

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет – Експертизи, біотехнології, харчової інженерії,
підприємництва та торгівлі

Кафедра – Торговельного підприємництва, товарознавства та
управління бізнесом

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма – «Підприємництво і торгівля, товарознавство
та експертиза в митній справі»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «Планування диверсифікації підприємницьких структур з
виробництва зерна»**

КРМ. ТПТтаУБ.1.769-03.П.1.2

Здобувачка _____ Кострова Анжела Павлівна
Підпис

Керівник: _____ к.е.н., доцент Карпінська Г.В.
Підпис

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12 грудня 2023 р., протокол № 7.

Завідувач кафедри

_____ ТПТтаУБ _____ Наталія БАСЮРКІНА
Підпис

Одеса – 2023 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ
І МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г.Е. Вейнштейна**

Факультет – Експертизи, біотехнології, харчової інженерії,
підприємництва та торгівлі

Кафедра – Торговельного підприємництва, товарознавства та
управління бізнесом

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма – «Підприємництво і торгівля, товарознавство
та експертиза в митній справі»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувачки Кострової Анжели

(ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

1. Тема роботи: «Планування диверсифікації підприємницьких структур з виробництва зерна», затвердженою наказом ОНТУ від 01.12.2023 р. № 769-03.

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи: 07.12.2023 р.

3. Вихідні дані роботи: дані Державної служби статистики України, методичні вказівки кафедри ТПТтпУБ ОНТУ, підручники і посібники, монографічний матеріал, аналітичні дані спеціалізованих Інтернет-видань, ЗМІ, дані підприємств агропромислового сектору України.

4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра: Анотація. Зміст. Вступ.

Розділ 1. Суть і теоритичні основи стратегії розвитку підприємства та оцінки інвестиційної привабливості. Розділ 2. Фінансово-економічний аналіз ТОВ СП «Нібулон». Розділ 3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства ТОВ СП «Нібулон» Розділ 4. Оцінка інвестиційної привабливості проєкту розвитку ТОВ СП «Нібулон» Розділ 5. Теоритичні засади диверсифікації міжнародної діяльності підприємства в умовах нестабільного безбесередовища. Розділ 6. Охорона праці. Список літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням об'єктів, язикових кре-слень): таблиць – 23, рисунків – 16. 1. Характеристика підприємства ТОВ СП «Нібулон». 3. SWOT – аналіз підприємства. 4. Міжнародний стан торгівлі зерном. 5. Характеристика проекту.

6. Дата видачі завдання 15.08.2023 р.

Керівник: _____ к.е.н., доцент Карпінська Г.В.

Підпис

Завдання прийняв до виконання _____ Кострова Анжела Павлівна

Підпис

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збирання інформації основи стратегії розвитку підприємства та оцінки інвестиційної привабливості та написання розділу 1	15.08.2023 – 31.08.2023 рр.	Виконано
2.	Фінансово-економічний аналіз ТОВ СП «Нібулон» розділу 2	01.09.2023 - 15.09.2023 рр.	Виконано
3.	Дослідження стратегічного аналізу діяльності підприємства ТОВ СП «Нібулон» розділу 3	16.09.2023 - 26.09.2023 рр.	Виконано
4.	Оцінка інвестиційної привабливості проекту розвитку ТОВ СП «Нібулон» розділу 4	27.09.2023 - 07.10.2023 рр.	Виконано
5.	Теоритичні засади диверсифікації міжнародної діяльності підприємства в умовах нестабільного бизнес-середовища розділу 5	08.10.2023 - 08.11.2023 рр.	Виконано
6.	Написання розділу 6 з охорони праці	09.11.2023 - 19.11.2023 рр.	Виконано
7.	Формулювання висновків до роботи	20.11.2023 - 30.11.2023 рр.	Виконано
8.	Оформлення роботи та її рецензування	01.12.2023 - 07.12.2023 рр.	Виконано

Керівник _____ д.е.н., к.е.н., доцент Карпінська Г.В.

Підпис

Здобувач-дипломник _____ Кострова Анжела Павлівна

Підпис

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Кострова А.П

Підпис

АНОТАЦІЯ

на роботу магістра на тему:

«Планування диверсифікації підприємницьких структур з виробництва зерна»

Кваліфікаційна робота магістра містить 121 сторінок, 23 таблиць, 16 рисунків, список літератури з 42 найменувань, 8 додатків.

Об'єктом дослідження є економічні відносини, які виникають в процесі управління стратегічною діяльністю підприємства зернового господарства.

Метою даною роботи є вивчення планування диверсифікації підприємницьких структур з виробництва зерна та прогнозування торговельних відносин ТОВ СП «Нібулон».

Для досягнення поставленої мети передбачено такі завдання:

- аналіз зовнішньоторговельної діяльності підприємства на ринку сільськогосподарської продукції за динамікою і географічною структурою;
- SWOT-аналіз чинників, які впливають на зовнішньоторговельну діяльність ТОВ СП «Нібулон»;
- формування стратегії і прогнозування розвитку зовнішньоторговельної діяльності ТОВ СП «Нібулон»;
- провести дослідження змісту та сутності диверсифікації діяльності;
- дослідити рівень диверсифікації експортної діяльності ТОВ СП «Нібулон»;

За результатами роботи сформульовано висновки стосовно економічного стану міжнародної торгівлі зерном та вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності досліджуваного підприємства.

Одержані результати можуть бути використанні на підприємстві зернового господарства з метою вдосконалення діяльності ТОВ СП «Нібулон».

Рік виконання роботи – 2023 р.

Рік захисту роботи – 2023 р.

SUMMARY

Diploma Work

The master's qualification thesis contains 121 pages, 23 tables, 16 figures, a list of references with 42 titles, 6 appendixes.

The object of the study is the economic relations that arise in the process of managing the strategic activities of the grain farming enterprise.

The purpose of this work is to study the planning of diversification of business structures for grain production and forecasting of trade relations of "Nibulon".

To achieve the goal, the **following tasks** are provided:

- analysis of the foreign trade activity of the enterprise on the market of agricultural products according to dynamics and geographical structure;
- SWOT-analysis of factors affecting the foreign trade activity of "Nibulon".
- forming a strategy and forecasting the development of foreign trade activities of "Nibulon".
- conduct research on the content and essence of diversification of activities;
- to investigate the level of diversification of export activities of "Nibulon".

Based on the results of the work, conclusions were formulated regarding the economic state of international grain trade and the impact of the proposed measures on the main performance indicators of the enterprise under study.

The obtained results can be used at the grain farming enterprise in order to improve the activities of "Nibulon".

Year of implementation of work - 2023.

Year of presentation of work – 2023.

ЗМІСТ	Стор.
Вступ.....	9
РОЗДІЛ 1. СУТЬ І ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ.....	12
1.1. Інвестиційна стратегія розвитку підприємства.....	12
1.2. Критерії прийняття інвестиційних рішень.....	21
1.3. Методи оцінки інвестицій і ризик інвестування.....	25
Висновки до розділу 1	
РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТОВ СП «Нібулон».....	33
2.1. Техніко-економічна характеристика і перспективи розвитку ТОВ СП «Нібулон».....	33
2.2. Фінансовий аналіз підприємства ТОВ СП «Нібулон».....	41
Висновки до розділу 2	
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ СП «Нібулон».....	50
3.1. Стан міжнародної торгівлі зерном в Україні.....	50
3.2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.....	53
3.3. SWOT-аналіз підприємства.....	58
3.4. Стратегія розвитку ТОВ СП «Нібулон».....	62
Висновки до розділу 3	
РОЗДІЛ 4. ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ТОВ СП «Нібулон».....	67
4.1. Характеристика проєкту.....	67
4.2. Оцінка інноваційної привабливості проєкту.....	69
Висновки до розділу 4	
РОЗДІЛ 5. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕССЕРЕДОВИЩА	79

5.1 Зміст та сутність диверсифікації міжнародної діяльності.....	79
5.2. Види диверсифікації діяльності підприємства та її класифікації.....	82
5.3 Методи управління вибором стратегій диверсифікації міжнародної діяльності.....	89
6. ОХОРОНА ПРАЦІ	96
Висновки	101
Список використаних джерел.....	106
Додатки.....	111

ВСТУП

Актуальність роботи. Для сучасної економіки характерні часті зміни вектора розвитку, що зумовлено: розвитком науково-технічного прогресу і, як наслідок, скороченням життєвого циклу продукції та швидким оновленням асортименту; часта зміна споживчих смаків і уподобань; загострення конкуренції між товаровиробниками; глобалізація економічних процесів. Конкурентна боротьба на світових ринках, уповільнення економічного зростання та прискорення технічного прогресу вимагають перетворень у виробництві, для яких стає недостатнім придбання прогресивної техніки і технологій, результатів наукових досліджень. За цих умов, щоб вижити на ринку, підприємства повинні знаходити шляхи адаптації до змін умов господарювання, серед яких одним із найефективніших є диверсифікація видів діяльності, в тому числі і диверсифікація міжнародної діяльності.

Диверсифікація діяльності підприємства – означає оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки.

Тобто, диверсифікація означає (переважно) вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки. Здійснюватись вона може як через створення нових підприємств, так і шляхом скуповування з існуючих або злиття з ними. В результаті відбувається перехід від односторонньої виробничої структури (спеціалізації) до багатопрофільного виробництва.

Мета дослідження полягає у поглибленні теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо міжнародної діяльності підприємства розроблення програми її диверсифікації в умовах нестабільного бізнессередовища на прикладі ТОВ СП «Нібулон». З огляду на мету в магістерській роботі було поставлено та вирішено такі завдання:

- аналіз зовнішньоторговельної діяльності підприємства на ринку сільськогосподарської продукції за динамікою і географічною структурою;
- SWOT-аналіз чинників, які впливають на зовнішньоторговельну діяльність ТОВ СП «Нібулон»;
- формування стратегії і прогнозування розвитку зовнішньоторговельної діяльності ТОВ СП «Нібулон»;
- провести дослідження змісту та сутності диверсифікації діяльності;
- дослідити рівень диверсифікації експортної діяльності ТОВ СП «Нібулон»;

Робота складається із вступу, 6 розділів, висновків, списку літератури і додатків. В першому та другому розділі досліджено стан, надано техніко-економічну характеристику та сформовано перспективи розвитку підприємства ТОВ СП «Нібулон». В третьому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ СП «Нібулон». В четвертому розділі обгрунтовано інвестиційну привабливість проєкту підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності ТОВ СП «Нібулон» на основі вибору з альтернативних інвестиційних проєктів. В п'ятому розділі оцінено вплив інвестиційного проєкту на основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ СП «Нібулон». В шостому розділі обгрунтовано як в економічних умовах диверсифікація в діяльності підприємства відіграє вирішальну роль, у тому числі при здійсненні міжнародної діяльності, оскільки визначає забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, фінансової стійкості підприємств та їх прибутку.

За результатами роботи сформульовано висновки стосовно економічного стану міжнародної торгівлі зерном та визначено вплив запропонованих заходів на основні показників діяльності досліджуваного підприємства.

При написанні дипломної роботи було використано низку загальних та конкретних наукових методів. У процесі вивчення сучасних підходів до управління стратегічною діяльністю компанії в умовах сталого розвитку використовується: системний підхід, методи групування. Для отримання даних для аналізу використовувалась інформація статистичної звітності, внутрішні, особливо корпоративний облік. Для визначення та обґрунтування стратегії діяльності компанії було використано метод порівняння, який був обраний стратегією розширення присутності на ринку зерна.

РОЗДІЛ 1.

СУТЬ І ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ

1.1. Інвестиційна стратегія розвитку підприємства

Стратегічна концепція розвитку підприємства повинна формуватися з урахуванням основних тенденцій державної економічної політики, яка реалізується. У практичному плані це зумовлює необхідність постійного коректування стратегічної парадигми розвитку підприємства у рамках схеми: ситуація в економіці – державна економічна політика – стратегія підприємства – ефективність реалізації. Не можна розділити плани підприємства і держави, основоположні принципи їх політики. Всі спроби їх відокремлення один від одного можна розглядати як негативні.

Інвестиційна привабливість підприємства — це справедлива кількісна та якісна інтегральна характеристика внутрішніх та зовнішніх можливостей об'єкта потенційного інвестування залучати та використовувати інвестиційні ресурси для свого розвитку і забезпечувати максимізацію економічного ефекту суб'єктам інвестування при мінімальному інвестиційному ризику.

Інвестиційна привабливість є своєрідними формами взаємодії інвестиційного інтересу та інвестиційної потреби. Якщо врахувати, що інвестиційні потреби знаходяться між собою у певному протиріччі, то саме взаємодія між інвестиційною привабливістю розкриває внутрішній механізм здійснення інвестиційної діяльності, як рушійної сили розвитку виробництва.

При цьому інвестиційна привабливість виступає загальною характеристикою переваг і недоліків інвестування окремих напрямків та об'єктів із позиції конкретного інвестора[1].

Підприємство, природно, має свої корпоративні інтереси, але вони не повинні протистояти економічним інтересам держави. Зміцнення становища

підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках відповідає інтересам як його самого, так і держави.

Щоб ефективно функціонувати в ринковій економіці, компанії повинні визначити напрямок майбутнього розвитку, що стане запорукою успішної діяльності. Для досягнення стійкого зростання ділової діяльності компанія повинна створити власну стратегію розвитку.

На сьогоднішній день досить актуальним є питання про розроблення стратегії розвитку підприємства, а особливо інвестиційної стратегії, оскільки, інвестиційна діяльність є найважливішою складовою частиною підприємницької діяльності. Основною метою діяльності є забезпечення найбільш ефективних шляхів реалізації інвестиційної стратегії підприємства на окремих етапах розвитку [1].

Зернова промисловість в Україні є найбільш важливою складовою частиною агропромислового комплексу. Виходячи з цього твердження, зерно і кінцева зернова продукція мають досить велике значення для країни. Відомо, що в Україні потреби у харчуванні хлібом становлять майже 40%. Умови зернового ринку змушують виробників товару вдосконалити структуру зернового виробництва, щоб розширити найбільш ефективні зернові культури [2].

Суть самої проблеми полягає, насамперед, у тому, щоб зосередити матеріально-технічні та фінансові ресурси на галузях, що здатні до конкуренції. Останнім часом, Україна заявила про свої зернові можливості на зернових ринках Північної Африки, Іспанії, Близького Сходу. При цьому витіснила традиційних постачальників зернової продукції в цих регіонах.

Таким чином, Україні вдалося здійснити досконалу революцію на міжнародному зерновому ринку, при цьому запропонувала встановити світові ціни від Мексиканської затоки до Чорноморського басейну. Основною характеристикою сучасного розвитку світового ринку зерна є великі обсяги виробництва зерна (зокрема, пшениці) у країнах, які розвиваються. Експерти консультативної групи Всесвітнього банку

прогнозують, що спостерігається можливе досить велике збільшення обсягів виробництва зерна у країнах Африки та Азії [3].

Звертаючи увагу на те, що відбувається сьогодні, досить актуальним є те, що досліджуються можливості України як зернового виробника серед країн ЄС. Одночасно з початком нового етапу розвитку сільського господарства, Україна стала одним з провідних виробників і експортерів зернових культур у світі, значного поширення серед яких має пшениця.

Стратегія розвитку - це процес формування напряму загальної перспективи розвитку компанії на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей компанії з умовами зовнішнього середовища та вироблення комплексу дій, що забезпечують їх досягнення.

О. Лавринчук у своїй праці «Перспективи розвитку ринку зерна України» запропонував деякі основні напрями аграрної політики з приводу створення сприятливих умов для функціонування ринку зерна. Зокрема, він вважав, що має бути створена система моніторингу та прогнозування ринку. О. Лавринчук стверджував, що політика в аграрній сфері повинна стимулювати ринковий попит та пропозицію на зерно, формувати необхідну законодавчу та нормативно-правову базу [4].

На сучасному етапі інвестиційна діяльність підприємства зводиться не тільки до задоволення їхніх поточних інвестиційних потреб, а й до передбачення напрямів і форм цієї діяльності на перспективу. У конкурентних умовах підприємства вимушені на основі наукової методології здійснювати перспективне управління інвестиційною діяльністю, ефективним інструментом якого виступає інвестиційна стратегія.

Доктор економічних наук Хрущ Н.А., розглядає інвестиційну стратегію як еластичну, узагальнену модель перспективного розвитку суб'єкта господарювання, яка містить у собі визначені довгострокові стратегічні цілі, технології, ресурси і систему управління, що забезпечує конкурентну дієздатність до реальної економічної ситуації.

Класичним підходом до визначення стратегії є її ототожнення із засобом досягнення цілей підприємства.

Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення.

А. Чандлер розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування[5].

Розглянемо інвестиційну стратегію, як систему довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, обумовлений загальними задачами його розвитку й інвестиційною ідеологією, а також вибір найбільш ефективних шляхів його досягнення.

Таблиця 1.1 - «Візитна картка» інвестиційної стратегії

Сутність	Інвестиційна стратегія – це комплекс рішень, планів і заходів, пов'язаних із ефективним управлінням інвестиційними потоками
Призначення	Підтримка корпоративної, ділової й функціональних стратегій підприємства при управлінні матеріальними, супутніми інформаційними й фінансовими потоками, в тому числі інвестиційними
Головне завдання	Формування зв'язку між стратегіями корпоративного, ділового й функціонального рівня для ефективного управління матеріальними, супутніми інформаційними й фінансовими потоками
Об'єкт	Інвестиційний потік
Складові	<ul style="list-style-type: none">- стратегія реального інвестування- стратегія фінансового інвестування- стратегія інноваційного інвестування
Спрямованість	Переміщення інвестиційного потоку з оптимальними витратами

Джерело: [5]

Інвестиційна стратегія підприємства є системною концепцією, яка пов'язує і спрямовує розвиток її інвестиційної діяльності.

При вивченні інвестиційної привабливості інвестором здійснюється суб'єктивна оцінка інвестиційної ситуації, що складається в тій чи іншій країні. Інвестиційна привабливість визначається досягненням компромісу інтересів між інвестором і реципієнтом інвестицій [6, с. 254].

На мотивацію іноземного інвестора впливають політичні, економічні, виробничі, конкурентні, маркетингові, екологічні фактори.

Рівень інвестиційної привабливості підвищується за швидкого досягнення консенсусу інтересів між суб'єктами інвестиційного процесу.

За кордоном накопичено значний досвід щодо оцінки підприємницького клімату.

Існує два види інвестиційної стратегії. Активна інвестиційна стратегія забезпечує зростання прибутковості до середньогалузевого рівня вкладень та передбачає відбір і реалізацію різних інноваційних проєктів. За такої стратегії інвестор оцінює альтернативні інвестиційні проєкти, проводить їх техніко-економічне обґрунтування, селекціонує їх, відбирає найперспективніші й формує відповідний інвестиційний портфель.

Пасивна інвестиційна стратегія передбачає підтримку незмінного рівня розвитку підприємства. Реалізуючи цю стратегію, інвестор прагне зберегти вже досягнутий ним рівень показників своєї господарської діяльності за рахунок інвестицій[6].

Підходи до побудови механізмів формування інвестиційної стратегії підприємства має містити в собі довгострокові інвестиційні цілі, технології, ресурси й систему управління.

Розробка інвестиційної стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного розвитку підприємства. Л.С. Селіверстова зазначає такі положення інвестиційної стратегії:

- забезпечує механізм реалізації довгострокових загальних та інвестиційних цілей майбутнього економічного та соціального розвитку підприємства в цілому й окремих його структурних одиниць;
- дозволяє оцінити інвестиційні можливості підприємства;
- забезпечує можливість швидкої реалізації нових перспективних інвестиційних можливостей, які виникають у процесі динамічних чинників зовнішнього економічного середовища;

- враховує заздалегідь можливі варіації розвитку неконтрольованих підприємством чинників зовнішнього інвестиційного середовища і дозволяє звести до мінімуму їхні негативні наслідки для діяльності підприємства.

Під стратегією підприємства розуміють систематичний план її потенційної поведінки за відсутності даних стосовно майбутніх екологічних та ділових подій, включаючи місію, довгострокові плани та методи і принципи вибору способу дій щодо найрезультативнішого застосування стратегічних можливостей, сильних сторін, потенціалу, ліквідація «вузьких місць» та збереження майбутньої прибутковості від навколишніх небезпек. В теорії управління вагомим аспектом є розуміння базової бізнес стратегії.

Вона є всебічною багаторівневою системою, в якому стратегія нижчої ланки забезпечує підтримку стратегії вищої ланки [7].

Основні види стратегії компанії в таблиці 1.2

Таблиця 1.2 - Базові стратегії підприємства

Тип стратегій	Основні напрями
Корпоративна	- встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності; - посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу; - створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів
Функціональна стратегія	- дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу.
Операційна стратегія	- вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу; - способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, реклама).
Ділова стратегія	- розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг; - об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.

Джерело: [7]

Стратегічне планування використовується як основний і найбільшшироко застосований метод стратегічного управління для визначення напрямку розвитку підприємства. Завдяки стратегічному плануванню можна встановити ключові пріоритети стратегічного розвитку компанії, забезпечити виконання цілей усіма працівниками компанії, оцінити

досягнуті результати та скорегувати траєкторію руху компанії у відповідь на зміни в зовнішньому оточенні.

А. Томпсон розумів під стратегічним управлінням механізм, шляхом якого управлінці визначають напрямки руху компаній на довготривалий термін, конкретну мету, окреслюють стратегію її реалізації, беручи до уваги усі можливі внутрішні та зовнішні обставин та реалізують плани дій[8].

Стратегія - це позиціонування організації щодо промислового середовища [8].

Процес розробки інвестиційної стратегії включає етапи, що подані на рис. 1. Наведені послідовність і зміст основних етапів розробки інвестиційної стратегії підприємства в цілому відображають загальноприйняті в економічній теорії і практиці принципи і методологічні підходи.

Зрозуміло, що необґрунтоване здійснення інвестицій ще не гарантує підприємству ринкового успіху, якщо відсутня узгодженість дій у сфері інвестування, основу якої становить інвестиційна стратегія. Інвестиційна стратегія виходить з загальної стратегії економічного розвитку підприємства і має узгоджуватися з нею за цілями та етапами розвитку. Урахування взаємозв'язку інвестиційної стратегії з іншими складовими стратегічного набору дозволить значно підвищити ефективність її розробки [9].

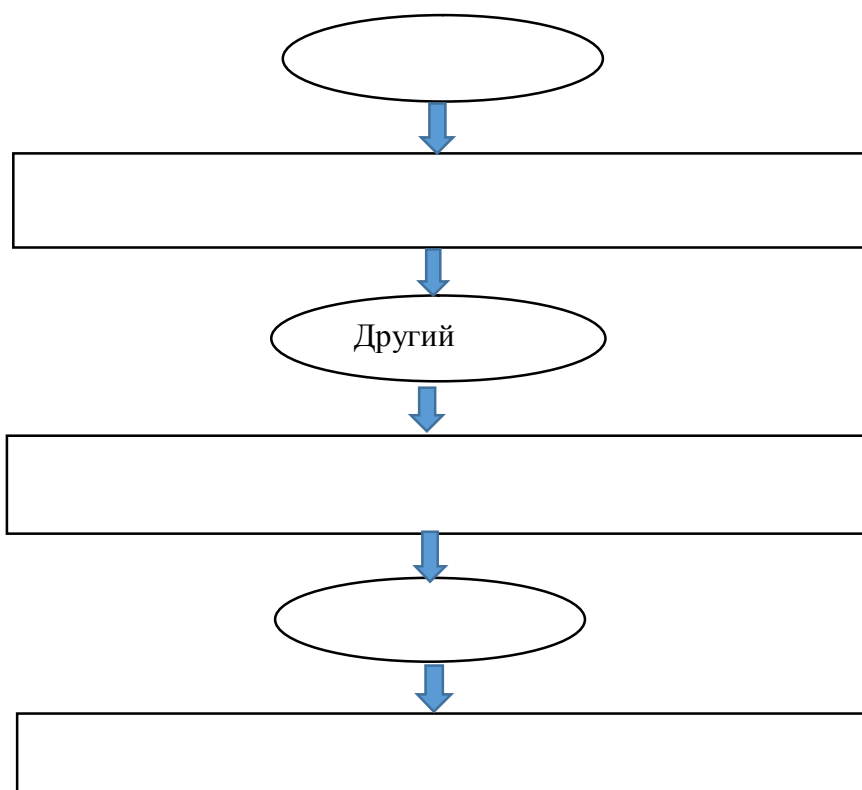


Рисунок 1. Етапи розробки інвестиційної стратегії підприємства

Джерело:[9]

Важливою умовою, що визначає актуальність розробки інвестиційної стратегії підприємств, є її відповідність етапу життєвого циклу підприємства.

У цьому ракурсі інвестиційна стратегія дозволить адаптувати інвестиційну діяльність підприємства до можливих кардинальних змін у його економічному розвитку. Водночас, зміни цілей операційної діяльності підприємства, що обумовлені диверсифікацією виробництва, також визначають актуальність розробки інвестиційної стратегії.

Таблиця 1.3 - Складові стратегії інноваційного розвитку

Стратегії	Заходи
Цільовий ринок	Збільшити частку ринку, зробивши ставку на споживачів, зацікавлених в купівлі автомобілів вітчизняного виробництва
Реклама	Розгорнути нову рекламну кампанію, орієнтовану на цільовий ринок, з урахуванням стратегії щодо положення товару на ринку
Позиція товару	Забезпечити привабливість послуг шляхом збільшення гарантійного терміну експлуатації автомобілів вітчизняного виробництва
Ціноутворення	Проводити політику гнучких цін, здатних швидко реагувати на зміни цін конкурентів і уподобань споживачів. Розробити програму зниження цін на автомобілі і їх обслуговування
Асортимент	Розширення номенклатури послуг і підтримки високої конкурентоспроможності з метою окупації ринкових сегментів, які можуть зайняти конкуренти
Маркетингові	Замовити аналіз ринку послуг з дослідження продажу автомобілів вітчизняного виробництва фірмі, яка спеціалізується на проведенні маркетингових досліджень

Цей перелік може бути розширений, однак використання згаданих оціночних критеріїв є обов'язковою умовою формування ефективної системи управління процесами інноваційного розвитку.

Визначимо критерії вибору оптимальних проектів інноваційного розвитку підприємства в нестабільному ринковому середовищі. Різні стадії обґрунтування проектів інноваційного розвитку істотно різняться за складом завдань, точністю оцінки тощо.

