

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр
Освітній рівень

на тему: Бізнес-планування розвитку підприємницької діяльності
(на прикладі ФОП Степанюк Л.Б., м. Шепетівка)

ДРБА. 20027.01.06.ПЗ

Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u> Шифр і назва галузі знань
Спеціальність	<u>073 Менеджмент</u> Шифр і назва спеціальності
Освітня програма	<u>Бізнес-адміністрування</u>

Виконав:
студент 2 курсу група БАмз-20-1

Підпис

С.А.Савчук
Ініціали, Прізвище

Керівник:
к.е.н., доцент

Підпис, дата

Т.В.Назарчук
Ініціали, Прізвище

Нормоконтролер:

Підпис, дата

О.М.Косіюк
Ініціали, Прізвище

До захисту допускаю:
Зав. кафедри ЕМА
к.е.н., професор

Підпис, дата

Н.М. Тюріна
Ініціали, Прізвище

_____ 202__ р.

Хмельницький, 2021

АНОТАЦІЯ

Савчук С.А. Бізнес-планування розвитку підприємницької діяльності (на прикладі ФОП Степанюк Л.Б., м. Шепетівка). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри ЕМА Назарчук Т.В. Дипломна робота магістра: 79 с., 16 рисунків, 17 таблиць, 26 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: БІЗНЕС-ПЛАН, БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ, ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, РОЗВИТОК

Досліджено теоретичні засади та особливості бізнес-планування підприємницької діяльності. Визначено роль та значення бізнес-планування у системі управління підприємством. Наведено характеристику розділів, особливості розроблення бізнес-плану та типові помилки під час його підготовки.

Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності, ефективності системи менеджменту та стратегічний аналіз ФОП Степанюк Л.Б.

Розроблено бізнес-план нової підприємницької ідеї ФОП Степанюк Л.Б. Наведено загальну характеристику нового проекту. Виконано аналіз галузі, продукції та ринку. Розроблено виробничий, організаційний та фінансовий план проекту. Здійснено оцінку ризиків проекту.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	7
1.1 Бізнес-план та його роль в управлінні організацією	7
1.2 Характеристика розділів та особливості розроблення бізнес-плану	12
1.3 Типові помилки при розробці бізнес-планів	20
Висновки до першого розділу	23
2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ФОП СТЕПАНЮК Л.Б.	25
2.1 Загальна характеристика організації	25
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства	29
2.3 Аналіз фінансового стану підприємства	33
2.3 Аналіз ефективності системи менеджменту ФОП Степанюк Л.Б.	35
2.4 Стратегічний аналіз діяльності ФОП Степанюк Л.Б.	39
Висновки до другого розділу	43
3 ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ НОВОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІДЕЇ ФОП СТЕПАНЮК Л.Б.	44
3.1 Загальна характеристика нового проекту	44
3.2 Аналіз галузі, продукції та ринку	46
3.3 Виробничий та організаційний план проекту	51
3.4 Фінансовий план проекту	61
3.5 Оцінка ризиків та ефективності проекту	68
Висновки до третього розділу	72
ВИСНОВКИ	73
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	76
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

За сучасних мінливих умов розвитку бізнес-середовища розпочинати новий бізнес або масштабувати діючий можливо лише після адекватної оцінки ринкової кон'юнктури, споживчих потреб, ємності ринку та ключових факторів успіху у обраній галузі. Перш ніж приймати остаточне рішення щодо інвестування коштів у підприємницьку ідею необхідно системно дослідити ринок, конкурентів, цільову аудиторію, оцінити ризики, спрогнозувати очікувані фінансові тощо. Інструментом реалізації цих завдань слугує бізнес-план, розробка якого дозволяє узгодити можливості компанії з потребами ринку у визначений період часу.

На сьогодні нестабільність чинників зовнішнього середовища вимагає від бізнесу ретельного і обґрунтованого прогнозування та планування своєї стратегічної та операційної діяльності, адекватного врахування загроз і можливостей подальшого розвитку та досягнення визначеної мети.

Отже, перш ніж створювати новий бізнес або розширювати існуючий, необхідно чітко розуміти: чи варто вкладати кошти в проект, чи витримає він конкуренцію та в чому буде його унікальність. Бізнес-планування вирішує саме ці питання та допомагає уникнути багатьох загроз і ризиків.

Метою дипломної роботи є визначення сутності та місця бізнес-планування у системі управління підприємницькою діяльністю за сучасних умов господарювання та практична апробація розробки бізнес-плану нової підприємницької ідеї.

Для досягнення визначеної мети у дипломній роботі виконати такі завдання:

- дослідити сутність, роль та завдання бізнес-планування в системі управління організацією;
- розглянути особливості складання різних розділів бізнес-плану та типові помилки під час їхнього розроблення;

- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ФОП Степанюк Л.Б. та оцінити фінансові можливості реалізації нової підприємницької ідеї;
- розробити бізнес-план розширення бізнесу та оцінити ефективність його диверсифікації.

Об'єктом дослідження є процеси бізнес-планування та прогнозування підприємницької діяльності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і прикладних аспектів здійснення бізнес-планування підприємницької діяльності з метою підвищення ефективності розвитку бізнесу.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Бізнес-план та його роль в управлінні організацією

Сьогодні за умови надзвичайно динамічного і мінливого зовнішнього бізнес-середовища, а також змінами, які відбуваються щоденно у внутрішньому середовищі функціонування будь-якої організації планування набуває все більшої значущості.

Одним із інструментом протидії несприятливому впливу зовнішнього середовища є бізнес-планування, яке являє собою процес систематичного упорядкування завдань функціонування (розвитку) підприємства, шляхом розробки стратегій, тактичних та оперативних дій для їх реалізації. Бізнес-план повинен визначати цілі організації й пояснювати, як і коли вони будуть досягнуті, які ресурси для цього будуть необхідні та на чому ґрунтуються зроблені припущення щодо ефективності бізнес ідеї [1].

Традиційно бізнес-план розглядається як інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів. Такий план має переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку [2].

Результати досліджень ролі та місця бізнес-планування в системі управління суб'єктами господарювання з метою підвищення їх конкурентоспроможності наводяться у багатьох наукових публікаціях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців та фахівців-практиків.

В загальному бізнес-план являє собою документ, у якому всебічно розкривається сутність підприємницької ідеї та шляхи її реалізації. У ньому наводиться характеристика організаційних, виробничих, фінансових, ринкових, збутових та інших аспектів ведення бізнесу та управління ним.

Бізнес-план розробляється не лише для обґрунтування вигідності підприємницької ідеї, а й для залучення потенційних партнерів, інвесторів тощо.

Бізнес-план необхідний, перш за все, як інструмент оцінки, інструмент розвитку, а також інструмент, який дозволяє отримати фінансування та надійних партнерів.

Основні цілі бізнес-планування наведено на рис. 1.1.

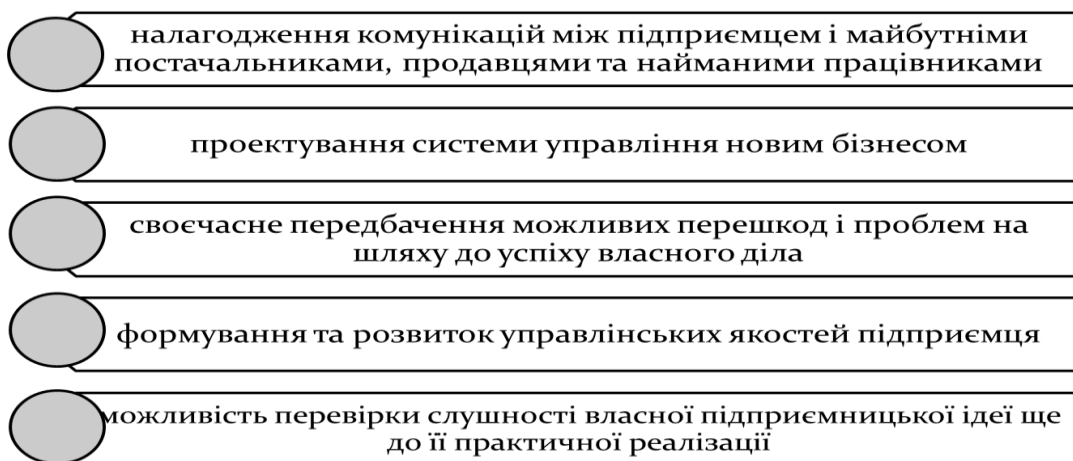


Рисунок 1.1 – Основні цілі розробки бізнес-плану

Важливою характеристикою будь-якого бізнес-плану є те, що він має бути чіткий, точний і максимально зрозумілий документ для всіх зацікавлених контрагентів, у якому викладено як оптимістичний, так і песимістичний результат реалізації підприємницької ідеї, а також засоби його досягнення. Таким чином, цей документ стає невід’ємним елементом усіх рівнів планування (стратегічного, тактичного, оперативного тощо).

З наведеного вище можемо сформулювати основні завдання бізнес-планування:

- визначити основні напрями підприємницької діяльності організації, оцінити їх новизну та оригінальність;
- оцінити рівень конкуренції та вхідних бар’єрів входження у галузь;

- визначити основні цільові ринки та цільову аудиторію обраної бізнесової ніші;
- сформулювати стратегію бізнесу та описати цілі щодо її досягнення;
- визначити організаційні, операційні, маркетингові, фінансові та інші заходи щодо досягнення цілей бізнесу;
- спланувати дії основних підрозділів та визначити основні взаємозв'язки між ними;
- оцінити фінансовий стан організації на предмет його відповідності визначеним цілям та заходам бізнес-планування;
- визначити та оцінити ризики, які можуть супроводжувати реалізацію підприємницького проекту;
- розрахувати очікувані результати від реалізації бізнес-ідеї упродовж перших 3-5 років.

Таким чином, для того щоб скласти якісно бізнес-план, необхідно знати все про продукт, який компанія збирається вивести на ринок, розуміти в чому відмінність бізнес-ідеї від існуючих на ринку, оцінити реальні вигоди для компанії і споживачів, а також фінансові можливості реалізації проекту.

Бізнес-план нерозривно пов'язаний із загальною стратегією розвитку організації і займає у ній провідне місце, оскільки під час підготовки бізнес-плану здійснюється аналіз ринкової кон'юнктури, розробляються плани-прогнози, з якими згодом порівнюються фактичні значення ключових показників ефективності бізнесу, а це відповідно дає можливість визначити та усунути проблеми ще до того, як вони можуть виникнути під час реалізації проекту і здійснити проактивні заходи для їхньої нейтралізації.

Роль бізнес-плану в реалізації стратегії розвитку організації представлено на рис. 1.2.

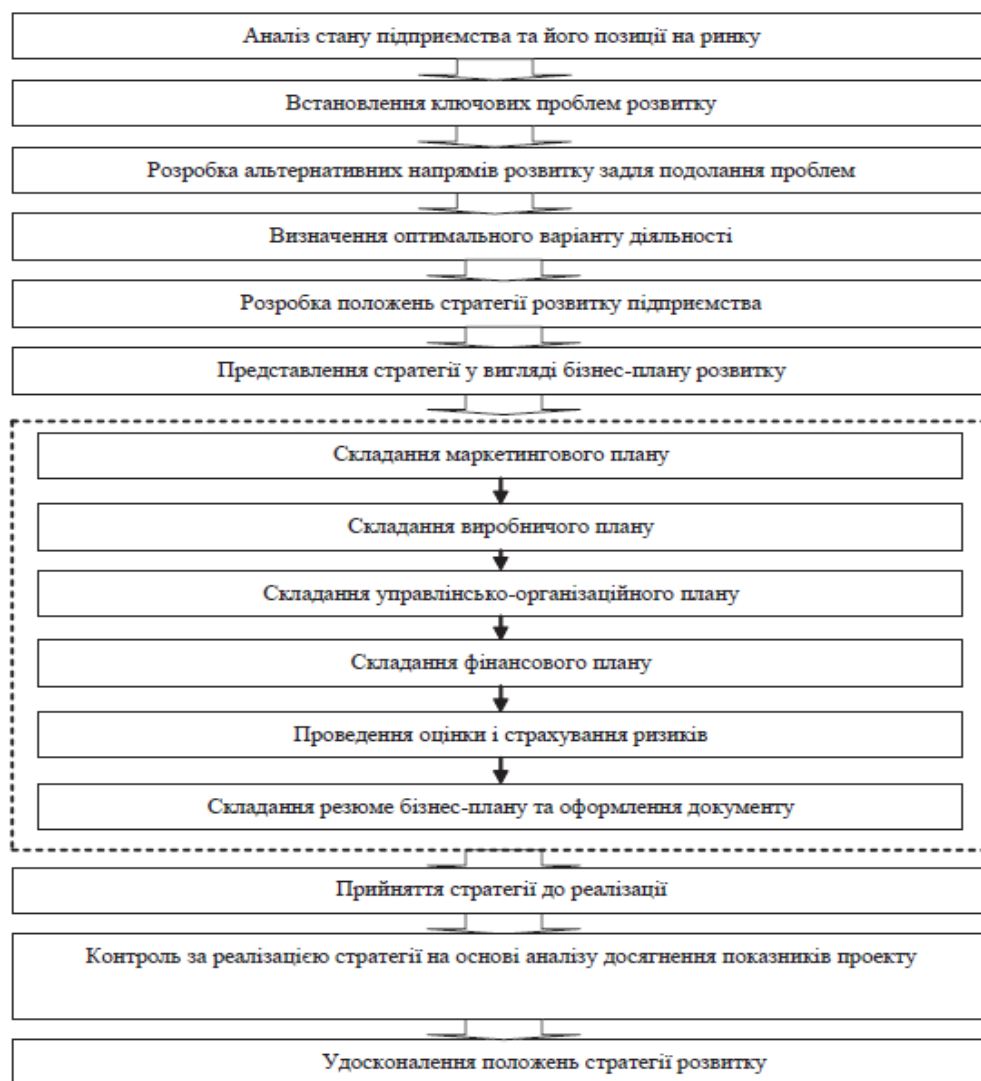


Рисунок 1.2 – Роль і місце бізнес-планування в системі стратегічного управління підприємством [1]

Отже, сучасна практика ведення бізнесу вимагає від менеджменту будь-якої організації вміння приймати відповідні управлінські рішення. Важливим елементом стратегічного планування, який вирішальною мірою може прогнозувати реакцію організації на зміну бізнес-середовища та підтримувати його відповідну поведінку на ринку, є бізнес-планування, яке можна розглядати як дієвий інструмент сучасного менеджменту, завдяки якому підприємства можуть визначити мету і завдання свого функціонування, розробляти систему заходів щодо поліпшення результатів діяльності або запобігання небажаним подіям та їх наслідкам [3].

Окрім того якісно розроблений бізнес-план чітко окреслює і визначає ключові показники, за якими має здійснюватися контроль як за процесом реалізації бізнес-проекту, так і стратегії розвитку організації в загальному, а отже виступати інструментом реалізації функції контролю на підприємстві.

Цей процес відіграє ключову роль у процесі управління стратегією розвитку підприємства. Це пояснюється тим, що якість викладення положень стратегії, відображених у розділах планового документа, та їх зрозумілість виступають базовою умовою реалізації прийнятої програми розвитку суб'єкта господарювання [1].

Отже, роль та значення бізнес-планування для розвитку компанії зводиться до можливості концентрації усіх можливих його ресурсів (сировинних, кадрових, фінансових, управлінських, інноваційних тощо) для рішення поточних і стратегічних завдань бізнесу з метою забезпечення сталого розвитку та отримання позитивної динаміки збільшення фінансових результатів діяльності організації.

Окрім цього, розділяємо точку зору авторів [4], що бізнес-планування має різне значення для різних зацікавлених осіб, а саме:

- для менеджерів компанії є інструментом оцінки практичності ідей, формування команди, проведення критичного аналізу діяльності компанії, а також визначення можливостей додаткового фінансування розвитку організації;
- для акціонерів – оцінкою можливостей підприємства, відстеженням виконання цілей та завдань, визначенням потреби у фінансових ресурсах;
- для кредиторів – оцінкою фінансової ліквідності та платоспроможності організації, а також ризику реалізації підприємницького проекту;
- для партнерів – оцінкою надійності та привабливості розвитку партнерства та його ефективності.

Таким чином, за сучасних умов динамічного розвитку зовнішнього середовища та високого рівня його невизначеності бізнес-план виступає ефективним стратегічним інструментом обґрунтування нових напрямів підприємницької діяльності та розвитку бізнесу в цілому.

1.2 Характеристика розділів та особливості розроблення бізнес-плану

Розробка бізнес-плану – це достатньо трудомісткий процес. Практика свідчить, що для розробки середньої складності бізнес-плану (залежно від досвіду та підготовленості підприємця) необхідно до 200 годин [2].

