринництві та рослинництві.</p> <p>Забезпечення інноваційного розвитку та цільових інвестиційних проектів</p>	<p><u>Поле «СліЗ»</u></p> <p>Стратегія скорочення та переорієнтації</p> <p>Переорієнтація на платоспроможних споживачів, удосконалення системи товарного кредитування. Забезпечення зростання власних джерел фінансування оборотних коштів та їх оборотності. Раціоналізація структури та зростання завантаженості загальних посівних площ для забезпечення стабілізації галузі рослинництва та нарощування обсягів виробництва рентабельної продукції тваринництва.</p>	

Таблиця И.1. Обсяг реалізації та ефективність виробництва зерна у 2021 році підприємств-лідерів Хмельницького району

Підприємство	Реалізація			Собівартість 1 ц, грн	Рівень рентабельності, %
	Обсяг, ц	Ціна, грн/ц	Виручка, тис. грн		
ПП "Агроновація"	66 549	607,5	40 029	556,8	9,10
ФГ "Нові аграрні технології"	101 649	504,9	50 813	679,6	-25,69
ПП "Фельштин"	33 069	621,7	20 354	670,0	-7,21
ТОВ "Волочиськ-Агро"	42 558	667,3	28 114	620,0	8,20
ТОВ "Грузевиця-Агро"	42 828	871,4	36 952	718,3	21,31

Таблиця И.2. Обсяг реалізації та ефективність виробництва цукрового буряку у 2021 році на підприємствах-лідерах Хмельницького району

Підприємство	Реалізація			Собівартість 1 ц, грн	Рівень рентабельності, %
	Обсяг, ц	Ціна, грн/ц	Виручка, тис. грн		
ПП "Агроновація"	6 662	115,6	762,7	102,3	13,02
ТОВ "Грузевиця-Агро"	23 552	103,7	2 419,8	99,3	4,45
ТОВ "Аграрна фірма "Проскурів"	6 584	274,7	1 790,6	90,3	204,21
ТОВ "Волочиськ-Агро"	13 248	129,9	1 704,6	93,2	39,37

Таблиця И.3 Обсяг реалізації та ефективність виробництва м'яса у 2021 році на підприємствах-лідерах Хмельницького району

Підприємство	Реалізація			Собівартість 1 ц, грн	Рівень рентабель- ності, %
	Обсяг, Ц	Ціна, грн/ц	Виручка, тис. грн		
ПП «Агроновація»	503	1 339,2	673,5	1 421,1	-5,75
ТОВ «Аграрна фірма «Проскурів»	3 192	1 448,1	4 621,7	1 307,6	10,76
СТОВ «Хорост- Поділля»	1 227	1 397,2	1 714,6	1 645,2	-15,07
ПСП «Алагес»	2 738	1 346,3	3 686,3	1 892,8	-30,15
ФГ «Здобуток»	1 094	1 491,4	1 632,8	1 162,7	4,96

Таблиця И.4. Обсяг реалізації та ефективність виробництва гречки у 2021 році на підприємствах-лідерах Хмельницького району

Підприємство	Реалізація			Собівартість 1 ц, грн	Рівень рентабель- ності, %
	Обсяг, Ц	Ціна, грн/ц	Виручка, тис. грн		
ПП «Агроновація»	7 775	1 824,9	13 448	2 120,9	-13,95
ПСП «Алагес»	52 528	2 172,5	112 987,7	1 965,7	10,51
СТОВ «Хорост- Поділля»	17 450	2082,6	355 981,2	1 117,1	86,43
ФГ «Здобуток»	14 694	1 627,0	23 670	1 715,5	-5,15

Продовження додатку И

Таблиця И.5. Вихідні дані для розрахунку відносної частки ринку та темпів зміни ринку

Підприємство	Виручка від реалізації, тис. грн							
	Зерно		Цукровий буряк		М'ясо свинини		Гречка	
	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
ПП «Агроновація»		40 029		762,7		673,5		13 448
ТОВ «Грузевиця-Агро»		36 952						
ТОВ «Волочиськ-Агро»				1 704,6				
ТОВ «Аграрна фірма «Проскурів»						4 621,7		
СТОВ «Хорост-Поділля»								355 981,2
Хмельницький район	4000984	4275391	299568	191030	107556	168143	1859794	2339574