Інноваційний розвиток суб'єктів господарської (підприємницької) діяльності потребує відповідної критерії бази, як основи для прийняття ефективних управлінських рішень.

До неї мають входити критерії оцінки альтернативних варіантів на всіх стадіях прийняття рішень: від вибору напрямків розвитку ринкових можливостей, а в їх рамках – конкретних варіантів, до формування структури інвестиційних ресурсів, необхідних для їх реалізації.

Щоб уникнути періоду «спаду», за яким, як найгірший варіант, може наступити фаза ліквідації, необхідно вчасно диверсифікувати діяльність підприємства, тобто відмовитись від напрямків діяльності, що не приносять дохід.

Відповідна диверсифікація форм інвестиційної діяльності підприємства за цих умов повинна бути прогнозована і оптимально збалансована з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства, що забезпечиться за рахунок розробки ефективної інвестиційної стратегії.

Отже, можна зробити висновок, що за цим підходом стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів.

І. Ансоф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, зазначав, що стратегія – один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив чотири групи правил: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної майбутньої діяльності компанії.

Він описує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства; виокремлюючи дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними[10].

1.2.

Критерії

прийняття інвестиційних рішень

Нагальні потреби переважної більшості вітчизняних підприємств у оновленні обладнання, складність і багатогранність проблем, пов'язаних з фінансуванням сучасних проектів, вимагають від банків розробки відповідних методик оцінки, основних критеріїв і відповідного економічного інструментарію при прийнятті інвестиційних рішень.

Всі підприємства в тій чи іншій мірі пов'язані з інвестиційною діяльністю. Прийняття рішень по інвестиційним проектам ускладнюється різними факторами: вид інвестицій, вартість інвестиційного проекту, множинність доступних проектів, обмеженість фінансових ресурсів, доступних для інвестування, ризик, пов'язаний з прийняттям того чи іншого рішення. В цілому, всі рішення можна класифікувати таким чином.

Класифікація інвестиційних рішень:

1. Обов'язкові інвестиції, які необхідні, щоб фірма могла продовжувати свою діяльність:

- рішення щодо зменшення шкоди навколишньому середовищу;
- поліпшення умов праці.

2. Рішення, спрямовані на зниження витрат:

- рішення щодо вдосконалення застосовуваних технологій;
- щодо підвищення якості продукції, робіт, послуг;
- поліпшення організації праці та управління.

3. Рішення, спрямовані на розширення і оновлення фірми:

- інвестиції на нове будівництво (зведення об'єктів, які будуть володіти статусом юридичної особи);
- інвестиції на розширення фірми (зведення об'єктів на нових площах);
- інвестиції на реконструкцію фірми;
- інвестиції на технічне переозброєння заміна і модернізація обладнання.

4. Рішення з придбання фінансових активів:

- рішення, спрямовані на утворення стратегічних альянсів;
- рішення з поглинання фірм;
- рішення з використання складних фінансових інструментів в операціях з основним капіталом.

Рівень чистих інвестицій визначається такими основними чинниками:

1. Розподіл прибутку, що отримується на споживання та заощадження.

В умовах низьких середньодушових прибутків основна їх частина витрачається на споживання. Зростання прибутку викликає підвищення їх частки, що направляється на заощадження, які служать джерелом інвестиційних видатків. Зростання питомої ваги заощаджень викликає відповідне зростання обсягу інвестицій та навпаки.

2. Очікувана норма чистого прибутку. Прибуток, який підприємці розраховують одержувати від видатків на інвестиції, є основним стимулом при мотивації інвестицій. Тому чим вища очікувана норма чистого прибутку, тим, відповідно, вищим буде й обсяг інвестицій та навпаки.

3. Ставка позикового проценту. У процесі інвестування виростає не тільки власний, але й позиковий капітал. Якщо очікувана норма чистого прибутку перевищує ставку позикового проценту, за інших рівних умов інвестування вважається ефективним.

4. Темпи очікуваної інфляції. Чим вище цей показник, тим більшою мірою буде зменшуватися майбутній прибуток від інвестицій та відповідно менше стимулів буде до нарощування обсягів інвестицій [10,11].

Критерії прийняття інвестиційних рішень:

1. Критерії, що дозволяють оцінити реальність проекту:

- Нормативні критерії (правові) тобто норми національного, міжнародного права, вимоги стандартів, конвенцій, патентоспроможності та ін .;

- Ресурсні критерії, за видами:

- Науково-технічні критерії;

- Технологічні критерії;

- Виробничі критерії;

- Обсяг і джерела фінансових ресурсів.

2. Кількісні критерії, що дозволяють оцінити доцільність реалізації проекту:

- Відповідність мети проекту на тривалу перспективу цілям розвитку ділового середовища;

- Ризики і фінансові наслідки (ведуть вони доповнення до інвестиційних витрат або зниження очікуваного обсягу виробництва, ціни або продажів);

- Ступінь стійкості проекту;

- Можливість проектування сценарію і стан ділового середовища.

3. Кількісні критерії, що дозволяють вибрати з тих проектів, реалізація яких доцільна:

- Вартість проекту;

- Чиста поточна вартість;

- Прибуток;
- Рентабельність;
- Внутрішня норма прибутку;
- Період окупності;
- Чутливість прибутку до обр'ю (терміну) планування, до змін у діловому середовищі, до помилки в оцінці даних.

При вирішенні інвестиційних проблем істотне значення мають правильність вибору різних цільові функції, чинників впливу і варіантів прийняття рішень.

При цьому перетворення цільової функції в операційну, їх кількісний вимір є трудомістким і складним процесом. Найбільш складним моментом у процесі моделювання є кількісне відображення чинників впливу і розрахунку результатів інвестування для випадків здійснення інвестицій нематеріального характеру, включення в модель нових технологій або ринків, а також, врахування в моделі можливостей доступу до джерел інформації про наявність зовнішніх і внутрішніх чинників та імовірність їхнього впливу.

Критерії і інвестиційної діяльності, можна розділити на дві групи:

1. Засновані на дисконтованих оцінках ("динамічні" методи):

- Чиста приведена вартість - NPV (Net Present Value);
- Індекс рентабельності інвестицій - PI (Profitability Index);
- Внутрішня норма прибутку - IRR (Internal Rate of Return);
- Модифікована внутрішня норма прибутку - MIRR

(Modified Internal Rate of Return);

- Дисконтований термін окупності інвестицій - DPP

(Discounted Payback Period).

2. Засновані на облікових оцінках ("статистичні" методи):

- Термін окупності інвестицій - PP (Payback Period);
- Коефіцієнт ефективності інвестицій - ARR (Accounted Rate of Return).

До сьогодні найбільш розповсюдженими методами дослідження інвестиційної діяльності залишаються статистичні методи, які базуються на інформаційній базі статистичних спостережень та дозволяють здійснювати абсолютні й відносні показники, що характеризують економічний розвиток країни. При проведенні економічного дослідження слід відзначити такі переваги статистичних методів, як простота і наочність використання, їх застосування для оцінки інвестиційних процесів у складних умовах економіки перехідного періоду, що характеризується нестабільним рівнем інфляції, структурними змінами в ціноутворенні. Необхідність врахування впливу безлічі факторів, що змінюються в часі, обмежує застосування статистичних методів і доцільне тільки для проведення попередніх розрахунків, метою яких є орієнтовна оцінка ефективності інвестицій.

Сучасні умови процесу розробки і прийняття рішень вимагають від осіб, що їх приймають, постійного усвідомлення того, що прийняте інвестиційне рішення має бути науково обґрунтованим, оптимальним, ефективним та результативним. Ефективним вважається рішення, що приводить до необхідних і дієвих результатів.

Результативним можна назвати рішення, реалізація якого приводить до остаточних (підсумкових) результатів.

Основні показники оцінки ефективності інвестиційного проекту, які базуються на дисконтованих оцінках, і критерії обґрунтування доцільності прийняття рішення щодо реального інвестування наведені у табл.1.3. Усі розглянуті показники оцінки ефективності реальних інвестиційних проектів знаходяться між собою у тісному взаємозв'язку та дозволяють оцінити ефективність із різних боків, тому їх варто розглядати у комплексі при прийнятті відповідного рішення.

Таблиця 1.3 Показники ефективності та обґрунтування доцільності прийняття інвестиційних рішень представлено в Додатку А.

Слід зазначити, що прийняття рішення про інвестування ускладняється різними факторами – це й обмеженість фінансових ресурсів, необхідних для

інвестування, і ризик, пов'язаний із прийняттям того чи іншого рішення тощо. Реальні інвестиційні проекти пов'язані зі значною кількістю ризиків, які зумовлені численними факторами: спрямованістю вкладень, цілями вкладень, видом підприємницької діяльності тощо, назвати які найчастіше дуже складно.

У процесі вибору окремих напрямів нейтралізації ризиків варто виходити з їх результативності й економічності.

В умовах економічної нестабільності, яка характерна для ринкового середовища, наукове обґрунтування та прийняття ефективних рішень щодо реального інвестування є важливою умовою стійкого розвитку суб'єктів господарювання.

1.3

. Методи

оцінки інвестицій і ризик інвестування

Методи і прийоми інвестиційного аналізу є засобами для глибокого дослідження явищ та процесів в інвестиційній сфері, а також формулювання на цій основі висновків і рекомендацій. Методи такого аналізу спрямовані на висунення альтернативних варіантів вирішення проблем проектування та інвестування, виявлення масштабів невизначеності та їх зіставлення за різними критеріями ефективності.

Метою інвестиційного аналізу є визначення цінності інвестицій, тобто ефекту, результату від їх здійснення, який в загальному випадку являє собою різницю між зміною вигід, які отримуються від інвестування при реалізації певних інвестиційних проектів, та зміною при цьому загальних обсягів витрат, що здійснюються в межах даних проектів.

Результати інвестиційної діяльності підприємства визначаються на основі аналізу змін за статтями першого розділу балансу «Необоротні активи», статтею «Поточні фінансові інвестиції» другого розділу балансу та за окремими статтями форми 2 «Звіт про фінансові результати» («Дохід від участі у капіталі», «Інші фінансові доходи», «Втрати від участі в капіталі»),

«Інші витрати»), розділу II «Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності» форми 3 «Звіт про рух грошових коштів» та частин III. «Капітальні інвестиції», IV. «Фінансові інвестиції» та у «Доходи і витрати» форми 5 «Примітки до фінансової звітності підприємства».

Ефективність участі в проекті визначається з метою оцінки фінансових наслідків його здійснення для кожного з інвесторів, які надають кошти для його фінансування. Залежно від складу інвесторів та інвестиційного проекту вона може оцінюватися за такими напрямками:

- ефективність для підприємств-учасників;
- ефективність інвестування в акції (ефективність для акціонерів);
- регіональна і народногосподарська ефективність (для окремих регіонів і народного господарства країни в цілому);
- галузева ефективність народного господарства, фінансово-промислових груп, об'єднань підприємств і холдингових структур;
- ефективність участі держави в проекті з погляду доцільності використання витрат і доходів бюджетів всіх рівнів.

Оцінка ефективності інвестиційних проектів проводиться в два етапи:

- 1) оцінка ефективності проекту в цілому з метою одержання агрегованої економічної інформації, необхідної для розробки схеми фінансування інвестиційного проекту та пошуку відповідних інвесторів;
- 2) оцінка фінансової спроможності проекту, уточнення схеми, фінансування та оцінка ефективності участі в проекті окремих інвесторів.

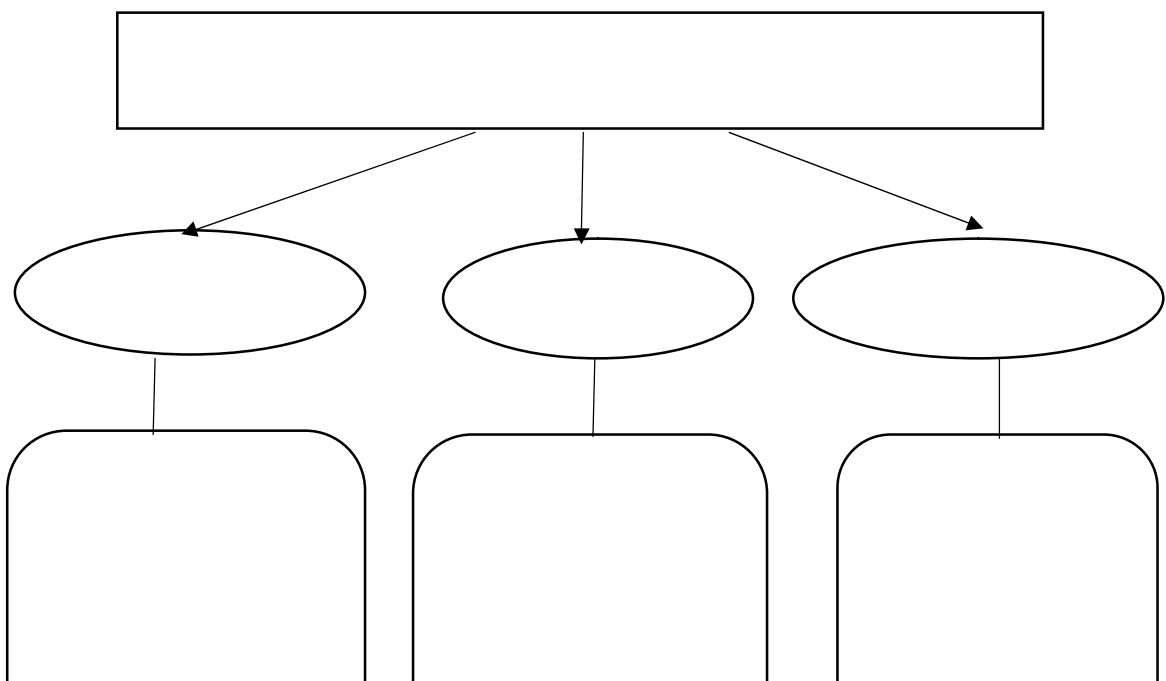


Рисунок 2. Принципи оцінки інвестиційних проектів

Джерело: [12]

Оцінки ефективності інвестиційних проектів основні принципи:

- розгляд проекту впродовж всього його життєвого циклу (в окремих випадках, наприклад, якщо інвестор не буде приймати участь у фінансуванні проекту);
- моделювання грошових потоків, що включають всі пов'язані із здійсненням проекту притоки і відтоки грошових коштів за розрахунковий період;
- необхідно забезпечувати однаковість тривалості їх розрахункового періоду, єдність методології визначення показників, на основі яких приймається рішення;
- принцип позитивності і максимуму ефекту — ефективним вважається проект, за яким загальні надходження перевищує - суму загальних видатків, тобто ефект від його реалізації є позитивним;
- врахування чинника часу — повинні враховуватися різні аспекти чинника часу, зокрема, динамічність параметрів проекту і його економічного оточення; розриви в часі (лаги) між виробництвом продукції або надходженням ресурсів та їх оплатою
- врахування тільки майбутніх витрат і надходжень — при розрахунках показників ефективності повинні враховуватися тільки майбутні витрати і надходження, які виникають в ході здійснення проекту і безпосередньо або опосередковано пов'язані з його реалізацією;

– врахування найбільш істотних наслідків проекту — при визначенні економічної ефективності інвестиційних проектів повинні враховуватися всі наслідки його реалізації, як безпосередньо економічні, так і позаекономічні, які оцінюються за альтернативною вартістю;

– врахування наявності різних учасників проекту — неспівпадання їх інтересів і оцінок вартості капіталу, що виражаються в індивідуальних значеннях норми дисконту, а також необхідності проведення окремої оцінки ефективності участі в проекті.

Під інвестиційним ризиком більшість учених розуміють можливість виникнення у процесі реалізації інвестиційного проекту (рішення) несприятливих подій, які знизять його очікувану ефективність.

Даний ризик необхідно оцінювати, обчислювати, описувати та планувати, розробляючи інвестиційний проект, або приймаючи рішення щодо реального інвестування.

Інвестиційний проект потребує індивідуальної оцінки рівня ризику в конкретних умовах його здійснення.

Оцінка рівня інвестиційного ризику базується на таких принципах та методичних підходах, що використовуються в сучасній практиці управління проектами:

- загальна оцінка інвестиційного ризику здійснюється шляхом визначення інтегрованого їх показника, який характеризується як «рівень проектного ризику»;

- оцінки рівня ризику лежить визначення можливого діапазону відхилень показників ефективності проекту від розрахованих їх величин (чим вище можливий діапазон відхилень, тим вище рівень проектного ризику);

- показник ефективності, що використовується для оцінки рівня ризику, може бути обраний будь-який із них (найбільш часто використовується чиста теперішня вартість і внутрішня норма дохідності);

- кількісне вимірювання розмірів можливих відхилень ефективності проекту від розрахованої її величини використовується система показників, що відображає ступінь її коливання;

- оцінка можливого коливання розрахованих показників ефективності проекту здійснюється в максимально широкому діапазоні можливих умов його реалізації[12, 326с].

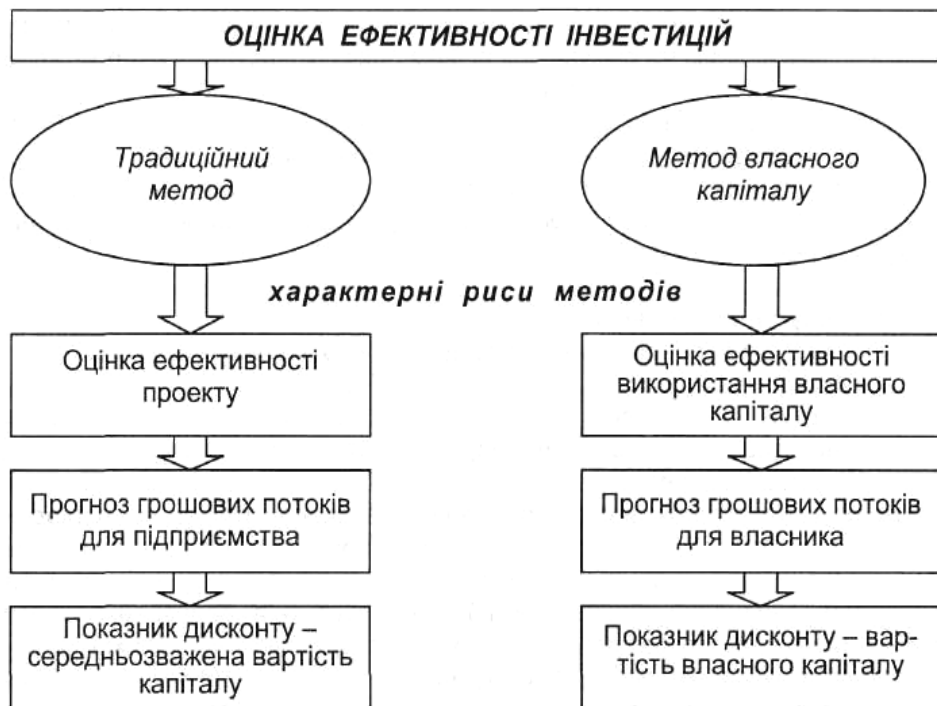


Рисунок 3. Підходи до оцінки ефективності інвестицій

Джерело[13]

Ризик в інвестуванні — це кількісно оцінена з позиції певного суб'єкта інвестиційної діяльності невизначеність, пов'язана із можливістю виникнення в процесі реалізації інвестиційного проекту несприятливих подій та їх наслідків в формі певних фінансових втрат.



Рисунок 4. Інвестиційні ризики

Джерело:[13]

Ризики поділяють на прості та складні. Складні ризики є комбінацією простих ризиків, яка характеризується спільним негативним наслідком їх виникнення. Прості ризики зумовлюються дією сукупності незалежних між собою подій, а наслідки їх виникнення оцінюються індивідуально.

Інвестиційний аналіз відокремлюється на такі агреговані типи ризиків:

- *політичний, правовий і загальноекономічний ризики*, які, на відміну від інших форм ризиків, належать до зовнішніх умов реалізації інвестицій;
- *технічний ризик* зумовлений недоліками та помилками в технічному аналізі (наприклад, якість проектування, вибір технології, тощо);
- *фінансовий ризик* пов'язаний з тим, що не досягаються певні параметри розробленого фінансового плану (наприклад, зміни в джерелах та обсягах фінансування, несвочасне надходження коштів від реалізації, зростання витрат за проектом тощо);
- *екологічний ризик*, пов'язаний з недостатньою розробкою питань впливу на навколишнє середовище;
- *маркетинговий ризик* виникає через прорахунки під час оцінювання ринкових умов дії проекту, а саме ємності ринку збуту та можливостей ресурсних ринків щодо виконання проектних поставок [13].

Основні способи щодо зниження інвестиційних ризиків:

- придбання інструментів з низьким ризиком кредитування, таких як казначейські облігації, акції або інші цінні папери;
- придбання інструментів з високою ліквідністю;
- диверсифікація інвестиційного портфеля;
- захист інвестиційного портфеля від несприятливих змін цін тощо.

Висновки до розділу 1

Інвестиційна привабливість – це відносне поняття, що відображає думку певної групи інвесторів відносно співвідношення рівня ризику, рівня прибутковості і вартості фінансових ресурсів в тій або іншій державі, регіоні або галузі. З іншої сторони – це сукупність деяких об'єктивних ознак, властивостей, засобів, можливостей економічної системи, яка обумовлює потенційний платіжний попит на інвестиції.

Основними цілями оцінки інвестиційної привабливості є: визначення поточного стану підприємства та перспектив його розвитку; розробка заходів підвищення інвестиційної привабливості; залучення інвестицій у відповідних до інвестиційної привабливості обсягах та отримання комплексного позитивного ефекту від освоєння залученого капіталу.

Основною вимогою до будь-якого методу визначення рівня інвестиційної привабливості є можливість інтерпретації отриманої інформації та прийняття на основі визначених показників ефективних і доцільних управлінських рішень, як з боку інвестора щодо вкладання коштів, так і з боку підприємства щодо підвищення власного інвестиційного рейтингу.

На інвестиційну привабливість конкретного суб'єкта безпосередньо впливають економічні умови функціонування й розвитку галузі сільського господарства. Крім того, через привабливість підприємства як складової частини інвестиційної привабливості галузі виявляється узагальнена характеристика щодо перспективності, вигідності, ефективності та мінімізації ризику вкладення інвестицій.

РОЗДІЛ 2
ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕТОДИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО
АНАЛІЗУ ТОВ СП «НІБУЛОН»

2.1 Техніко-економічна характеристика і перспективи розвитку ТОВ СП
«Нібулон»

Товариство з обмеженою відповідальністю сільськогосподарське підприємство «НІБУЛОН» – провідний український інвестор, виробник і експортер. Підприємство було створене у 1991 році як спільна українсько–угорсько–англійська сільськогосподарська компанія. Засновники:

- діючий генеральний директор О.О. Вадатурський;
- «MeridianCommoditiesLtd.», Великобританія;
- «KOMBISEED KFT», Угорщина.

Назва компанії «НІБУЛОН» – аббревіатура з перших літер назв міст засновників: Миколаїв, Будапешт, Лондон. Підприємство володіє п'ятидесятьма виробничими підрозділами, власним суднобудівним–судноремонтним заводом і сучасним вантажним флотом, що нараховує 48 несамохідних і самохідних суден.

Основним напрямком діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» є експорт на світові ринки продукції сільськогосподарського виробництва України: пшениці, ячменю, кукурудзи, ріпаку, соняшнику, сорго та сої.

Стратегія розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН» формується на основі чотирьох основних напрямків:

- виробництво сільськогосподарської продукції;
- зберігання й доведення придбаних культур до кондиції товару;
- торгівля й експорт сільсько-господарської продукції, поєднання цих двох напрямів дає змогу підприємству обійти конкурентів: традиційних вітчизняних виробників та компаній – експортерів;
- імпорту зернових та олійних культур[14].

Виробництво ТОВ СП «НІБУЛОН» включає такі основні складові:

- вирощування рослин для отримання врожаю;
- насінництво зернових та зернобобових культур;
- розведення і використання сільськогосподарських тварин, виготовлення ковбасних виробів.

У минулому маркетинговому році підприємство експортувало майже 5 млн тонн зернових культур.

У структурі групи «НІБУЛОН» ТОВ СП «НІБУЛОН» — це найбільш широкогалузеве підприємство, що здійснює наступні основні напрямки діяльності:

- торгівля на зовнішньому ринку;
- сільськогосподарське виробництво;
- складська логістика через мережу річкових перевантажувальних терміналів та лінійних елеваторів;
- транспортні логістичні операції з використанням власного флоту, парку вантажних автомобілів та вагонів-зерновозів, включаючи пасажирські перевезення;
- суднобудування та судноремонт на власному суднодівно-судноремонтному заводі «НІБУЛОН» (далі - ССЗ «НІБУЛОН»);
- тваринництво та м'ясопереробка.

Головні культури на експорт: пшениця, ячмінь, кукурудза. Станом на 2019 рік підприємство збудувало 22 елеваторних комплексів та перевантажувальних терміналів. Судноплавне підприємство «НІБУЛОН» – одна з трьох найкрупніших власників суден в Україні, зосередження діяльності якої відбувається на Дніпрі та Південному Бузі. За 29 років діяльності підприємство інвестувало в українську економіку більше 3 млрд дол. США. Для забезпечення високої якості зерна, урожайності та збереження родючості ґрунтів підприємство застосовує сучасні комплексні мінеральні добрива, використовує найкраще насіння та засоби захисту рослин вітчизняних і зарубіжних виробників. Постійно випробовуються інноваційні продукти й технології, завдяки яким рівень виробництва залишається стабільно високим.

Діяльність підприємства поділяється на напрямки[14-16]:

1. Перевалка, доробка та зберігання зерна. Підприємство створило особливу сіть та комплексів з метою приймати, зберігати і відвантажувати

олійні та зернові культури, вантажного флоту і філій на території України. Об'єм зерна на зберігання налічує 2 млн тонн (місткість елеваторних ємностей – 1,89 млн тон). За період 2009 року компанія розпочала втілювати в життя інвестиційний проект з метою відновлення річок Південний Буг та Дніпро в якості транспортних каналів. Принцип роботи компанії полягає в тому, що послуги надаються напряму виробникам.

2. Зовнішньоекономічна діяльність. Компанія займає важливу частину спеціалізованого експорту зерна в Україні. За останні роки підприємство утримує перші рядки в експорті сільськогосподарської продукції. За минулий маркетинговий рік увесь експорт підприємства становив 5,2 млн. тонн сільськогосподарської продукції (рис. 5).