Оскільки бізнес-план є практичним інструментом, що використовується для реальної оцінки підприємницької ідеї, його зміст має визначену базову структуру, яка відрізняється лише окремими розділами залежно від мети його розроблення і джерел фінансування.

Бізнес-план являє собою документ, який включає три найважливіші складові будь-якого бізнес-проекту: концепцію бізнесу, маркетинг і фінанси.

Не дивлячись на те, що єдиного стандарту розробки бізнес-плану не має, існує низка методик його формування у відповідності до міжнародних стандартів.

У таблиці 1.1 наведено структуру розділів бізнес-планів згідно існуючих міжнародних стандартів.

Таблиця 1.1 – Структура бізнес-планів за різними міжнародними стандартами

Методика	Структура бізнес-плану
Методика складання бізнес-плану TACIS – програми, розробленої ЄС для сприяння розвитку ефективних економічних та політичних зв'язків між Україною і ЄС	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Короткий опис ✓ Бізнес і його стратегія ✓ Ринок і маркетингова стратегія ✓ Виробництво і експлуатація ✓ Управління і процес прийняття рішень ✓ Фінанси ✓ Фактори ризику ✓ Додатки
Міжнародний стандарт розробки бізнес-плану ЄБРР – інвестора, що надає та сприяє надходженню в Україну прямих іноземних інвестицій, а також здійснює технічну підтримку інвестиційних проектів	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Титульна сторінка ✓ Меморандум конфіденційності ✓ Резюме ✓ Підприємство ✓ Проект ✓ Фінансування ✓ Додатки
Міжнародний стандарт складання бізнес-плану UNIDO – Організації об'єднаних націй з промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Резюме ✓ Опис галузі і організації ✓ Опис продукції (послуг) ✓ Маркетинг і збут продукції (послуг) ✓ План виробництва ✓ Організаційний план ✓ Фінансовий план ✓ Оцінка ефективності проекту ✓ Гарантії і ризику компанії ✓ Додатки

Джерело: Сформовано на основі [5]

Що стосується найбільш поширеної структури бізнес-плану в Україні для оцінки власної підприємницької ідеї, чи залучення інвесторів/партнерів, то найчастіше вона є такою (рис. 1.3).

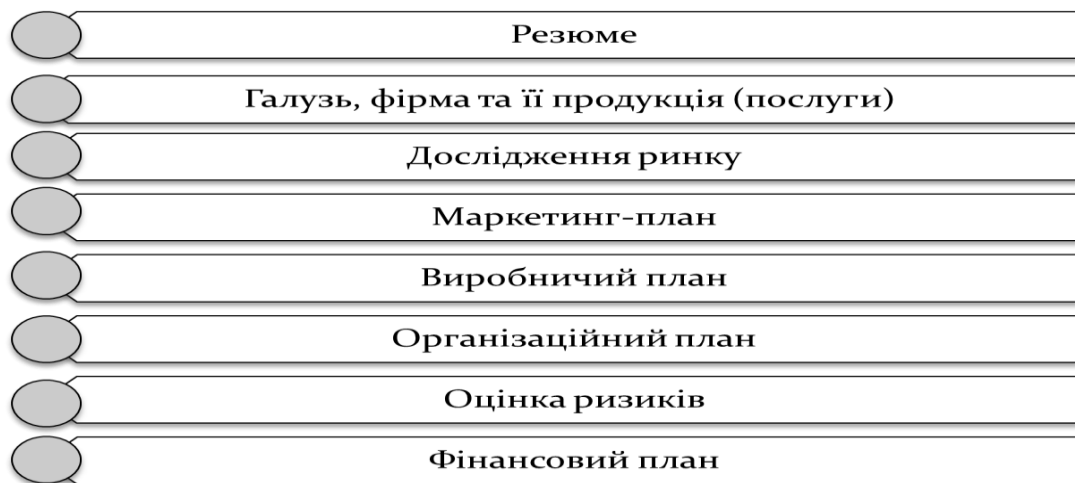


Рисунок 1.3 – Типова структура бізнес-плану

Нижче наведемо характеристику та послідовність розробки основних розділів бізнес-плану.

Підготовка бізнес-плану розпочинається з аналізу і характеристики галузі, в якій планується здійснювати підприємницьку діяльність. У цьому розділі важливо оцінити ринкову кон'юнктуру, визначити ємність ринку, дати відповідь на питання, які чинники визначають успіх компанії у галузі. Окрім цього бажано, щоб розділ містив інформацію щодо компаній, які займають ключові позиції у галузі та якими є їхні ключові конкурентні переваги. Важливо також дослідити скільки нових компаній виникло в галузі останнім часом та які основні тенденції помітні в розвитку галузі.

Загалом опис галузі повинен містити інформацію щодо:

- сировинної бази галузі та можливості доступу до неї;
- характерної для галузі структури виробництва продукції (надання послуг);
- динаміки обсягів продажу у галузі за останні роки;
- реальних інвестиційних умов;
- очікуваних перспектив розвитку галузі, змін у рівні ринкової конкуренції, можливості появи нових товарів тощо.

Що стосується опису підприємства у цьому розділі, то необхідно зазначити інформацію про форму власності та організаційно-правову форму,

основні види діяльності, стратегічні і тактичні цілі діяльності компанії, стадію розвитку бізнесу (початок, перепрофілювання; розширення; виокремлення зі складу великої компанії тощо).

Завершується цей розділ бізнес-плану описом продукту (послуги), а саме: фізична характеристика продукту/послуги; основні вигоди, які отримують споживачі від використання цього продукту, відмінні характеристики від пропонованих конкурентами продуктів тощо.

Наступним розділом бізнес-плану є «Дослідження ринку». Основними параметрами досліджуваного ринку мають стати:

- визначення потенціалу ринку (очікувані обсяги реалізації продукції/послуги за відповідний період);
- тенденції розвитку (визначення динаміки місткості ринку);
- основні способи задоволення попиту споживачів певної продукції і джерела конкуренції на ринку.

У висновках до цього розділу варто зазначити, хто є основними конкурентами на ринку, у чому полягають їхні сильні та слабкі сторони, які конкурентні переваги має нова бізнес-ідея та які чинники визначають конкурентоспроможність організації на ринку даної продукції.

Маркетинг-план також виступає базовим розділом бізнес-плану, у якому розкриваються орієнтири та цілі маркетингової діяльності щодо реалізації нового підприємницького проекту.

Метою підготовки цього розділу є визначення впливу різних чинників на рівень попиту на новий продукт/послугу, обґрунтування прогнозованого обсягу реалізації з урахуванням реальної купівельної спроможності, цінової політики тощо.

У маркетинговому плані повинно бути також відображено характеристику маркетингової стратегії проникнення/закріплення на ринку, вибір каналів збуту продукції, заходи щодо підтримки просування продукції/послуги на ринку та розрахунок бюджету на маркетингові заходи.

Таким чином, основними складовими маркетингової стратегії бізнес-плану мають стати:

- формування цінової політики підприємства;
- обґрунтування каналів збуту продукції;
- вибір основних носіїв рекламної компанії з підтримки каналів розподілу продукції;
- формування маркетингового бюджету компанії.

За рекомендаціями експертів витрати на маркетинг доцільно розподілити таким чином:

70 % — витрати на рекламу

25 % — витрати на заходи зі стимулювання збуту

5 % — витрати на маркетингові дослідження.

Наступним розділом бізнес-плану є «Виробничий план». Метою підготовки цього розділу є планування виробничої програми підприємства, планування потреби у сировинних, енергетичних та інших ресурсах, а також розрахунок витрат на виробництво і реалізацію продукції. Цей розділ є базовим для складання фінансового плану та оцінки ефективності підприємницької ідеї.

У цьому розділі також важливо описати та проаналізувати зовнішні фактори, які вливатимуть на виробничу діяльність компанії, а також визначити джерела впливу, можливі позитивні і негативні наслідки такого впливу та дії, що сприятимуть нейтралізації негативного впливу.

Організаційний план у бізнес-плані призначений для того, аби переконати партнерів/інвесторів у доцільності вибору організаційно-правової форми, довести спроможність підприємця і персоналу компанії реалізувати бізнес-план. У цьому розділі зазвичай наводиться організаційно-правова форма організації, формується її організаційна структура та визначаються функції основних структурних підрозділів, складається план-графік виконання основних робіт по впровадженню проекту і терміни їх виконання. Розроблення календарного плану-графіку реалізації бізнес-ідеї дозволяє

розподілити та назвати основні етапи робіт, які необхідно здійснити до моменту початку реалізації бізнес-проекту, навести терміни цих етапів та оцінити їхню вартість.

В організаційному плані необхідно:

- обґрунтувати вибір відповідної юридичної форми організації бізнесу;
- акцентувати на потенційних вигодах такого рішення;
- визначити і закріпити повноваження і відповідальність усіх посад згідно штатного розпису.

Розділ «Оцінка ризиків» призначений для аналізу кількісних та якісних ризиків, що можуть супроводжувати реалізацію підприємницького проекту, визначення ймовірності їх виникнення, а також розробці заходів, які здатні їх попередити, або мінімізувати негативну дію.

І нарешті розділ «Фінансовий план», який більшість інвесторів вважають ключовим у бізнес-плані, оскільки саме він дає інформацію для Резюме проекту. Отже, у фінансовому плані здійснюється визначення загальної суми інвестицій, необхідних для реалізації підприємницького проекту, а також джерел його фінансування. У цьому розділі розробляється прогнозний план доходів і витрат, план руху грошових коштів та розрахунок основних показників ефективності нової підприємницької ідеї. Основною метою складання плану руху грошових коштів є синхронізація у часі грошових надходжень і видатків для забезпечення ліквідності організації у плановому періоді, тобто оплати її поточних зобов'язань.

Що стосується визначення ефективності підприємницького проекту в цілому, то базовими показниками для цього, як правило, слугують:

- чистий приведений дохід від реалізації інвестиції
- строк окупності інвестицій
- внутрішня норма прибутковості (рентабельності) інвестицій
- індекс рентабельності інвестицій (RI)
- коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR).

Після опрацювання усіх наведених вище розділів бізнес-плану складається Резюме по проекту, у якому зазначають основні прогнозовані результати і показники ефективності підприємницької ідеї. Інформація, яка викладена у резюме дає можливість зрозуміти, чого хоче досягти організація, який у неї є для цього потенціал, скільки коштів потребує проект, який прибуток він принесе тощо. Від правильності і коректності представлення резюме, залежать подальша зацікавленість потенційних інвесторів у партнерстві та обґрунтованість рішення щодо доцільності реалізації цього проекту.

Далі перейдемо до особливостей написання бізнес-плану в цілому.

Науковці у праці [1] виділяють низку принципів (критеріїв), якими слід керуватися під час розробки бізнес-плану, а саме:

- повнота (бізнес-план повинен містити усі необхідні розділи для найповнішого відображення бізнес-ідеї, тобто наводити релевантну інформацію, яка необхідна потенційному інвестору для прийняття позитивного інвестиційного рішення);

- корисність (інформація, яка наводиться у бізнес-плані, має бути не лише повною, але й корисною, а це значить не повинно бути зайвої інформації, яка буде заважати і переобтяжувати сприйняття бізнес-ідеї;

- нейтральність (у бізнес-плані мають бути з максимально можливою об'єктивністю відображені усі характеристики, переваги та недоліки бізнес-ідеї;

- реальність та достовірність (бізнес-план необхідно складати на підставі достовірної інформації, не припустимим є навмисне викривлення інформації для підвищення привабливості підприємницького проекту;

- прозорість (бізнес-план повинен бути викладений логічно та послідовно, щоб потенційні інвестори чи бізнес-партнери могли перевірити достовірність та адекватність інформації, наведеної у ньому);

- гнучкість (оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, виникає потреба у корегуванні показників бізнес-плану, яке має відбуватися з урахуванням змін);

- зрозумілість (одна із найсуттєвіших вимог до бізнес-плану полягає у тому, що він має бути підготовлений зрозумілою мовою, з використанням прийнятої економічної та управлінської термінології);

- компактність і структурованість (оптимальний обсяг бізнес-плану не має перевищувати 35—50 сторінок друкованого тексту, а інформація повинна бути чітко структурована за розділами);

- наочність (доцільно використовувати графічне та табличне представлення інформації для наочності отриманих результатів).

Ще одна особливість підготовки бізнес-плану полягає у джерелах отримання інформації та вимог, які до неї висуваються. Отже, основними джерелами для написання бізнес-плану можуть бути:

- статистична інформація про стан галузі і основні тенденції розвитку ринку;
- власний досвід діяльності у визначеній сфері;
- соціологічні опитування основних стейкхолдерів бізнесу;
- аналіз діяльності конкурентів;
- наукові публікації та аналітичні огляди за темою підприємницького проекту тощо.

При цьому важливо враховувати критерії і показники якості інформації, яка буде використовуватись при написанні бізнес-плану, а саме: об'єктивність, актуальність, своєчасність та наочність.

1.3 Типові помилки при розробці бізнес-планів

Бізнес-планування – це достатньо складний процес, який часто супроводжується помилками. Експертами з розробки бізнес-планів, були визначені Топ-5 помилок при складанні бізнес-планів [6]:

- переоцінка можливостей компанії;
- невірна оцінка можливостей (обсягів) ринку;
- ігнорування політичних, макроекономічних і валютних ризиків;
- відсутність чітких цілей бізнесу;
- ігнорування юридичних ризиків.

Бізнес-план як інструмент стратегічного планування справляє перше враження на потенційних інвесторів щодо зрілості проекту і доцільності подальшого партнерства. Відповідно наявність помилок у ньому може справити негативне враження про як про проект а загальному, так і про команду, яка його презентує. З огляду на це розглянемо, яких найбільш поширених помилок варто уникати під час розробки бізнес-плану.

Однією із розповсюджених помилок при складанні бізнес-плану є невірне визначення ключових показників проекту, наприклад обсягів реалізації продукції. Ця помилка пов'язана із неякісним (поверхневим) аналізом ринку, його місткості та рівня конкуренції на ринку. Варто розуміти, що від коректності визначення показника обсягу реалізації в подальшому залежить коректність складання фінансового плану та визначення показників ефективності проекту в цілому.

Другою найпоширенішою помилкою при складанні бізнес-плану є занижена вартість початкових інвестицій. Ця помилка пов'язана із тим, що досить часто при обрахунку витрат на придбання обладнання, устаткування або інших об'єктів основних фондів не враховується вартість транспортних витрат, витрат на монтаж чи демонтаж, витрат на консалтингові послуги чи витрати, що пов'язані із підготовкою і навчанням персоналу. В кінцевому

рахунку це призводить до збільшення реальної величини витрат та вимагатиме збільшення інвестицій, або ж залучення нових джерел покриття цих витрат.

Третьою типовою помилкою є заниження собівартості продукції. Це пов'язано із недостатнім опрацюванням у виробничому плані питань, пов'язаних із визначенням норм витрат сировини і матеріалів, вартості ресурсів, некоректності розрахунку амортизаційних витрат тощо. Така ситуація призведе не невірному визначенню показників прибутковості проекту, в також термінів окупності витрат на його реалізацію.

Не менш важливою помилкою є відсутність розрахунку обсягу інвестицій у оборотний капітал. Досить часто при складанні бізнес-плану оборотний капітал або не враховується взагалі, або враховано лише в частині розрахунку запасів сировини, матеріалів, комплектуючих тощо. Але оборотний капітал також необхідний для розрахунків із постачальниками та іншими контрагентами, а на практиці це призводитиме до виникнення касових розривів через неточне планування надходження платежів від дебіторів та необхідністю розраховуватися за власними зобов'язаннями. Подібні помилки спричинятимуть у подальшому проблеми із ліквідністю, а тому необхідний розмір оборотного капіталу необхідно ретельно планувати.

Далі окреслимо помилки, які пов'язані із дослідженням ринку та маркетинговим планом. У цьому аспекті помилки починаються із невірному визначення цільової аудиторії, її вимог та очікувань від пропонованої продукції (послуги). Неуважність розробників до маркетингових досліджень ринку, розробки маркетингової стратегії загрожує появою завищених очікувань у партнерів та інвесторів.

А отже, необхідно адекватно визначити ємність ринку, розмір попиту на продукцію, встановити реалістичний обсяг продажу, виявити чинники, що ціноутворення тощо. Ретельний і всебічний аналіз ринку та розробка ефективної маркетингової стратегії дозволить значно знизити ризик невірному визначення обсягів реалізації та коректності формування фінансового плану.

Окрім окреслених вище помилок, не менш значущими є помилки пов'язані, з оцінкою ризиків проекту (підприємницької ідеї). Важливим є не лише просто наведення переліку ризиків, а й визначення ступеню їхнього прояву та структурування на припустимі та найбільш загрозливі (катастрофічні). Наприклад, на першому етапі життєвого циклу найбільш загрозливими є:

- дефіцит обігових коштів;
- високий рівень залежності від вузького кола клієнтів, постачальників тощо;
- відсутність досвіду та професійних знань і навичок у власників;
- самовпевненість власників у постійному зростанні бізнесу;
- зосередження уваги власників лише на поверненні інвестицій;
- низький рівень фінансової стійкості тощо.