	Особливості диверсифікації	Форми диверсифікації
Стратегія виживання	<ul style="list-style-type: none"> • перерозподіл ресурсів у напрямку ефективних виробництв; • використання існуючої техніко-технологічної бази. • оптимізація співвідношення «ефект/ризик»; • забезпечення беззбитковості 	<p>Горизонтальна диверсифікація:</p> <ul style="list-style-type: none"> • нові для підприємства галузі сільського господарства, що не потребують залучення нової техніки та технологій; • екологічно безпечна продукція
Стратегія стабілізації	<ul style="list-style-type: none"> • утримання переваг у вже існуючих галузях; • часткове використання наявної техніко-технологічної бази; • структуризація цілей освоєння нових виробництв; • охоплення споживчих ринків B2C 	<p>Вертикальна диверсифікація «назад»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • насінництво, кормовиробництво, виготовлення органічних добрив; <p>Вертикальна диверсифікація «вперед»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • переробка, освоєння нових географічних ринків, створення власної мережі збуту. <p>Горизонтальна диверсифікація:</p> <ul style="list-style-type: none"> • екологічна сертифікація продукції, на якій підприємство вже спеціалізується; • нетрадиційні види продукції: лікарські трави, декоративні рослини і рулонний газон, салати, духмяні трави тощо
Стратегія зростання	<ul style="list-style-type: none"> • вертикальна інтеграція. • освоєння несільськогосподарських сфер виробництва та надання послуг • забезпечення сільського розвитку • здатність залучати інвестиційні ресурси • консолідація та узгодженість цілей всіх напрямів діяльності підприємства 	<p>Конгломератна диверсифікація:</p> <ul style="list-style-type: none"> • агротуризм, агроекотуризм; • біоенергетика; • автоперевезення, забезпечення чистою питною та гарячою водою, роздрібна торгівля, будівництво, ремонт, громадське харчування, сортування, вивіз, переробка, утилізація сміття тощо; • консалтинг с.-г. виробників; • виробництво будматеріалів, обробка деревини, каменю тощо; <p>Вертикальна диверсифікація «назад»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • виробництво техніки, інноваційні розробки технологій <p>Вертикальна диверсифікація «вперед»</p>

Рисунок К.1 – Особливості та напрями диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств

Джерело: [49, с. 253].

Таблиця Л.1. Фінансування проекту глибокої переробки тваринницьких відходів

Графік погашення боргів	тис.грн	Роки					
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
1. Кредит на обладнання							
Непогашена сума кредиту	6 200	6 200	4 960	3 720	2 480	1 240	0
Виплата основного боргу		0	1 240	1 240	1 240	1 240	1 240
Річна процентна ставка	16,0 %	16,0 %	16,0 %	16,0 %	16,0 %	16,0 %	16,0 %
Сума за відсотками		992	793,6	595,2	396,8	198,4	0
2. Кредит на оборотні активи							
Непогашена сума кредиту	1 000	700	400	0	0	0	0
Виплата основного боргу		300	300	400	0	0	0
Річна процентна ставка	16,0 %	16,0 %	16,0 %	16,0 %	16,0 %	16,0 %	16,0 %
Сума за відсотками		112	64	0	0	0	0
3. Кредит на будівлі та споруди							
Непогашена сума кредиту	5 000	5 000	4 000	3 000	2 000	1 000	0
Виплата основного боргу		0	1000	1000	1000	1000	1000
Річна процентна ставка	16,0 %	16,0 %	16,0 %	16,0 %	16,0 %	16,0 %	16,0 %
Сума за відсотками		800	640	480	320	160	0
Разом Сума за відсотками		1 904	1 497,6	1 075,2	716,8	358,4	0
Разом Виплата основного боргу		300	2 540	2 640	2 240	2 240	4 480
Разом Непогашена сума за позиками		11 900	9 360	6 720	4 480	2 240	0

Таблиця Л.2. План виробництва продукції та змінні витрати при створенні виробництва кісткового борошна та желатину

Обсяг продажу (в одиницях продукції)	Од. вим.	Роки					
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Кісткове борошно	Т	0	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Желатин	Т	0	200	200	200	200	200
Ціна продажу (за одиницю продукції)	тис.грн						
Кісткове борошно	за 1 т.	0,00	40,00	50,00	60,00	70,00	80,00
Желатин	за 1 т.	0,00	600,00	750,00	900,00	1 050,00	1 200,00
Вартість матеріалів (за одиницю продукції)	тис.грн						
Кісткове борошно	за 1 т.	0,00	16,60	19,20	21,00	24,60	29,40
Желатин	за 1 т.	0,00	375,00	444,00	567,00	618,00	669,00
Заробітна плата (за одиницю продукції)	тис.грн						
Кісткове борошно	за 1 т.	0,00	2,80	3,60	4,40	4,80	5,20
Желатин	за 1 т.	0,00	7,80	8,40	9,60	9,90	11,40

Таблиця Л.3. Розрахунок грошових потоків проекту з виробництва кісткового борошна та желатину, тис. грн

Показники	Інтервали планування						Усього за проектом
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік	
Сумарні інвестиції	12 200						
Сплата відсотків за кредитом	0	1 904	1 497,6	1 075,2	716,8	358,4	5 552
Сумарний грошовий потік (чистий прибуток)	0	704	2 779	4 524	7 094	18 359	33 460
Сальдо накопиченого потіку	-14 730	-11 786	-10 177	-7 995	-5 144	1 003	
Дисконтований грошовий потік	0	523,2	2 065,6	2 900,3	3 919,3	8 742,6	18 151