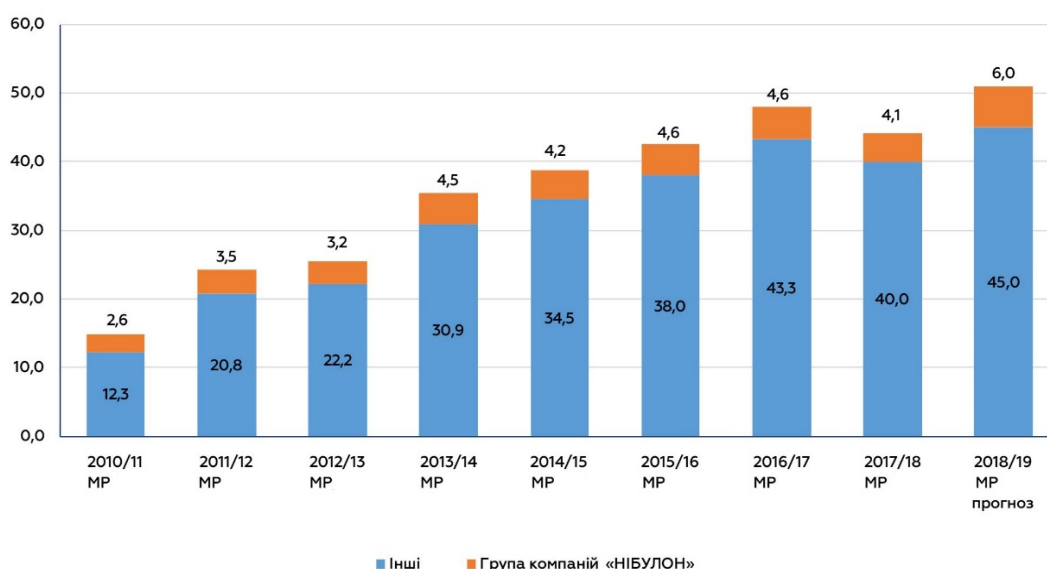


Рисунок 5. Динаміка експорту групи компаній «НІБУЛОН» у розрізі загального експорту з України за маркетинговими роками, млн тонн.

Джерело: [17]

НІБУЛОН в ЄС становить все значнішу частку від сумарного експорту підприємства. У першій половині кампанії цього року даний показник становив 35,5% порівняно з 11,3% у той самий час того року. Стабільно підприємство продовжуватиме підтримувати експортний орієнтир на Схід та збільшувати частку поставок у Китай, Індонезію та інших країни Азії.

У структурі експорту серед 7 сільськогосподарських культур, що експортує компанія, домінує пшениця з часткою 44,7 % (1,84 млн тонн).

Частка кукурудзи становить 38,1 % (1,56 млн тонн), ячменю – 10,0 % (412 тис. тонн), ріпаку – 3,5 % (143 тис. тонн), сої – 2,8 % (115), сорго – 0,9 % [17]. Підприємство також не припиняє динамічно вести імпорتنу діяльність. Наприклад, для будівництва флоту та ПТ підприємство закуповує устаткування від кращих світових виробників [18].

3. Логістика. Компанія активно перенаправляє вантажі на водний транспорт, кожного року підвищуючи об'єми транспортувань внутрішніми річковими путями. 5 років потому підприємство збільшило власний автопарк шляхом закупівлі 70 новітніх авто з метою з'єднання водних терміналів підприємства з виробниками в радіусі до 150км.

ТОВ СП «НІБУЛОН» займається і перевезенням будівельних матеріалів (піска, палі), металу, вугілля. Всього за період роботи транспортної компанії по внутрішніх річкових каналах було перевезено біля 11 мільйонів тон грузу, в результаті чого 500 000 вантажівок було вивантажено на шляхи України.

«НІБУЛОН» серйозно націлений і на сегмент пасажирських річкових перевезень сучасними суднами.

4. Будівництво та ремонт суден. Судно-будівний – судноремонтний завод компанії «НІБУЛОН» – одне з небагатьох вітчизняних підприємств, що на теперішній час може збудувати судна нової комплектації. 40 Підприємством проводиться реконструкція і модернізація наявних потужностей.

5. Перероблення сільськогосподарської продукції. Підприємство має в обробці 83 000 га сільськогосподарських угідь у 12 регіонах країни. Якість виробленої продукції відповідає усім стандартам вітчизняних та закордонних клієнтів. 90% загальної кількості виробництва зерна - це традиційно продовольче зерно високої якості. Маючи у використанні кращі сільськогосподарські технології та обладнання, ТОВ СП «НІБУЛОН»

послідовно забезпечує впровадження інтегрованої методики в сільськогосподарську продукцію, надає послуги іншим підприємствам щодо роботи з ґрунтом та посівами.

Для гарантування високої якості зерна, врожайності ґрунту компанія використовує сучасні мінеральні добрива, використовуючи найкращі насіння та фіто санітарну продукцію від місцевих та закордонних товаровиробників. Компанія ефективно працює з іншими всесвітньо відомими європейськими, американськими, та іншими товаровиробниками сільськогосподарської продукції.

6. Тваринництво. У минулому маркетинговому році прибутковість товаро-виробництва продовжувала зростати. Розведення тварин ведуть 9 окремих управлінь у таких регіонах України: Житомирська, Вінницька, Хмельницька, Миколаївська.

ТОВ СП «НІБУЛОН» також виробляє ковбаси та м'ясні вироби. Екологічна та натуральна продукція під особистим торговим брендом «Бистрицькі ковбаски».

ТОВ СП «НІБУЛОН» виготовляє ковбаси та м'ясні вироби з власних природних ресурсів без використання сої та штучних барвників. Показник завантаженості виробництва м'ясопереробного цеху демонструє подальше зростання, обсяги переробленої сировини зросли на 10 %. Загалом поточні показники продуктивності стали найкращими за всі роки діяльності цеху.

Потрібно відмітити, що в останні декілька років загальна кількість суб'єктів господарювання зменшилася на 3,9 %. Спостерігається скорочення фермерських господарств і приватних підприємств, відбувається процес укрупнення сільськогосподарських підприємств. Сфери переробки, зберігання, збуту продукції ще більш монополізовані, ніж сфера виробництва.

З 2014 р. на аграрному ринку України здійснювало свою господарську діяльність 56133 сільськогосподарських підприємства, серед яких:

– фермерські господарства – 41488 од., (73,9 %),

- господарські товариства – 7757 од. (13,8 %),
- приватні фірми – 4140 (8,4 %),
- виробничі кооперативи – 905 од. (1,6 %),
- державні установи – 311 од. (0,6 %),
- підприємства інших форм господарювання – 1532 од. (2,7 %).

У товарній структурі експорту ТОВ СП «Нібулон» переважає кукурудза, яка займає майже половину усіх експортованих товарів. Це є дуже позитивною тенденцією, адже саме у кукурудзи серед всіх культур є найбільша додана вартість.

З діаграми (Рис. 6.) видно, що у товарній структурі експорту ТОВ СП «Нібулон» переважає пшениця, яка займає майже половину усіх експортованих товарів. Це є дуже позитивною тенденцією, адже саме у пшениці серед всіх культур є найбільша додана вартість.

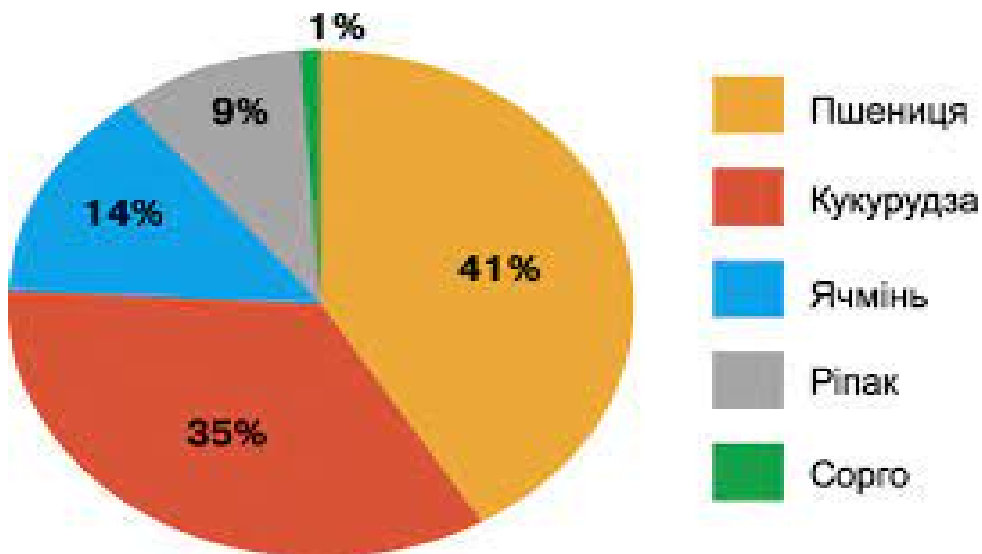


Рисунок 6. Товарна структура експорту ТОВ СП «Нібулон»

ТОВ СП «Нібулон» є аграрним лідером на ринку не тільки в Україні, але і в регіоні Чорного моря. Компанія займає значну частку в українському експорті великих зернових і олійних культур, що культивуються в Україні.

Стратегічним напрямком діяльності ТОВ СП «Нібулон» є продаж власної сільськогосподарської продукції або придбані з них. Ряд підрозділів компанії бере участь в реалізації цього напрямку. Розмежування питань, віднесених до компетенції кожного відділу і окремих співробітників і

ефективного механізму співпраці між відділами та службами сприяє підвищенню ефективності компанії.

Компанія обробляє 77 тис. га земель сільського призначення у 10 областях України. Якість вирощеної продукції відповідає найсуворішим вимогам як українських, так і зарубіжних споживачів. 95 % від загального валу виробленої зернової продукції традиційно складає високоякісне продовольче зерно.

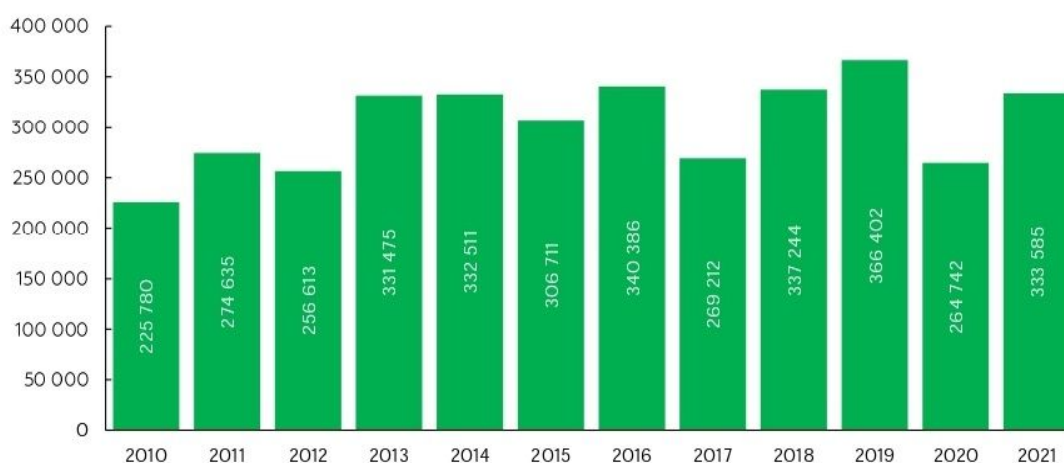


Рисунок 7.Обсяги виробництва

Джерело: [18]

Маркетингова стратегія компанії включає досягнення лідируючої позиції на ринку, довіру споживачів. Дослідження попиту на товари або послуги проводиться через аналіз міського та регіонального ринку.

Оперативні дослідження ринку та прогнозування розвитку його потреб проводяться системно та регулярно, взаємопов'язано та скоординовано, щоб доповнювати одна одну. Саме це слугує продуктивній роботі, швидкій циркуляції та повному споживанню[18].

Для забезпечення міжнародної торгівлі підприємство в межах своєї маркетингової політики здійснює наступні заходи:

- здійснює ділові контакти в Україні і за кордоном з іноземними суб'єктами;

- здійснює спільні господарські операції, а також співпраця шляхом контактування фізичних осіб України, закордонними суб'єктами по всій території України та за її кордонами;

- проводить діяльність, пов'язану з видачею ліцензій, патентів, ноу-хау, товарних знаків та інших нематеріальних товарів;

- організовує виставки, семінари, конференції, торги, аукціони і інші подібні заходи за участю суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, виходячи з діяльності компанії в сфері маркетингу, можна зробити висновок, що сьогодні збільшується значимість маркетингової діяльності, а конкурентні переваги продукції компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках достатньо високі.

Кадрова політика підприємства передбачає[19]:

- рівень зарплати за робітничі професії в компанії конкурує з подібними посадами за межами країни, але стан виробничої культури, охорони праці та соціальних гарантій набагато кращий для працівників;

- для забезпечення кар'єрного зростання створено навчальний центр, який ефективно працює – робітники мають змогу пройти безкоштовний навчальний курс та вдосконалити свою кваліфікацію;

- студенти, які щойно завершили навчальні заклади, мають змогу стати професійними робітниками лише під наглядом кваліфікованих співробітників, найкращих співробітників ділитися 46 своїм досвідом з молоддю - діє наставницька установа: кожному стажисту або новaku присвоюється наставник, якому сплачують додаткову плату кожного місяця;

- укладено довгострокові угоди про співпрацю із спеціалізованими закладами навчання для підготовки професіоналів.

Вищим органом управління ТОВ СП "НІБУЛОН" є товариства.

До компетенції учасників товариства належать питання: визначення основних напрямків діяльності та затвердження планів і звітів про виконання; внесення змін до статуту; затвердження результатів діяльності товариства та його дочірніх підприємств тощо.

Наглядова рада покликана здійснювати захист прав власників, а також, у межах компетенції, визначеної статусом та законодавством, контролювати, регулювати та керувати діяльністю виконавчого органу. Дирекція товариства здійснює оперативне керівництво товариством. Дирекція керується у своїй діяльності законодавством, внутрішніми документами, рішеннями. Генеральний директор товариства є виконавчим органом, що здійснює керівництво поточною діяльністю.

Чисельність працівників на кінець 2019 року: 6000 чол.

Забезпечення ефективного функціонування компанії та управління ресурсами неможливе без використання сучасних програмних продуктів або інноваційних систем. Тому у 2015 році розпочалась робота з впровадження програми «ІТ–підприємство».

2020-2021 показник рентабельності виробництва продукції продовжив висхідний рух. Тваринництвом займаються 7 відокремлених підрозділів у чотирьох областях України (Вінницькій, Житомирській, Миколаївській, Хмельницькій). Розвиток тваринництва дозволив створити та зберегти 400 робочих місць.

На фермах утримуються такі породи, як українська чорно-ряба молочна, українська червоно-ряба молочна, голштинська, англєрська, симентальська. Чисельність великої рогатої худоби – 2,2 тис. голів. За 2020-2021 вироблено майже 5,7 тис. тонн молока з вмістом жиру в 3,8 %.

2.2 Фінансовий аналіз підприємства ТОВ СП «Нібулон» 2020-2021рр.

Загальний аналіз фінансового стану підприємства

Загальний аналіз фінансового стану підприємства здійснюють за допомогою даних форм №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», № 2«Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» та №5 «Примітки до річної фінансової звітності».

Таблиця 2.1 - Структура балансу підприємства с 2020-2021рр. розглянуто в Додатку Б

Стаття балансу	Абсолютні величини		Структура		Відхилення		
	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року	Абсолютної величини		У структурі (5-3)
					Абсолютне (4-2)	Відносне (6/2*100)	
Необоротні активи	21357811	22711815	65,8	76,5	1354004	6,34	10,5
Оборотні активи	11090709	6982664	34,2	23,5	-4108045	-37,0	-10,7
Витрати майбутніх періодів	5827	4318	0,02	0,01	-1509	25,9	-0,01
Баланс	32448520	29694479	100	100	-2754041	-8,49	-
Власний капітал	10802206	12143018	33,3	40,9	1340812	12,4	7,6
Довгострокові зобов'язання	10289602	8873465	31,7	29,9	-1416137	-13,8	-1,8
Поточні зобов'язання	11356712	8677996	35,0	29,2	-2678716	-23,6	-5,8
Доходи майбутніх періодів	5758	2581	0,01	0,009	-3177	-55,2	-0,001
Баланс	32448520	29694479	100	100	-2754041	-8,49	-
Необоротні активи	25037690	22711815	74,0	76,5	-2325875	-9,29	2,5
Оборотні активи	8803087	6982664	26,0	23,5	-1820423	-20,7	-2,5
Витрати майбутніх періодів	5142	4318	0,01	0,01	-832	-16,2	-
Баланс	33840777	29694479	100	100	-4146298	-12,2	-
Власний капітал	12286335	12143018	36,3	41,0	-143317	-1,17	4,7
Довгострокові зобов'язання	3870183	8873465	0,11	30,0	5003282	129,3	29,9
Поточні зобов'язання	17684259	8677996	52,2	29,2	-9006263	-51,0	-23
Доходи майбутніх періодів	483	2581	0,001	0,008	2098	434,4	0,007
Баланс	33840777	29694479	100	100	-4146298	12,2	-

З табл. 2.1 видно, що в базовому році необоротні активи склали – 1354004 тис. грн або 6,34%, також відбулось збільшення: власний капітал – 1340812 тис.грн або 12,4%. А також відбулось зменшення, а саме: оборотні активи – 4108045 тис. грн або 37,0%, витрати майбутніх періодів – 1509 тис.грн або 25,9% і довгострокові зобов'язання, поточні зобов'язання та доходи майбутніх періодів. В звітному році необоротні активи зменшились на -2325875 тис.грн або 9,29%, збільшилось: довгострокові зобов'язання – 5003282 тис.грн або 129,3%, доходи майбутніх періодів – 2098 тис. грн або

434,4%. Разом оборотні кошти на 2020 рік склали – -4146298 тис.грн або 12,2%.

Формування стратегії організації та визначення стратегічних напрямів його розвитку, в першу чергу, передбачає дослідження діяльності та оцінку фінансового стану самої організації та стану фірм – конкурентів.

Одним з найвагоміших етапів аналізу фінансового стану компанії є дослідження компонентів, складу майна, джерел формування, в тому числі причин їх змін.

Таблиця 2.2 - Значення коефіцієнтів фінансової стабільності підприємства

Показник	На початок року	На кінець року	Абсолютне відхилення
Попередній рік			
Коефіцієнт фінансової автономії	0,33	0,41	0,08
Коефіцієнт фінансового ризику	2,00	1,44	-0,56
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,02	-0,14	-0,12
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0,48	0,39	-0,09
Звітний рік			
Коефіцієнт фінансової автономії	0,41	0,36	-0,05
Коефіцієнт фінансового ризику	1,44	1,75	0,13
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,14	-0,72	-0,58
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0,39	0,15	-0,24

Аналіз показників фінансової стійкості свідчить, про зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування і зростання його фінансової стійкості.

Таблиця 2.3 - Значення коефіцієнтів ліквідності

Показник	На початок року	На кінець року	Абсолютне відхилення
Попередній рік			
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,97	0,80	-0,17
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,76	0,60	-0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,015	0,010	-0,005
Звітний рік			
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,80	0,50	-0,3
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,60	0,38	-0,22

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,010	0,036	0,026
-----------------------------------	-------	-------	-------

Порівняння розрахованих коефіцієнтів ліквідності з оптимальним рівнем свідчить, що на початок попередній рік у підприємства були певні проблеми з абсолютною ліквідністю, що пояснювалось не достатком грошових коштів. На кінець звітного періоду всі коефіцієнти ліквідності досягли оптимального рівня.

Таблиця 2.4 - Аналіз ділової активності ТОВ СП «НІБУЛОН»

Показник	Роки		Абсолютне відхилення		Нормативне значення
	2020	2021	2020	2021	
1. Коефіцієнт оборотності активів	1,342	2,550	0,075	1,208	Збільшення
2. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,517	3,821	0,151	0,151 2,304	Збільшення
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,460	24,056	2,206	17,596	Збільшення
3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	22,77	5,670	5,269	-17,105	Збільшення
5. Коефіцієнт оборотності запасів	2,956	3,612	-0,057	0,656	Збільшення

Аналіз ділової активності компанії є оцінка стану заборгованостей (дебіторської та кредиторської). Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в динаміці підвищується на 2,206 у 2021 р., та на 17,596 у 2020 році, порівняно з попереднім роком. Оскільки спочатку показник виріс на 5,269, проте у 2021 р. зменшився на 17,105, що свідчить про зменшення швидкості погашення заборгованості підприємством.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу за 2020–2021 рр. має тенденцію до зростання, що знаходиться в рамках норми.

Таблиця 2.5 - Аналіз фінансової стійкості ТОВ СП «НІБУЛОН»

Показник	Роки		Абсолютне відхилення		Нормативне значення
	2020	2021	2020	2021	
1. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,885	0,667	-0,048	-0,218	>0,5
2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,481	1,053	0,123	-0,428	>0,5
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,942	0,667	0,014	-0,275	Зростання у динаміці

4.Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування)	7,682	2,006	-5,155	-5,676	> 1
5.Коефіцієнт фінансового леверджу	0,065	0	0,065	-0,065	< 0,1

Коефіцієнт фінансової стійкості визначає частку стабільних джерел фінансування у їх загальній кількості, тому збільшення на 0,014 у 2020 р., а потім зменшення на 0,275 у 2021 р., говорить про те, що стабільні джерела фінансування на нашому підприємстві, зменшуються.

Таблиця 2.6 - Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності підприємства.

Показник	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1.Середньорічна виробнича потужність, (натур. од.)	24533402	25252551,5	719149,5	2,93
2. Фактично вироблено продукції, (натур. од.)	23335239	25731565	2396326	10,3
3.Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	1,05	0,098	-0,95	-
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ й акцизного збору):	27666784	25840227	-1826557	-6,60
- у діючих оптових цінах підприємства, тис. грн	27666784	25840227	-1826557	-6,60
- у порівнянних цінах, тис. грн.	27666784	25840227	-1826557	-6,60
5. Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ й акцизного збору), тис. грн (р.2050)	25731565	24773538	-958027	-3,72
Продовження таблиці 2.6				
Показник	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне
6.Середньорічна вартість основних фондів основного виду діяльності, тис. грн.	20045806	22274087	228281	11,1
7.Фондовіддача, грн/грн	1,31	1,10	-0,21	-16,0
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн.	9036686	7892875	-1143811	-12,6
9.Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, частки	2,84	3,14	0,3	10,5
10.Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового	700	720	20	2,85

складу, осіб				
11.Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн./осіб	36759,8	34407,7	-2352,1	-0,06
12.Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	1481,9	1584,2	102,3	6,90
13. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн.	1202934	1120469	-82465	-6,85
14.Витрати на 1 гривню виробленої продукції, грн/грн	0,32	0,12	-0,19	-0,593
15. Матеріалоемність, грн/грн	0,06	0,03	-0,03	-50
16.Чистий дохід (виторг) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	27666784	25840227	-1826557	-6,60
17.Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	25731565	24773538	-958027	-3,72
18.Чистий прибуток, тис. грн.	-1885426	-1255001	630425	-33,5
19.Рентабельність капіталу	11,1	14,5	3,4	30,6
20.Рентабельність продажів	4,90	5,26	0,36	7,35

За даними таблиці середньорічна вартість основних фондів складає – 2228281 тис.грн, фондвіддача зменшилась – 0,21, середній залишок оборотних коштів зменшився на 1143811 тис.грн, коефіцієнт оборотності збільшився на 0,3, також відбулось зменшення собівартості реалізованої продукції на 958027 тис. грн, збільшився чистий прибуток – 630425 тис. грн, та збільшилась рентабельність капіталу на 3,4.

Підприємство має значний запас інтелектуальної власності, високий рівень освоєння нової техніки та позитивну динаміку інноваційного росту.

Таблиця 2.7 - Розрахунки основних показників ефективності ТОВ СП «Нібулон»

Показник	Джерело інформації	Рік		Сума
		2019	2020	
Інвестиційні кошти (І), тис. грн.	Табл. 3.6.5	23818	-	23818
Валовий дохід (ВД), тис. грн.	Табл. 3.6.7	27666784	25840227	-1826557
ПДВ, тис. грн	=ВД/6	461113	430670	384559
Чистий дохід (ЧД), тис. грн.	=ВД – ПДВ	27666784	25840227	-1826557
Змінні витрати, тис. грн.	Табл. 3.6.8	-	-	-
Постійні витрати, тис. грн	Табл. 3.6.8			
Собівартість продукції (С), тис. грн.	Табл. 3.6.8	25731565	24773538	-958027
в т.ч. Амортизаційні	Табл. 3.6.8	1177682	1243985	66303

відрахування (А), тис. грн.				
Оподатковуваний прибуток (Фр), тис. грн	=ЧД-С	1597011	1876500	17168489
Податок на прибуток (ПП), тис. грн.	=Фр*0,18	-	69042	69042
Чистий прибуток (ЧП), тис. грн.	=ФР – ПП	-1885426	-1255001	630425
Грошовий потік (CF), тис. грн.	=ЧП+А	3063108	2498986	-564122
Середньозважена вартість капіталу (СВК), %	$= \frac{(СК \times СКК + (1 - 0,18) \times ЗК \times СЗК)}{(СК + ЗК)}$	12143018	12286335	143317
Ставка дисконту, d	$=1/(1+r)^t$	83364	363674	280310
Чиста вартість інвестованих в проект засобів (IC), тис. грн.	$=I \cdot d_t$	22880277	24301033	1420756
Чистий грошовий потік (NCF), тис. грн.	$=CF \cdot d_t$	268833	9287253	9018420
Чистий грошовий потік накопиченим підсумком, тис. грн.		-	-	-
Дисконтований чистий прибуток, тис. грн.	$=ЧП \cdot dt$	626283	837632	775349
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн		17278	26283	90059
Індекс доходності з урахуванням дисконтування (PI)		2,3	1,33	3,74
Період окупності з урахуванням дисконтування (DPP), років		3763738	2728333	-1035405
Внутрішня норма доходності (IRR), %		17282	17732	450

Таблиця 2.8 - Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності підприємства

Показник	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1. Середньорічна виробнича потужність, (натур. од.)	24533402	25252551,5	719149,5	2,93
2. Фактично вироблено продукції, (натур. од.)	23335239	25731565	2396326	10,3
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	1,05	0,098	-0,95	-
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ й акцизного збору): - у діючих оптових цінах підприємства, тис. грн - у порівнянних цінах, тис. грн.	27666784	25840227	-1826557	-6,60
5. Обсяг реалізованої продукції в				

діючих цінах (без ПДВ й акцизного збору), тис. грн	25731565	24773538	-958027	-3,72
6. Середньорічна вартість основних фондів основного виду діяльності, тис. грн.	20045806	22274087	2228281	11,1
7. Фондовіддача, грн/грн	1,31	1,10	-0,21	-16,0
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн.	9036686	7892875	-1143811	-12,6
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, частки	2,84	3,14	0,3	10,5
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	700	720	20	2,85
11. Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн. /осіб	36759,8	34407,7	-2352,1	-0,06
12. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	1481,9	1584,2	102,3	6,90
13. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн.	1202934	1120469	-82465	-6,85
14. Витрати на 1 гривню виробленої продукції, грн/грн	0,32	0,12	-0,19	-0,593
15. Матеріалоемність, грн/грн	0,06	0,03	-0,03	-50
16. Чистий доход (виторг) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	27666784	25840227	-1826557	-6,60
17. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	25731565	24773538	-958027	-3,72
18. Чистий прибуток, тис. грн.	-1885426	-1255001	630425	33,4
19. Рентабельність капіталу	11,1	14,5	3,4	30,6
20. Рентабельність продажів	4,90	5,26	0,36	7,35

З таблиці 2.8 середньорічна вартість основних фондів складає – 2228281 тис.грн, фондовіддача зменшилась – 0,21, середній залишок оборотних коштів зменшився на 1143811 тис.грн, коефіцієнт оборотності збільшився на 0,3, також відбулось зменшення собівартості реалізованої продукції на 958027 тис. грн, збільшився чистий прибуток – 630425 тис. грн, та збільшилась рентабельність капіталу на 3,4.