Отже, на кожній стадії реалізації підприємницької ідеї потрібно проаналізувати можливі ризики. Ризики, які не піддаються аналізу, необхідно врахувати у ставці дисконтування, а передбачувані ризики оцінити з погляду ймовірності їх виникнення та визначення ступеню впливу на реалізацію проекту.

Таким чином, у бізнес-плані не повинно бути неопрацьованих питань, що можуть ускладнити його реалізацію. Цілі проекту повинні бути чіткими і однозначними, наприклад, упродовж п'яти років заволодіти ринковою часткою у розмірі 5%, увійти до топ-5 кращих виробників у регіоні тощо. Досить часто власники бізнесу не приймають до уваги реальні терміни реалізації підприємницької ідеї, викликає низку запитань у потенційних інвесторів та кредиторів. За відсутності досвіду складання бізнес-плану розробники не враховують форс-мажорні обставини, які можуть виникнути у процесі реалізації проекту та тим самим суттєво збільшити терміни реалізації. На початковій стадії не враховуються затримки отримання дозвільної та проектної документації, а на інвестиційній – терміни будівництва, постачання матеріалів, терміни монтажу тощо.

Окрім описаних вище помилок, важливо не припускати недоліків, які стосуються обґрунтування та викладення розділів бізнес-плану, а саме [6] :

- брак, неструктурованість або неналежна структурованість інформації;
- брак або низька інформативність графіків та діаграм;
- використання некоректної методики розробки відповідних розділів та помилки в розрахунках;
- неузгодженість окремих розділів бізнес-плану;
- недостатнє технічне обґрунтування підприємницького проекту.

Врахування наведених недоліків та помилок дозволить якісно підготувати бізнес-план будь-якої підприємницької ідеї та реально оцінити її ефективність.

Висновки до першого розділу

За сучасних нестабільних умов бізнес-середовища будь-яка нова підприємницька ідея, або нові проекти щодо розширення чи диверсифікації існуючого бізнесу вочевидь вимагатимуть складання бізнес-плану, який можна розглядати як задокументовану стратегію розвитку підприємства.

Якісно розроблений бізнес-план допоможе показати життєздатність нового бізнесу, отримати оцінку його вартості, почати перемовини з інвесторами і партнерами без багаторічної фінансової історії, а також прийняти рішення щодо доцільності інвестицій у новий проект.

Роль та важливість бізнес-плану у системі менеджменту підприємства полягає у тому, що він відображає повну картину майбутнього розвитку організації і виконує низку функцій, зокрема: описує концепцію бізнесу, обґрунтовує маркетингові та фінансові цілі тощо.

Бізнес-план поєднує у собі головні цілі організації, стратегічні аспекти її функціонування, які ґрунтуються на результатах маркетингових досліджень, визначенні потенційних проблем та ризиків, з якими може зіштовхнутися

організація у процесі досягнення цілей, шляхи їх мінімізації, організаційну структуру управління компанією, а також ключові питання, що стосуються величини інвестицій та терміну їхнього повернення.

Для того щоб бізнес-план повною мірою виконував свої функції, він має відповідати низці вимог, а саме: містити всю інформацію по проекту, яка є важливою для потенційних інвесторів чи партнерів; спиратися на реальні факти та обґрунтовані пропозиції; мати завершений характер і комплексно відображати виробниче, маркетингове, організаційне, фінансове забезпечення.

Отже, бізнес-планування відіграє важливу роль у стратегічному управлінні організацією, адже дозволяє розглядати у взаємозв'язку усі функціональні складові бізнесу як єдину цілісну систему, а тому повинно стати основою менеджменту організації та базисом для розробки і прийняття раціональних управлінських рішень.

2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ФОП СТЕПАНЮК Л.Б.

2.1 Загальна характеристика організації

За своєю організаційно-правовою формою господарювання підприємство належить фізичній особі підприємцю Степанюк Л.Б., якому належить фермерське господарство.

Голова фермерського господарства (Степанюк Л.Б.) укладає трудові договори з членами фермерського господарства відповідно до законодавства про працю.

Основною метою діяльності є господарська діяльність, спрямована на виробництво сільськогосподарської продукції з використанням земельної ділянки, наданої для цих цілей, а також переробка, зберігання, транспортування і реалізація виробленої їм сільськогосподарської продукції.

Предметом діяльності ФОП Степанюк Л.Б. є наступні види діяльності:

- виробництво сільськогосподарської продукції;
- переробка і реалізація сільськогосподарської продукції;
- надання всіх послуг і виконання всіх видів діяльності, безпосередньо пов'язаних з виробництвом і реалізацією сільськогосподарської діяльності.

Фермерське господарство має право самостійно визначати конкретні напрямки своєї діяльності в залежності від кон'юнктури ринку. Види діяльності, що підлягають ліцензуванню відповідно до законодавства, здійснюються господарством після отримання відповідної ліцензії.

Фермерське господарство має право:

- самостійно господарювати на землі;
- використовувати земельні ділянки відповідно до цілей, для яких вони надані;

- власності на посіви, посадки сільськогосподарських культур і насаджень, вироблену сільськогосподарську продукцію і доходи від її реалізації, за винятком випадків, коли земельна ділянка передана в оренду;

- використовувати в установленому порядку для своїх потреб наявні на земельній ділянці загальнопоширені корисні копалини, торф, водні об'єкти, а також експлуатувати інші корисні властивості землі;

- зводити у встановленому порядку житлові, виробничі, культурно-побутові та інші будівлі і споруди;

- у встановленому порядку проводити зрошувальні, осушувальні та інші меліоративні роботи, будувати ставки та інші водойми;

- у разі вилучення земельної ділянки або добровільної відмови від неї отримати повну компенсацію витрат на підвищення родючості землі;

- передавати у тимчасове користування земельну ділянку або її частину у випадках і порядку, передбачених законодавством України;

- добровільно відмовитися від земельної ділянки.

Фермерське господарство зобов'язане:

- забезпечувати використання земельних ділянок відповідно до цільового призначення та умов їх надання;

- ефективно використовувати надані їм земельні ділянки, підвищувати їх родючість, застосовувати природоохоронні технології виробництва, не допускати погіршення екологічної обстановки в результаті своєї господарської діяльності;

- здійснювати комплекс заходів щодо охорони земель, передбачених законодавством;

- своєчасно вносити плату за земельні ділянки;

- не порушувати права інших землекористувачів, землевласників і власників земельних ділянок, а також орендарів земельних ділянок;

- у встановленому порядку забезпечувати надання земельного сервітуту.

- всі розрахунки, включаючи платежі в бюджет проводити в календарній черговості надходження розрахункових документів (настання строків платежів).

Місія фермерського господарства: «Ми хочемо формувати в суспільстві екологічний світогляд, належне ставлення до землі та інших природних ресурсів, виховання екологічної культури, розвиток екологічних і природоохоронних видів діяльності».

На рис. 2.1 наведено дерево цілей ФОП Степанюк Л.Б.

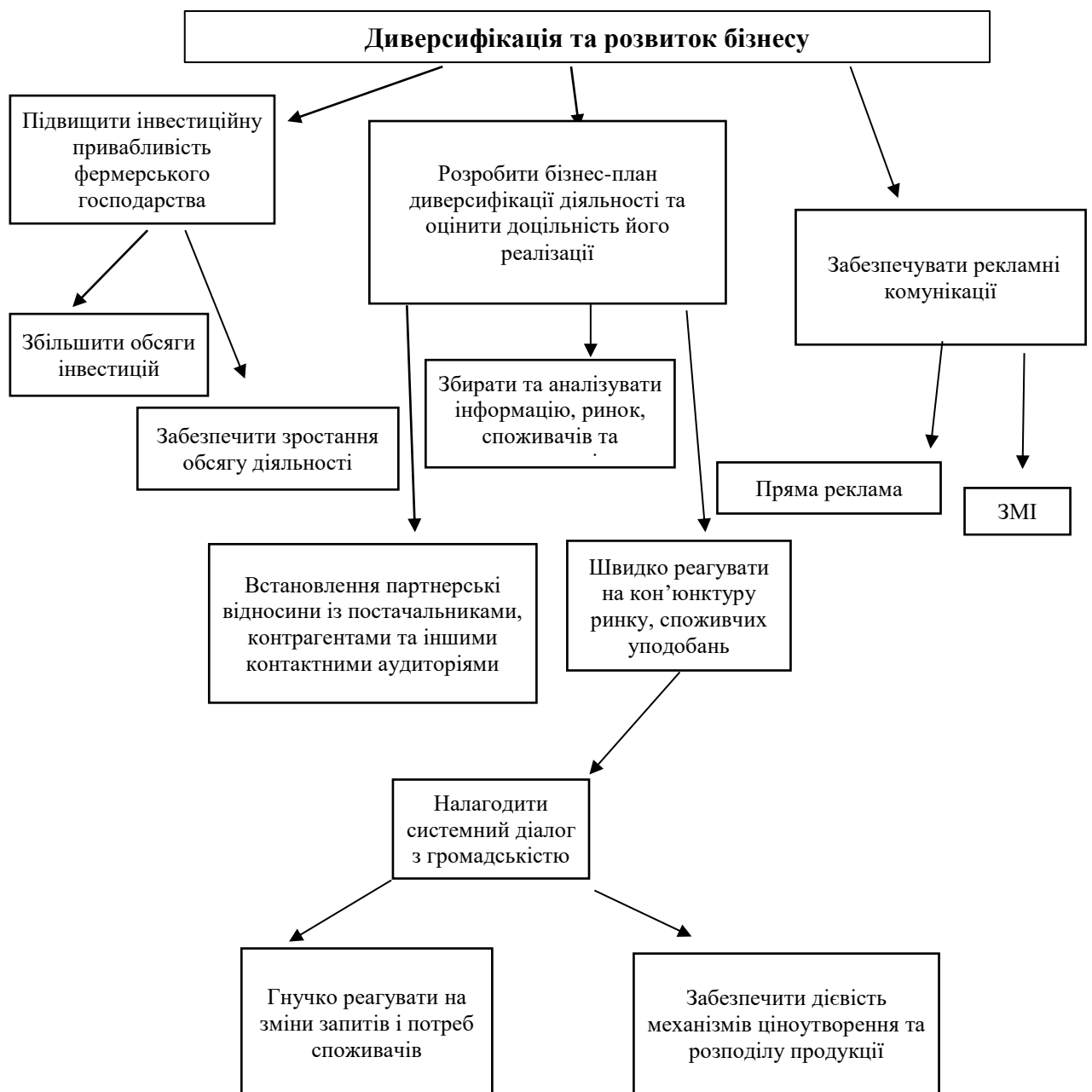


Рисунок 2.1 - Дерево цілей підприємства

На підприємстві прийнятий авторитарний стиль керівництва. Для нього характерним є тверде одноосібне прийняття керівником всіх рішень, жорсткий контроль за їх виконанням.

Переваги авторитарного стилю полягають у:

- успішності при повсякденних, звичайних роботах, які не вимагають творчого підходу і новизни, а основні сили спрямовані на кількість виробленої продукції;
- забезпечення чіткості управління, яке дозволяє швидше приймати виробничі рішення мінімізувати витрати;
- забезпечення в малих організаціях швидкої реакції на зміни умов зовнішнього середовища.

До недоліків авторитарного стилю варто віднести:

- пригнічення ініціативи і творчого потенціалу підлеглих;
- слабка мотивація до підвищення продуктивності праці;
- відсутність дієвих стимулів праці;
- рутинний характер виконуваних робіт;
- низька адаптація підлеглих до перетворень в організації;
- відсутність зворотного зв'язку при здійсненні комунікацій тощо.

Структура управління в організації – функціональна. Її перевагами є підвищення компетентності функціональних керівників, неможливість дублювання управлінських функцій, звільнення лінійних працівників від прийняття рішень в межах кожної окремої функції, централізація стратегічних рішень і децентралізація оперативних. Щодо недоліків такої структури, то основними із них є такі: складності у взаємній координації різних функціональних підрозділів, тривалість процедури прийняття рішень, множинність у підпорядкуванні тощо.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Одним із вагомих чинників ефективного управління організацією є адекватний аналіз фінансово-господарської діяльності. У різних галузях підприємницької діяльності результати господарювання безпосередньо залежать від наявності та ефективного використання ресурсів організації. В умовах обмеженості ресурсів особливо важливо раціонально розподіляти фінансові ресурси, здійснювати контроль за їхнім рухом, правильно інвестувати з метою масштабування діяльності.

У загальному, сутність аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства полягає у комплексній оцінці технічного рівня виробництва, якості та конкурентоспроможності продукції, що випускається, забезпеченості організації матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами, а також ефективності їхнього розподілу та використання. Такий аналіз повинен здійснюватися з використанням системного і комплексного підходів на основі релевантної інформації за основними показниками діяльності у динаміці.

Така оцінка перш за все необхідна для своєчасного реагування та усунення недоліків у негативних тенденціях розвитку, а також для визначення резервів росту та покращення фінансового становища організації.

Підготовка інформаційних матеріалів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, пов'язаних з коригуванням поточної операційної діяльності та розробкою стратегічних планів, визначення економічної ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, визначення можливостей розширення і диверсифікації діяльності.

Об'єктами техніко-економічного аналізу діяльності організації є виробничі і економічні результати, фінансовий стан, показники ефективності використання основних та оборотних коштів, динаміка витрат на виробництво та реалізацію продукції (робіт, послуг), рентабельності тощо.

За допомогою аналітичної таблиці 2.1 виконаємо аналізу техніко-економічних показників діяльності ФОП Степанюк Л.Б.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ФОП Степанюк Л.Б.

Показники	Од.вим	Рік			Відхилення (+/-)		Відносне відхилення, %	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис.грн	573,6	568,2	745,2	(5,4)	177	(0,9)	31,2
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис.грн	500	530	562,3	30	32,3	6	6,1
Валовий прибуток (збиток)	тис.грн	73,6	38,2	182,9	35,4	144,	(48,1)	378,8
Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	1050	1209,3	1241,5	159,3	32,2	15,17	2,7
Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	10	10	9	-	-	(1)	(10)
Загальний фонд оплати праці	тис.грн	816,7	905,4	769,5	88,7	(135,9)	10,9	(15)
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис.грн / особу	57,36	56,82	82,8	(0,54)	25,98	(0,99)	45,7
Середньомісячна заробітна плата працівників	тис. грн/ особу	6,8	7,5	7,1	0,7	(0,4)	10,29	(5,3)
Фондовіддача	грн/грн	4,76	4,5	3,96	(0,26)	(0,5)	(5,5)	(12)
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,87	0,93	0,75	0,06	(0,18)	6,8	(19,35)
Рентабельність (збитковість) діяльності	%	1,12	0,06	0,14	(1,06)	0,08	(94,6)	133,3
Рентабельність основних фондів	%	0,07	0,03	0,15	0,04	0,12	57,14	400

На основі таблиці можна зробити висновок про коливання техніко-економічних показників, які мають тенденцію до збільшення протягом трьох років.

Чистий дохід підприємства зростає нестабільно. Так, у 2019 році спостерігається несуттєве падіння у відношенні до 2018 року (0,9%). Проте вже у 2020 році він суттєво зростає (31,2%). Що стосується собівартості реалізованої продукції, то упродовж трьох років вона постійно зростала в середньому на 6% щороку. Це пояснюється перш за все зростанням вартості енергетичних та паливних ресурсів. Нестабільним був також показник валового прибутку на підприємстві. Так, у 2018 році він становив 73,6 тис. грн, а у 2019 році його падіння становило 48,1 % (35,4 тис. грн). Проте, у 2020 році спостерігається його стрімке зростання до 182,9 тис. грн, таким чином, він збільшився майже у 4 рази (рис. 2.2).