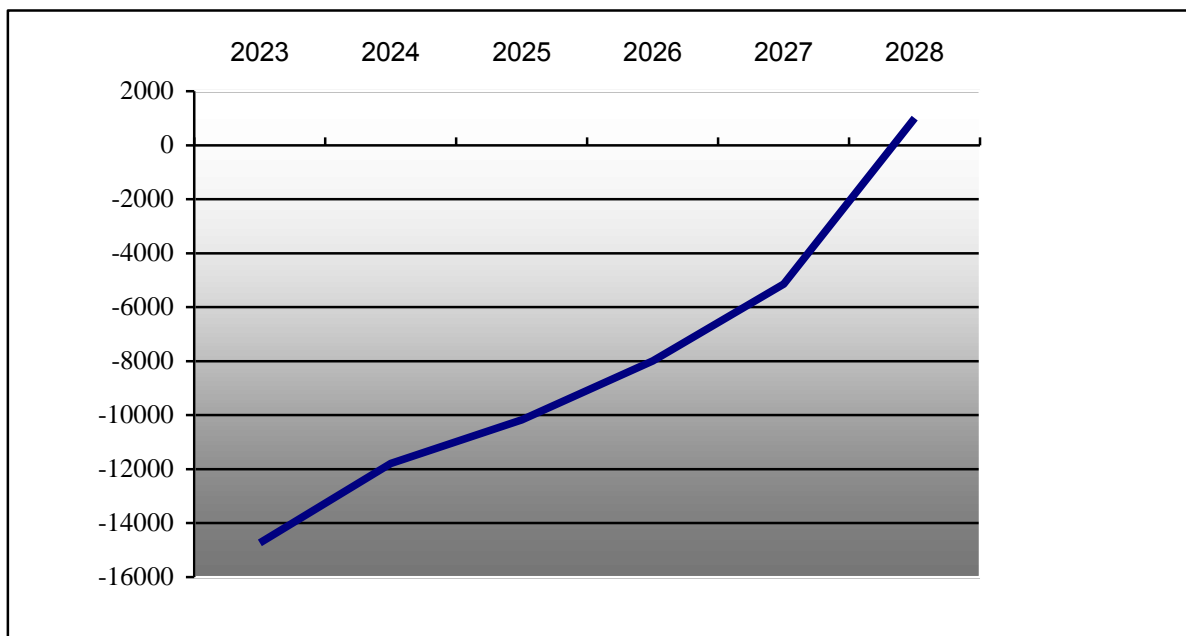


Рисунок М.1 – Графік окупності проекту з глибокої переробки тваринницьких відходів

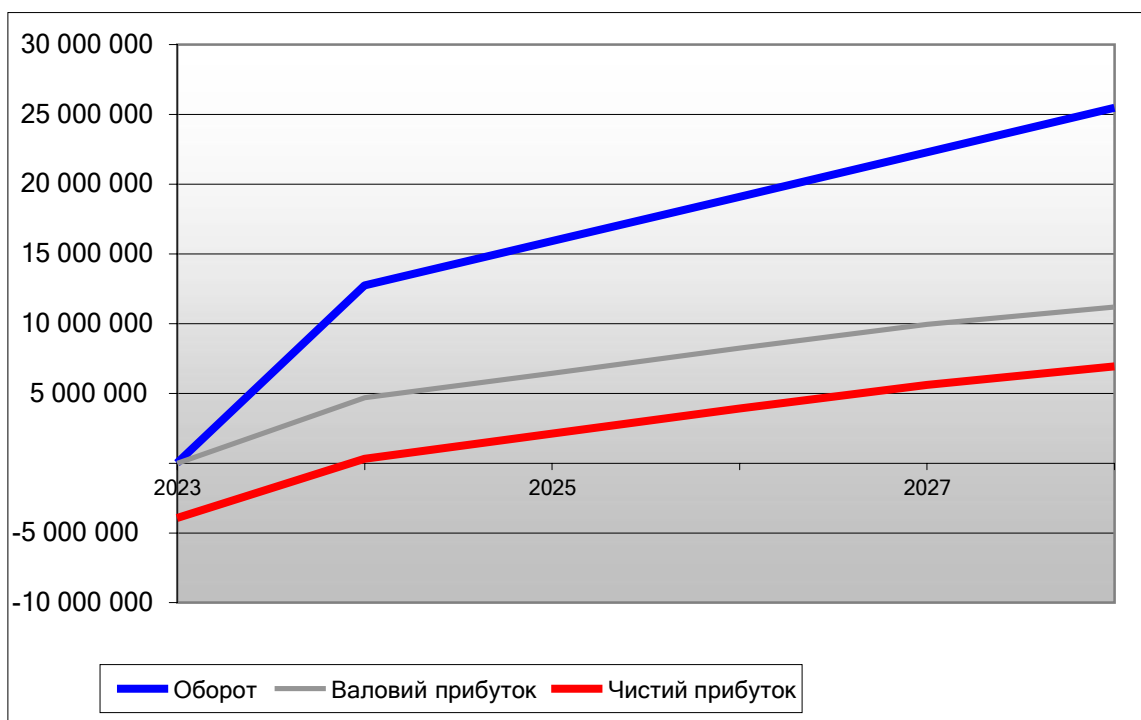


Рисунок М.2 – Характеристика операційної діяльності з проекту організації глибокої переробки тваринницьких відходів