Висновки до розділу 2

В другому розділі було розглянуто фінансово-господарську діяльність ТОВ СП «Нібулон». В результаті аналізу встановлено, що підприємство є прибутковим, має оптимальну структуру капіталу, прогалиною в управління

діяльністю є недостатня ліквідність, але підприємство враховує ризики ліквідності в формування стратегії управління.

Система стратегічного управління на ТОВ СП «НІБУЛОН» сформована в достатньому обсязі, представлена у вигляді означеної кількості елементів і частин стратегічного процесу, які інтегровані в єдину систему стратегічного менеджменту. Для даного підприємства характерний середній рівень інформаційного забезпечення стратегічного аналізу, процесів формування та реалізації конкурентної стратегії.

Серед маркетингових чинників велика увага приділяється створенню та просуванню власних торгових марок, підвищенню лояльності споживачів, формуванню розвинутої системи логістики та продажу продукції кінцевому споживачу.

За даними таблиць середньорічна вартість основних фондів складає – 2228281 тис.грн, фондвіддача зменшилась – 0,21, середній залишок оборотних коштів зменшився на 1143811 тис.грн, коефіцієнт оборотності збільшився на 0,3, також відбулось зменшення собівартості реалізованої продукції на 958027 тис. грн, збільшився чистий прибуток – 630425 тис. грн, та збільшилась рентабельність капіталу на 3,4, що свідчить про високий рівень рентабельності та прибутковості підприємства на ТОВ СП «Нібулон».

Коефіцієнт фінансової стійкості визначає частку стабільних джерел фінансування у їх загальній кількості, тому збільшення на 0,014 у 2020 р., а потім зменшення на 0,275 у 2021 р., говорить про те, що стабільні джерела фінансування на нашому підприємстві, зменшуються.

РОЗДІЛ 3

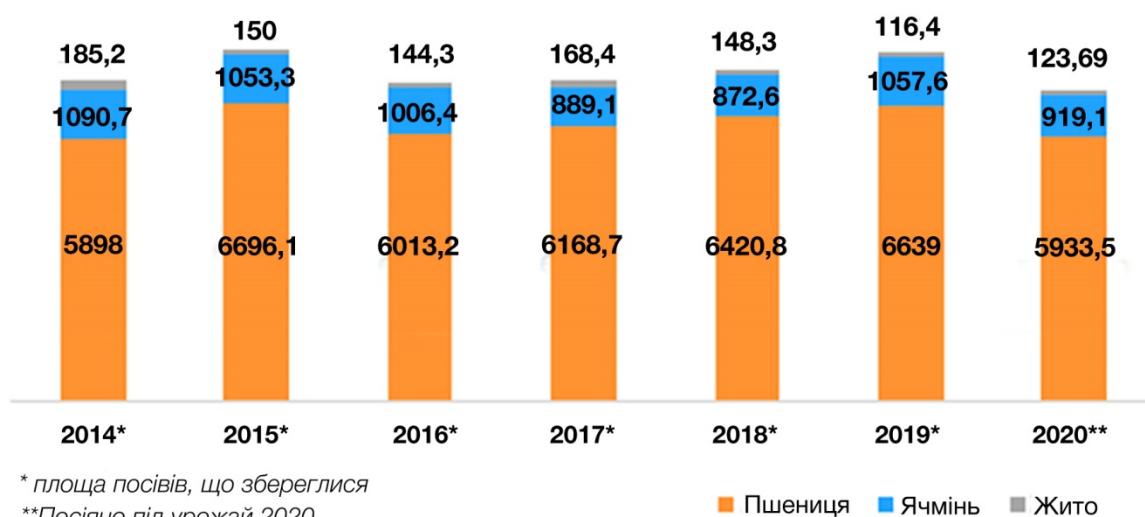
СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ СП «НІБУЛОН»

3.1. Стан міжнародної торгівлі зерном в Україні

За прогнозами експертів, у 2017 р. в Україні виробництво пшениці становитиме 25 млн т (це на 4% менше, ніж у попередньому році). Про це повідомляє AgroPortal відповідно до прогнозів продовольчої та сільськогосподарської організації ООН.

Відповідно до даних профільного міністерства, Україна в 2015/16 маркетингових роках продала приблизно 39,5 млн т зерна (17,4 млн т пшениці). На графіку (рис.8) зображено динаміку виробництва зернової продукції протягом останніх років. За даними України показує, що, в порівнянні з 2019 роком, у 2020 році знизилася на 5.9 ц/га. Починаючи з 2014 року урожайність поступово збільшується і це дає змогу Україні продавати більшу кількість зерна пшениці на світовий ринок.

Динаміка посівних площ під озимими зерновими в Україні
ТИС. ГА



* площа посівів, що збереглися

**Посіяно під урожай 2020

Джерело: ДССУ

■ Пшениця ■ Ячмінь ■ Жито

Рисунок 8. Динаміка посівних площ України

Джерело: [23]

За даними митної статистики Україна в липні-серпні 2016 року віддала на експорт 30 млн т зерна та продуктів його переробки. Дана цифра вказує на те, що це на 9,3% більше, ніж за цей самий період у 2015 році. У загальному обсязі експорту вивезена пшениця складає 14 млн т (на 15,7% більше), ячмінь – 4,7 млн т (на 18,6% більше), кукурудза – 11 млн т (залишається приблизно на рівні з попереднім періодом).

Найбільш ключовими споживачами українського зерна все ще залишаються країни Азії та Африки: пшениця – Індонезія, Індія; ячмінь – Лівія, Саудівська Аравія; кукурудза – Китай, Єгипет.

Зернові культури є основною культурою не тільки в Україні, а й у світі, виробництво якої має сталу тенденцію до зростання. За прогнозами Міністерства сільського господарства США (USDA), світове виробництво пшениці у 2019-2020р. маркетинговому році становитиме близько 727 млн т, що у порівнянні з 2019-202016р. знизиться майже на 1%. У 2019-2020р. світове виробництво пшениці становило 734 млн т, що на 1% було вище, ніж в 2019-2018р. Так званому збільшенню виробництва посприяло утримання врожайності на досить високому рівні.



Рисунок 9. Динаміка світового виробництва пшениці

Джерело: [25]

Середні показники врожайності пшениці на різних материках відрізняються.

Посушливі чи холодні райони є менш сприятливими для вирощування пшениці, в той період як клімат країн Центральної і Північної Європи дозволяє зібрати більший врожай.

Внаслідок зростання обсягів вирощування пшениці зростає і світова торгівля. На рис. 10 наведено структуру світового експорту пшениці маркетинговому році. На графіку бачимо, що найбільшим експортером зерна був ЄС.

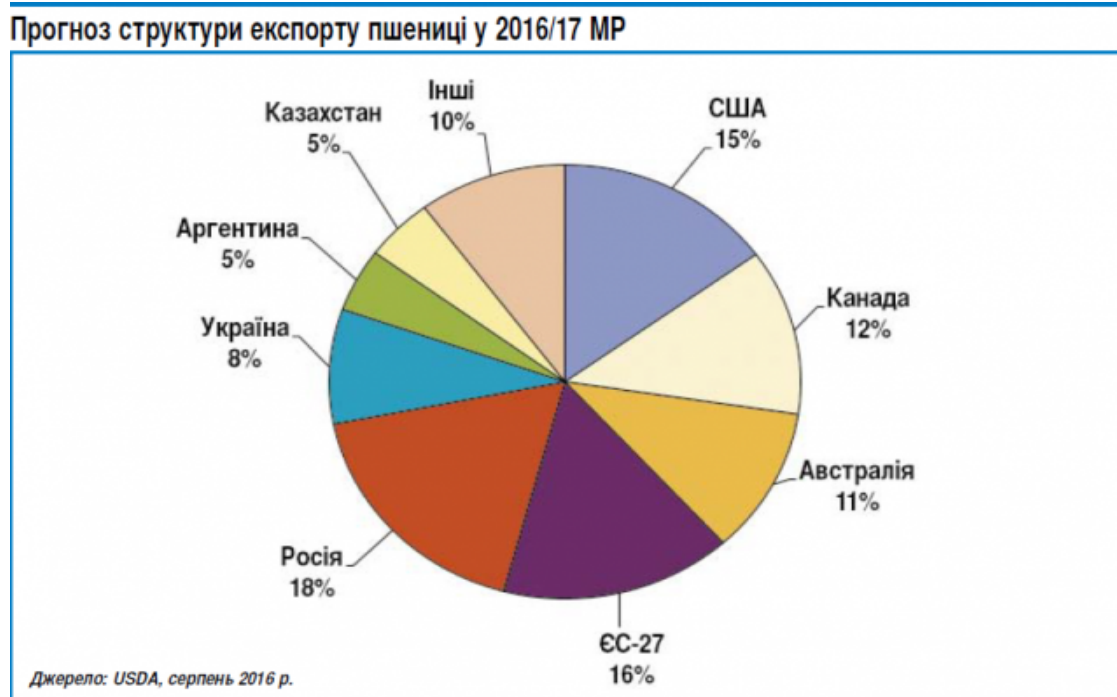


Рисунок 10. Структура експорту пшениці

Джерело: [25]

Щодо експорту зерна України – ціна пропозиції залишається стабільною. За рахунок спаду світової ціни на пшеницю спостерігається зменшення цін попиту на світовому ринку і на українську пшеницю.

Одже, відбувається зменшення активності імпортерів, а це в свою чергу впливає на ціни. Експерти, враховуючи низьку пропозицію на внутрішньому ринку, зазначають стабільність ціни на закупівлю на внутрішньому ринку пшениці.

Для того щоб ефективно функціонував ринок зерна в Україні повинні забезпечувати такі дії:

- забезпечення виробників якісними добривами;

- збільшення субсидій в аграрну сферу;
- вкладення інвестицій для покращення технічного забезпечення у виробництві та зберіганні зерна;
- удосконалення зерносховищ, збільшення їхнього об'єму;
- оновлення технічної бази збиральної техніки [25].

Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України
Директорат агропромислового розвитку

Щодо ситуації на ринку зерна станом на 26.02.2021

Прогнозний баланс попиту та пропозиції зернових та зернобобових культур на 2020/2021 МР, тис. тонн

	Зернові всього	в тому числі:				
		пшениця	ячмінь	кукурудза	інші	
1	Пропозиція зерна	70227	26398	8252	32365	3212
1.1	Виробництво	65483	25096	7755	30300	2332
1.2	перехідні залишки	4486	1288	467	2029	702
1.3	імпорт	258	14	30	36	178
2	Потреба використання	66014	24898	7752	30865	2499
2.1	внутрішнє споживання	20594	7398	3937	7365	1894
2.2	експорт	45420	17500	3815	23500	605
3	Очікувані залишки	4213	1500	500	1500	713

Експорт з України зернових, зернобобових (з продуктами їх переробки) та борошна на поточну дату 2020/21 МР, тис. т (дані Держмитслужби)

	Всього	в тому числі:		+/- до відпов. дати мін. року	Експорт 19/20 МР
		За добу	за лютий		
Зернові та зернобобові, всього	31821	122	3025	▼-8264	56727
пшениця	13617	14	617	▼-2840	20522
ячмінь	3956	0	60	▼-57	5076
жито	1,7	0	0	▼-3,3	8,2
кукурудза	13723	107	2320	▼-5401	30330
Борошно пшеничне, тис. тонн	91,9	0,4	6,5	▼-160,0	331,7
Борошно інше, тис. тонн	0,7	0	0,1	▼-0,7	2,5
Борошно разом, тис. тонн	92,6	0,4	6,6	▼-160,7	334,2
Експорт разом (зерно + борошно)	31945	123	3034	▼-8478	57173

Всього експортовано та підготовлено зерна до експорту, тис. тонн

	Всього	пшениця, всього	пшениця прод.	ячмінь	кукурудза
Експортовано	31945	13740	9233	3956	13723
Завантажено на кораблі	517	93	93	11	413
Всього експортовано та підготовлено до експорту	32462	13833	9326	3967	14136
Кількість суден, які знаходяться під завантаженням у портах	17	4	4	2	11
Запланований тоннаж суден	834	161	161	76	597
Відсоток завантаження	62%	58%	58%	14%	69%

Світові спотові ціни, \$/т

Культура	Специфікація	26.02.2021	22.02.2021	минулий рік
Пшениця	США, тверда, Мексиканська затока	▲298	286	239
	ЄС, Франція, м'яка, Руан	▲300	270	219
	США, м'яка, Мексиканська затока	▲284	280	244
Кукурудза	США, Мексиканська затока	▲246	244	171
Ячмінь	ЄС, Франція, Руан	▲281	265	192
Соя	США, Мексиканська затока	▲553	539	368

AgroPolit.com

Рисунок 11. Ринок зерна на 2021р.

Джерело:[25]

Обсяги експорту зерна в перспективі будуть визначатися передусім обсягами його виробництва. Останні, в свою чергу — рівнем рентабельності вирощування зернових культур в аграрних господарствах. Стимулювати розвиток зерновиробництва може такий рівень його прибутковості, який буде достатнім для його відтворення на інтенсивноінноваційних засадах. Тільки це дасть можливість повною мірою використовувати природний потенціал зерно виробництва, підвищити конкурентності зерна на світовому ринку.

3.2 Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Стратегічний аналіз — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства [20, с.8]. Основною метою є оцінка основних факторів, що впливають на сьогоденне і майбутнє становище підприємства і визначення їх специфічного впливу на стратегічний вибір, та факторів стратегічного успіху підприємства.

Проводивши аналіз підприємства визначили критично важливі елементи зовнішнього і внутрішнього середовища, які мають вплив на досягнення цілей підприємством.

Аналіз на ТОВ СП «Нібулон» виконує такі функції:

- стратегічне планування, яке дає змогу покращувати найбільш важливі фактори на економіку підприємства і його майбутнє;
- політики підприємства, допомагає створювати про себе найбільш сприятливе враження;
- поточна діяльність, що забезпечує інформацією для кращого виконання виробничих функцій.

О.С. Віханський [21,с. 21] доводить, що «Аналіз середовища вважається початковим процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує як базу для визначення місії і цілей підприємства, так і для розробки стратегії поведінки, що дозволить підприємству здійснити свою місію і досягти своїх цілей».

Середовище, в якому знаходиться і функціонує підприємство ТОВ СП «Нібулон» поділяється на:

1. Внутрішнє середовище – це комплекс факторів усередині підприємства, які є результатом управлінських рішень.

2. Зовнішнє середовище – фактори, що знаходяться за межами підприємства.

Отже, аналізуючи діяльність підприємства ТОВ СП «Нібулон» протягом 2020-2021 років спостерігається збільшення обсягів реалізованої продукції. Обсяги реалізованої продукції зросли у відсотках до загального обсягу виробленої продукції з 24,5 % у 2020 році до 27,6 % у 2021 році.

Обсяг реалізованої продукції протягом аналізованого періоду має стійку динаміку до зростання. Зокрема в 2020 році його обсяг склав 811516392, 8 тис. грн, тоді протягом 2020-2021 років зріс та склав на кінець 2020 року 1652040668,5 тис. грн. У відсотковому співвідношенні частка реалізованої продукції мікропідприємствами від загального обсягу реалізованої продукції, протягом 2020-2019 років зростає, з 12,1 % на кінець 2020 року до 14,9 % на кінець 2021 року.

Фактори внутрішнього середовища ТОВ СП «Нібулон» можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на становище компанії на ринку. Виявити можливості чи загрози, пов'язані зі змінами, що відбуваються в організації, дозволяє аналіз внутрішніх чинників [21].

До факторів внутрішнього середовища ТОВ СП «Нібулон» можемо віднести:

- корпоративні культури;
- організаційна структура;
- технології;
- ресурси.

Позитивний вплив на ТОВ СП «Нібулон» відкриває нові можливості для допомоги створенню нових напрямків. Негативні - це потенційні ризики

і загрози, які можуть привести до погіршення становища організації на ринку або взагалі до припинення її існування, наприклад може бути загроза з нестачею кваліфікаційних працівників, та призупинка експорту зерна на міжнародний ринок.

Методи стратегічного аналізу визначають як способи виявлення особливостей подальшого розвитку підприємства на основі співвідношень впливу зовнішнього і внутрішнього середовища.

Сучасні дослідники пропонують такі сукупності методів стратегічного аналізу середовища підприємства, що включають в себе:

- традиційні (статистичні) методи аналізу;
- економіко-математичні методи;
- спеціалізовані методи, в числі яких: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNWаналіз, портфельний аналіз, сценарний аналіз, порівняльний аналіз, аналіз стратегічних позицій підприємства.

Діяльності підприємства ТОВ СП «Нібулон» слід зазначити, що одними із найважливіших критеріїв є: відповідність організаційної структури потребам та можливостям організації та, по-друге, оптимальне визначення стратегічних орієнтирів, що безпосередньо пов'язані з досягненням стратегічних цілей розвитку підприємства.

Підприємство направлено впливає та змінює умови внутрішнього та зовнішнього середовища, пристосовуючи їх до необхідних умов реалізації стратегії, тим самим створюючи підґрунтя для досягнення стратегічних цілей в цілому.

Таблиця 3.1 - Показники інноваційної активності ТОВ СП «Нібулон»

Показники	2021	2022
1. Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	0,11	0,14
2. Коефіцієнт освоєння нової техніки	0,43	0,65
3. Коефіцієнт впровадження нової продукції	0,37	0,40
4. Загальний коефіцієнт інноваційного потенціалу	-0,17	-0,19
5. Коефіцієнт інноваційного зростання	0,67	0,89

Джерело: розроблено автором

Одним із недоліків системи управління якістю у ТОВ СП «Нібулон», на нашу думку, є відсутність статистичних методів контролю якості, тобто з використанням теорії ймовірності і математичної статистики.

Метою статистичних методів контролю є виключення випадкових змін якості продукції. Такі зміни викликаються конкретними причинами, які потрібно вчасно встановити й усунути ризики.

Аналіз виникнення можливих галузевих ризиків передбачає дослідження таких основних факторів:

- динаміки основних техніко-економічних показників розвитку підприємств галузі, а також підприємств суміжних галузей;
- специфічних чинників, що характеризують функціонування та розвиток підприємств галузі;
- рівня конкуренції підприємств галузі;
- ринку продукції галузі та перспектив його розвитку;
- показників стійкості підприємств галузі порівняно з підприємствами суміжних галузей;
- сформованої системи державного регулювання економіки та наявності державних замовлень.

3.3. SWOT-аналіз підприємства

У країні спостерігається політична стабільність, що дозволяє уряду країни проводити роботу по стабілізації та зростання економіки в цілому.

Протягом останніх 5 років спостерігається позитивна динаміка економічного стану України, а саме постійний ріст вал сільськогосподарської галузі, в першу чергу за рахунок модернізації обладнання та підвищення якості сільськогосподарських продуктів.

Методичним інструментом дослідження рівня конкурентоспроможності ТОВ СП «Нібулон» є метод SWOT - аналізу, завдяки якому встановлюються взаємозв'язки між сильними і слабкими сторонами в діяльності підприємства, а також загрозами і можливостями, що супроводжують цю діяльність.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності ТОВ СП «Нібулон» є організація збуту та можливості використання нової техніки і впровадження новітніх технологій та використання провідних методів управління виробництвом.

Щодо проведеного аналізу показано у матриці SWOT-аналізу (табл.3.2), яка побудована у двох векторах: стан зовнішнього середовища (горизонтальна вісь) і стан внутрішнього середовища (вертикальна вісь).

Класичний SWOT-аналіз вимагає визначення сильних і слабких сторін у діяльності підприємства, потенційних зовнішніх погроз і сприятливих можливостей.

ТОВ СП «Нібулон» має реальні можливості успішного розвитку за умов, коли будуть враховані сильні сторони і можливості, розроблені шляхи подолання загроз і слабких сторін, а також буде впроваджено ефективну систему стратегічного управління підприємством.

Отже, використання сучасних методів оцінки при формуванні стратегічних позицій діяльності підприємств аграрної сфери є можливим і необхідним для підвищення їх конкурентного статусу.

Таблиця 3.2 - Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ СП «Нібулон»

Стан зовнішнього середовища:	
Можливості:	Загрози:
1. Використання нових сортів рослин 2. Виробництво перспективних продуктів сільського господарства 3. Використання власних ресурсів 4. Залучення інвесторів 5. Розширення мережі дистриб'юторів у т.ч. за кордоном.	1. Використання закордонних технологій конкурентами 2. Зростання тиску конкурентів 3. Ринковий ризик, який полягає в можливій зміні ринкових цін на продукцію, що закуповується на внутрішньому ринку України та постачається компанією на експорт. 4. Транспортний ризик пов'язаний з можливим пошкодженням продукції під час її транспортування. 5. Загрози ліквідності, що пов'язані із неможливістю своєчасно виконувати свої зобов'язання як по відношенню до постачальників продукції, так і по відношенню до інституцій, що здійснюють фінансування діяльності групи.
Сильні сторони:	Слабкі сторони:
1. Стабільний попит на продукцію 2. Мала ймовірність виникнення нових конкурентів та посилення загрози з їх сторони 3. Сегментування ринку 4. Постійна реалізація	1. Зростання темпів інфляції 2. Зміни в потребах споживачів 3. Соціально-політична нестабільність 4. Велике податкове навантаження 5. Погіршення кредитної політики

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ СП «Нібулон»

Ефективність зовнішньоторговельної діяльності підприємства залежить від внутрішньогосподарських факторів: забезпеченості підприємства матеріальними та трудовими ресурсами. Основним показником, що характеризує ефективність зернотрейдера є сума прибутку від реалізованої продукції.

На прибуток впливають обсяг реалізації, рівень попиту і пропозиції на ринку, ціни та реалізація продукції. На ефективність виробництва впливає підвищення якості продукції.

Наступним кроком стала побудова матриць ймовірностей впливів, в одній з яких позиціонуємо виявлені чинники зовнішнього середовища, що мають позитивний вплив на підприємство (можливості), в іншій – чинники зовнішнього середовища, що мають негативну дію на підприємство (загрози).

Такі матриці приведені у вигляді табл. 3.3 і 3.4, що дозволяють визначити можливості і загрози для підприємства.

Таблиця 3.3 - Матриця позиціонування можливостей зовнішнього середовища

		Ймовірність		
		Висока	Помірна	Слабка
В П Л И В	Сильний	Недооціненість національної валюти		
	Помірний	Високі ціни на продукцію на зовнішніх ринках	Загальносвітова політична нестабільність, що спонукає попит на продукцію	Швидке зростання внутрішнього ринку за рахунок попиту оборонно-промислового комплексу
	Слабкий	Вертикальна інтеграція у загальногалузеву структуру	Зростання ринків країн, що розвиваються	

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.4 - Матриця позиціонування загроз зовнішнього середовища

		Ймовірність		
		Висока	Помірна	Слабка
В П Л И В	Сильний	Надвисокий рівень конкуренції Високі входні бар'єри на світових ринках	Відтік кваліфікованих кадрів Технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції	
	Помірний	Забюрократизованість системи управління галуззю	Високі темпи інфляції Недостатня розвиненість фондового ринку Відсутність стабільного фінансування державних програм	
	Слабкий		Зростання цін на продукти і послуги природних монополій	

Джерело: розроблено автором

Найбільш важливими потенційними можливостями для підприємства є:

- Недооціненість національної валюти
- Високі ціни на продукцію на зовнішніх ринках.

Комбінація цих факторів дозволить підприємству отримувати більші, у відносному вираженні, прибутки у національній валюті при меншій нормі прибутку, ніж у іноземних конкурентів.

Найбільш важливими потенційними загрозами для підприємства є:

- Надвисокий рівень конкуренції;
- Високі вхідні бар'єри на світових ринках;
- Відтік кваліфікованих кадрів;
- Технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції.

Усі ці фактори напряду пов'язані з формуванням конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках і мають визначальне значення у формуванні позиції підприємства на зовнішніх ринках. Високий рівень конкуренції на вже зайнятих, обмежує можливості зростання на цих ринках, високі бар'єри на незайнятих ринках вимагають значних зусиль для подолання. Швидке удосконалення технологій в інших країнах лише посилюють вхідні бар'єри та створюють загрози для вже зайнятих ніш на зовнішніх ринках.

Щоб діяти на платоспроможних ринках, підприємству потрібні дуже значні фінансові вкладення для просування своєї продукції.

З цього випливає, що для ТОВ СП «Нібулон» доцільно реалізовує маркетингову стратегію, яка базується на інноваційних технологіях і продуктових інноваціях, що дозволять знизити собівартість продукції.

3.4. Стратегія розвитку ТОВ СП «Нібулон»

Стратегії розвитку підприємства здебільшого орієнтовані на довгостроковий період і потребують вкладення інвестиційних коштів, а це характеризується відповідним рівнем ризику. На ризики потрібно звернути увагу під час формування стратегії розвитку.