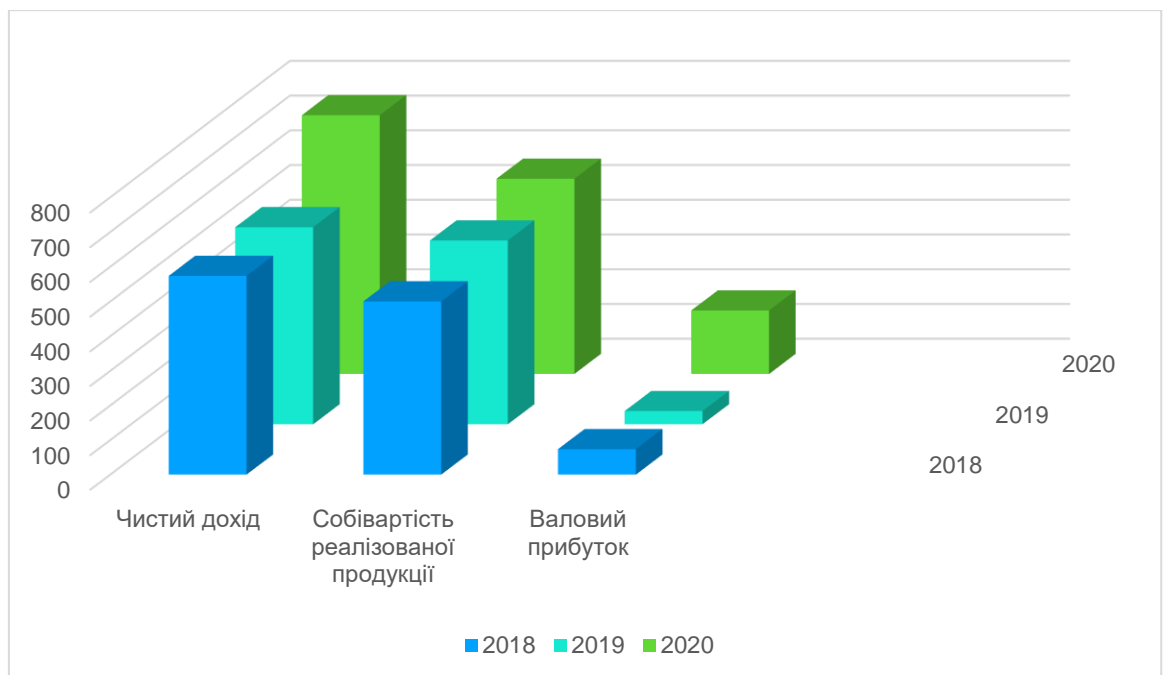


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни показників чистого доходу, собівартості реалізованої продукції та валового прибутку підприємства

Упродовж досліджуваного періоду відбулося поступове збільшення вартості основних виробничих фондів на підприємстві. Найбільше зростання спостерігається у 2019 році, що пов'язано із придбанням нової сільськогосподарської техніки. При цьому спостерігається зниження показника фондівдачі на 5,5% у 2019 році та 11% у 2020 році відповідно. Така ситуація свідчить про зниження ефективності використання основних фондів. Середньооблікова чисельність працівників була майже стабільною, лише у 2020 році зменшилась на 1 особу. На тлі зменшення працівників та зростання чистого доходу підприємства відбулося зростання показника продуктивності праці на 45,7% у 2020 році. Варто відмітити також негативну тенденцію у динаміці заробітної плати. Так, у 2019 році зростання загального фонду оплати праці становило 10,1%, а у 2020 відбулося його скорочення на рівні 15%. Співвідношення показників продуктивності та оплати праці наведено на рис. 2.3.

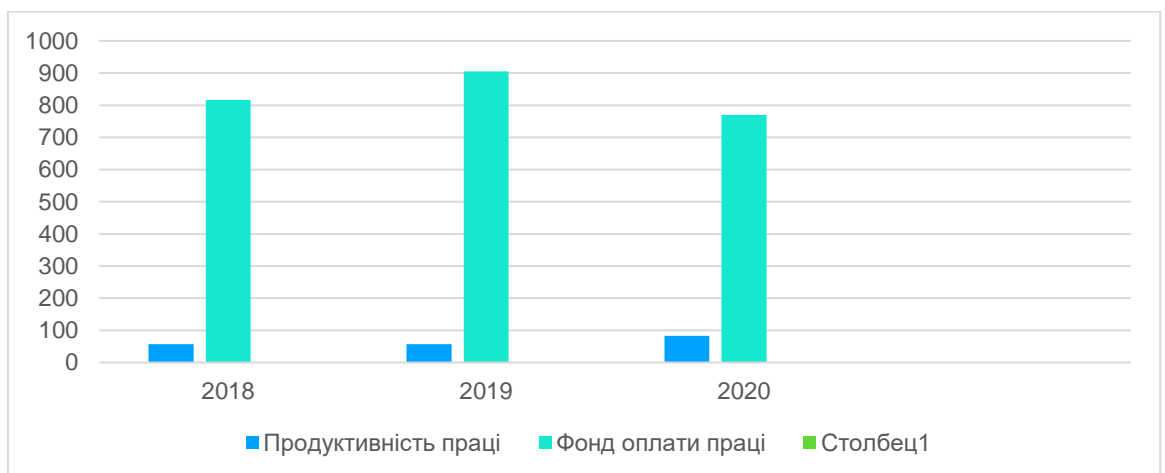


Рисунок 2.3 – Динаміка показників продуктивності та оплати праці

Що стосується рівня витрат на 1 грн реалізованої продукції, то їх величина теж суттєво коливалась упродовж останніх трьох років – 0,87 грн, 0,93 грн та 0,75 грн відповідно. Скорочення витрат на 1 грн реалізованої продукції у 2020 сприяло зростанню показника валового прибутку.

Відносні показники прибутковості, зокрема рентабельність діяльності та рентабельність основних фондів також мали найнижчі значення у 2019 році, а у 2020 році спостерігається їхнє збільшення.

Таким чином, оцінка господарської діяльності є важливим елементом в системі управління організацією, адже є дієвим інструментом визначення не лише проблемних місць у діяльності, а внутрішньогосподарських резервів тощо. На основі результатів аналізу розробляються і обґрунтовуються управлінські рішення.

2.3 Аналіз фінансового стану підприємства

Грунтовний аналіз фінансово-господарської діяльності організації повинен містити ретроспекцію (минулий стан об'єкта), діагноз (систематизований опис сьогодення) та проєкцію (визначення можливого стану в майбутньому). Основними завданнями фінансового аналізу є:

- підготовка і обґрунтування прийнятих управлінських рішень в щодо джерел фінансування;
- визначення можливостей покращення фінансового стану і фінансової стійкості організації;
- виявлення чинників та причин зміни фінансового становища організації тощо.

Під час проведення фінансового аналізу слід використовувати лише достовірну та реалістичну інформацію; дотримуватись принципів системності та комплексності. Такий аналіз варто проводити регулярно з неупередженим вивченням економічних процесів та явищ. Отримані результати мають бути придатними для прийняття зважених управлінських рішень.

Для оцінки фінансового стану підприємства складемо аналітичну таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових результатів ФОП Степанюк Л.Б.

Показник	Дані за роками, тис. грн			Темпи зміни до попереднього року, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	573,6	568,2	745,2	(0,9)	31,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	500	530	562,3	6	6,1
Валовий прибуток(збиток)	73,6	38,2	182,9	(48,1)	378,8
Інші операційні доходи	14,4	23,7	11,5	64,5	(51,47)
Інші операційні витрати	28,5	6,9	17,8	(75,7)	257,9
Фінансові результати від операційної діяльності	59,5	55,0	176,6	(7,56)	321,1
Чистий прибуток (збиток)	41,65	38,5	123,62	(7,6)	321,2

Динаміку основних фінансових результатів діяльності проілюструємо на рисунку 2.4.

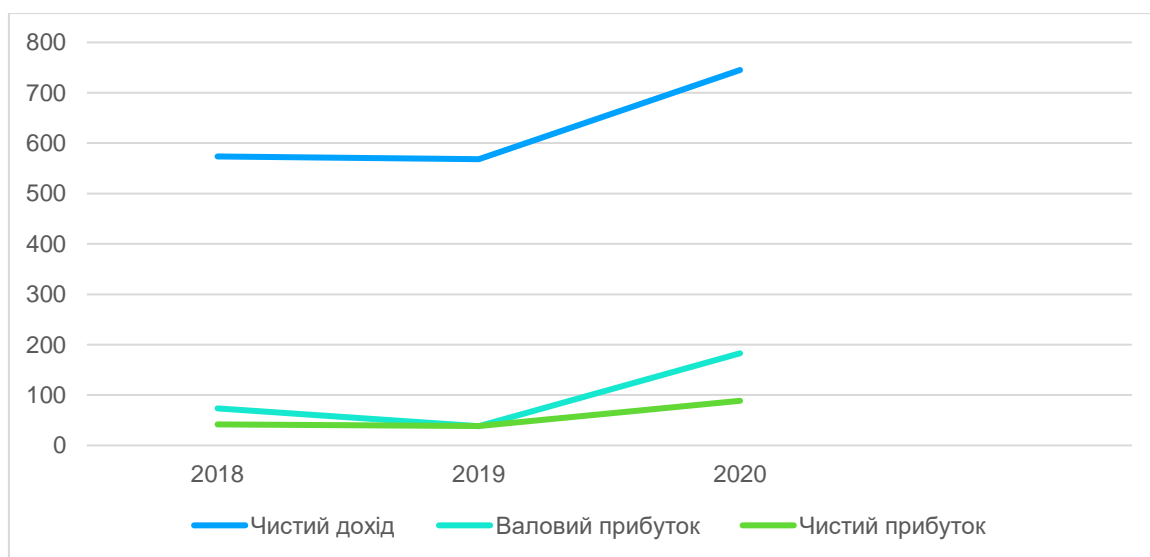


Рисунок 2.4 – Динаміка основних фінансових результатів діяльності

За результатами таблиці 2.2 та рис. 2.4 можемо зробити висновок про те, що в загальному фінансові результати діяльності ФОП Стецюк Л.Б. мають позитивну тенденцію. Найгірші результати від господарської діяльності спостерігаються у 2019 році, адже у цьому році на тлі незначного скорочення чистого доходу (1%) спостерігається значне зниження валового прибутку (48,1 %). Не дивлячись на те, що у 2019 році величина інших операційних доходів мала найвищий показник (23,7 тис. грн), зростання становило 64,5%, величина чистого прибутку у цьому році була найнижчою (38, 5 тис. грн), падіння склало 7,6% до попереднього періоду. Що стосується 2020 року, то усі фінансові показники демонстрували зростання. Так, чистий дохід у 2020 році збільшився на 31,2%; валовий прибуток зріс майже у 4 рази і склав 182,9 тис. грн (378,8 % до попереднього 2019 року). Відбулося падіння лише показника інших операційних доходів, він становив 11,5 тис. грн, що у двічі менше за минулий рік. Загалом чистий прибуток підприємства у 2020 мав найбільше значення за увесь досліджуваний період і склав 123,62 тис. грн. Безумовно це дасть можливість підприємству розширювати та диверсифікувати свою діяльність у майбутньому.

2.3 Аналіз ефективності системи менеджменту ФОП Степанюк Л.Б.

За сучасних умов мінливості та непередбачуваності зовнішнього середовища велику увагу необхідно приділяти оцінці ефективності, результативності та якості менеджменту організації. Від того, наскільки якісним і ефективним є менеджмент організації, залежить результативність підприємницької діяльності в загальному, можливості та сталість розвитку компанії та її інвестиційна привабливість для нових партнерів.

З цією метою проведемо оцінку семи основних чинників ефективності управління за критеріями, які наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Критерії оцінювання ефективності управління ФОП
 Степанюк Л.Б.

Критерій	Позначення	2019	2020
Економічність	Е1	0,97	0,99
	Е2	0,89	0,97
Продуктивність	П1	1,70	1,33
	П2	1,24	1,32
Якість трудового життя	ЯТ1	0,86	0,86
	ЯТ2	0,73	0,80
Прибутковість	Пр1	0,72	1,05
	Пр2	0,009	0,106

Далі розрахуємо одиничні показники ефективності системи управління та оцінимо динаміку їхньої зміни на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.4 – Оцінка критеріїв ефективності системи управління ФОП
 Степанюк Л.Б.

Критерій	Позначення	2019	2020	Індекс зміни показника (к4/к3)
1	2	3	4	5
Економічність	Е1	0,97	0,99	1,02
	Е2	0,89	0,97	1,09
Продуктивність	П1	1,70	1,33	0,78
	П2	1,24	1,04	0,83
Якість трудового життя	ЯТ1	0,86	0,86	1
	ЯТ2	0,73	0,80	1,09
Прибутковість	Пр1	0,72	1,055	1,4
	Пр2	0,09	0,106	1,17

На другому етапі нами було складено анкети із відібраними показниками, для обрання критеріїв та визначення їхніх рангів в рамках застосування методу експертного моделювання. Згруповані та опрацьовані результати анкетування представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати анкетування експертів

Критерій	Позначення	Визначений ранг критерію		
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3
Економічність 1	Е ₁	5	7	5
Економічність 2	Е ₂	4	5	6
Продуктивність 1	П ₁	3	5	4
Продуктивність 2	П ₂	4	7	6
Якість трудового життя 1	ЯТ ₁	6	5	7
Якість трудового життя 2	ЯТ ₂	5	5	4
Прибутковість 1	Пр ₁	6	7	6
Прибутковість 2	Пр ₂	4	5	4

Для оцінки узгодженості думок експертів скористаємося визначенням коефіцієнту конкордації.

Таблиця 2.6 – Розрахунок параметрів для визначення показника конкордації (узгодженості)

Експерт	Е ₁	Е ₂	П ₁	П ₂	ЯТ ₁	ЯТ ₂	Пр ₁	Пр ₂	Σ
1	5	4	3	4	6	5	6	4	
2	7	5	5	7	5	5	7	5	
3	5	6	4	6	7	4	6	4	
Разом	17	15	12	17	18	14	19	13	147
δ	-4	6	-1	9	10	4	12	2	
δ^2	16	36	1	81	100	16	144	4	398

Проведемо розрахунок коефіцієнта конкордації:

$$K_k = 12 \cdot 398 / 9 \cdot (512 \cdot 8) = 1,0$$

Таким чином, ми бачимо, що судження експертів, які брали участь в опитуванні співпадають, оскільки коефіцієнт конкордації дорівнює 1.

На підставі отриманих сум рангів за рядками побудуємо гістограму та полігон ступеня впливу факторів (рисунок 2.5).

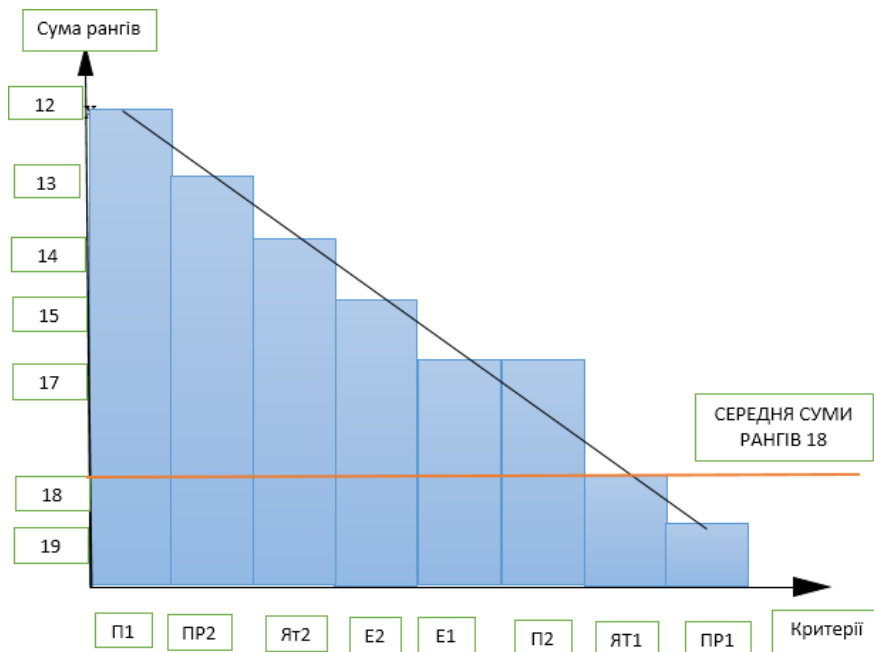


Рисунок 2.5 - Гістограма і полігон ступеня впливу факторів на ефективність управління

Відповідно до побудованої гістограми для подальшого аналізу використаємо лише ті п'ять показників, що визначені експертами як найважливіші.

Побудуємо матрицю перетворення рангів табл. 2.7 .

Таблиця 2.7 – Матриця перетворення рангів

Експерт и	ПР1	ЯТ1	Е1	П2	Е2	
1	6	6	5	4	4	
2	7	5	7	7	5	
3	6	7	5	6	6	
$\sum R_{ij}$	19	18	17	17	15	86
$\beta = \frac{\sum R_{ij}}{\sum \sum R_{ij}}$	0,220	0,209	0,197	0,197	0,174	0,994

На підставі отриманих даних розрахуємо коефіцієнт ефективності:

$$Кеф-мі = 0,22*1,45+0,20*1+0,19*1,02+0,19*0,83+0,17*1,09 = 0,89$$

Отже, за результатами розрахунку можемо зробити висновок, що в цілому робота підприємства задовільна, проте деякі аспекти в діяльності потребують удосконалення це є використання застарілої техніки, застарілі моделі управління, високий рівень витрат, необхідність розширення видів діяльності тощо.

2.4 Стратегічний аналіз діяльності ФОП Степанюк Л.Б.