До основних чинників негативного впливу належать:

- неадекватність зовнішніх умов розвитку ринків;
- зниження ефективності діяльності підприємства;
- надлишкове інвестування;
- втрата контролю над ризиками;
- можливість збитків через зниження якості.

Основними принципами розроблення активних і пасивних стратегій розвитку підприємства мають бути: спрямування на довгострокові цілі підприємства; багатоваріантність потенційних напрямків розвитку, яка зумовлена динамікою зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; безперервність розроблення стратегії; комплексність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів[22].

Стратегія росту на ТОВ СП «Нібулон» виконується шляхом щорічного зростання рівня довгострокових та короткострокових цілей над рівнем показників попереднього року. Цей варіант часто використовується в галузях з швидко мінливою технологією та великою динамікою. Ріст може бути зовнішнім та внутрішнім. Таку стратегію застосовують невелика кількість підприємств, керівники розуміють важливість запровадження в підприємство виробництва сучасних організаційних механізмів ринкової стратегії.

І цей шлях найбільш перспективний, тому що в основу формування стратегії підприємства пропонується зробити стратегічну альтернативу росту, яка потребує запровадження кардинальних організаційно-економічних змін.

Для удосконалення системи стратегічного управління ТОВ СП «Нібулон» пропонується комплекс заходів, спрямованих на підвищення якості продукції, що експортується, скорочення витрат та модифікацію цінової політики підприємства(рис.6).

Якість продукції є удосконалення державного регулювання якості підвищення якості продукції, що експортується напрями удосконалення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю.

Відмова у прийнятті покупцями експортованого зерна з причини невідповідності фактичної якості контрактним вимогам вимагає досягнення відповідності вітчизняних показників якості нормам міжнародних стандартів.

До прикладу, активний пошук методів зростання ефективності роботи підрозділів підприємства здійснити доволі складно, тому існує чимало взаємозалежних виробничих факторів.

Правильно обрана проблема це - половина успіху.

Вибір стратегій для організації можна розділити на три етапи:

- розробку стратегії;
- доведення;
- аналіз [24].

Вибір стратегії ТОВ СП «Нібулон» є відповідальним та найважливішим моментом у житті, тому керівництво підприємства повинне приділяти більше уваги ефективним стратегіям бізнесу, які базується на стійкій конкурентній перевазі.

Наприклад, якість української кукурудзи не узгоджується з вимогами іноземних покупців по вмісту зернової домішки і нерідко це пов'язане з різними методами визначення цього показника в Україні й на Заході.

Становлення є найважливішим напрямком розвитку сучасної підприємницької діяльності, як системи, що поєднує у собі два головних елементи це - підсистема з декількох видів діяльності та підсистема з невеликої кількості відособлених бізнесів, що забезпечує.

Вимогами європейських покупців, зернової домішки в кукурудзі, що поставляється, не повинен перевищувати 5-6 % приблизно відповідає 10-12 %. У той же час, відповідно до діючого Держстандарту 4525:2006, зернова домішка в кукурудзі, що поставляється для потреб тваринництва, не повинна перевищувати 15 %[23, 24].

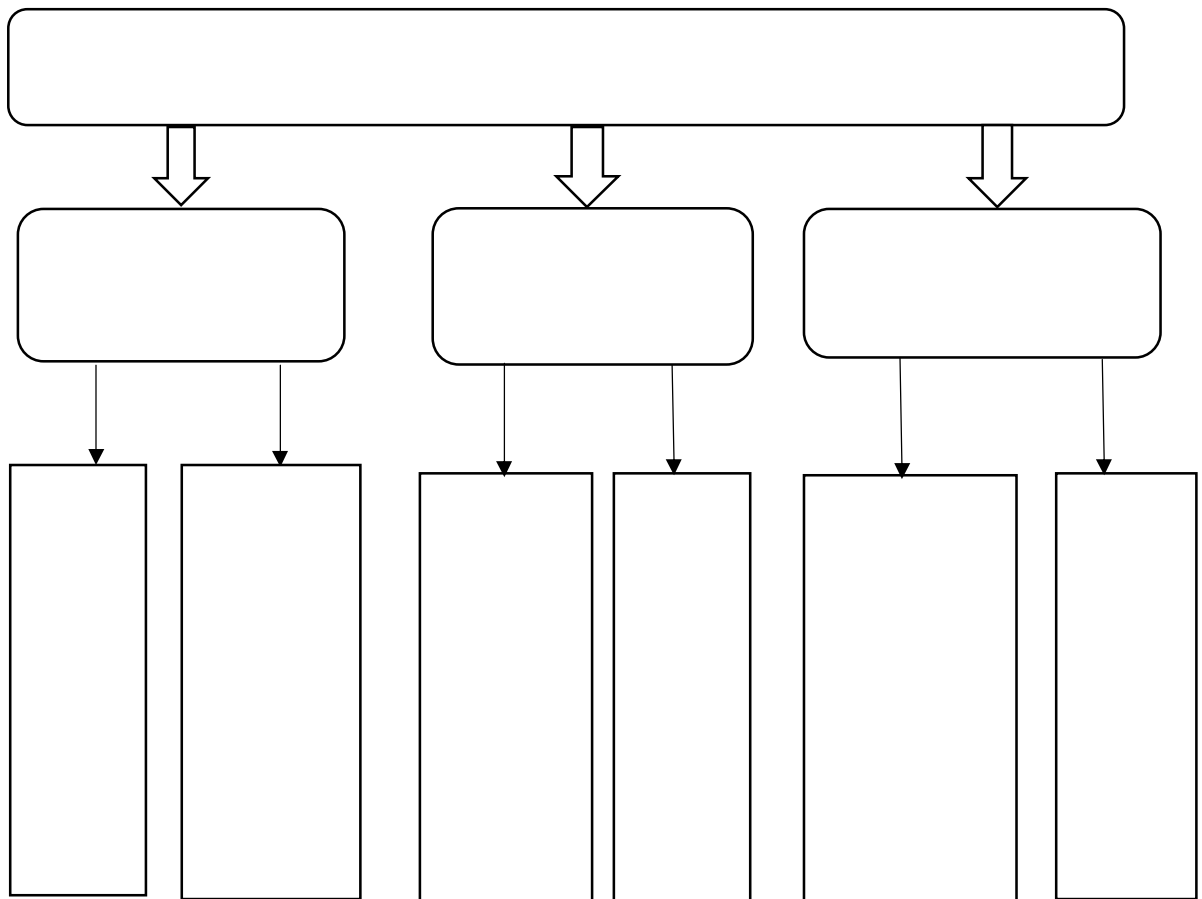


Рисунок 12. Напрями удосконалення стратегічного управління ТОВ СП «Нібулон»

Джерело:[23]

Для того щоб удосконалювати розвиток підприємства ТОВ СП «Нібулон» ми розробили комплекс заходів для підвищення ефективності зовнішньої торгівлі підприємства.

Висновки до розділу 3

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічне управління, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі.

Запровадження системи стратегічного управління в Україні і є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації управління бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і стратегічних проблем.

В основу цього процесу необхідно покласти наявний іноземний досвід в сфері стратегічного управління і забезпечити творче перенесення з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України, на вітчизняні підприємства щоб допомогти їм у становленні необхідних виробництв і зростанні їх ефективності.

Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ СП «НІБУЛОН» була проведена на основі SWOT-аналізу, і як результат, виявлено ряд загроз і слабких сторін даної компанії, що зумовлені виробничими особливостями та високим рівнем конкуренції. На даному етапі господарювання для ТОВ СП «НІБУЛОН» доцільною обрати інвестиційну стратегію.

За результатами SWOT аналізу зроблено висновок, що на підприємстві переважають сильні сторони, але для фірми також існує і ряд загроз, які можуть значно вплинути на її розвиток та прибуток. Більше 50% відсотків зерна, що реалізує та експортує в інші країни погіршуються стосунки і з цим може призвести до значних матеріальних втрат.

Проаналізувавши інформацію щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства та провівши SWOT - аналіз можна представити наступні, найбільш оптимальні та ефективні стратегії, які необхідно впроваджувати підприємству для покращення власної зовнішньоекономічної діяльності:

- Використання загальногалузевої інтегрованої структури управління заради інтенсифікації діяльності з метою отримання більшого прибутку за рахунок недооцінки національної валюти порівняно зі світовими резервними валютами.

- Збільшення присутності на зовнішніх ринках за рахунок високого співвідношення ціна/якість продукції і можливості ще більше знизити ціну за рахунок недооцінки національної валюти.

- Посилення позицій на вже існуючих ринках за рахунок створеного позитивного іміджу та високого співвідношення ціна/якість продукції.

Дана стратегія залучає зовнішні джерела фінансування, а в результаті діяльність компанії досягне високого рівня розвитку.

Аналіз динаміки міжнародної торгівлі зерном виявив позитивні тенденції розвитку світового ринку торгівлі зерном та значний потенціал України як важливого гравця на цьому ринку.

РОЗДІЛ 4

ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВІСТІ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ТОВ СП «Нібулон»

4.1. Характеристика проекту

ТОВ СП «Нібулон» є інвестиційно спрямованим що застосовує нові технологічні процеси у різних областях виробництва в результаті чого філії та підприємства холдингу є одними з найсучасніших технічно обладнаних в Україні та світі. Автоматизація більшої частини виробничих процесів результативно й економно забезпечує стабільно високу якість виготовлюваної продукції.

В даній роботі ми запровадили розробку виробництва курятини, так як в компанії тваринництво займає низьку позицію з порівнянні виготовлення та переробки зерна. На наш погляд саме виробництво курятини дасть змогу підвищити рівень прибутку підприємства, та надавати робочі місця, у зв'язку з ситуації в країні експорт зерна неможливий, тому підприємство повинне розвиватись та не втрачати дохід. Саме тому нами розроблено проєкт з виробництвом курятини.

На підприємстві ТОВ СП «Нібулон» ми будемо вирощувати курятину та індюшатину.

Для реалізації даної ідеї підприємство виділяє бюджет складом на 6000000 млн. грн..

Дану птице фабрику ми побудуємо в м Ізмаїл, Ізмаїльський район, Одеська область, вул..Соборна, 24.

Щоб реалізувати цю ідею підприємству ТОВ СП «Нібулон» не потрібні великі затрати, тому що воно має свої землі на яких вирощують: кукурудзу,

зерно, для забезпечення птиці кормом підприємству вистачить нагодувати, що свідчить про вигідну стратегію цієї ідеї.

Підприємство планує закупити 50 000 тис курей, та 20 000 тис. індиків.

Проаналізувавши інноваційну активність підприємства протягом останніх трьох років виявили, що в цілому показники мають тенденцію до зростання. Проте дане зростання відбувається невисокими темпами, а інколи взагалі є від'ємним.

Позитивними тенденціями характеризується рівень організаційно-управлінської динаміки. Це пов'язано зі значними фінансовими вкладеннями у розвиток персоналу, підвищення кваліфікації та покращення робочих умов. Зокрема, маючи за мету впровадження єдиної платформи навчання та оцінки персоналу на підприємствах, а також автоматизування HR-процесів, було впроваджено проект.

Запровадження даної системи має ряд переваг [27]:

- оцінка персоналу виконується автоматизовано в один час для всіх підприємств;
- оптимізація робочого часу спеціалістів;
- впровадження інструментів дистанційного навчання;
- збільшення лояльності працівників до оцінки персоналу.

Підприємство постійно використовує інноваційні рішення та впроваджує проектні підходи для управління новітніми технологіями. Підприємство сприяє створенню стартапів розвитку підприємництва, забезпечує середовище для застосування новітніх розробок.

Для реалізації проекту спершу необхідно оцінити його собівартість.

Виходячи із розробленої бізнес-моделі визначили, що для реалізації проекту є:

- витрати на закупівлю технології пакування;
- витрати на закупівлю лотків та плівки, тобто матеріальні затрати;

- витрати на паливо для здійснення транспортування нової упаковки на птахофабрики;
- витрати на реалізацію та збут.

4.2. Оцінка інноваційної привабливості проекту

Ми розробили план реалізації нашої продукції на ТОВ СП «Нібулон», що представлена на рис. 13.

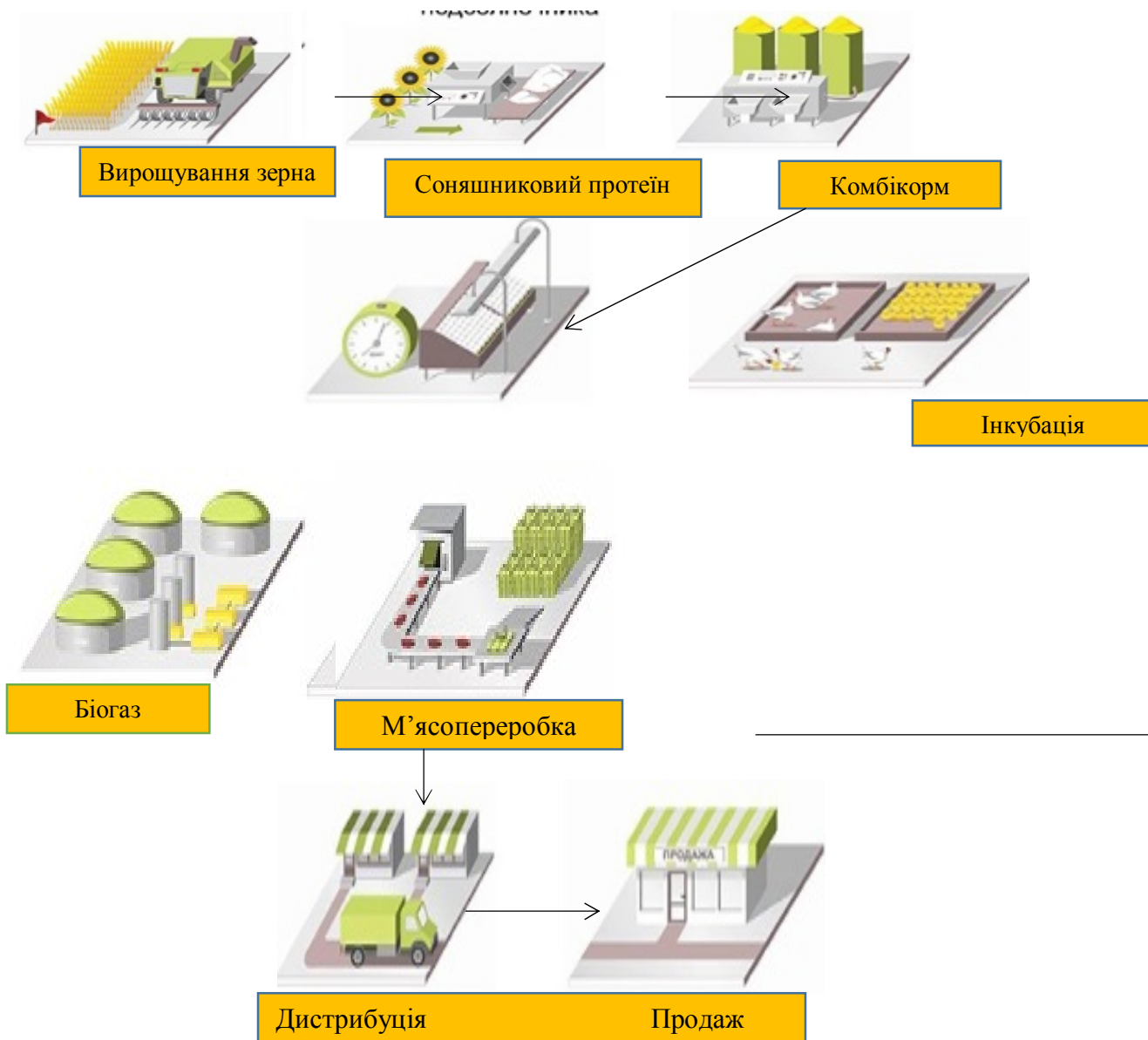


Рисунок 13. План реалізації продукції на ТОВ СП «Нібулон».

На рисунку 13 ми розробили послідовність реалізації продукції.

Для здійснення цього проекту спершу ми вирощуємо зерно та кукурудзу, потім переробляємо на комбікорм, що теж не стане загрозою для

підприємства. Далі відбувається інкубація та вирощування курей та індиків. Потім все відправляємо на м'ясопереробку, та після цього готову продукцію відправляємо на продаж.

Підприємство постачає продукцію провідним мережам супермаркетів: «Сільпо», «АТБ», «Метро», «ТавріяВ», а також в подальшому будемо розробляти курятину на експорт. Тому для подальшого розвитку ми вибрали таке місце розташування м. Ізмаїл для швидкого експорту на Румунію, що дасть змогу швидко відправляти продукцію, щоб не псувалась якість м'яса.

Даний проект має бути прибутковим та рентабельним, тому що м'ясо та яйця завжди затребувані серед споживачів, тому саме цей проект може бути відмінним стартом для ТОВ СП «Нібулон».

Цей проект гарантує на ТОВ СП «Нібулон» високі стандарти якості, а також контроль над собівартістю фінальної продукції завдяки великим масштабам виробництва, що особливо важливо в умовах української економіки, яка зараз не на високу рівні розвитку.

Для здійснення оцінки використовуються різні методи, які мають єдиний принцип – головним результатом реалізації будь-якого проекту є отримання організацією прибутку.

Виробництво курятини планує і надалі самостійно забезпечувати себе основними інгредієнтами (кукурудзою, пшеницею, соняшникового протеїну), необхідними для виробництва комбікормів.

Підприємство продовжує знаходити додаткові способи використання відходів виробництва.

ТОВ СП «Нібулон» має можливість забезпечувати та вирощувати зерно для розвитку цієї ідеї.

Розглянемо етап моделі ведення бізнесу на ТОВ СП «Нібулон»:

- Підприємство прагне повною мірою забезпечувати власні потреби у зернових. ТОВ СП «Нібулон» повністю забезпечує свої потреби на 15 % у соняшнику та 40% у кукурудзи.

- Виробництво соняшникового протеїну виготовленні комбікормів компанія замінила дорогу імпорتنу сою соняшниковим протеїном власного виробництва.

- Виробництво комбікормів 100 % виробляється на чотирьох комбікормових заводах ТОВ СП «Нібулон». Для зберігання та поїстійного контролю якості зерна використовуються п'ять елеваторів, для забезпечення виробництва курей.

- Інкубація. Яйця, отримані на батьківських птахофабриках, транспортуються до інкубаторів, розташованих на птахофабриках з вирощування курчат-бройлерів. Після сортування яйця розміщують на зберігання в автоматизований інкубатор (21 день).

- Вирощування бройлерів. Виробляється і переробляється на підприємстві. Сегмент птахівництва включає 2 бройлерні птахофабрики і 4 птахофабрики з розведення батьківського поголів'я та виробництва інкубаційного яйця .

- Біогаз. В умовах залежності від джерел енергопостачання особливу увагу привертає альтернативна енергетика, ефективне використання ресурсів. Виявити і використати альтернативні енергетичні ресурси — на сьогоднішній день одне з пріоритетних завдань ТОВ СП «Нібулон».

- М'ясопереробка. Сегмент м'ясопереробки є невід'ємною частиною і логічним розвитком вертикально інтегрованої бізнес-моделі. Одним з основних компонентів м'ясних продуктів, який складає понад 50 % сировини для ковбасних виробів є курятина власного виробництва. Для виробництва м'ясних продуктів вирощує птицю, велику рогату худобу, власних підприємствах та відгодовує їх кормами власного виробництва

- Дистрибуція. П'ятнадцять розподільчих центрів компанії та власний парк вантажівок дозволяють доставляти клієнтам охолоджену й заморожену продукцію у найкоротші терміни.

- Продаж. Близько 37% курятини продається через франчайзингову мережу (2360 точок продажу). Компанія постачає продукцію провідним мережам супермаркетів: «Сільпо», «АТБ», також в подальшому будемо розробляти на експорт.

Основними пріоритетами даного проекту є :

- розробка будівництва «Птахофабрики» з метою збільшення компанії загального обсягу виробництва курятини до 900 тис. тонн на рік до 2024 року;

- розвиток експорту та закріплення існуючої позиції на наявних територіях, дослідження та використання нових можливостей;

- розгляд подальших потенційних цільових придбань спільних підприємств як в Європі, так і в регіонах Близького Сходу;

- підтримання інвестицій в людей і розвиток репутації високоякісного, відповідального і прозорого роботодавця;

- сприяння сталому розвитку, приділяючи особливу увагу впливу діяльності компанії на навколишнє середовище, добробут тварин і соціальну відповідальність.

У табл. 4.1 наведені дані можливих обсягів реалізації курятини протягом трьох років, а також можливі об'єми виручки від реалізації курятини.

Таблиця 4.1 – Можливі обсяги реалізації курятини на ТОВ СП «Нібулон» 2022-2023р.

Рік	Обсяг реалізації		Розмір виручки, млн. дол.	
	Факт	Прогноз	Факт	Прогноз
2022	654378	678434	1762	2335
2023	854467	871233	2833	3445

Джерело: розраховано автором

З даної таблиці можемо зробити висновок, що підприємство має можливості у вигляді додаткової виручки від реалізації товару, що може бути

досягнута за рахунок усунення недоліків упаковки, у якій відбувається транспортування курятини.

Далі розглядаємо собівартість інноваційного проекту, що розрахована в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 - Собівартості інноваційного проекту

Статті витрат	Ціна, грн.	Норма витрат	Витрати на од., грн./шт. В	Витрати на весь обсяг, тис.грн.
1.Вартість технології	3450000	1	3450000,00	3450,00
2.Вартість упаковки розміром 187*137*63	4,69	1	4,69	164,15
Вартість упаковки розміром 227*178*60	5,78	1	5	603,2
3.Паливо і енергія на технологічні потреби, всього:	38,5	0,033	0,03	1732
Постійні виробничі витрати (ПВ = ПН)	2333	-	183,3	5564
Собівартість продукції (виробнича)	18373	-	15,6	155,3
Витрати на реалізацію і збут продукції	1228	-	13,2	1883
Повна собівартість продукції	18383	-	177,3	63445

Отже, витрати на впровадження нової упаковки становлять 63445 тис. грн. Технологія наповнення упаковки захисним газом при запайці є вартісною, проте це дозволяє значно скоротити збитки, пов'язані із псуванням продукції та зменшити кількість браку.

Враховуючи проблему упаковки для курятини у ТОВ СП «Нібулон» найкращим варіантом її оновлення буде варіант упаковки у лотки.

Упаковка в модифікованому газовому середовищі є найсучаснішим способом збереження якості продуктів харчування.

На рисунку 14 ми розробили нові екологічні упаковки для перевезення та зберігання курятини, враховуючи те що м'ясо - це продукт, який швидко псується.

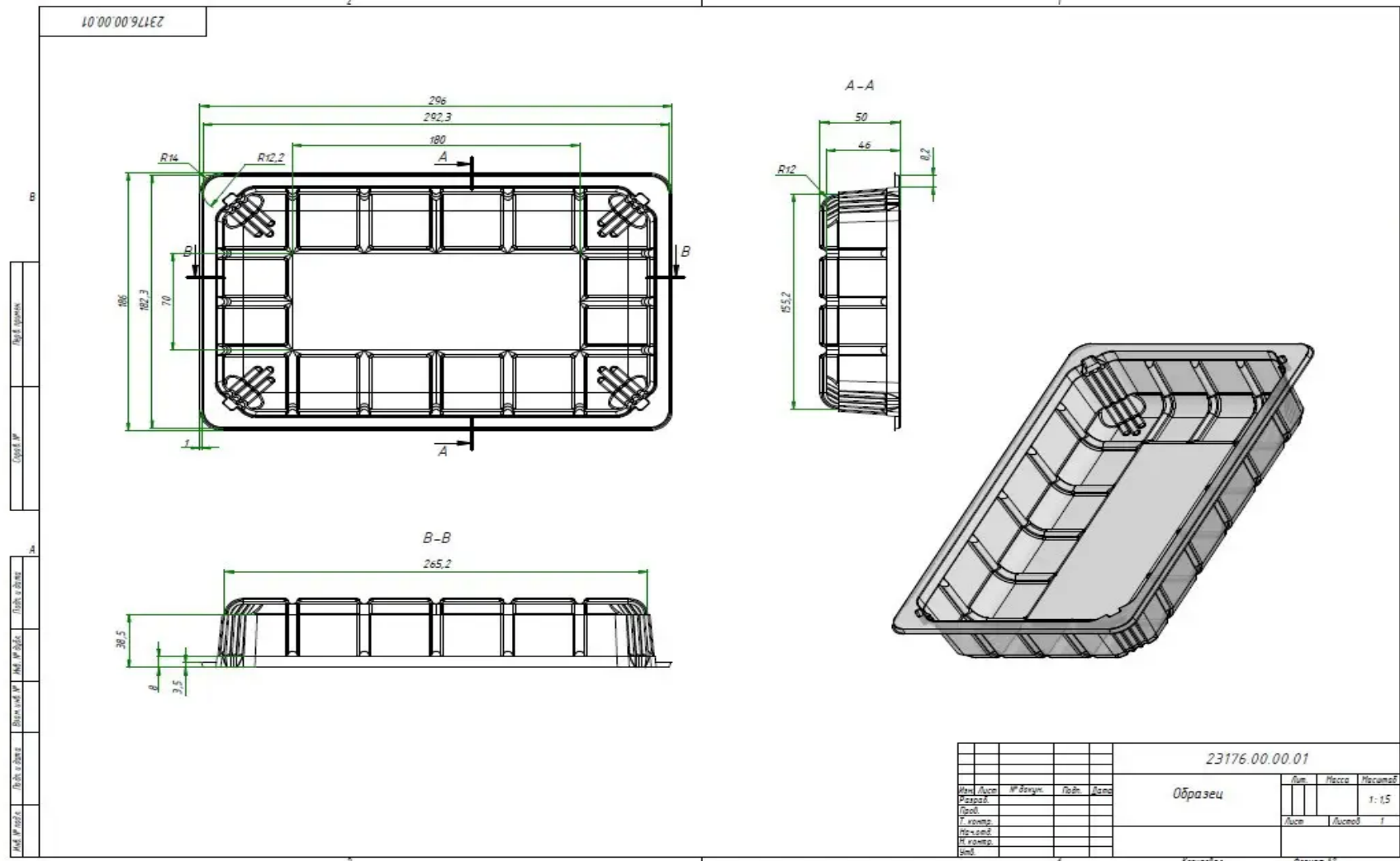


Рисунок 14. Упаковки м'яса на ТОВ СП «Нібулон»

Джерело: розроблено автором

Ми запровадили щоб продукція зберігалась в ПЕТ-матеріал, із якого складається нижня частина упаковки демонструє слідування світовим тенденціям збереження екологічності навколишнього середовища, за рахунок можливості безперешкодної вторинної переробки даного матеріалу.

Впровадження інноваційного продукту оновленої упаковки покращує вже існуючу ринкову пропозицію, додаючи до неї нові споживчі властивості. Використання нової упаковки дозволить споживачеві до вибору продукту нашого підприємства, оскільки ключова перевага даної розробки – газове середовище, у якому знаходиться курятина – дозволить зберігати продукт свіжим довше без втрати своїх корисних властивостей.

Упаковка для м'яса курятини у ТОВ СП «Нібулон» була запущена, що втратила свої конкурентні здатності, не відповідає сучасним вимогам ринку та потребує оптимізації таких основних функцій упаковки, як:

- захисна функція: за рахунок неправильної геометричної форми у вигляді невисокого контейнера із сировиною, обтягнутого плівкою, що створює зовнішній рельєф, відбувається не надійне запаювання даного контейнера, що провокує протікання сирого м'яса;

- забезпечення зручності використання продукту для споживача: за рахунок довгого ланцюга збуту та обмеженого терміну придатності курятини, відбувається скорочення періоду її зберігання безпосередньо у цільового споживача;

- локалізаційна функція: при здійсненні транспортування курятини у наявній упаковці, відбувається погіршення товарного вигляду продукту за рахунок специфіки форми упаковки, що чутлива до зовнішніх механічних впливів;

- екологічна функція: наявна упаковка виготовлена із матеріалів, що важко піддаються вторинній переробці.

Відповідно до сучасних вимог ринку виконання даної функції виходить на один із передніх планів, тому необхідно здійснити пошук нових матеріалів та адаптувати їх під власне виробництво.

Екологічність нової упаковки також є одною із ключових переваг, що дозволить розширити аудиторію за рахунок збереження наявних та залучення нових екологічно свідомих споживчих сегментів.

Отже, шляхом розроблення даного проекту було узагальнено всі ключові процеси та особливості проекту впровадження продуктової інновації, розподілено відповідальність підрозділів за виконання даних процесів. Даний проект дозволяє визначити мету проекту, план її досягнення та інструменти, за допомогою яких відбудуватиметься реалізація даної ідеї.

Впровадження проекту дозволить збільшити виручку підприємства, загальні грошові доходи та обортні активи в цілому. Як наслідок, усі коефіцієнти, котрі включають їх у своєму розрахунку матимуть позитивну динаміку у перспективі. Впровадження проекту значно підвищить рентабельність підприємства за рахунок оптимізації собівартості та збільшення чистого прибутку.

Отже, проект впровадження продуктової інновації є економічно ефективним та доцільним для реалізації з метою підвищення прибутковості підприємства.

Висновки до розділу 4

Розглядаючи інвестиційну привабливість проекту, можемо зробити висновки, що ТОВ СП «Нібулон» є прибутковим та ліквідним підприємством, а це означає що інвестиційна привабливість даного підприємства має високий рівень.

Інвестиційна привабливість є своєрідними формами взаємодії інвестиційного інтересу та інвестиційної потреби. Якщо врахувати, що інвестиційні потреби знаходяться між собою у певному протиріччі, то саме взаємодія між інвестиційною привабливістю розкриває внутрішній механізм здійснення інвестиційної діяльності, як рушійної сили розвитку виробництва.

Для оцінювання проектів з метою прийняття рішення щодо доцільності фінансування застосовують критерії ефективності проектів: чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності інвестиції (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), дисконтований термін окупності інвестиції (DPP), коефіцієнт вигоди-витрати (BCR) (табл. 4.1).

В нашому проекті показник NPV склав 90059 гривень, з цього ми можемо зробити висновок, що проект ефективний і його можна приймати.

Наступний показник це Індекс прибутковості (PI).

В нашому проекті індекс прибутковості склав 3,74, що також свідчить про доцільність прийняття проекту.

Розрахунки показників ефективності показують, що данне прийняття проекту є позитивним та обґрунтованим рішенням і він неодмінно принесе бажані результати.

З метою представлення механізму реалізації проекту впровадження продуктової інновації було здійснено бізнес-моделювання даного проекту, що дозволило з'ясувати основні методи та засоби виводу інноваційної продукції на ринок.

Ми запровадили розробити підприємству ТОВ СП «Нібулон» вирощування курятини.

Термін окупності проекту становить 7-12 місяців.

Чистий грошовий потік станом на 01.03.20 становитиме 5752,7 тис. грн. Шляхом розрахунку собівартості, чистої теперішньої вартості з'ясували, що проект впровадження продуктової інновації є економічно ефективним та доцільним для реалізації з метою підвищення прибутковості та оптимізації показників фінансового стану підприємства.

Здійснивши аналіз часткових показників інноваційної діяльності виявили, що інноваційне зростання підприємства відбувається невисокими темпами, а інколи взагалі є від'ємним. Це свідчить про необхідність більшої активізації даних процесів та нарощування рівня науково-дослідної, технологічної та конструкторської діяльності.

5 РОЗДІЛ.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕССЕРЕДОВИЩА

5.1 Зміст та сутність диверсифікації міжнародної діяльності

В сучасних умовах господарювання диверсифікація в діяльності підприємства відіграє визначальну роль, зокрема і при здійсненні міжнародної діяльності, оскільки вона визначає забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, фінансової стійкості підприємств та отримання ним прибутку.

Диверсифікація – це створення багатoproфільного виробництва чи портфеляційних паперів з метою зменшення ризиків і підвищення ефективності господарюючих суб'єктів, в той час як диверсифікація виробництва – це одночасний розвиток багатьох не пов'язаних один із одним видів виробництва, розширення асортименту виробів.

Дана стратегія може застосовуватися як на макро- (розвиток пріоритетних галузей вітчизняної економіки за рахунок вкладення державних інвестицій або стимулювання приватного капіталу для підсилення національної економіки), так і на мікрорівні (паралельний розвиток непов'язаних між собою виробництв на одному підприємстві) [32].

Теоретичне підґрунтя диверсифікації на мікрорівні виокремлює:

- ✓ горизонтальну диверсифікацію – розширення власного асортименту продукції принципово новими виробами, які можуть створити зацікавленість існуючих споживачів підприємства; передбачає освоєння нових ринків та сфер бізнесу;
- ✓ вертикальну (концентричну) диверсифікацію – виробництво товарів, які затехнологією та за маркетингом, пов'язані з вже існуючими товарами підприємства;

- ✓ конгломератну диверсифікацію – розширення асортименту підприємства виробами, які непов'язані ні з технологіями, які застосовуються, ні з ринками, на яких вже працює підприємство, ні з існуючими потребами її споживачів; потребує більших фінансових затрат і може застосовуватися, як правило, великими прибутковими підприємствами [33].

За рахунок застосування стратегій диверсифікації бізнесу підприємства, що займають свою вузькоспеціалізовану нішу на ринку, перетворюються у багатогалузеві комплекси та в процесі свого розвитку можуть уникати фінансової залежності від особливостей циклічного розвитку однієї галузі виробництва. Така стратегія широко застосовується і в міжнародній діяльності – диверсифікація експорту як розширення товарної номенклатури у зовнішньоекономічних зв'язках, що пов'язане з удосконаленням товарної структури експорту [34]. Крім того, нестабільне бізнес-середовищем, яке з розвитком нових технологій, цифровізації та модернізації вимагає все більшої адаптивності та швидкої реакції або наявності запасних варіантів. Таким чином, кожному підприємцю необхідно шукати альтернативні варіанти отримання прибутку чи пристосовувати бізнес-модель підприємства під вимоги ринку, що є досить непростим завданням.

Слід зазначити, що на відміну від вузькоспеціалізованих підприємств, диверсифіковані підприємства відрізняються здатністю підвищувати свою ефективність за рахунок таких економічних явищ, як синергія та матриці «вироблена продукція – ринки, що обслуговуються».

Ефект синергії виникає в результаті взаємодії бізнес-одиниць, спільного використання ресурсів. Тобто синергія характерна для виробничої, управлінської, маркетингової діяльності. Суть матриці «виготовлена продукція – ринки, що обслуговуються» полягає в тому, що в умовах постійних змін попиту на продукцію диверсифіковані підприємства компенсують зниження продажів на одних ринках за рахунок інших [35].

Люзе М.В. та Окландер М.А. зазначають, що диверсифікація є перспективним напрямком розвитку для підприємств в умовах посилення інтеграції, який створює непов'язані технологічні види виробництва, поглиблює його асортимент товарів, послуг. Диверсифікуючи свою діяльність, організації прагнуть використовувати наявні ресурси для подальшої їх переробки, гарантувати прибутковість нових товарів, зменшити ризики підприємницької діяльності, вводити в дію нові технології для підвищення ефективності виробництва, пристосовуватись до вимог споживачів [36].

Розглянемо особливості диверсифікації більш детально в табл. 5.1

Таблиця 5.1 – Характерні особливості диверсифікації

Особливість	Сутність
Еволюційність	Поява диверсифікації не є раптовою. Розвиток диверсифікації відбувався одночасно із розвитком світової економіки. Відповідно, диверсифікація історично пройшла чотири основні етапи становлення під впливом особливостей функціонування економіки.
Структурованість	Диверсифікацію на підприємствах впроваджують поетапно. Наприклад, спершу потрібно проаналізувати бізнессередовище підприємства, виявити чи ринкові тенденції єсприятливими, оцінити потенціал, впроваджувати диверсифікацію, оцінити її ризики.
Комплексність	Вказує на те, що важливе значення має встановлення цілей, мотивів, умов диверсифікації.
Багатоаспектність	Особливістю диверсифікації є можливість поєднувати спільні та різні напрями діяльності.
Цілеспрямованість	Полягає у чіткому, конкретному ідентифікуванні цілей диверсифікації.
Емерджентність	В результаті впровадження нових напрямів діяльності система підприємства набуває нових властивостей, тобто, може змінитись організаційна структура управління, поява нового ринку збуту тощо.
Динамізм	Диверсифікація забезпечує можливість постійного розвитку суб'єкта господарювання, підвищуючи його конкурентоспроможність;
Синергійність	структурні підрозділи суб'єкта господарської діяльності активно взаємодіють між собою;
Наявність зворотного зв'язку	Оптимальний розвиток нових сфер діяльності може позитивно впливати на основне виробництво. Цей позитивний вплив може проявлятися, наприклад, через забезпечення основної діяльності підприємства оборотними коштами тощо.

Джерело: розроблено автором

Вітчизняні компанії, які здійснюють підприємницьку діяльність, знаходяться під загрозою кризових явищ. Такий стан підприємства, що характеризується порушеннями в його діяльності внаслідок дії зовнішніх, внутрішніх факторів, може призвести до його ліквідації. Серед провідних способів виходу підприємства з кризи вони вважають використання стратегії диверсифікації. Виходячи з цього, важливу роль у системі антикризового управління відіграє диверсифікація діяльності підприємств.

5.2 Види диверсифікації діяльності підприємства та її класифікації

Диверсифікацію найчастіше поділяють на два види – зв'язана і незв'язана.

Зв'язана диверсифікація – це нова сфера діяльності компанії, яка пов'язана з вже існуючими сферами бізнесу (наприклад, у сфері виробництва, маркетингу, постачання матеріалів чи технологій) – цей вид диверсифікації найчастіше зустрічається на ринках, де існує сильна конкуренція [37].

Незв'язана (латеральна) диверсифікація – це нова сфера діяльності, яка не має явних зв'язків із існуючими напрямками бізнесу. Незв'язана диверсифікація може здійснюватися шляхом створення нових підприємств, і шляхом придбання фірм чи злиття із нею [38].

Більшість компаній у процесі свого розвитку звертаються до диверсифікації тільки тоді, коли вони вже створюють фінансові ресурси, що перевищують ті, які необхідні підтримки конкурентних позицій в основних сферах діяльності [39].

Диверсифікація може здійснюватися наступними шляхами:

- через внутрішній ринок капіталів; – реструктуризація;
- передачею конкретних знань між стратегічними зонами господарювання (СЗГ) та стратегічними бізнес-одинацями (СБО)– підрозділами, які мають відповідні права та відповідальність за розробку, виробництво та реалізацію однотипної продукції;
- розподіленням функцій чи ресурсів.

Диверсифікація через внутрішній ринок капіталу виконує самі функції, як і фондовий ринок [40].

При використанні внутрішнього ринку капіталу головний офіс відіграє такі основні ролі:

- ✓ виконання функцій стратегічного планування, які полягають у визначенні портфеля СЗГ корпорації;
- ✓ визначення фінансових цілей та контроль діяльності СБО;
- ✓ розміщення корпоративного капіталу серед конкуруючих СБО.

Диверсифікація шляхом розподілу ресурсів можлива за наявності істотної схожості між однією або декількома важливими функціями СБО, що існують і нових. Метою розподілу ресурсів є реалізація синергізму в діяльності компанії при використанні загальних виробництв, каналів поширення, засобів просування, НДДКР. Таким чином, в кожному СБО потрібно менше вкладень в порівнянні з автономним рішенням цього питання [41].

Для незв'язаної диверсифікації не вимагається координації між СБО. Отже, витрати на управління зростають з кількістю СБО в портфелі компанії. В протилежність цьому компанії із зв'язаною диверсифікацією несуть витрати, що зростають і з кількістю СБО, і з мірою необхідної координації між ними. Ці підвищені витрати можуть знищити прибутки при зв'язаній диверсифікації.

Різницю між зв'язаною і незв'язаною диверсифікацією наведено в табл. 5.2.

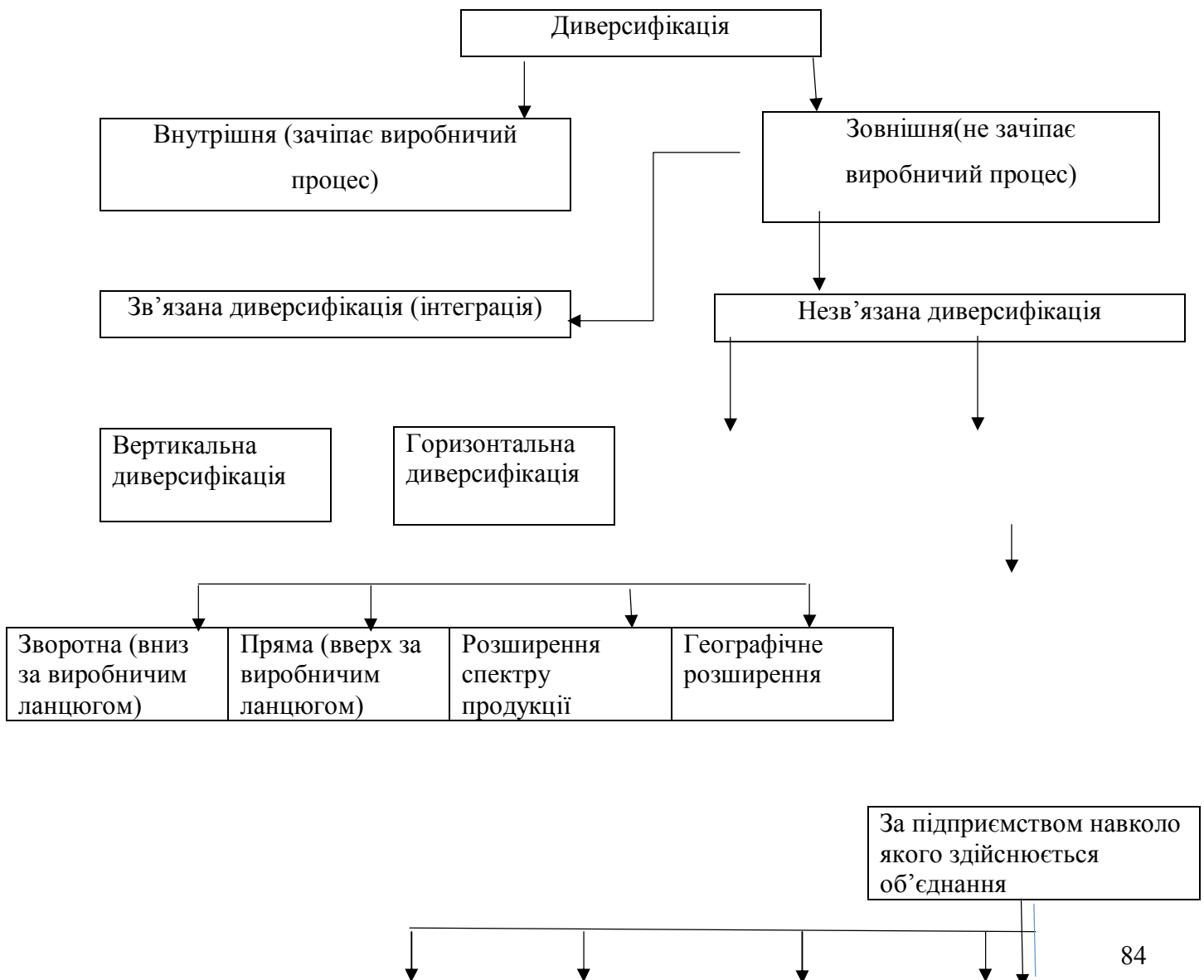
Таблиця 5.2 – Порівняння зв'язаної і незв'язаної диверсифікації

Стратегія диверсифікації	Шляхи реалізації	Джерела затрат на управління
Зв'язана	- внутрішній ринок капіталу - реструктуризація	кількість СБО

	- передача та розподіл ресурсів	
Нев'язана	-внутрішній ринок капіталу - реструктуризація	- координація між СБО

Пов'язаною, але не ідентичною стратегією диверсифікації може бути створення стратегічного альянсу між компаніями у сфері витрат, ризиків і винагород, пов'язаних з використанням нових можливостей для бізнесу (наприклад, у науково-дослідних роботах). Однак існує ризик доступу партнерів до ключових технологій. Крім того, слід зазначити, що антимонопольне законодавство ряду країн створює перешкоди для реалізації такої стратегії [42].

Отже, загальна схема видів диверсифікації компанії наведена на рис. 15



Банк	Фінансово-промислова група	Холдинг	Підприємство
------	----------------------------	---------	--------------

Рисунок 15– Схема видів диверсифікації

Подібне можна зазначити і про фінансову диверсифікацію, оскільки різноманітність джерел фінансування само по собі не означає розширення спектру економічної діяльності підприємства, оскільки, маючи декілька джерел фінансування, воно може проводити вузькоспеціалізовану продукцію [43].

Крім того, процеси диверсифікації слід розділити на:

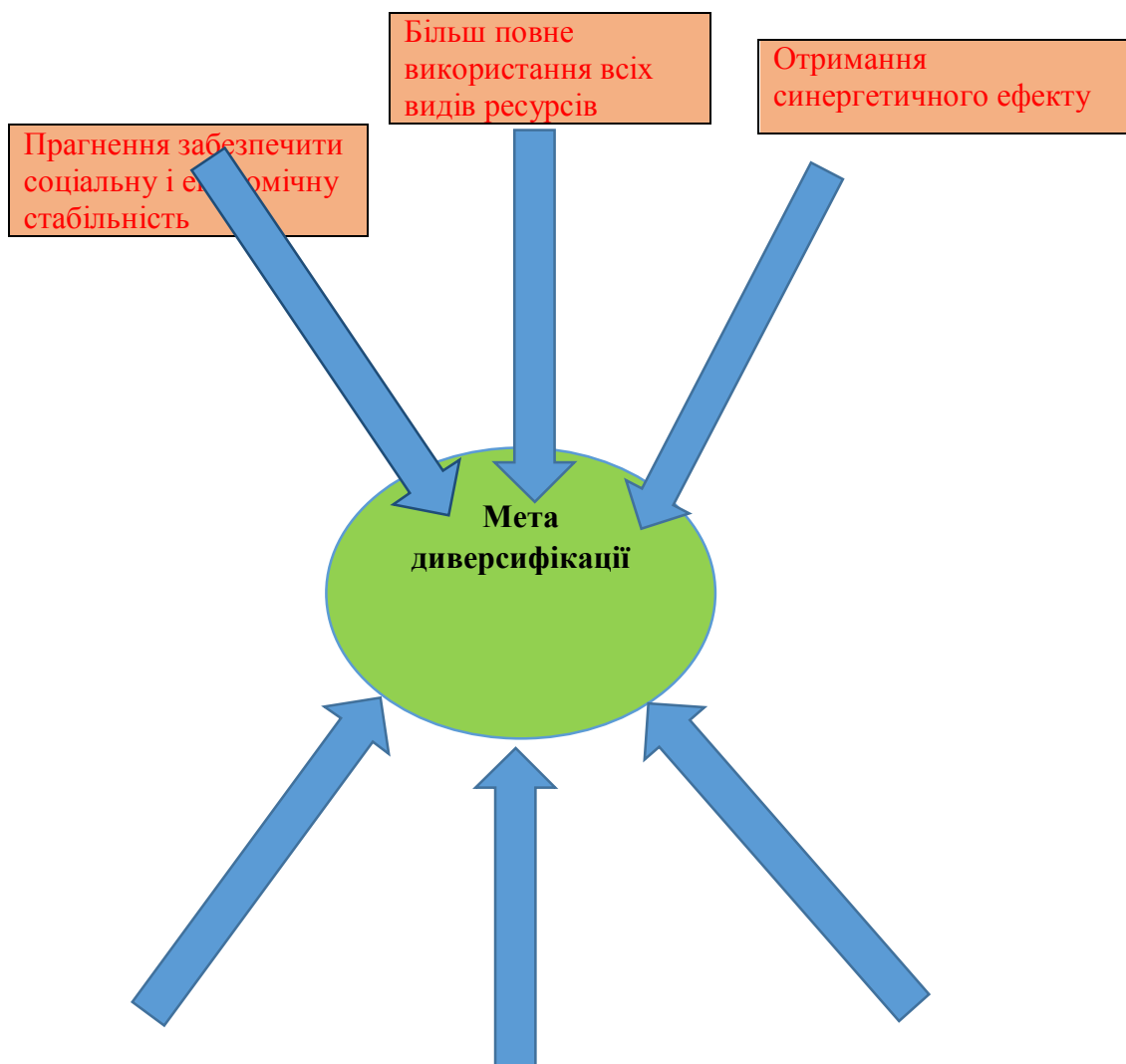
- диверсифікація, яка відбувається безпосередньо всередині підприємства, тобто протікає в його внутрішньому середовищі і впливає на процес виробництва (виробництво товарів і послуг);
- диверсифікація, яка відбувається за межами підприємства, в його зовнішньому середовищі, і на процес виробництва не впливає [44].

Також можна виділити наступні види диверсифікації за її напрямком:

- вертикальна диверсифікація – передбачає розробку нових продуктів, для виробництва яких традиційні продукти використовуються як сировина чи напівфабрикати, або виробництво товарів, які є сировиною чи напівфабрикатами, які є компонентами у виробництві традиційних продуктів;
- горизонтальна диверсифікація – в цьому випадку створюється новий продукт на основі існуючих або нових технологій в рамках основного профілю компанії, розширюються канали збуту продукції [45];
- конгломератна диверсифікація – в цьому випадку ріст компанії здійснюється за рахунок виробництва продукції, абсолютно не пов'язаної з традиційними для неї продуктами;

- перехресна диверсифікація – виявляється в поєднанні горизонтальною і вертикальною диверсифікації;
- змішана диверсифікація – виявляється в поєднанні горизонтальної, вертикальної, конгломератної диверсифікації [46].

Головну мету для всіх напрямів диверсифікації наведено на рис. 16



Зниження ризиків
невизначеності
зовнішнього
середовища

Зниження
транзакційних
витрат

Можливість
консолідувати
інвестиційні ресурси

Рисунок 16 – Мета всіх напрямів диверсифікації

Оцінка ефективності видів диверсифікації показує, що розширення сфери виробництва є менш перспективним, оскільки освоєння нових технологій потребує певних витрат, внаслідок чого істотно зростає невиправданий часом ризик підприємства. З точки зору економічної, диверсифікація ринків вважається ефективніше виробничої. Проте можливості ринкової диверсифікації обмежуються невеликим асортиментом продукції, що тягне за собою додаткові витрати [47].

Також можна узагальнити всі наявні види диверсифікації, що наведено в табл 5.3

Таблиця 5.3 – Види диверсифікації та їхня характеристика

Види диверсифікації	Характеристика
1. Центрована диверсифікація (споріднена, пов'язана, концентрична)	Поповнення своєї номенклатури виробами, які аналогічні до тих, що вже виробляються, але відрізняються деякими параметрами
• вертикальна (відносно центрована)	Обумовлює розвиток виробництва навколо основної провідної виробничої колії, в її основі лежать однакові техніко-технологічні ознаки виробництва
- повна	Може виникати в результаті спільного використання бізнес-процесів (закупівля, виробництво, реклама, продажі, сервіс), єдиної торгової марки, досвіду
- часткова	У цьому випадку частина продукції виробляється на підприємстві, а частина – закуповується у інших підприємств
- квазидиверсифікація	Створення альянсів між компаніями, що зацікавлені в диверсифікації без переходу

	прав власності і орієнтовані на випуск споріднених товарів
- зворотна	Підприємство виконує функції, що раніше виконувалися постачальниками, тобто здобуває або встановлює контроль над джерелами сировини, виробництвом комплектуючих виробів, напівфабрикатів
- пряма	Підприємство приєднує функції, що виконувалися раніше дистриб'юторами
• горизонтальна (умовно центрована)	У її основі лежить те, що не має явних технокотехнологічних ознак виробництва, тобто поряд з основним видом продукції починається випуск підбазового виду продукції, який в базовому буде використовуватися як його компонент
- географічне розширення	У цьому випадку об'єднуються компанії, що виробляють однотипну продукцію, але виступають на різних регіональних ринках
- розширення спектру продуктів	Зміна асортименту завдяки новим видам товару дає змогу краще триматися на плаву, переживати сезонні й смакові коливання попиту і мати більше «дійних корів»
- диверсифікація орієнтована на ніши ринку	Спосіб експансії капіталу в нові ніши ринку з метою стабілізації економічного і фінансового стану бізнесу
2. Нецентрована диверсифікація (неспоріднена, незв'язана, чиста)	Поєднання різних сфер виробництва в єдиний організаційний комплекс
• безпосередньо нецентрована	Випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів
• конгломеративна	Стратегія, яка націлена на розробку та виробництво нових товарів, що жодним чином не пов'язані ні з існуючою

	діяльністю, ні з її ринками
• пасивна	Диверсифікація, коли підприємства опанували кілька не пов'язаних одна з одною сфер господарювання і не дотримувалися політики створення фірмових конгломератів
3. Диверсифікація єдності	Купівля (підпорядкування) у свою власність підприємств, які є конкурентами
• стратегія придбання	Це найбільш популярний засіб диверсифікації в іншу галузь, перевага якого полягає в найбільш швидкому виході на цільовий ринок. Ця стратегія допомагає підприємству перебороти такі бар'єри на вході, як необхідність придбання технологічного досвіду, встановлення зв'язків з постачальниками.
• створення нового підприємства в середині існуючого	Дає можливість участі в конкуренції на бажаному ринку. Нове підприємство повинне не тільки перебороти бар'єри на вході, але і здійснити капіталовкладення в нові виробничі потужності, налагодити постачання, найняти і підготувати персонал, створити канали розподілу, розширити споживчу базу.
• спільне підприємство	Є привабливим засобом одержання доступу до нових бізнесів

Підсумовуючи вищезазначені дані, можна стверджувати, що кожна компанія(підприємство) має самостійно виокремити і обрати свій напрямок розвитку, зважаючи на той вид диверсифікації, який може собі дозволити, і який буде для неї найефективнішим (найприбутковішим).