Сучасна практика господарювання свідчить про те, що невеликим фермерським господарствам у агропромисловому комплексі доводиться вступати у конкурентну боротьбу не лише один з одним, а й з великими агропромисловими холдингами. При цьому однією із вагомих проблем невеликих фермерських господарств є низький рівень наявної матеріально-технічної бази, переважання екстенсивних технологій виробництва, що значно знижує їхню конкурентоспроможність на ринку сільськогосподарської продукції.

Здебільшого можливості ефективного розвитку фермерського господарства залежать від двох основних чинників: це земельні ресурси та доступність капіталу. При цьому наявність великих площ сільськогосподарських угідь не завжди є запорукою сталого розвитку та прибуткової діяльності, адже без належного фінансування неможливе інтенсивне зростання.

Конкурентоспроможність фермерського господарства визначається рівнем забезпечення внутрішнього попиту країни за рахунок власного виробництва, а також його ефективністю.

З урахуванням масштабів діяльності найближчими конкурентами для фермерського господарства ФОП Степанюк Л.Б. є:

- фермерське господарство «Дружба»;
- фермерське господарство Полонське;
- сільськогосподарське фермерське господарство Дубового О.А.;
- фермерське господарство Чернишова І.Г.;
- фермерське господарство «Надія»;
- фермерське господарство «Случ»;
- фермерське господарство Миколайця О.Д. та інші.

На рисунку 2.6 наведено конкурентну карту у вигляді матриці БКГ.

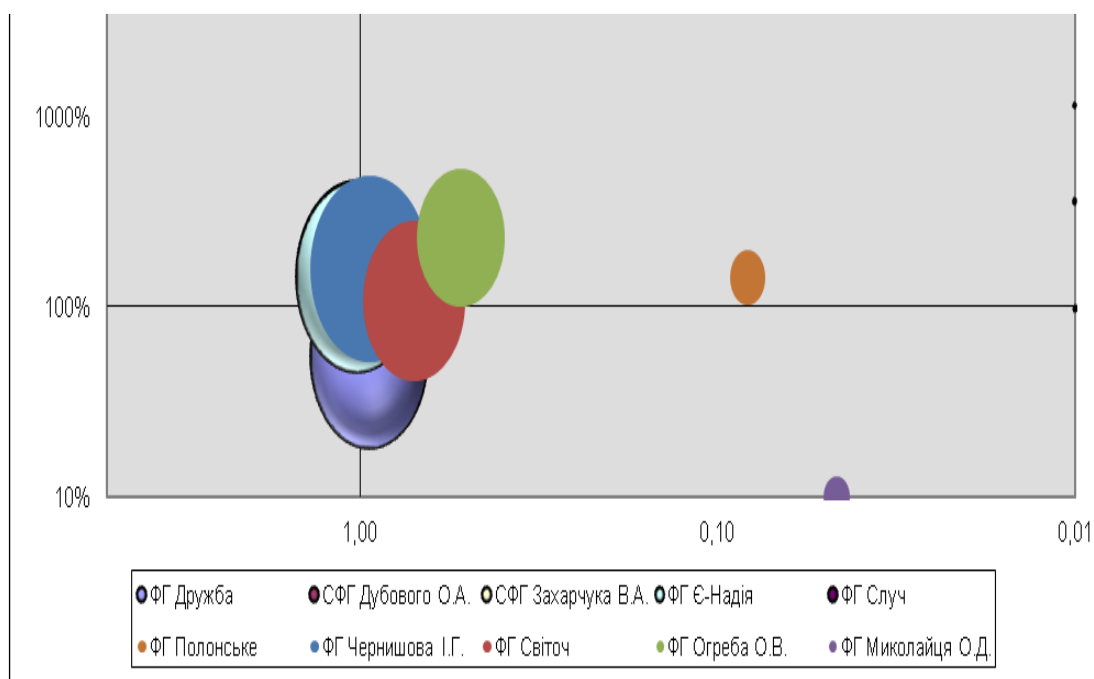


Рисунок 2.6 – Конкурентна карта найближчих конкурентів ФОП Степанюк Л.Б.

З рисунку ми бачимо, що лише одне ФГ (фермерське господарство) потрапило у категорію «зірки» - це ФГ «Надія», що свідчить про правильність обраної стратегії розвитку. У категорію «знаки питання» потрапили шість ФГ, а саме: ФГ Чернишова І.Г., ФГ Миколайця О.Д., ФГ «Світоч», ФГ Полонське, ФГ «Дружба», ФГ Огреба О.В. Спільними рисами цих фермерських

господарств, що у портфелі їхньої діяльності є продукція з поки що високим ступенем невизначеності у попиті, а тому вимагають високих витрат для успішного просування на ринку.

До категорії «собаки» потрапили три фермерських господарства: ФГ «Случ», ФГ Дубового О.А., ФГ Захарчука В.А. Ці підприємства володіють невисокою часткою на ринку, їх діяльність не стабільна, а тому у найближчій перспективі вони можуть вийти з ринку.

Для визначення подальшої стратегії розвитку фермерського господарства, необхідно визначити сильні та слабкі сторони організації, а також основні загрози зі сторони зовнішнього середовища та можливості подальшого розвитку. Інструментом для виконання такого аналізу ми обрали SWOT-аналіз.

Таблиця 2. 8 – Матриця SWOT-аналізу ФОП Степанюк Л.Б.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Гнучкість реакцій на зміну ринкової кон'юнктури Прибуткова діяльність Сприятливі природно-кліматичні умови Володіння достатньою земельною ресурсною базою для розширення діяльності Бажання у власників зростати і розвиватись	Локально обмежений ринок Висока залежність від конкуренції на ринку Обмежені можливості зростання Застарілі основні фонди Слабка фінансово-кредитна підтримка держави Низький рівень впровадження інновацій у діяльність
Можливості	Загрози
Збалансований розвиток за рахунок диверсифікації діяльності Розширення ринкового сегменту Масштабування діяльності Отримання кредитних ресурсів на пільгових умовах Поява нового партнера чи інвестора для розширення підприємницької діяльності	Загроза рейдерських атак Поява нових великих гравців на ринку Політична та економічна нестабільність у державі, а також глобалізаційна нестабільність зумовлена пандемією COVID-19 Падіння врожайності окремих культур Несприятливі демографічні тенденції, відтік робочої сили за кордон

За результатами SWOT-аналізу ми бачимо, що потенціал у досліджуваного підприємства є достатнім, щоб масштабувати і розвивати свою діяльність і розширювати ринкову нішу. За рахунок своєї гнучкості підприємство може швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, а прибуткова діяльність дає можливість розширювати сфери своєї діяльності. Для цього організація володіє достатнім банком земельних угідь та бажанням власників розвиватись.

Слабкими сторонами підприємства є локалізація лише на регіональному ринку, низький рівень впровадження інновацій та висока залежність від конкуренції на ринку.

Що стосується найбільш вагомих загроз, то вони криються у можливій появі нових потужних конкурентів, падіння врожайності, а відтак обсягів готової продукції, а також відтік працездатної робочої сили за кордон.

Натомість досягти збалансованого розвитку підприємство може за рахунок диверсифікації діяльності і розширення товарного портфелю, що сприятиме розширенню ринкової ніші компанії та збільшенню обсягів її діяльності.

Загалом, для фермерського господарства конкурентоспроможність являє собою забезпечення оптимального співвідношення між обсягами виробництва і реалізації продукції та його ресурсним потенціалом, платоспроможності і інвестиційної привабливості підприємства, зменшення природних і економічних ризиків підприємницької діяльності. З іншого боку, під конкурентоспроможністю варто розглядати здатність фермерських господарств виробляти продукцію, яка користується попитом на ринку, а також шукати напрямки збільшення своєї частки на ринку.

Висновки до другого розділу

За результатами проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ФОП Степанюк Л.Б. можемо зробити такі висновки. Підприємство займається виробництвом, переробкою та реалізацією сільськогосподарської продукції. За останні три роки підприємство працювало прибутково, проте не завжди із позитивною динамікою. Основні показники діяльності зростали не стабільно.

Упродовж досліджуваного періоду відбулося поступове збільшення вартості основних виробничих фондів на підприємстві. При цьому спостерігається зниження показника фондівіддачі. Така ситуація свідчить про зниження ефективності використання основних фондів. Середньооблікова чисельність працівників була майже стабільною. На тлі зменшення працівників та зростання чистого доходу підприємства відбулося зростання показника продуктивності праці. Варто відмітити також негативну тенденцію у динаміці заробітної плати.

Найгірші результати від господарської діяльності спостерігаються у 2019 році. Що стосується 2020 року, то усі фінансові показники демонстрували зростання, а саме: чистий дохід підприємства, валовий прибуток, чистий прибуток тощо. Загалом чистий прибуток підприємства у 2020 мав найбільше значення за увесь досліджуваний і це дасть можливість підприємству розширювати та диверсифікувати свою діяльність у майбутньому.

Результати аналізу системи менеджменту досліджуваного підприємства підтвердила, що в цілому робота підприємства задовільна, проте деякі аспекти в діяльності потребують удосконалення це є використання застарілої техніки, застарілі моделі управління, високий рівень витрат, необхідність розширення видів діяльності тощо. Досягти збалансованого розвитку підприємство може за рахунок диверсифікації діяльності і розширення товарного портфелю.

3 ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ НОВОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІДЕЇ ФОП СТЕПАНЮК Л.Б.

3.1 Загальна характеристика нового проекту

Метою інвестиційного проекту є започаткування підприємницької діяльності в рибо-продуктовому секторі, пов'язаної із вирощуванням товарної риби у штучному ставковому господарстві.

Хмельницька область має значний потенціал та можливості для створення приватних рибницьких господарств з розвитку аквакультур. За оцінкою фахівців фермерські рибні господарства – це майбутнє українського рибництва, тому створення умов для розвитку цього напрямку аквакультури є надзвичайно актуальним. Стаття 59 Земельного кодексу України свідчить, що власники на своїх земельних ділянках можуть створювати штучні рибогосподарські водойми.

Актуальність бізнес-проекту полягає у тому, що на сьогодні проведення зариблення, а також вилов і реалізація прісноводної товарної риби становить важливий резерв для підвищення рівня забезпечення населення регіону рибою, а формування спеціальних товарних рибних господарств дозволить збільшити рівень споживання прісноводної риби в області до фізіологічної потреби. Риба, володіючи найвищою характеристикою росту у порівнянні з іншими видами, збільшує вагу упродовж року у сотні разів при відносній невибагливості до умов нересту та стабільності попиту на неї - розглядається як високорентабельний вид діяльності. Проектом передбачається вирощування таких видів риб: короп, товстолобик, білий амур, сом, карась та інші види товарної риби.

Такі види риб, а особливо короп, є цінним об'єктом промислу, зумовлений відомою технологією розведення риби у Хмельницькій області,

традиційним попитом з боку населення на товарну рибу за умов обмеженої платоспроможності та відносною невибагливістю умов розведення. Саме тому підприємницька діяльність з промислового вирощування таких видів риб у Хмельницькій області дозволить розширити місткість регіонального ринку продукцією національного виробника та використати конкурентні переваги регіону в умовах наявного природно-ресурсного потенціалу.

Сутність проекту полягає в створенні ефективно і стабільно працюючої організації промислового розведення риби у Хмельницькому районі (с. Малиничі). Розмір ставка 5,3 га глибиною до 2 м (100 тис. м³ води або 100 млн.л)

З метою отримання сталого прибутку, підприємство розвиватиме вирощування товарної риби (короп, товстолоб, амур та інші) у ставку на території с. Малиничі Хмельницької області при ефективному використанні природної кормової бази та штучного підкорму із використанням системи рибництва при зарибненні ставку мальками: коропа до 30г за щільності його посадки 4000 екз/га, білого товстолоба 100 г 300 екз/га, білого амура до 100г – 50 екз/га.

Розмір водойми – 5,3 га. Щороку планується отримувати з 1 га водного дзеркала до 1200 кг риби.

Головні переваги проекту:

- висока прибутковість та рентабельність вкладання інвестицій;
- швидкий термін окупності інвестицій;
- забезпечення обсягу товарного виробництва цінних видів риб до 80 тис. тонн на рік;
- забезпечення населення області якісними та недорогими сортами риби;
- створення додаткових робочих місць.

3.2 Аналіз галузі, продукції та ринку

Досвід більшості країн Європи вказує на перспективність фермерського рибництва, як запобіжного заходу боротьби зі зниження тиску безробіття на сільське населення, швидка адаптація малого бізнесу до умов господарювання та ринкових запитів, можливість приватного бізнесу швидко перетворюватися в іншу форму (наприклад, за необхідності приватні рибницькі господарства можуть об'єднуватися у кооператив, асоціацію товаровиробників тощо).

Таким чином, існує попит суспільства на зміну парадигми розвитку вітчизняної аквакультури від великих повносистемних рибницьких господарств до невеликих приватних спеціалізованих рибних ферм. Особливо ефективними є сьогодні малі приватні рибні ферми.

На території нашої країни міститься понад 49 тисяч водних об'єктів, які належать до рибогосподарських ферм. Ставки, озера, водосховища (окрім водосховищ комплексного призначення), технологічні водойми становлять потужний потенціал для розвитку місцевої аквакультури. Також одним із перспективних напрямків сучасної аквакультури розглядаються садкові рибні фермерські господарства.

Останнім часом все більшої популярності набирає напрямок аквакультури із використанням установок замкненого водопостачання або рециркуляційних аквакультури систем. Це високотехнологічний, сучасний та перспективний напрямок вирощування товарної риби, який дозволяє значно розширити видовий склад видів аквакультури.

З урахуванням досвіду у сфері аквакультури найбільш розвинених європейських країн сьогодні наша країна розробляє нові засади розвитку вітчизняної аквакультури. Сутність її полягає у реалізації ефективних ринкових засобів виробництва, збільшенні сектору малого та середнього приватного підприємництва, застосування нових ефективних ощадливих технологій вирощування товарної риби та інших моллюсків.

За таких обставин сегмент великих повносистемних рибницьких господарств буде скорочуватися, водночас питома вага малого та середнього виробника, який спеціалізується лише на товарному вирощуванні різних видів аквакультури збільшуватиметься. Також відбуватиметься формування виробництва залежно від зовнішніх умов наявних території, ринкових потреб, асортименту товарної риби та цінової політики.

Водні ресурси Хмельницької області складаються з поверхневого стоку (в середньому 2.1 млрд.м³/рік) і запасів підземних вод (прогнози – 720 тис. м³/рік, затверджені – 160 млн. м³/рік). Водозабезпеченість місцевим поверхневим стоком одного жителя області становить 1,5 тис.м³ при середній по державі 1,1 тис.м³, проте води нерівномірно розподіляються як по території, так і по сезонам року, але в основному всі галузі забезпечені необхідною кількістю води.

Озер в області є дуже мало і вони невеликі за розмірами та розташовані переважно у лісових масивах на землях Державного лісового фонду. Стік річок характеризується нерівномірністю упродовж року. Для вирішення питання водозабезпечення різних галузей господарства необхідно здійснювати регулювання стоку шляхом будівництва штучних водойм (ставкових господарств). Інтенсивне будівництво ставків і водосховищ в області велось у 80-х роках минулого століття.

Чисельність населення Хмельницької області становить 1278,2 тис. осіб. Враховуючи рівень доходів громадян, основна увага відводиться споживанню доступних за ціною видів товарної риби та підтримки національного виробництва.

Господарств, які займаються промисловим вирощуванням риби є небагато, а отже, це визначає перспективні незайняті ринкові ніші.

На сьогодні розроблена державна цільова економічна програма розвитку рибного господарства, метою якої є створення сприятливих умов для забезпечення розвитку дрібних фермерських господарств та підвищення їхньої конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринку. Це

дасть можливість задовольнити потреби населення регіону у рибній продукції відповідно до рекомендованих норм споживання. Зазначена програма повинна сприяти позитивним зрушенням у галузі ведення рибного господарства та сприяти стабілізації й нарощуванню виробництва вітчизняної товарної рибної продукції з метою гарантування продовольчої безпеки України.

У Хмельницькій області розроблені Програма розвитку агропромислового комплексу Хмельницької області на 2022-2027 роки; Програма розвитку рибного господарства, які спрямовані на реалізацію державної політики щодо регулювання розвитку рибного господарства у області, нарощення його виробничого і науково-технічного потенціалу, розв'язання нагальних проблем та створення належних умов функціонування рибогосподарського комплексу області, стабілізації та нарощування виробництва рибної продукції, в тому рахунку підвищення ефективності використання рибних запасів, їх відтворення та охорони.

Риба та рибна продукція займають вагоме місце у раціоні людини серед основних видів харчування, адже є важливим джерелом білків, жирів, вітамінів, мінеральних речовин та інших потрібних для організму людини речовин. У харчовому та біологічному аспектах риба має значні переваги над іншими продуктами тваринного походження. Важлива увага у підвищенні забезпечення населення у якісних рибопродуктах повинна полягати у розвитку внутрішніх водойм. До того ж у вартісному вираженні виробництво риби постійно зростає.