5.3 Методи управління вибором стратегій диверсифікації міжнародної діяльності

Стратегія диверсифікації – опанування виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, включаючи не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розширення підприємницької діяльності на нові та неспоріднені фірми. Це система заходів, яка використовується для того, щоб компанія не стала занадто залежною від одного стратегічного господарчого підрозділу чи однієї асортиментної групи.

Стратегія диверсифікації окреслює розробку нових видів продукції одночасно з опануванням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для цього підприємства. Подібна стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість компанії у віддаленому майбутньому. Вона є найризикованішою та потребує значних витрат. Для диверсифікації підприємства існує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також намагання піти з ринків, що стагнують та отримати фінансову вигоду від роботи в нових областях. Останні два чинники – стагнація ринку і бажання освоїти нові області діяльності – є основними причинами диверсифікації українських підприємств.

Диверсифікація має свої позитивні та негативні наслідки. Ключова небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими підприємствами. Ця проблема привела до розробки методів портфельного аналізу. Стратегія диверсифікації реалізується тоді, коли фірма більше не може розвиватися на даному ринку в даній галузі.

Основними факторами, які зумовлюють вибір стратегії диверсифікації є такі:

- ринки для ведення бізнесу знаходяться в стані насичення або зниження попиту на продукцію через те, що продукт знаходиться в процесі загибелі;

- поточний бізнес дає перевищуючі потреби надходження грошових коштів, які можна вигідно інвестувати в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес може створити синергічний ефект, наприклад, завдяки кращому використанню обладнання, сировини;
- антимонопольне регулювання не допускає подальшого розширення бізнесу всередині галузі;
- можуть бути зменшені податкові втрати;
- може бути полегшений доступ до світових ринків;
- можуть бути залучені нові кваліфіковані працівники або краще використаний потенціал існуючих менеджерів .

В даний час використовуються два напрямки розвитку діяльності підприємства: спеціалізація та диверсифікація. Спеціалізація – відокремлення окремих галузей, підприємств і зосередження на виробництві певної продукції або певній стадії технологічного процесу. Спеціалізація є результатом суспільного поділу праці. Головними ознаками спеціалізації є: спеціальні устаткування і технологія, певний вид готової продукції або послуг, що надаються, спеціальні кадри робітників і фахівців.

Спеціалізація виробництва має техніко-економічні переваги. Вона направлена на підвищення продуктивності праці, а отже, і на зниження собівартості продукції, що є результатом додаткового виробництва однотипної продукції без зупинки на переналагодження устаткування та перепідготовку персоналу. Вона направлена на підвищення якості продукції в результаті використання вузькоспеціалізованого обладнання, добре освоєного спеціально навченим персоналом. Спеціалізація — це більш широкі можливості для механізації й автоматизації виробничих процесів.

Стратегія диверсифікації направлена на досягнення п'яти груп цілей, які наведено в табл. 5.4

Таблиця 5.4. – Цілі диверсифікації

Ціль	Характеристика
1. Зростання компанії	Рішення стосовно входження у нову сферу діяльності є доцільним за умови непривабливості традиційного ринку
2. Зменшення ризиків	Діяльність спеціалізованого підприємства є ризиковою, якщо воно зосереджене на виробництві продукції, яка відзначається сезонними та кон'юнктурними коливаннями, тому для зменшення таких ризиків підприємству необхідно урізноманітнювати напрями своєї діяльності
3. Забезпечення конкурентних переваг	Посилення конкурентних позицій підприємства є можливим через поєднання різноманітних технологій
4. Збільшення рентабельності	Рентабельність діяльності підприємства можна збільшити за умови ефективного і раціонального використання матеріальних, нематеріальних ресурсів, повного завантаження виробничих потужностей
5. Соціальні цілі	В умовах зменшення обсягу попиту на основний вид продукції, диверсифікація дозволить підприємству зберегти трудові ресурси

Основними напрямками диверсифікації підприємства в стратегічному контексті є диверсифікація продукції, постачальників, технологій та ринку збуту.

Існують певні фактори, які визначають вибір стратегії диверсифікації, наприклад:

- ринки насичені даним товаром або коли попит на нього різко падає;

- компанія володіє вільними коштами, вкладення яких можливе в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес, в поєднанні з існуючим, може принести фірмі синергетичний ефект (наприклад, через співпрацю);
- подальший розвиток компанії стримується антимонопольним законодавством;
- відбувається зменшення податкового навантаження на бізнес;
- відбувається спрощення виходу на світовий ринок;
- з'являється можливість більш ефективного використання персоналу, як головного потенціалу підприємства.

Одним із напрямків, який може обрати підприємство – є впровадження одного чи кількох нових видів діяльності. Це робиться таким чином, що кожен з них має певні переваги, але також містить можливість ризику негативних наслідків. Диверсифікації під час поглинань і злиттів приділено багато уваги в економічній літературі, але вона менш поширена, ніж внутрішньофірмова диверсифікація продукції, яка має менше негативних наслідків і є більш ефективною з точки зору результатів. Компанії реорганізують діяльність шляхом злиття та поглинання для досягнення синергічного ефекту.

Новостворені, в результаті злиття чи поглинання, підприємства значно відстають за показниками свого розвитку від інших аналогічних представників даного ринку і вимушені знову розділятися на самостійні корпоративні одиниці. Як показує практика, стратегія диверсифікації потребує чіткого та обдуманого плану заходів, який створюється з урахуванням всіх особливостей кожного підприємства, які мають бути реорганізовані. Непродуманість такої стратегії призводить до банкрутства та змушує підприємства проводити санаційні заходи, що спрямовані на відновлення необхідного рівня прибутковості.

Перевагами диверсифікованого підприємства є можливість об'єднати зусилля для досягнення спільних цілей. Успішний результат такого поєднання визначається дією синергічного ефекту, тобто коли ціле більше, ніж сума частин.

Одним із методологічних підходів до реалізації диверсифікації виробництва підприємства є ресурсний підхід. Саме під час дослідження проблеми диверсифікації вплив ресурсної концепції на сучасні уявлення про стратегічне управління було найбільшим.

З одного боку, ресурсна концепція зараз є загальноприйнятою теорією корпоративної диверсифікації. На відміну від альтернативних інтерпретацій, ресурсна концепція стверджує, що компанії зростають через диверсифікацію, шляхом використання наявних потенціалів зростання, приймаючи форму організаційних компетенцій чи успадкованих управлінських ресурсів.

Наступний підхід до здійснення диверсифікації компанії – ринковий. Саме до нього відноситься три ключові методи оцінки: метод ринку капіталів, метод угод та галузевий метод оцінки. Відмінною рисою ринкової орієнтації є те, що результати діяльності підприємства визначаються ринками збуту. Відповідно, особлива увага приділяється привабливості навколишнього середовища як показнику зростання, місткості та якості ринку, а також позиціонуванню продукту та ринку по відношенню до конкурентів.

В рамках ринково-орієнтованого підходу дискусійним залишається питання про те, які чинники привели компанію до сприятливої позиції на ринку і як ці позиції зберегти або зміцнити. Саме ці питання складають предмет ресурсорієнтованого підходу.

Метод ринку капіталів базується на цінах продажу акцій подібних фірм на світових фондових ринках. Цей метод вимагає детальної фінансової інформації та інформації про ціни для репрезентативної групи порівнюваних фірм. Основою методу є фінансовий аналіз, вибір і розрахунок розрахункових коефіцієнтів (факторів). До останніх відносяться коефіцієнти:

ціна/прибуток; ціна/грошовий потік; інвестований капітал/прибуток і ряд інших, які потім використовуються для обробки фінансових показників компанії.

Висновки до 5 розділу

У сучасних економічних умовах диверсифікація в діяльності підприємства відіграє вирішальну роль, у тому числі при здійсненні міжнародної діяльності, оскільки визначає забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, фінансової стійкості підприємств та їх прибутку.

Диверсифікація — це створення різностороннього виробництва або портфеля цінних паперів з метою зниження ризиків і підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, а диверсифікація виробництва — одночасний розвиток багатьох не пов'язаних між собою видів виробництва, розширення асортименту продукції, що випускається.

Поява диверсифікованих організацій викликано низкою відповідних чинників: посиленням ринкової конкуренції, використанням наукових знань у виробництві, скороченням життєвого циклу технологій і продукції на їх

основі, зверненням держави до великих спеціалізованих компаній антимонопольної політики з метою розосередження своїх ресурсів у різних сферах діяльності.

Основними видами диверсифікації є:

- концентрична (вертикальна);
- горизонтальна диверсифікація;
- конгломератна диверсифікація.

Компанії впроваджують нові товари для того, щоб реагувати на зміну демографічних показників споживачів та зміну стиля життя.

Ефективне довгострокове планування нової продукції потребує: ретельних досліджень і розробок; співставлення вимог до нових товарів з можливостями підприємства; значної уваги до того, як споживачі оцінюють характеристики продукції; значних витрат часу і засобів. Разом з цим, керівництво підприємства має бути готовим визнати, що нові продукти можуть зазнавати невдачі в результаті конкуренції і мінливих запитів споживачів.

РОЗДІЛ 6

ОХОРОНА ПРАЦІ

Дотримання вимог охорони праці на підприємстві здійснюється згідно Закону України «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 р., Кодексу законів про працю України від 10 грудня 1971 р. з останніми поправками та доповненнями від 20 травня 2010 р., Закону України «Про загальнообов'язкове державне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» від 23 вересня 1999 р. та регламентується іншими нормативно-правовими документами, що прийняті для виконання на всіх підприємствах України і є обов'язковими для всіх фізичних та юридичних осіб[27].

Політика компанії в галузі охорони праці базується на принципах пріоритетності життя і здоров'я працівників відносно результатів виробничої діяльності підприємства та проблемних завдань з охорони праці.

Щорічно організовується навчання з питань охорони праці посадових осіб та працівників, які залучаються до виконання робіт підвищеної небезпеки. Щороку в цілому на підприємстві проходять навчання з питань охорони праці понад 1500 працівників, які залучаються до виконання робіт підвищеної небезпеки (у т. ч. електрозварювальні і газополум'яні роботи, газонебезпечні роботи, обслуговування агрегатів, що працюють на газу ін.).

Керівники структурних підрозділів, спеціалісти з охорони праці, а також інші посадові особи підприємства періодично (1 раз на 3 роки) проходять навчання та перевірку знань з питань охорони праці у навчально-методичних центрах Держпраці, навчальних центрах України, а також на підприємстві.

Керівник підприємства несе відповідальність за забезпечення охорони праці, пожежної безпеки, виробничої санітарії, а також за зберігання та експлуатацію технічних засобів протипожежного захисту.

Відповідно до вимог Закону України «Про охорону праці», Закону України «Про пожежну безпеку» працівники підприємства вивчають правила охорони праці, пожежної безпеки під час проведення протипожежних інструктажів та спеціального навчання з питань охорони праці та пожежної безпеки. Порядок організації і проведення спеціального навчання, протипожежних інструктажів, інструктажів з охорони праці встановлені наказом Держнагляд охорони праці № 15 від 26.01.2005, «Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці».[28]

У січні 2020 року на базі судно-будівно, судно-ремонтного заводу було створено навчальний центр ТОВ СП «НІБУЛОН», який у січні 2019 року отримав освітню ліцензію за основними класами професій, що є нагальними та потрібними в суднобудівній галузі. Робітники безкоштовно та без відриву

від виробництва за денною формою навчання підвищують свій кваліфікаційний рівень, при цьому обов'язково проходять навчання з питань охорони праці.

Працівники підприємства при прийнятті на роботу і за місцем роботи проходять вступні, первинні, повторні, позапланові та цільові інструктажі з питань охорони праці та пожежної безпеки. Усі документи пов'язані з навчанням погоджуються з відповідними державними органами нагляду.

До кінця 2021 року професійне навчання пройшли близько 20 осіб, які отримали свідоцтва державного зразка про підвищення кваліфікації. З метою підвищення рівня кваліфікації робітників, оволодіння суміжними професіями та підвищення стану охорони праці на робочих місцях компанії здійснюються заходи щодо розширення ліцензії на освітню діяльність.

За 2020-2021 роки отримано 244 висновки експертизи, у т. ч. за результатами експертного обстеження з метою отримання дозволу та за результатами проведення ЧТО або ПТО обладнання.

Організована та проведена робота щодо експертизи устаткування, яке придбано за кордоном, на відповідність їх нормативно-правовим актам з охорони праці, що діють на території України (технологічні транспортні засоби: навантажувачі фронтальні Volvo, Bobcat, гідравлічні навантажувальні машини Terex Fuchs; посудини, що працюють під тиском.

Проаналізувавши умови праці та стан охорони праці і пожежної безпеки на підприємстві ТОВ СП «Нібулон» можна зробити висновки про необхідність керівнику підприємства вживати, у межах наданих йому повноважень, відповідних заходів реагування на факти порушень чи невиконання іншими працівниками підприємства встановлених вимог і правил охорони праці та пожежної безпеки згідно нормативно-правових актів, що діють у цій сфері.

Небезпечні та шкідливі виробничі фактори на підприємстві слід визначити, що умови праці в підрозділах підприємства в основному відповідають вимогам діючих нормативно-правових актів з охорони праці,

пожежної безпеки, виробничої санітарії. Але на підприємстві деякі види робіт, об'єкти господарювання, обладнання, устаткування підвищеної небезпеки мають незначні відхилення правилам безпечної експлуатації. При виконанні заходів безпеки вони не можуть впливати на умови і безпеку праці на робочих місцях та підприємстві.

Праця жінок на підприємстві регламентується відповідно до закону «Про охорону праці» та статті 174 - 186 Кодексу Законів про працю. Відповідно до них забороняється праця жінок на роботах: важких, із шкідливими або небезпечними умовами праці, а також залучення жінок до піднімання або переміщення вантажів, маса яких перевищує 10 кілограмів. Стаття 175-177 Кодексу законів про працю обмежують використання праці жінок на нічних, понадурочних роботах[29].

У ТОВ СП «Нібулон» значну увагу приділяють забезпеченню робітників спецодягом, індивідуальними засобами захисту.

При обприскуванні рослин та інших випадках, коли є наявність аерозолів і парів шкідливих речовин у повітрі робочої зони, використовують засоби захисту органів дихання - респіратори марок ШБ-1. Органи зору від пилу, парів хімічних речовин, механічних частинок захищають окулярами.

Для продовження граничного строку експлуатації деякого обладнання організована та проведена робота щодо експертного обстеження устаткування з метою встановлення його технічного стану, відповідності вимогам нормативно-технічної документації та визначення можливості його подальшої експлуатації.

Таблиця 6.1 – Промислова безпека підприємства ТОВ СП «Нібулон»

Проведення промислової безпеки, тис. грн	2016	2017
Витрати на проведення навчання посадових осіб з питань охорони праці	5,78	27,85
Витратити на експертизу устаткування	2,56	11,05
Витрати на проведення часткового (повного) технічного посвідчення вантажопідіймальних	162,35	308,62

машин		
Витрати на встановлення відповідних знаків щодо безпеки і захисту здоров'я працівників та знаків дорожнього руху	162,37	478,88
Витрати на отримання висновків експертизи з метою отримання дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та експлуатацію	114,48	218,11

Структурні підрозділи підприємства забезпечуються всіма необхідними нормативно-правовими актами з охорони праці, журналами, інструкціями, плакатами та стендами.

В цілому в господарстві приділяється належна увага організації охорони праці пропоную:

- інженерній службі господарства покращити контроль за технічним станом експлуатованих тракторів та сільськогосподарських машин;
- зобов'язати керівників виробничих підрозділів посилити контроль за протипожежним станом та дообладнати пожежні щити;
- дотримуватися виконання плану проведення інструктажів з охорони праці і більше уваги приділити проведенню повторних інструктажів;
- щорічно збільшувати кількість коштів, що виділяються господарством на потреби охорони праці;
- після проведення інструктажів на робочому місці обов'язково проводити перевірку знань по питанням охорони праці.

Дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки дає можливість уникнути випадків травматизму, зберегти здоров'я та життя працюючих, що є основним завданням в системі заходів охорони праці.

Під час після збиральної доробки та зберігання зернових, зернобобових та круп'яних культур необхідно виконувати наступні вимоги Правил [30]:

- після збиральна доробка зерна повинна проводитися у виробничих приміщеннях і на виробничих майданчиках, які відповідають нормам технологічного проектування підприємств сільського господарства, вимогам санітарних та будівельних норм і правил;

- дозволяється проводити післязбиральну обробку зерна у приміщеннях зерносховищ, які мають окремі спеціальні відділення для протруєння, очищення, сушіння и зберігання зерна і протипожежним інвентарем.

Безпека виробничих процесів післязбиральної доробки зерна повинна бути забезпечена:

- ✓ вибором технологічних процесів, прийомів, режимів роботи й порядку обслуговування виробничого устаткування;
- ✓ вибором виробничих приміщень та майданчиків;
- ✓ вибором виробничого обладнання;
- ✓ розміщенням виробничого обладнання и організацією робочих місць;
- ✓ застосуванням колективних та індивідуальних засобів захисту працюючих [31].

Висновки

На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ СП «Нібулон» та оцінки інвестиційної привабливості можна зробити наступні висновки:

Інвестиційна привабливість — це можливість вкладення капіталу з метою наступного його збільшення або інвестиційні можливості щодо ведення. Узагальнення наукових підходів до оцінювання інвестиційної привабливості підприємства дозволяє сформулювати його як комплекс інвестиційних ресурсів у поєднанні з можливостями, засобами та умовами їхнього залучення і використання в інвестиційній діяльності підприємства.

На нашу думку, інвестиційна привабливість сільськогосподарського підприємства являє собою здатність господарюючого суб'єкту реалізувати

сукупність інвестиційних можливостей щодо генерування додаткових потоків капіталу завдяки мобілізації наявних ресурсів з метою підвищення вартості об'єкту інвестування.

Для оцінювання інвестиційної привабливості використовуються 3 види оцінки: фінансова (комерційна), бюджетна, економічна. Огляд наукових джерел дає змогу виділити два напрямки, за якими рекомендують проводити оцінювання економічної ефективності інвестиційної привабливості:

- статичні методи, що ґрунтуються на обліковому оцінюванні і не враховують фактор часу;

- нові динамічні методи, що ґрунтуються на дисконтуванні грошових потоків.

Підсумки 2020 року засвідчили 2 місце ТОВ СП «НІБУЛОН» у топі вітчизняних підприємств–експортерів зерна – 9,8%. Підприємство відправляє на експорт зернові культури в понад 70 різних країн земної кулі. Судноплавне підприємство «НІБУЛОН» – одна з трьох найбільших власних суден в Україні, зосередженні діяльності якої відбувається на Дніпрі та Південному Бузі.

Стратегія розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН» формується на основі чотирьох основних напрямків:

- виробництво сільськогосподарської продукції,
- зберігання й доведення придбаних культур до кондиції товару;
- торгівля й експорт сільської продукції, поєднання цих двох напрямів дає змогу підприємству обійти конкурентів;
- імпорт зернових та олійних культур.

В результаті оцінки економічної діяльності підприємства та аналізу фінансових показників можемо зробити висновок, що значення більшості коефіцієнтів, які демонструють фінансову стійкість підприємства, зменшилися лише в 2020 р., проте все одно знаходяться на рівні вище норми, що передбачає в основному лише незначної суми кредиторської

заборгованості, в порівнянні з власним капіталом. Дане що підприємство є прибутковим, має оптимальну структуру капіталу, також є недостатня ліквідність, але підприємство враховує ризики ліквідності в формування стратегії управління.

Для даного підприємства характерний середній рівень інформаційного забезпечення стратегічного аналізу, процесів формування та реалізації конкурентної стратегії.

На ефективність виробництва ТОВ СП «НІБУЛОН» впливають такі чинники: організаційно-господарські, загальноекономічні, техніко-технологічні, природні.

ТОВ СП «НІБУЛОН» залежить від внутрішньогосподарських факторів: забезпеченості підприємства матеріальними та трудовими ресурсами. У виробництві головні акценти в процесі забезпечення конкурентних переваг робляться на забезпеченні належного рівня якості продукції та зниженні виробничих витрат за рахунок впровадження нового високопродуктивного обладнання.

Основний акцент зроблено на стратегію покращення стану зовнішньоторговельної діяльності підприємства шляхом збільшення частки експорту зернових культур ТОВ СП «НІБУЛОН».

Метою господарства є збільшення виробництва зернових, олійних та інших сільськогосподарських культур на основі раціонального використання землі, підвищення її родючості. Господарство діє в умовах самофінансування та самоокупності. Всі витрати господарство покриває за рахунок власних доходів.

Запропоновані заходи зможуть забезпечити на наступні 5 років збільшення обсягів експорту до 6 млн т продукції щороку. У майбутньому планується експорт продукції компанії у більше ніж 70 країн світу. Основними експортними культурами на наступні 5 років стануть кукурудза (47,6% від сукупного експорту компанії), пшениця (37,8%) ячмінь (8,2%) та ріпак(17,9%).

Негативною тенденцією зовнішньої торгівлі зерновими культурами ТОВ СП «НІБУЛОН» є те, що в структурі аграрного експорту переважає сировина, а частка готових харчових продуктів, олії та продуктів переробки зернових – знижується, хоча найбільший інтерес для України представляє саме продукція переробки, виробництво та експорт якої забезпечує високу додану вартість і є стратегічним пріоритетом для держави та одним із важливих якісних критеріїв економічної оцінки ступеня ефективності експорту агропромислового комплексу. Переробка й реалізація готової продукції на експорт має на меті залишити додану вартість у вітчизняних товаровиробників та створити нові робочі місця.

Одним з найбільш пріоритетних напрямків підвищення ефективності не лише зовнішньоторговельної діяльності, а і виробничої діяльності є розвиток транспортної інфраструктури компанії, а саме річкового судноплавства. Використання річкового транспорту надає значні переваги для компанії, особливо беручи до уваги вартість річкового транспорту, який є найдешевшим з усіх видів транспорту.

Перспективи розвитку ТОВ СП «Нібулон» полягають в досягненні певних показників та впровадженні певних заходів, що передбачають:

- покращення ефективності власного аграрного виробництва шляхом підвищення продуктивності та зниження собівартості продукції;
- доведення складу власного флоту до 100 одиниць за рахунок будівництва нових несамохідних барж та буксирів різного класу, оптимізації його складу;
- приймання замовлень на виготовлення на власному суднобудівельно-судноремонтному заводі суден для українських та іноземних замовників;
- збільшення обсягів транспортування вантажів по внутрішнім водним шляхам України до 6 млн тонн на рік;
- вихід на нові ринки збуту або збільшення своєї присутності на існуючих ринках постачання сільгосппродукції та стабільне забезпечення частки експорту з України на рівні 10%;

- продовження розвитку автоматизації бізнес-процесів в оперативній та стратегічній діяльності компанії.

Розвиток річкового транспорту також дозволить зменшити навантаження на українські автомобільні шляхи, що дозволить зберігати їх якість та перенаправити вантажопотік на українські річки, потенціал котрих майже не використовується. Розвиток річкового судноплавства також буди сприяти розвитку власного судно будівництва компанії та розвитку галузі будівництва об'єктів інфраструктури.

Дослідження нашого проекту дозволило з'ясувати, що основні ведення діяльності зосереджені в межах ланки інтегрованої системи підприємства. За рахунок збуту можливе зниження свіжості курятини, втрата її товарного вигляду тощо. Тому визначено необхідність впровадження проекту продуктової інновації у вигляді модернізації наявної упаковки з метою підвищення показників прибутковості та покращення підприємства.

Описані негативні наслідки є передумовами для розробки проекту продуктової інновації у вигляді оновленої упаковки з метою оптимізації діяльності підприємства за рахунок вирішення наявних проблем. Було здійснено пошук ідей на основі європейського досвіду експлуатації упаковки для зберігання та транспортування м'яса.

На основі отриманих результатів було прийнято рішення відкрити нову стратегію бізнесу, тому що експорт зерна на даний момент не можливий.

Тому щоб підприємство не втрачало дохід було розроблено даний проект, який дасть змогу і на далі розвиватись підприємству та створювати нові робочі місця.

Список використаних джерел

1. Методичні вказівки до виконання і оформлення кваліфікаційної роботи магістра напряму підготовки 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство і експертиза в митній справі» денної та заочної форми навчання / Укл. Н.Й. Басюркіна, Я.Г. Верхівкер, В.А. Шалений. Одеса: ОНТУ, 2023. 40 с.
2. Методичні вказівки до виконання і оформлення кваліфікаційної роботи магістра напряму підготовки 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за освітньою програмою «Економіка підприємства», «Управління бізнесом», «Міжнародна торгівля» та «Міжнародна торгівля зерном» денної та заочної форми навчання / Укл. Н.Й. Басюркіна, Т.В. Свистун. Одеса: ОНАХТ, 2016. 40 с.