Основними об'єктами аквакультури штучного ставкового рибництва сьогодні є: короп, білий та строкатий товстолобики, білий амур, карась тощо. Поряд із основними об'єктами аквакультури у рибництві, як додаткові об'єкти полікультури, використовуються буффало, каналний сом, веслоніс, щука, європейський сом, лин, чорний амур тощо.

Короп є теплолюбивою рибою. Найкращий нерест відбувається за температури води 20-28 °С. Статеве дозрівання коропа відбувається на 3-4 році життя. Для нересту необхідна температура води 17-20 °С. Короп є всеїдним,

проте перевагу надає донним організмам. Товарної маси (близько 1000 г) коропа може досягати на другому-третьому роках життя.

Вирощування коропа характеризується високою продуктивністю та технологічністю. Сьогодні існують багато підходів з інтенсифікації виробництва, а споживання м'яса коропа для населення регіону є традиційним.

Товстолобики - це великі пелагічні прісноводні риби, маса яких може досягати 16-18 кг, а довжина до 1 м. Білий товстолобик харчується поліциклічними мікроскопічними водоростями - фітопланктоном, а також детритом. Білий товстолобик не є конкурентом коропа у сфері споживання, оскільки спостерігається взаємний позитивний вплив на їхнє взаємне вирощування.

Строкатий товстолобик - це частково рослиноїдний вид, поряд із фітопланктоном та детритом харчується і зоопланктоном. При значному перевищенні норм посадки може скласти харчову конкуренцію коропу.

Білий амур - це велика прісноводна риба, яка може досягати 30 кг та довжини 1-1,5 м. Харчується переважно водною рослинністю. У разі недостатньої кількості рослинності може харчуватися комбікормами.

Всі рослиноїдні риби є біологічними меліораторами, вони швидко зростають, проте більш теплолюбіві ніж коропа. Рекомендовано вирощувати рослиноїдних риб разом із коропом.

У прісноводних водоймах України нерестяться два види карася: золотий або звичайний та срібний. Золотий карась обирає замулені, добре прогріті водойми, є невибагливим та витривалим. Цей вид риби є незамінним у водоймах з поганим кисневим режимом. Зростання відбувається повільно.

Золотий карась стає зрілим на 4 році життя, коли довжина його досягає 10-15 см. Нерест відбувається за температури 13-15°C. Нерест відбувається у нерестових ставках за температури 20-22°C.

В основному вирощування риби відбувається за рахунок природної кормової бази. На території Хмельницької області функціонують

повносистемні товарні рибні господарства, риборозплідники та рибоводно-меліоративні станції, з них найбільш потужними є Державне підприємство «Селекційно-генетичний центр по рибництву «Поділля» (м. Хмельницький, вул. Курчатова, 1-В), ПАТ «Хмельницькрибгосп» (с. Манівці, Краси́лівського району Хмельницької області), Сільськогосподарський виробничий кооператив «РИБА» (Хмельницька обл., Теофіпольський р-н, смт. Теофіполь, вул. Котовського, 1), Комунальне підприємство "Кам'янець-Подільське рибне господарство" (Хмельницька обл., Кам'янець-Подільський р-н, с. Устя), Товариство з обмеженою відповідальністю "Старокостянтинів-риба 2010" (Хмельницька обл., Старокостянтинівський р-н, с. Деркачі), ПП СВ ЦЕНТР ЛЮКС (Хмельницький р-н, с. Малиничі), Товариство з обмеженою відповідальністю "Летичів - риба" (Хмельницька обл., Летичівський р-н, смт Меджибіж, вул. Рибальська, 4), Дочірнє рибоводне підприємство "Акваторія" ТОВ "Київ Русь Газ" (Хмельницька обл., Хмельницький р-н, с. Пирогівці, вул. Леніна, 1), ТОВ Сібекс (Хмельницька обл., Кам'янець-Подільський р-н, с. Завалля, вул. Річна, 1), ПП Акватек (Хмельницька обл., м. Нетішин, вул. Незалежності, 26 к.51), Товариство з обмеженою відповідальністю "Волочиськ-риба" (Хмельницька обл., Волочиський р-н, м. Волочиськ, вул. Першотравнева, 5-А), ТОВ Берест (Хмельницька обл., Новоушицький р-н, смт. Нова Ушиця, вул. Східна, 6). Вилов товарної риби з метою реалізації складає приблизно 60-70%. Основна проблема рибних господарств – це збут продукції в осінній період та недостатня кількість в області переробних підприємств.

Споживання риби та рибних продуктів на одну особу в області та за даними головного управління статистики у Хмельницькій області у 2020 році становить 13-15 кг на рік.

Цільовими сегментами ринку для збуту продукції господарства будуть:

- 1) роздрібні торгові мережі;
- 2) оператори ринку оптових закупівель;
- 3) мережі закладів громадського харчування;

4) ринки області.

Додатковими видами діяльності підприємства будуть розведення малька базових видів риби, що вирощуватиметься на підприємстві, для власних потреб та на продаж, вирощування делікатесного ряду риби методом доведення малька до товарної ваги.

Доставка живої риби може здійснюватися на будь-які відстані як в межах області так і країни в цілому.

Щодо динаміки продажу продукції, то найбільший попит має карась, короп, білий та чорний амур, сом тощо.

3.3 Виробничий та організаційний план проекту

Технологія вирощування риби в ставках є найбільш консервативною, простою, доступною для широкого загалу.

Комплекс технологічних заходів включає в себе:

1. Підготовка ставка для утримування, розведення та підрощування гідробіонтів.
2. Забезпечення ємностей водою та створення умов для існування гідробіонтів.
3. Виробництво риби посадкового матеріалу та товарної риби.
4. Годівля риби посадкового матеріалу та товарної риби.
5. Ветеринарно-санітарна профілактична робота.
6. Селекційно-генетична робота.

Розведення риби – мабуть, одне з небагатьох напрямків сільського господарства, яке в найменшій мірі піддається ризику несприятливих погодних умов. Завдяки цьому та за умов дотримання сучасної технології вирощування, рентабельність розведення риби, наприклад коропа, може бути до 20,0 %.

До складу рибницького господарства увійде рибогосподарська технологічна водойма, земельна ділянка, гідротехнічні та інші виробничі споруди та будівлі, робочі машини, обладнання та інвентар. Виробничий комплекс, що пов'язаний між собою технологічними зв'язками, потребує точності експлуатації та чіткої послідовності технологічних процесів.

Підготовка ставку до зариблення включає земельні роботи, монтаж гідротехнічних споруд, удобрення ставку органічними та мінеральними речовинами, контроль за умовами вирощування – такий перелік основних виробничих процесів у штучних ставових господарствах. Цикл вирощування товарної риби зазвичай закінчується восени її виловом та реалізацією.

Ріст та поведінка риби залежать від низки фізіологічних, гідрохімічних і етіологічних факторів. Гідрохімічна характеристика води (концентрація розчиненого кисню, вуглецю діоксиду, жорсткість, водневий показник води та інше) суттєво впливає на токсичність розчинених у ній речовин. Зокрема, важкі метали випадають в осад у жорсткій воді, а це суттєво знижує їх токсичність. Температура та вміст розчиненого у воді кисню впливають на швидкість вентиляції зябер риби, а також на швидкість руху води і розчинених у ній токсичних речовин через зябра, зумовлюючи різну інтенсивність дії на організм.

Низькі значення водневого показника води (рН) знижують резистентність риби до хвороби. При його значенні 5,5 у коропа з'являється підвищена чутливість до водних бактерій. В ставках зв'язок між реакцією середовища та сприйнятливістю риби до хвороби тісно пов'язана із жорсткістю води. Погіршення ситуації з водневим показником призводить до заморених явищ.

Найефективнішим способом задухи є також аерація води. Вона здійснюється різноманітними аераційними установками, що побудовані за принципом створення умов для більшого контакту води із повітрям. Це розпиленість води у повітрі, розпиленість повітря у воді шляхом компресорів

або струменеві вентиляції. Найефективнішим методом є розпиленість у воді рідкого кисню.

У ставковій аквакультурі удобрення є одним із найбільш дієвих засобів підвищення рибопродуктивності. Добрива сприяють підвищенню розвитку природної кормової бази ставків та покращенню їхнього гідрохімічного режиму. Найбільший ефект від їх застосування одержують при вирощуванні риб різних трофічних рівнів у полікультурі. У стави можуть вноситись мінеральні та органічні добрива.

Таблиця 3.1 - Норми внесення вапна для нейтралізації води та ґрунту ставків, кг/га

Водневий показник (рН)	Негашене вапно	Гашене вапно	Вапняк (крейда)
4	2000,0	2600,0	3500
4,5	1500,0	1900,0	2600
5	1000,0	1300,0	1700
5,5	500,0	650,0	950
6	300,0	350,	550

Таблиця 3.2 - Норми внесення у водойми мінеральних добрив за сезон, кг/га

За вирощування коропа		За вирощування коропа та рослиноїдних риб	
аміачна селітра	простий суперфосфат	аміачна селітра	простий суперфосфат
300	250	500	300

Запорукою доброго результату рибогосподарської діяльності є якісний рибо посадковий матеріал.

Таблиця 3.3 - Рибоводно-біологічні нормативи вирощування товарної риби за інтенсивною технологією

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
Щільність посадки однорічок:	тис.	
короп	шт./ га	6,0
білий товстолобик		1,5
строкатий товстолобик або		0,5-0,70
гібрид товстолобик		-
білий амур		0,05-0,20
личинки щуки		0,2
Вживання дволіток:	%	
короп		75-85
рослиноїдні риби		75-80
молодь щуки		30
Середня маса дволіток:	г	
короп		450
білий товстолобик		350-400
строкатий товстолобик		450
гібрид товстолобик		-
білий амур		450
Загальна риба продукція,	т/га	2,6-3,7
у т.р. за:		
коропом		1,9-2,6
білим товстолобик		0,5-0,94
строкатим товсто лобом		0,15-0,2
гібридом товстолобик		-
білим амуром	кг/га	16-37
Природна рибопродуктивність:	кг/га	265
по коропу із застосуванням мінеральних добрив		
Витрати мінеральних добрив на одиницю продукції (удобрювальний коефіцієнт)	одиниць	2,5-3

Зариблення нагульних ставків, в яких здійснюється вирощування товарної риби, відбувається на весні якомога раніше. Довге витримування однорічок риби у зимувальних штучних ставках за підвищеної температури води призводить до її суттєвого схуднення та подальшої загибелі. Інколи

застосовують осінні зариблення водойм, що дає можливість зберегти природну кормову базу, поліпшити умови наступного нересту риби, а також продовжити вегетаційний період.

Маса риби посадкового матеріалу рекомендована такою: коропа однорічки не менше 25-30 г, рослиноїдних риб – 20-25 г.

Кормовий коефіцієнт гранульованих кормів сухого пресування із вмістом сирого протеїну 23,0 % становить 4,7 одиниці, а для розсипних кормів зростає на 10,0 %.

При зниженні вмісту сирого протеїну кормовий коефіцієнт збільшується від 4,90 до 6,0 одиниць (тобто зі зниженням вмісту протеїну на 1,0% кормовий коефіцієнт підвищиться на 0,30 одиниці).

Кормовий коефіцієнт також зростає при наявності рослиноїдних риб у полікультурі при 20,0 % на 5,0 %, при 30,0% – на 8,0%, при 40,0% – на 10,0%, при 50,0% – на 15,0%, при 60,0% – на 20,0%, при 70,0 % – на 25,0 %.

Корми розподіляють для риби упродовж сезону за таким співвідношенням: травень – 10,0 %, червень – 25,0%, липень – 30-35%, серпень – 25,0%, вересень – 5-10 %.

План відгодівлі риби розробляють за формою, де враховують періоди чи місяці годівлі, вид прикорму та його кормовий коефіцієнт, приріст риби, загальні витрати кормів, кількість кормо-днів, а також скільки видано рибі за добу, кількість кормових місць, кількість кормів на одне кормо-місце тощо.

Оптимальною температурою води для годівлі риби є 20-27 °С. Початок годівлі у травні при температурі 12-15°С, кінець – при температурі 12°С. Важливе значення під час відгодівлі риби має кисневий режим. Найкращі результати росту для риби спостерігають при вмісті кисню не нижче 7-9 мл/л. При зменшенні вмісту кисню у воді до 2 мл/л необхідна аерація.

Перевезення риби посадкового матеріалу відбувається спеціалізованим автотранспортом з місткістю цистерн 3 м³ при температурі води 10-12 °С. При витраті часу на перевезення до 3 годин маса риби посадкового матеріалу коропа може бути 600 кг, рослиноїдних риб – 400 кг на один рейс, при 3-6

годин норма риби відповідно становитиме 400 і 300, при 6-12 годин – 300 і 200 кг за один рейс. Норма втрати зарибку коропа – 1 %, рослиноїдних риб – 5-8%.

Такими ж транспортними засобами перевозить й товарну рибу, при транспортуванні до 2 годин коропа навантажують по 1т, а рослиноїдних риб – 0,8 т.

Личинок і мальків перевозить у поліетиленових пакетах місткістю 20 л води з киснем. При цьому в одному пакеті розміщують коропа - по 50-100 тис. штук, рослиноїдних риб – по 50 тис. штук, якщо час на перевезення становить до 24 год. Загибель личинок і мальків за час перевезення не більше 10 %. Внутрішньогосподарські перевезення мальків здійснюють у молочних бідонах чи пакетах місткістю 40 л по 8-10 тис. штук коропа і по 8 – рослиноїдних риб до 2 год.

В зимовий період рибопосадковий матеріал, товарна риба, ремонтно-маточне стадо переселяється до зимувальних ставів.

Таблиця 3.4 - Рибоводно-біологічні нормативи зимового утримання риби

Показник	Значення показника
Глибина шару води, що не промерзає, м	1,20
Водообмін, діб	12-15
Тривалість наповнення ставків, діб	1-2
Тривалість скиду води зі ставку, діб	0,5-1
Щільність посадки цьоголіток у зимувальні стави за роздільного утримання риби, тис.екз./га:	
Короп	650
Рослиноїдні риби	450
Вживання однорічок, %	
Короп	80
Рослиноїдні риби	75
Щільність посадки ремонтно-маточного матеріалу у зимувальні стави, т/га	10-15
Втрати маси цьоголіток за період зимівлі, %	11

Виробництво планується здійснювати відповідно до вимог екологічних норм та природоохоронного законодавства. Всі технологічні процеси повинні бути сертифіковані. Окрім того, планується забезпечення будівництва та встановлення усіх необхідних згідно технологічної документації очисних споруд, чи використання для цього залучених ззовні технологічних процесів.

Значні капіталовкладення вимагає система фільтрів для контролю та забезпечення якості води у ставку, та технічної автоматизованої роздачі кормів у межах ставка. Здоров'я і приріст риби визначають два головні чинники — температура води і насиченість її киснем. Тому одним з найважливіших параметрів є температура води. Риби не здатні регулювати температуру свого тіла. Чим тепліша вода тим кращий ріст. Потрібно врахувати і те, щоб ставок не був забруднений нафтопродуктами, гнойовими стоками і бажано — добре прогрівався (оптимальна температура для нього — 24-25 градусів). Глибина невелика — до 1,8 метра.

Для зариблення водойми, малька можна закупити в найближчій рибницькій фермі, зазвичай починають продаж малька вже навесні після льодоходу. У середньому на 1 гектар водойми запускають близько 200 кг малька. Для оптимального зариблення озера розміром 5 га в середньому буде потрібно - близько 8 тис. мальків коропа, 1-1,5 тис. товсто лоба і близько 0,8 тис. білого амура.

Прогнозовані розрахунки зростання малька коропа (з додатковим відгодовуванням) за сезон з квітня по жовтень: 20 грамів мальки коропа набирають вагу до 250 гр. 50 – 70 г мальки – до 700 гр. 200 – 250 г – до 1000 – 1200 гр.

Малька транспортують в герметичних ємностях, як правило використовують 50 літрові бочки з широкою горловиною.

Годувати рибу рекомендується гранульованим комбікормом для риби, для кожного віку риби є відповідний комбікорм певного розміру гранул. Можна також відгодовувати рибу зерном пшениці, рекомендується давати коропам трохи пророщену пшеницю, оскільки вона має солодкий смак, риба її

добре їсть та швидко набирає масу. При використанні кормів можна буде отримати з одного гектара не менше 22 ц коропа, оскільки вирощування риби відбувається за високо інтенсивним методом. Основні складові такого методу визначаються високою щільністю рибної посадки у ставок, а також використання надзвичайно поживних кормів, багатих білками, що містять велику кількість протеїну (у кормах його не менше 26-28,0%), жирів (жирів в кормах не менше 5-7%). Такі корми найбільш ефективні, адже в цей же час вони і коштують дорожче, ніж звичайний комбікорм (ціна вище на 20,0%).

Для швидкого росту риби, на ставку можна встановити культиватори личинок мух, які будуть забезпечувати рибу повноцінним безкоштовним білковим кормом. Із встановленими культиваторами коропа ростуть досить швидко.

Також для залучення комах рекомендується використовувати світлові пастки, які представляють собою звичайні лампи з абажурами, що підвішують над водою на висоті близько 1 метра і вмикаються на ніч. Світло приваблює різних комах – комарів, жуків, метеликів тощо.

Потенціал вирощування риби малих розмірів обмежений вимогами ринку. Має сенс вкладення інвестицій у вирощування мальків, тому що при вирощування дрібної риби вкладення інвестицій буде більш прибутковим.

Для підприємства буде потрібним таке обладнання:

- оксигенатори і біореактори (розріджений кисень);
- басейни для малюків і дорослих риб;
- ємності для перевезення живої риби;
- лоткові інкубаційні апарати;
- конуси для кисню;
- фільтри для механічного очищення води;
- кормороздатчики для риб;
- ультрафіолетові лампи.

Весь асортимент продукції повинен бути вироблений з першокласного поліпропілену та поліетилену, які забезпечують довговічність виробів і їх

несприйнятливості до зовнішніх умов. Басейни для розведення і ємності для перевезення дуже зручні в експлуатації завдяки стійкості до змін температур. Вирощування риб в басейнах з використанням скидних вод енергетичних установок прискорює ріст і розведення мальків.

Вирощування мальків є першим етапом. Після нересту навіть у відносно невеликому акваріумі може виявитися більше тисячі малюків, не кажучи вже про басейни, в яких місткість дорослих особин значно більше. Тому в міру дорослішання молодь переводять в інші басейни, де вони продовжують своє зростання і починають відкладати власну ікру. Після чого процес повторюється. Для успішного розведення здорової риби слід піклуватися про умови життя, що відповідають природним потребам кожного окремого виду. З цієї причини обладнання дещо різниться на різних етапах дорослішання за своїми характеристиками. Спеціальні басейни дозволяють звести до мінімуму витрати води і небезпеку зараження культивованих видів різними захворюваннями (такими, наприклад, як газо-бульбашкова хвороба). Для дезінфекції можна використовувати систему ультрафіолету.

Для контролю здоров'я риби кожні 10 днів необхідно проводити контрольний вилов. Перевірці підлягає загальний приріст популяції риб, а також стан всіх внутрішніх органів і зябер. А після цього вже застосовуються різні способи лікування.

При лікуванні риб раціон додаються лікувальні корми. Це можуть бути корми з антибіотиками, а також зі спеціальними препаратами, які підвищують імунітет.

Основними шляхами підвищення продуктивності рибо господарства є такі:

- прискорення темпу росту шляхом більш повного використання природних і штучних кормів на приріст;

- підвищення життєздатності риб, підвищення їхньої стійкості до несприятливих умов середовища і до хвороби.

Відповідно до цього інвестиційного проекту організації промислового розведення риби планується виконання певного переліку заходів.

Основні етапи реалізації проекту:

1. Розробка техніко-економічного обґрунтування бізнес-плану, включаючи вивчення ринку постачання сировини, збуту кінцевого продукту.
2. Підготовка проектної та дозвільної документації.
3. Організація фінансування.
4. Переведення землі (зміна цільового призначення)
5. Дослідні роботи.
6. Підготовка майданчика для будівництва, земляних робіт.
7. Зариблення.
8. Наймання та навчання персоналу.
9. Організація поставки кормів, збуту.
10. Початок експлуатації.

В загальному календарний графік реалізації цього інвестиційного проекту буде виглядати таким чином (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 - Календарний графік реалізації проекту

№		2022	2023	2024	2025	2026
1	Розробка ТЕО					
2	Проектна та дозвільна документація					
3	Фінансування					
4	Переведення землі					
5	Дослідні роботи. Геодезія					
6	Будівництво					
7	Зариблення					
8	Наймання та навчання персоналу					
9	Організація поставки кормів, збуту риби					
10	Експлуатація					

Для забезпечення функціонування об'єкта потрібно наймання персоналу і формування штату підприємства в межах 5 штатних одиниць.

3.4 Фінансовий план проекту

Фінансування (бюджет проекту), яке Ініціатор має намір залучити, за попередніми обрахунками складає 2 440 327,00 грн. З яких ФОП Степанюк Л.Б. вносить 1 228 448,00 грн (50,3%) (вартість земельних ділянок під ставок та вартість будівлі із 74 сот. землі) решту планується залучити від приватного інвестора. В таблиці представлено розподіл фінансування за напрямками реалізації проекту.

Таблиця 3.6 - Фінансування проекту

1	Консалтингові послуги (розробка бізнес-плану)	8000,00
2	Вартість земельних ділянок	724448,00
3	Вартість будівлі та 74 сот. землі	504000,00
4	Проектна та дозвільна документація	8000,00
5	Переведення землі у інше призначення	54000,00
6	Будівельні, ремонтні, земляні роботи	425000,00
7	Обладнання для організації вирощування товарної риби	
7.1	Проточний фільтр OASE BioTec ScreenMatic 140000 2 шт	130368,00
7.2	УФ стерилізатор - Bitron C36-110W	20503,00
7.3	Насос LifeTech (Jebo) SP-625, 25000 л/ч 4 шт	18708,00
7.4	Труби, шланги, фитинги	57000,00
7.5	Оксигенатори і біореактори	51000,00
7.6	Басейни 4 шт	22600,00
7.7	Конуси для кисню	3200,00
7.8	Кормороздатчики для риб	6500,00
7.9	засоби по догляду за водоймою	8000,00
8	Огорожа (сітка «Рабиця» + монтаж)	364000,00
9	Інше устаткування (знаряддя лову та робоче спорядження, засоби індивідуального захисту, спецодяг)	35000,00
	Разом	2 440 327,00

Вихідні дані для обрахунку фінансових показників базуються на таких припущеннях:

1. Всі інвестиції по проекту в сумі 2 440 327,00 грн надаються безпосередньо Ініціатору проекту. Повне їх повернення забезпечиться самоокупністю господарства.

2. Будівництво та введення в експлуатацію господарства планується у 2018 році. При обрахунках цей рік є «нульовим», тобто надходжень не передбачає. Починаючи з 2023 року господарство буде виходити на заплановану потужність виробництва.

3. Формування річної виробничої програми відбувається виходячи із заявленої виробничої потужності (12-15 тон), а структура продукції – залежно від асортименту малька риби.

4. Визначення обсягу виробництва у грошовому еквіваленті відбувається за двома сценаріями (оптимістичний та песимістичний) залежно від діапазону ціни реалізації (вища та нижча межа).

5. Окрім реалізації промислової риби, підприємство отримуватиме доходи від надання рекреаційних послуг (послугу платної рибалки). Вартість одного відвідування в середньому становить 150 грн.

6. Обрахунок витрат.

Елементи операційних витрат передбачають матеріальні витрати (мальок, кормова база, паливо, електроенергія), оплата праці виробничого персоналу та нарахування на неї, амортизація, інші операційні витрати. Обрахунок виконано відповідно до технічних характеристик обладнання, норм витрат палива та енергії, штатного розпису тощо.

Підприємство несе в процесі виробничого циклу витрати на:

- закупівлю мальків – одно-дворічка (1800 кг):

Короп 1000 кг - 30 000 грн

Карась – 400 кг – 7 500

Товстолобик 250 кг – 10 500 грн

Білий амур 150 кг - 8 000 грн

Загальна вартість малька – 56 000 грн

- кормову базу (див.таблицю 3.7)

Таблиця 3.7 - Розрахунок потреби в кормах та їх вартості, ц

Корми	К.од.	Фізична вага	Вартість, тис.грн
Всього			
В т.ч.: кормо суміші,65%	71,5	60	26,8
Комбікорми,25%	27,5	9	6,21
Пшениця,10%	11,0	11	6,05
			39,06

- заробітну плату персоналу

Відповідно до штату підприємства виробничо-технічний персонал складає 5 одиниць.

- електроенергію

Узагальнений розрахунок витрат на електроенергію базується на максимальній потужності споживання, яка згідно характеристик складає 20 кВт, що з розрахунку вартості 1 кВт/год в 4,06грн з ПДВ складатиме для 24 годинної роботи 41,3698 грн/доба або 15 099,9 грн. рік.

- витрати на паливо-мастильні матеріали.

Витрати на паливо-мастильні матеріали заплановані з розрахунку витрат на перевезення всього об'єму риби з плечем 20 км становлять 22 000 грн.

Обрахунок амортизаційних відрахувань наведено нижче у таблиці.

Адміністративні витрати передбачають оплату праці адміністративного персоналу, утримання комплексу.

Інші операційні витрати приймаємо за 50% від фонду заробітної плати робітників.

7. Час реалізації проекту, прийнятий для обрахунків – 10 років.

8. Як крок розрахунків приймається 1 рік.

9. Ставка дисконтування 12%.

Нижче наведено розрахунки річної виробничої програми, на основі якої будувався план доходів і витрат та розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту. Всі розрахунки виконано у UAN (Україна) та USD (США) за курсом 29,3 (закладено у державному бюджеті на 2022 рік).

Таблиця 3.8 - Річна виробнича програма

Назва продукту	Баланс зариблення	Обсяг зариблення, кг	Обсяг виробництва, кг	Ціна, грн/кг		Обсяг виробництва, грн.		Обсяг виробництва, дол.	
				песимістичний сценарій	оптимістичний сценарій	песимістичний сценарій	оптимістичний сценарій	песимістичний сценарій	оптимістичний сценарій
Короп	55,5	1000	8325	58	60	482850	499500	16479,52	17047,78
Карась	22,3	400	3345	45	48	150525	160560	5137,37	5479,86
Товстолобик	13,8	250	2070	40	45	82800	93150	2825,94	3179,18
Білий амур	8,4	150	1260	60	65	75600	81900	2580,20	2795,22
Разом	100	1800	15000			791775	835110	27023,04	28502,05

Таблиця 3.9 - Розрахунок амортизаційних відрахувань, грн

Назва основних засобів	Вартість, грн.	Вартість, дол.	Термін експлуатації, років	Річна сума виплат, грн.									
				2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Машини та обладнання	220579,00	7528,29	10,0	22057,9	22057,9	22057,9	22057,9	22057,9	22057,9	22057,9	22057,9	22057,9	22057,9
Інші	79600,00	2716,72	5,0	15920,0	15920,0	15920,0	15920,0	15920,0					
Річна сума				37977,9	37977,9	37977,9	37977,9	37977,9	22057,9	22057,9	22057,9	22057,9	22057,9

Таблиця 3.10 - План доходів та витрат (песимістичний сценарій), грн.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Чистий дохід, грн										
Реалізація риби, грн	791775,00	831363,75	872931,94	916578,53	962407,46	1010527,8	1061054,2	1114106,9	1169812,2	1228302,9
Надання послуг платної рибалки, грн	147500,00	154875,00	162618,75	170749,69	179287,17	188251,53	197664,11	207547,31	217924,68	228820,91
Витрати, грн										
Вартість малька	56000,00	58800,00	61740,00	64827,00	68068,35	71471,77	75045,36	78797,62	82737,50	86874,38
Кормова база	39600,00	41580,00	43659,00	45841,95	48134,05	50540,75	53067,79	55721,18	58507,24	61432,60
Паливно-мастильні матеріали	22000,00	23100,00	24255,00	25467,75	26741,14	28078,19	29482,10	30956,21	32504,02	34129,22
Електроенергія	15099,90	15854,90	16647,64	17480,02	18354,02	19271,72	20235,31	21247,08	22309,43	23424,90
Витрати на оплату праці	216000,00	226800,00	238140,00	250047,00	262549,35	275676,82	289460,66	303933,69	319130,38	335086,89
Відрахування на соціальні заходи	47520,00	49896,00	52390,80	55010,34	57760,86	60648,90	63681,34	66865,41	70208,68	73719,12
Амортизація	37977,90	37977,90	37977,90	37977,90	37977,90	22057,90	22057,90	22057,90	22057,90	22057,90
Валовий прибуток	505077,20	655709,96	690394,35	726812,96	765052,50	821124,02	863283,12	907550,17	954030,57	1002835,0
Адміністративні витрати	73200,00	76860,00	80703,00	84738,15	88975,06	93423,81	98095,00	102999,75	108149,74	113557,23
Витрати на збут	8000,00	8400,00	8820,00	9261,00	9724,05	10210,25	10720,77	11256,80	11819,64	12410,63
Інші операційні витрати	10800,00	11340,00	11907,00	12502,35	13127,47	13783,84	14473,03	15196,68	15956,52	16754,34
Фінансовий результат до оподаткування	413077,20	559109,96	588964,35	620311,46	653225,93	703706,12	739994,32	778096,93	818104,67	860112,80
Податок на прибуток	74353,90	100639,79	106013,58	111656,06	117580,67	126667,10	133198,98	140057,45	147258,84	154820,30
Чистий фінансовий результат (прибуток)	338723,30	458470,16	482950,77	508655,40	535645,26	577039,02	606795,34	638039,48	670845,83	705292,50

Примітка: для обрахунків прийнято щорічне зростання цін на 5%

Чистий дохід за період розрахунку	11 814 100,01	UAN	403 211,60	USD
Чистий фінансовий результат за період розрахунку	5 522 457,06	UAN	188 479,76	USD

Таблиця 3.11- План доходів та витрат (оптимістичний сценарій), грн.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Чистий дохід, грн										
Реалізація риби, грн	835110,0	876865,5	920708,7	966744,21	1015081,4	1065835,5	1119127,2	1175083,6	1233837,8	1295529,7
Надання послуг платної рибалки, грн	170000,00	178500,00	187425,00	196796,25	206636,06	216967,87	227816,26	239207,07	251167,43	263725,80
Витрати, грн.										
Вартість малька	56000,00	58800,00	61740,00	64827,00	68068,35	71471,77	75045,36	78797,62	82737,50	86874,38
Кормова база	39600,00	41580,00	43659,00	45841,95	48134,05	50540,75	53067,79	55721,18	58507,24	61432,60
Паливно-мастильні матеріали	22000,00	23100,00	24255,00	25467,75	26741,14	28078,19	29482,10	30956,21	32504,02	34129,22
Електроенергія	15099,90	15854,90	16647,64	17480,02	18354,02	19271,72	20235,31	21247,08	22309,43	23424,90
Витрати на оплату праці	216000,00	226800,00	238140,00	250047,00	262549,35	275676,82	289460,66	303933,69	319130,38	335086,89
Відрахування на соціальні заходи	47520,00	49896,00	52390,80	55010,34	57760,86	60648,90	63681,34	66865,41	70208,68	73719,12
Амортизація	37977,90	37977,90	37977,90	37977,90	37977,90	22057,90	22057,90	22057,90	22057,90	22057,90
Валовий прибуток	570912,20	724836,71	762977,44	803025,20	845075,36	905148,02	951508,32	1000186,6	1051298,85	1104966,6
Адміністративні витрати	73200,00	76860,00	80703,00	84738,15	88975,06	93423,81	98095,00	102999,75	108149,74	113557,23
Витрати на збут	8000,00	8400,00	8820,00	9261,00	9724,05	10210,25	10720,77	11256,80	11819,64	12410,63
Інші операційні витрати	10800,00	11340,00	11907,00	12502,35	13127,47	13783,84	14473,03	15196,68	15956,52	16754,34
Фінансовий результат до оподаткування	478912,20	628236,71	661547,44	696523,70	733248,78	787730,12	828219,52	870733,39	915372,95	962244,49
Податок на прибуток	86204,20	113082,61	119078,54	125374,27	131984,78	141791,42	149079,51	156732,01	164767,13	173204,01
Чистий фінансовий результат (прибуток)	392708,00	515154,10	542468,90	571149,44	601264,00	645938,70	679140,00	714001,38	750605,82	789040,49

Примітка: для обрахунків прийнято щорічне зростання цін на 5%

Чистий дохід за період розрахунку	12 642 165,57	UAN	431 473,23	USD
Чистий фінансовий результат за період розрахунку	6 201 470,82	UAN	211 654,29	USD

За результатами наведених обрахунків чистий дохід по інвестиційному проекту за період дослідження склав 12 642 165,57 грн (431 473,2276 дол), чистий фінансовий результат (чистий прибуток) склав 6 201 470,82 грн (211 654,29 дол), отже проект є прибутковим.