3. Методичні вказівки до виконання і оформлення дипломної роботи – економічної частини міжкафедрального комплексного дипломного проекту студентівнапряму підготовки 076 «Підприємництво та торгівля » за освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство і експертиза в митній справі» денної та заочної форми навчання / Укл. Н.Й. Басюркіна, В.А. Шалений. Одеса: ОНТУ, 2023. 38 с.
4. Методичні вказівки до виконання курсової роботи «Управління проектами» для студентів спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / Укл. Н.Й. Басюркіна. Одеса : ОНТУ, 2023. 45 с.
5. Басюркіна Н.Й. «Антикризове управління підприємницькими структурами»: конспект лекцій для студентів за напрямом підготовки магістра 07 «Управління та адміністрування» спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство і експертиза в митній справі» / Н.Й. Басюркіна. Одеса : ОНТУ, 2023. 50 с.
6. Басюркіна Н.Й.«Управління проектами»: конспект лекцій для студентів, що навчаються за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство і експертиза в митній справі» за напрямом підготовки магістра денної і заочної форм навчання / Н.Й. Басюркіна. Одеса : ОНТУ, 2023. 172 с.
7. Басюркіна Н.Й. Кон'юнктура світових ринків товарів та послуг : конспект лекцій для бакалаврів спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» денної та заочної форм навчання. Одеса: ОНТУ, 2023. – 27 с.
8. Вігуржинська С.Ю., Басюркіна Н.Й., Свистун Т. В. Економіка підприємства : навч. посібник / за ред. С.Ю. Вігуржинської. Одеса : ОНАХТ, 2018. 116 с.
9. Карпов В.А., Басюркіна Н.Й., Горбаченко С.А., Шевченко-Перепьолкіна Р.І. Проектний аналіз : навч. посібник / за ред. проф. Карпова В.А. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2019. 324 с.

10. Методи проведення спеціальних економічних розрахунків : підручник / Осіпов П.В., Басюркіна Н.Й., Дудка Т.В. та ін.; під ред. д.е.н., проф. Осіпова П.В. Одеса : Друк, 2010. 262 с.
11. Товарознавство споживчих товарів. Пакування. Митнеоформлення: навч. посібник у 2 частинах. Я.Г. Верхівкер та інші. Херсон: Олді+, 2022, 324 с.
<https://elc.library.onaft.edu.ua/library-w/DocumentDescription?docid=OdONANT.1836835>
12. Товарознавство споживчих товарів. Пакування. Митнеоформлення. Лабораторний практикум до виконання лабораторних, практичних та самостійних робіт студентами СВО «Бакалавр» та «Магістр». Я.Г. Верхівкер та інші. Херсон: Олді+, 2021, 308 с.
<https://elc.library.onaft.edu.ua/library-w/DocumentDescription?docid=OdONANT.1688690>
13. Трансформації вітчизняного підприємництва в умовах ризиків і загрозь сьогодення / [Басюркіна Н.Й. та ін.]; за ред. д.е.н., проф. Басюркіної Н.Й.; Одеський нац. технологічний ун-т. Ів.-Франківськ : ОНТУ, 2023. 467 с.
14. Ефективність використання інноваційно-інвестиційного потенціалу продовольчого бізнесу / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. к.е.н. Бровкіної Ю.О. Одеса : ОНАХТ, 2020. 218 с.
15. Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнес-структур в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса : ОНАХТ, 2019. 226 с.
16. Економічні трансформації бізнес-структур в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса : ОНАХТ, 2018. 288 с.
17. Привабливість харчового бізнесу в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса : ОНАХТ, 2017. 192 с.
18. Басюркіна Н.Й. Агропромислові формування в забезпеченні продовольчої безпеки : монографія. Одеса: ППРЕЕД НАНУ, 2013. 441 с.

19. Басюркіна Н.Й. Дудка Т.В., Меліх О.О. Адаптація харчових підприємств України до нестабільних умов господарювання : Монографія // Одеса : ОНАХТ, 2013. 160 с.
20. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 30.09.2023).
21. Борисюк І.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: [jrn1.nau.edu.ua>index.php/PPEI/article/download/](http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/).
22. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1998. - 296 с..
23. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності / П.Ю. Беленький // Вісник НАН України. – 2007. – № 5. – С. 9-18
24. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24 (дата звернення: 26.09.2018).
25. Біляєв О.С. Методичне забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємств. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/29849/1/59.pdf>.
26. U.S. Department of Agriculture [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.usda.gov/>.
27. Саранчук А. О. Вплив чинників на структуру зернового ринку України/ А. О. Саранчук. // Вісник Запорізького національного університету. – 2014. – №2. – С. 169.
28. Черкашин П. Облачные бизнес-модели [Електронний ресурс] / П. Черкашин, В. Дмитриев. — Режим доступу : <http://msdn.microsoft.com/ruru/dn133032.aspx>.
29. Конституція України : закон України від 28 червня 1996 року зі змінами та доповненнями. – Харків : ФОП Співак Т.К., 2010. – 46 с.

30. Про охорону праці : закон України від 14 жовтня 1992 р. № 2694-ХІІ / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 49. – С. 668.
31. Наказ Мінсоцпола України «Про затвердження Правил охорони праці для працівників, зайнятих на роботах зі зберігання та переробки зерна». [Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-17#Text>].
32. Березяк І. Статистичне вивчення ризиків в зовнішньоекономічній діяльності та способи їх мінімізації. Актуальні проблеми функціонування господарської системи України:зб. доп. ХХ Міжнар. наук. конф., 17–18 травня 2013, 18–20.
33. Морщенок Т. С., Острик А. Ю. Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг торговельного підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 7.
34. Мельник О. Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу. Проблеми економіки, 2017, (1), 226–231.
35. Захарченко В. І., Балахонова О. В., Величко М. Р. Оптимізація інвестиційного ризику з використанням інструменту його диверсифікації. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2019, (18, вип. 1), 57.
36. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. Інвестиції: практика та досвід, 2018,(13), 16–21.
37. Стеців Л. П. Теоретико – методичні аспекти управління фінансовим станом підприємства. Наукові записки. № 1–2. 2014. С. 44–48.
38. Офіційний сайт компанії «Кернел»: веб-сайт. URL: <https://www.kernel.ua/ua/>
39. Енциклопедія Сучасної України. Інститут енциклопедичних досліджень НАН України :веб-сайт. URL: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=24218
40. Люзе М.В. Перспективи диверсифікації виробництва України в умовах інтеграційних процесів / «Молодий вчений», 2014. - С. 144-148.

ДОДАТКИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Експертизи, біотехнології, харчової інженерії, підприємництва та торгівлі

Кафедра Торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма «Підприємництво і торгівля, товарознавство та експертиза в митній справі»



ГРАФІЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

на тему: «Планування диверсифікації підприємницьких
структур з виробництва зерна»

Здобувачка _____ Кострова Анжела Павлівна
Підпис

Керівники: _____ к.е.н., доцент Карпінська Г.В.
Підпис

_____ д.е.н., професор Басюркіна Н.Й.
Підпис

Одеса – 2023 р.

Додаток А

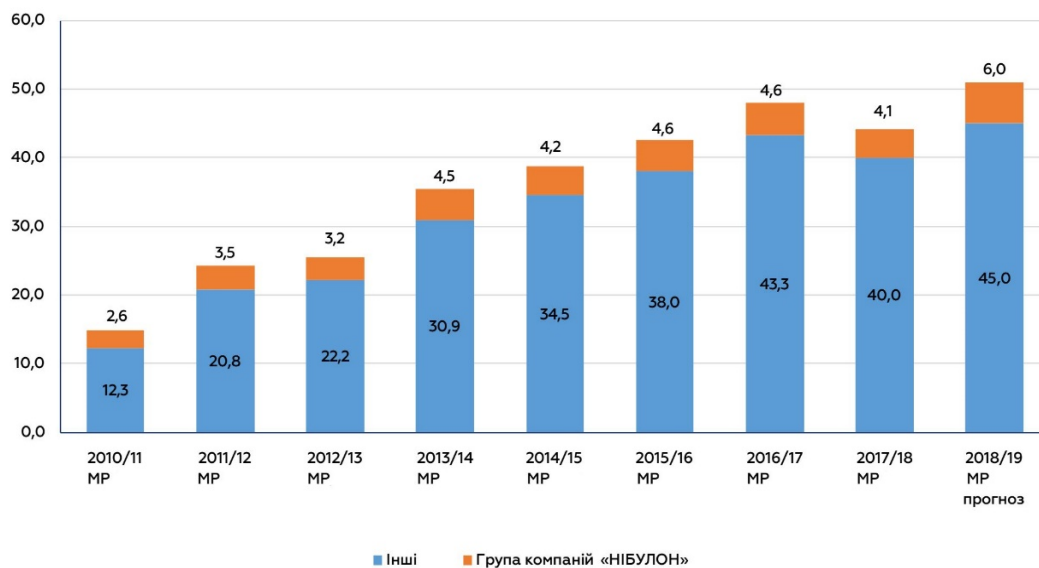
Таблиця А.1 - Показники ефективності та обґрунтування доцільності прийняття інвестиційних рішень

Показник обґрунтування	Показник обґрунтування	Показник обґрунтування	Показник обґрунтування	Показник обґрунтування
Чиста теперішня вартість (NPV)	Показує кінцевий абсолютний ефект, отриманий від реалізації інвестиційного рішення, і визначається як різниця між	Якщо $NPV > 0$, то інвестиційне рішення є ефективним і його рекомендується прийняти; якщо $NPV = 0$, то	Адитивність у просторі і часі, тобто NPV різних інвестиційних рішень можна безпосередньо сумувати з	Не дає можливості оцінити резерв безпеки інвестиційного рішення, тобто не відповідає на питання: на

	сумарною вартістю приведених чистих грошових потоків за період експлуатації	реалізація рішення не принесе ні прибутку, ні збитку.	метою визначення привабливості інвестиційного портфеля	скільки велика ймовірність того, що реалізація рішення принесе збиток
Індекс прибутковості (PI)	Відображає відносну прибутковість інвестиційного рішення, або дисконтовану вартість грошових надходжень від реалізації інвестиційного рішення в розрахунку на одиницю дисконтованих вкладень	Якщо $PI > 1$, то інвестиційне рішення є ефективним і його рекомендується прийняти; якщо $PI = 1$, то реалізація рішення не принесе ні прибутку, ні збитку; якщо PI	Може бути використаний як для порівняльної оцінки, так і як визначальний показник при прийнятті рішення	Не має властивості адитивності; необхідність детального прогнозу щорічних грошових потоків
Період окупності	Показує період, за який повертаються кошти, необхідні для реалізації інвестиційного рішення, і визначається як відношення дисконтованих вкладень до середньорічної вартості	Якщо $PP <$ життєвого циклу проекту, то інвестиційний проект є ефективним і його слід прийняти	Може бути використаний для оцінки не тільки ефективності інвестиції, а і рівня інвестиційних ризиків, пов'язаних з ліквідністю	Не враховує ті грошові потоки, які формуються після періоду окупності інвестиції
Продовження таблиці А.1				
Внутрішня норма дохідності (рентабельно)	Відображає максимальний процент за позиками, який можна платити за використання необхідних ресурсів, залишаючись на беззбитковому рівні	Якщо $IRR >$ середню вартість капіталу, який використовується для проекту, то проект рекомендується приймати	Є відносним показником і на відміну від NPV характеризує ризикованість проекту, оцінюючи існуючий резерв безпеки	Не має властивості адитивності та не відображає розміру грошових потоків; (неординарні грошові потоки)

Додаток Б

Рисунок Б.3. Динаміка експорту групи компаній «НІБУЛОН» у розрізі загального експорту з України за маркетинговими роками, млн тонн.



Додаток В

Таблиця В.1 - Структура балансу підприємства с 2020-2021рр.

Стаття балансу	Абсолютні величини	Структура	Відхилення
----------------	--------------------	-----------	------------

					Абсолютної величини		У структурі (5-3)
	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року	Абсолютне (4-2)	Відносне (6/2*100)	
Попередній рік							
Актив							
Необоротні активи	21357811	22711815	65,8	76,5	1354004	6,34	10,5
Оборотні активи	11090709	6982664	34,2	23,5	-4108045	-37,0	-10,7
Витрати майбутніх періодів	5827	4318	0,02	0,01	-1509	25,9	-0,01
Баланс	32448520	29694479	100	100	-2754041	-8,49	-
Пасив							
Власний капітал	10802206	12143018	33,3	40,9	1340812	12,4	7,6
Довгострокові зобов'язання	10289602	8873465	31,7	29,9	-1416137	-13,8	-1,8
Поточні зобов'язання	11356712	8677996	35,0	29,2	-2678716	-23,6	-5,8
Доходи майбутніх періодів	5758	2581	0,01	0,009	-3177	-55,2	-0,001
Баланс	32448520	29694479	100	100	-2754041	-8,49	-
Необоротні активи	25037690	22711815	74,0	76,5	-2325875	-9,29	2,5
Оборотні активи	8803087	6982664	26,0	23,5	-1820423	-20,7	-2,5
Витрати майбутніх періодів	5142	4318	0,01	0,01	-832	-16,2	-
Баланс	33840777	29694479	100	100	-4146298	-12,2	-
Пасив							
Власний капітал	12286335	12143018	36,3	41,0	-143317	-1,17	4,7
Продовження таблиці В.1							
Довгострокові зобов'язання	3870183	8873465	0,11	30,0	5003282	129,3	29,9

Поточні зобов'язання	17684259	8677996	52,2	29,2	-9006263	-51,0	-23
Доходи майбутніх періодів	483	2581	0,001	0,008	2098	434,4	0,007
Баланс	33840777	29694479	100	100	-4146298	12,2	-

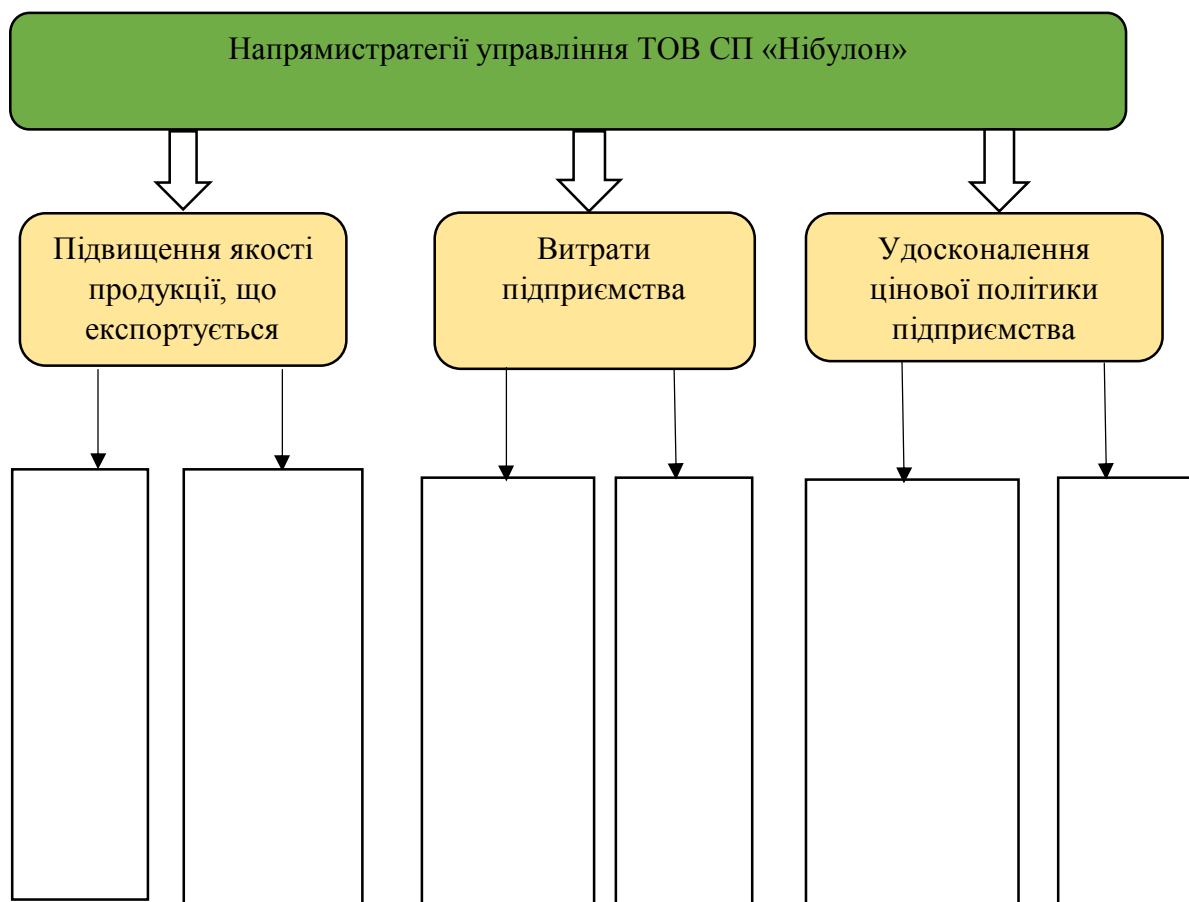
Додаток Д

Таблиця Д.2 - Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності підприємства після проекту

Показник	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення	
			абс	відн
1. Середньорічна виробнича потужність, (натур. од.)	24533402	25252551,5	719149,5	2,93
2. Фактично вироблено продукції, (натур. од.)	23335239	25731565	2396326	10,3
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	1,05	0,098	-0,95	-
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ й акцизного збору): - у діючих оптових цінах підприємства, тис. грн - у порівнянних цінах, тис. грн.	27666784	25840227	-1826557	-6,60
5. Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ й акцизного збору), тис. грн	25731565	24773538	-958027	-3,72
6. Середньорічна вартість основних фондів основного виду діяльності, тис. грн.	20045806	22274087	2228281	11,1
7. Фондовіддача, грн/грн	1,31	1,10	-0,21	-16,0
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн.	9036686	7892875	-1143811	-12,6
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, частки	2,84	3,14	0,3	10,5
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	700	720	20	2,85
11. Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн. /осіб	36759,8	34407,7	-2352,1	-0,06
12. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	1481,9	1584,2	102,3	6,90
13. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн.	1202934	1120469	-82465	-6,85
14. Витрати на 1 гривню виробленої продукції, грн/грн	0,32	0,12	-0,19	-0,593
15. Матеріалоємність, грн/грн	0,06	0,03	-0,03	-50
16. Чистий дохід (виторг) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	27666784	25840227	-1826557	-6,60
17. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	25731565	24773538	-958027	-3,72
18. Чистий прибуток, тис. грн.	-1885426	-1255001	630425	33,4
19. Рентабельність капіталу	11,1	14,5	3,4	30,6
20. Рентабельність продажів	4,90	5,26	0,36	7,35

Додаток Е

Рисунок Е.6 - Напрями удосконалення стратегічного управління ТОВ СП «Нібулон»



Додаток Ж

Рисунок Ж.11 – Бізнес-модель на ТОВ СП «Нібулон»

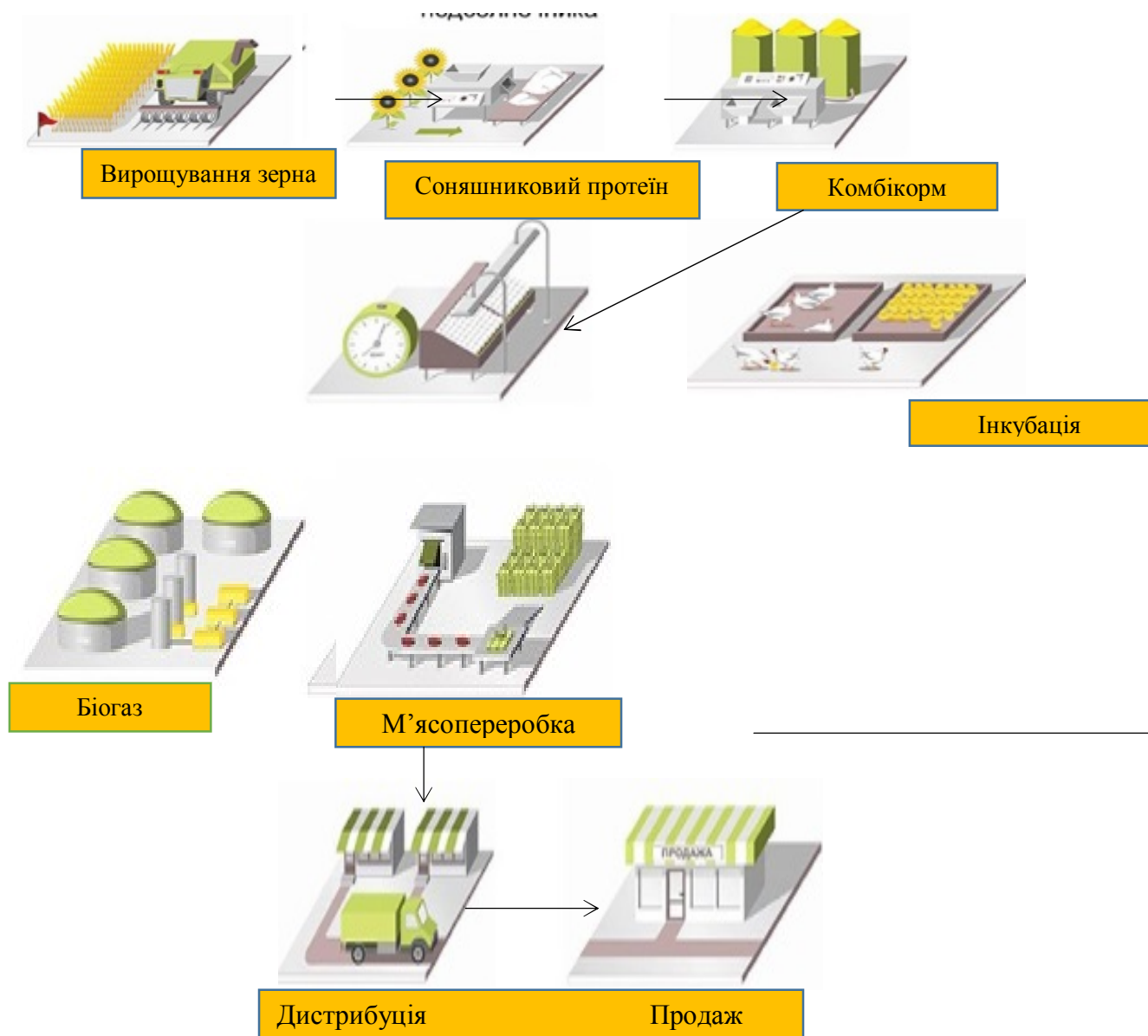
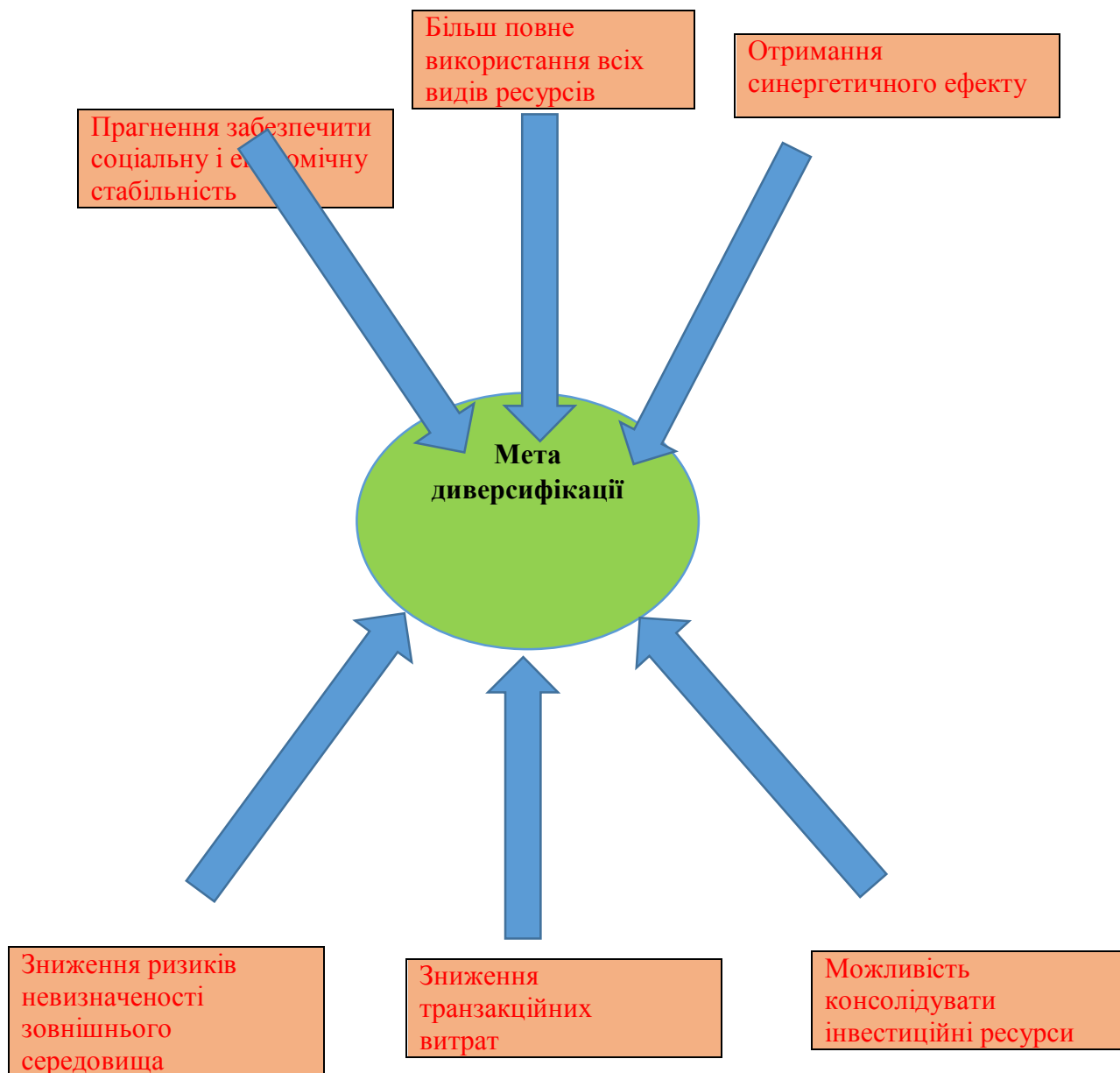


Рисунок Ж. 16 – Мета всіх напрямів диверсифікації



Додаток И

Рисунок И.15– Схема видів диверсифікації