3.5 Оцінка ризиків та ефективності проекту

Аквакультура – вирощування гідробіонтів в рибних фермах (рибницьких ставкових господарствах, рециркуляційних аквакультурних системах, садкових та басейнових господарствах, а також в інших водних об'єктах та їхніх частинах) – як і будь-який бізнес або заняття, може стикатися з безліччю ризиків і викликів. Будь-який бізнес – це набір проблем, які намагається вирішити підприємець. Для того, щоб вирішувати ці проблеми, потрібна інформація і досвід. Інформація завжди первинна (теорія), а досвід (практика) вже приходить під час перероблення цієї інформації. Отже, якщо є правильна і корисна інформація, то позитивний досвід при занятті аквакультурою можна набути дуже швидко.

Але завдання будь-якого аквафермера створити такі умови, щоб риба чудово себе відчувала, щоб швидко росла. А таке зростання можливе тільки в хороших умовах. Найчастіше природні умови проживання того чи іншого виду риби перебувають в набагато жахливому вигляді: пересихання, засолення, забруднення промисловими відходами. Все це впливає на природні біотопи проживання риби.

Основними ризиками у цьому бізнесі є:

- хвороби;
- технічні збої;
- неякісні корми;
- загальна ефективність проекту.

Хвороби. Однією з найчастіших проблем, з якими зіштовхується початківець аквафермер – це безсумнівно хвороби. Вони бувають різного походження: паразитарного, грибкового, бактеріального і вірусного. Зазвичай схема розвитку хвороби наступна: ураження шкірного покриву паразитами, потім вторинна грибкова і бактеріальна інфекція. Паразити, грибки і бактерії лікуються без особливих проблем у черзі їх ураження: спочатку вживаємо заходів з видалення паразита, а потім вже прибираємо грибкову і бактеріальну інфекцію.

Технічні збоїв. Наступна за важливістю причина загибелі риби на господарствах аквакультури – це технічні збоїв. Це може бути припинення постачання електроживлення, руйнування гідротехнічних споруд, зупинка основних насосів, компресорів, засмічення датчиків, відмова автоматики та інше. Зазвичай ця проблема стосується більше високотехнологічних ферм, з високим ступенем автоматизації виробництва – і в меншому ступені ставкових та садкових господарств.

Для проблем з припиненням постачання електроживлення можна використовувати генератор з автоматичною системою включення.

У випадку з домашньою фермою, то ризики значно менші, тому що щільності посадки не така висока. Навіть звичайне продування повітрям дозволяє підтримувати необхідні параметри для забезпечення життєдіяльності риби протягом деякого часу.

Корми. В залежності від вибраної стратегії та форми здійснення аквакультури існує різний підхід до годівлі об'єктів аквакультури. За екстенсивної форми аквакультури проблеми кормів не існує взагалі, напівінтенсивна форма розглядає годівлю риби як допоміжний прийом, що покращує ріст та вгодованість риби. Позаяк риба вирощується в умовах, які виключають потрапляння натуральної їжі і мінералів, то корм повинен компенсувати цей недолік і бути збалансованим для певного виду риби. Якість корму – це один з найважливіших компонентів успішної аквакультури.

Завдяки збалансованій дієті риба швидше реалізує свій потенціал зростання, піддається меншому стресу, не хворіє.

Загальна ефективність проекту. Найбільш вагомими складовими ризику виступають непередбачливість ринкової кон'юнктури, обсягів попиту та його структури, поведінки споживачів, рівня цін.

У кожній сфері підприємницької діяльності ризик пов'язується з можливою втратою (повною або частковою) ресурсів, що є у розпорядженні підприємця. Це можуть бути матеріальні, фінансові, інтелектуальні та інші ресурси.

Таблиця 3.12 - Класифікація основних ризиків проекту

Тип ризику	Очікувані негативні наслідки	Шляхи мінімізації
Ріст вартості кормів	Збільшення собівартості та зниження рентабельності	Пошук нових постачальників, заміщення імпорту внутрішнім українським виробництвом, часткове або повне власне виробництво власних спец. кормів
Віддаленість від інженерних мереж	Додаткові капітальні вкладення на підведення електроенергії, тепла, води	
Нестійкість попиту	Падіння попиту із зростанням цін	Зниження собівартості
Зниження цін конкурентами	Зниження ціни	Зниження собівартості, поглиблення переробки для можливості гнучкого маніпулювання термінами реалізації
Неплатоспроможність споживачів	Падіння продажів	Продукція різних цінових сегментів ринку
Викиди в атмосферу і скидання у воду	Витрати на очисне устаткування	

Отже, врахування зазначених ризиків та бар'єрів дозволить мінімізувати їхній негативний прояв та забезпечить стабільність функціонування підприємства.

Головна мета оцінки ефективності проекту — узагальнити основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану, зводячи їх в одне ціле у вартісній формі, та обґрунтувати доцільність реалізації даного інвестиційного проекту з фінансової точки зору.

Оцінка ефективності інвестицій є ключовим підрозділом бізнес-плану. Саме на базі інформації, яка в ньому міститься, приймається рішення про доцільність фінансування відповідного бізнес-проекту. Узагальнену інформацію щодо оцінки ефективності інвестицій наведено в таблиці.

Таблиця 3.13 - Показники ефективності проекту

Сума інвестицій, грн	2 440 327,00
Чистий дохід за час реалізації проекту (10 років плюс "нульовий" рік), грн	11 814 100,01
Чистий фінансовий результат за час реалізації проекту (10 років плюс "нульовий" рік), грн	5 522 457,06
Грошовий потік (Cash Flow), грн	5 822 636,06
Чистий приведений дохід (NPV), грн	3 382 309,06
Дисконтований грошовий потік (DCF), грн	3 416 757,39
Дисконтований чистий приведений дохід NPV (ставка дисконтування 10%), грн	976 430,39
Простий термін окупності (PBP), р	2,96
Дисконтований термін окупності (DPBP), р	2,80
Індекс рентабельності (PI)	1,40
Внутрішня норма дохідності (IRR), %	23,48

Таким чином, запропонований проект є фінансово ефективним та інвестиційно привабливим.

Висновки до третього розділу

З метою сталого розвитку та диверсифікації видів діяльності ФОП Степанюк Л.Б. було запропоновано реалізацію нової підприємницької ідеї – вирощування та подальшої реалізації товарної риби (короп, білий товстолобик, строкатий товстолобик, гібрид товстолобик, білий амур тощо).

Актуальність запропонованого проекту полягає в тому, що за нинішніх умов у області існує певний дефіцит прісноводної товарної риби, а тому проведення зариблення, вилов та реалізація становитиме суттєвий резерв для підвищення рівня забезпечення населення області рибою.

Сутність проекту полягає у промисловому розведенні риби у с. Малиничі Хмельницького району у ставку на площі 5,3 га глибиною до 2 м. Щороку планується отримувати з 1 га ставку близько 1200 кг риби.

Під час розробки проекту було проаналізовано галузь, основних конкурентів, визначено місткість ринку товарної риби, а також технологію її вирощування.

Інвестиції у проект складають 2,4 млн. грн, при цьому внутрішня норма дохідності складає 23,5%, а термін окупності близько трьох років.

Аналіз ризикозахищеності проекту показав, що найбільш вагомими ризиками є непередбачливість ринкової кон'юнктури, обсягів попиту та його структури, купівельна спроможність тощо.

Головними перевагами бізнес-проекту є - висока прибутковість та рентабельність; швидкий термін окупності інвестицій; створення додаткових робочих місць.

ВИСНОВКИ

Бізнес-планування діяльності сучасних організацій сьогодні набуває особливого значення, адже динамічні зміни у бізнес-середовищі вимагають виважених і обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку компаній.

В першому розділі дипломної роботи нами було досліджено теоретичні основи та особливості бізнес-планування підприємницької діяльності. Визначено роль та значення бізнес-планування у системі менеджменту організації. В загальному бізнес-план являє собою документ, у якому всебічно розкриваються організаційні, виробничі, фінансові, ринкові, збутові та інші аспекти нової підприємницької ідеї та шляхи її реалізації. Його роль визначається можливістю перевірки ефективності цієї ідеї ще до моменту її практичної реалізації. Бізнес-план необхідний не лише як інструмент оцінки розвитку, а також як інструмент, що дозволяє зацікавити та залучити нових партнерів та нові джерела фінансування. Тому у ньому важливо представити як оптимістичний, так і песимістичний очікуваний результат реалізації підприємницької ідеї. Отже, цей документ стає невід'ємним елементом усіх рівнів планування: стратегічного, тактичного та оперативного.

Окрім цього нами було також проаналізовано типові помилки при складанні бізнес-плану, які зводяться до такого: невірне визначення ключових показників проекту; занижена вартість початкових інвестицій; заниження собівартості продукції (послуги); відсутність розрахунку обсягу інвестицій у оборотний капітал; невірного визначення цільової аудиторії, її вимог та очікувань від пропонованої продукції (послуги), а також помилки, пов'язані, з оцінкою ризиків проекту.

Об'єктом аналізу у дипломній роботі було обране ФОП Степанюк Л.Б., якому належить фермерське господарство. Основним видом діяльності господарства є виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської

продукції. За досліджуваний період фермерське господарство працювало прибутково, однак не завжди із позитивною динамікою. Спостерігається поступове збільшення вартості основних виробничих фондів, але при цьому відбулося зниження показника фондівіддачі. Середньооблікова чисельність працівників майже не змінювалась, проте відбулося зростання показника продуктивності праці. Негативною є тенденція у динаміці оплати праці. Загалом найнижчі результати діяльності були у 2019 році. А починаючи з 2020 року усі фінансові показники діяльності демонстрували зростання, а саме: чистий дохід підприємства, валовий прибуток, чистий прибуток, що дає можливість фермерському господарству розширювати та диверсифікувати свій товарний портфель у майбутньому.

За результатами проведеного SWOT-аналізу можемо зробити висновок, що у досліджуваного підприємства є достатній потенціал, щоб масштабувати і розвивати свою діяльність та розширювати ринкову нішу. Для цього воно володіє достатнім банком земельних угідь та бажанням власників розвиватись. Слабкими сторонами організації є: локалізація лише на регіональному ринку, вузький товарний портфель та висока залежність від конкуренції на ринку.

Що стосується найбільш вагомих загроз, то вони криються у можливій появі нових потужних конкурентів, падінні врожайності, а також відтік працездатної робочої сили за кордон. Все це свідчить про необхідність пошуку нових ідей у диверсифікації діяльності господарства.

В проектно-рекомендаційному розділі нами було розроблено бізнес-план нової підприємницької ідеї щодо промислового розведення товарної риби (короп, товстолоб, амур та інші) у штучному ставку на земельній ділянці розміром 5,3 га у с. Малиничі, Хмельницької обл., що належить ФОП Степанюк Л.Б. Щороку планується отримувати з 1 га водного дзеркала близько 1200 кг риби.

Цільовими сегментами ринку для збуту продукції господарства будуть: роздрібні торгові мережі; заклади громадського харчування; ринки області.

Бюджет проекту за попередніми обрахунками складає 2 440 327,00 грн, з яких ФОП Степанюк Л.Б. вносить 1 228 448,00 грн (50,3%) (вартість земельних ділянок під ставок та вартість будівлі із 74 сот. землі) решту планується залучити від приватного інвестора.

План доходів і витрат по проекту доводить прибутковість запропонованої підприємницької ідеї.

Нами було здійснено оцінку ризиків проекту, за результатами якої визначено, що основними ризиками у цьому бізнесі є: хвороби риби; технічні збої; неякісні корми, а також сезонність вилову і попиту на рибу.

Очікуванні прогнозовані результати проекту:

Сума початкових інвестицій, грн - 2 440 327,00

Грошовий потік (Cash Flow), грн - 5 822 636,06

Чистий приведений дохід, грн - 3 382 309,06

Простий термін окупності, р - 2,96

Внутрішня норма доходності, % - 23,48

Реалізація бізнес-плану з риборозведення буде повністю окупним, та дозволить отримати прибуток за перший рік в сумі 338,7 тис. грн при рентабельності 64 %.

Починаючи з другого року, при сприятливих природно-кліматичних умовах та дотриманні ветеринарно-санітарних вимог, прибуток від риборозведення може майже вдвічі перевищити понесені витрати та стати джерелом фінансування для відкриття суміжного бізнесу, наприклад, переробки риби.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Є. О. Діденко, Б. С. Нянчур, Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством // Економіка та держава. – 2016. – № 12. – С. 78-81. – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/19.pdf.
2. Козлова В. Ю. Бізнес-планування як ключова складова формування стратегії розвитку підприємства. 2012. – // Режим доступу: <http://moodle.socosvita.kiev.ua/moodledata/filedir/97/dc/97dcf55f81def1de54b16bf684fc6e44a63f9b64>
3. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України/ Н.В. Данік // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2014. – Випуск 1. – С.129-133.
4. Жуков В.В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування // Причорноморські економічні студії / Економіка та управління підприємствами. – 2018. – Випуск 26.1 – С. 149-153. - Режим доступу: http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/30.pdf
5. Ганущак-Єфіменко Л. М. Бізнес-планування та його роль у малому та середньому бізнесі / Л. М. Ганущак-Єфіменко, В. Панасюк // Матеріали II Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Підприємницькі ініціативи»: 7 грудня 2017 р., Київ. – Київ : КНУТД, 2017. – С. 27-31.
6. Акулюшина М.О., Костенко А.С. Козубовська О.А. Експертна оцінка бізнес-плану. – 2015. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/science/men/2015/4.pdf>
7. Денега А. Л. Організація процесу бізнес-планування в галузях АПК України. Продуктивність агропромислового виробництва.2018.№ 30. С. 44–53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pav_2018_30_8
8. Чичун В.А. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності / В.А. Чичун, В.Д. Паламарчук // Соціум. Наука. Культура. — 2010. — 21 (18). — С. 58—63.

9. Москаленко М.О. Для чого потрібен бізнесплан. Управління розвитком. 2011. № 12 (109). С. 25-27
10. Демиденко В. Методологічні проблеми планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2015. Вип. 40 (1). С. 38–46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2015_40\(1\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2015_40(1)__8)
11. Алексеєва М.М. Планування діяльності фірми: навч. \$метод. посібник / М.М. Алексеєва. — К.: Фінанси і статистика, 2011. — 248 с.
12. Кучеренко В.Р. Бізнес-планування фірми: навч. посіб./В.Р. Кучеренко, В.А. Карпов, О.С. Маркітан. – К. : Знання, 2006. – 424 с.
13. Уткіна Ю. М., Гужва В.В. Впровадження системи планування господарської діяльності малого підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. №64. С. 87–94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_64_14
14. Лаврук В.В. Методичні основи бізнес-планування в контексті формування галузевої стратегії. Стратегія інноваційного розвитку економіки. 2012. № 3. С. 15-20.
15. Кліпкова О. І., Габер А. М. Особливості інноваційного бізнес-плану підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22(2). С. 24–27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22\(2\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22(2)__8)
16. Свириденко С.В. Бізнес-план як ефективний інструмент планування інвестиційних заходів в умовах мінливого зовнішнього середовища. Стратегія інноваційного розвитку економіки. 2012. № 5. С. 17-25.
17. Великих К. О. Бізнес-план, як інструмент ефективного управління. Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки. 2018. Вип. 143. С. 34–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2018_143_9

18. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес плану підприємницького проекту / Ю. Смаковська // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 434–438.

19. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, доп. /С. Ф. Покропивний, С. З. Акулюшина М.О. Динаміка інвестиційно-інноваційних процесів у нестабільному середовищі : [монографія] / В.І. Захарченко, М.О. Акулюшина. – Херсон :Олді-плюс. - 2013. – 212 с.

20. Шульгіна Л. М., Нечай А. М. Бізнес-планування розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”. 2018. № 9(2). С. 53–57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_9\(2\)__12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_9(2)__12)

21. Акулюшина М. О. Особливості розробки антикризового бізнес-плану в умовах кризових явищ. Економіка. Фінанси. Право. 2015. №11. С. 4–6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2015_11_3

22. Денисенко, М. П., Шапошнікова, О. М., Будякова, О. Ю. Сутність та роль інвестиційного бізнес-планування в сучасних умовах господарювання // Вчені записки Університету. – 2019. - №1.53. – С.46-50.

23. Левицька, А. Планування стратегії підприємства // Тенденції та перспективи розвитку економіки, підприємництва, торгівлі, біржової діяльності в умовах глобалізації. – 2019. – С. 284-289.

24. Гунько, О., & Дейнега, І. (2020). Теоретико-прикладні аспекти бізнес-планування. Логос. Онлайн. – Режим доступу: <https://doi.org/10.36074/2663-4139.16.02>

25. Пекна Г. Б., Білокур Г. В. Планування та його роль у сучасних умовах розвитку України. Вчені записки університету “КРОК”. Серія : Економіка. 2018. Вип. 49. С. 196–202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_49_26

26. Пугачевська К.Й., Плют Т.С. Значення бізнес-планування як чинника господарської діяльності в ринковій економіці // Науковий вісник НЛТУ України. 2017. № 21.1. С. 256–260.

