

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет–Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: Розробка бізнес-плану з розширення (реконструкції)
підприємства**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.629-03.1.35

Здобувач Максим ФІЛАТОВ

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Юлія Дьяченко".

Керівник к.е.н., доц. Юлія ДЬЯЧЕНКО,
ст. викл. Євгенія КОРЕНМАН

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол №14

Завідувач

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024 р.

Одеський національний технологічний університет

Факультет	Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра	Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти	Перший (бакалаврський)
Спеціальність	073 – Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

_____ (підпис)

“ ___ ” ____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧА

Філатова Максима Геннадійовича

(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Розробка бізнес-плану з розширення (реконструкції) підприємства» затвердженою наказом по університету від 30.10.2023 р. № 629-03.
2. Термін задачі студентом закінченої роботи 01.06.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи бізнес-планування на підприємстві. 1.1. Вплив бізнес-плану на діяльність підприємства. 1.2. Методика розробки бізнес-планування. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз поточного стану та основні напрямки реконструкції ТОВ «Укрелеваторпром». 2.1. Аналіз ринку зерна та зернових культур. 2.2. Аналіз поточного стану підприємства ТОВ «Укрелеваторпром». 2.3. Аналіз додаткових можливостей ТОВ «Укрелеваторпром». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Розробка окремих розділів бізнес-плану реконструкції

підприємства. 3.1. Мета та завдання проекту реконструкції. 3.2. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 16, рисунків 11.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	Левчук Ю.С.		

7. Дата видачі завдання 10.02.2024

Керівник _____

Завдання прийняв до виконання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	12.02 – 10.03	Примітка
1	Проходження комплексної практики	11.03 – 13.03	Виконано
2	Захист звіту з практики	14.03 – 25.03	Виконано
3	Розробка теоретичного розділу	26.03 – 16.04	Виконано
4	Розробка аналітичного розділу	17.04 – 02.05	Виконано
5	Розробка проектного розділу	03.05 – 07.05	Виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	08.05 – 11.05	Виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	12.05 – 16.05	Виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	17.05 – 19.05	Виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	22.05 – 24.05	Виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05 – 24.05	Виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	27.05 – 31.05	Виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	01.06 – 04.06	Виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	05.06 – 20.06	Виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06 – 10.06	Виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06 – 22.06	Виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____

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

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

Здобувач-дипломник _____ Максим ФІЛАТОВ

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми. Тема «Розробка бізнес-плану з реконструкції (розширення) підприємства» є актуальною через потребу в модернізації та підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Впровадження новітніх технологій та стратегічне планування дозволяють оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати та підвищити ефективність. Це особливо важливо в умовах швидко змінюваного ринкового середовища та зростаючих вимог до якості продукції.

У першому розділі «Теоретичні основи бізнес-планування на підприємстві» визначено сутність понять планування, бізнес-план, бізнес-планування. Розглянули методики бізнес-планування та їхні впливи на ефективність такого підприємства: Охарактеризували основні методи бізнес-планування. Навели можливості бізнес плану та основні питання, на які він має дати відповіді. Перерахували структуру бізнес-плану, яка складається з 17 пунктів, та сформулювали основні цілі, з яких потім навели завдання розробки бізнес-плану.

У другому розділі «Аналіз поточного стану та основні напрямки реконструкції ТОВ «Укрелеваторпром»» всебічний аналіз поточного стану ТОВ «Укрелеваторпром», який включав вивчення ринку зерна та зернових культур, оцінку внутрішніх показників підприємства, а також ідентифікацію додаткових можливостей для його розвитку. SWOT-аналіз допоміг визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози. Додаткові можливості для розвитку ТОВ «Укрелеваторпром» включають впровадження нових технологій, таких як система Інтернету речей (IoT), розширення виробничих потужностей, збільшення асортименту послуг та вихід на нові ринки збуту.

У третьому розділі «Розробка окремих розділів бізнес-плану реконструкції підприємства» було проведено детальну розробку бізнес-плану реконструкції ТОВ «Укрелеваторпром», що включала визначення мети та

завдань проекту, а також оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів, зокрема системи Інтернету речей (IoT).

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 76 сторінок, 16 таблиць, 11 рисунків. Перелік посилань нараховує 46 найменувань.

Ключові слова: бізнес-планування, Інтернет речей (IoT), модернізація.

ABSTRACT

Actuality of theme. The topic «Development of a business plan for the reconstruction (expansion) of the enterprise» is relevant due to the need for modernization and increasing the competitiveness of enterprises. The introduction of the latest technologies and strategic planning allow optimizing production processes, reducing costs and increasing efficiency. This is especially important in the rapidly changing market environment and growing demands for product quality.

The first chapter «Theoretical foundations of business planning at the enterprise» defines the essence of the concepts of planning, business plan, business planning. Considered business planning methods and their impact on the efficiency of such an enterprise: Described the main methods of business planning. The possibilities of the business plan and the main questions to which it should give answers were given. Listed the structure of the business plan, which consists of 17 points, and formulated the main goals, from which the task of developing the business plan was then given.

In the second chapter, «Analysis of the current state and main directions of reconstruction of Ukrelevatorprom LLC», a comprehensive analysis of the current state of Ukrelevatorprom LLC, which included a study of the grain and grain crops market, an assessment of the company's internal indicators, as well as the identification of additional opportunities for its development. SWOT analysis helped to identify the company's strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats. Additional opportunities for the development of Ukrelevatorprom LLC

include the introduction of new technologies, such as the Internet of Things (IoT) system, the expansion of production facilities, an increase in the range of services and access to new sales markets.

In the third section, «Development of individual sections of the business plan for the reconstruction of the enterprise», a detailed development of the business plan for the reconstruction of Ukrelevatorprom LLC was carried out, which included the definition of the project's goals and objectives, as well as an assessment of the effectiveness of the implementation of the proposed measures, in particular, the Internet of Things (IoT) system.

The bachelor's qualification work contains 76 pages, 16 tables, 11 figures. The list of links includes 46 titles.

Keywords: business planning, Internet of Things (IoT), modernization.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи бізнес-планування на підприємстві	
1.1. Вплив бізнес-плану на діяльність підприємства	10
1.2. Методика розробки бізнес-планування	17
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. Аналіз поточного стану та основні напрямки реконструкції ТОВ «Укрелеваторпром»	28
2.1. Аналіз ринку зерна та зернових культур	
2.2. Аналіз поточного стану підприємства ТОВ «Укрелеваторпром»	41
2.3. Аналіз додаткових можливостей ТОВ «Укрелеваторпром»	50
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. Розробка окремих розділів бізнес-плану реконструкції підприємства	57
3.1. Мета та завдання проекту реконструкції	
3.2. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів	63
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах глобальних економічних та технологічних трансформацій, агропромисловий сектор в Україні стає стратегічно важливою галуззю, що визначає економічний розвиток країни. У цьому контексті підприємства, які займаються виробництвом та збутом сільськогосподарської продукції, мають великий потенціал для розвитку та вдосконалення. Одним з таких підприємств є ТОВ "Укрелеваторпром", яке спеціалізується на зерновій галузі та є важливим гравцем на ринку зерна. Впровадження інноваційних технологій, оптимізація виробничих процесів та розвиток нових стратегічних напрямків можуть стати ключовими чинниками успіху для підприємства в умовах змінюючогося ринкового середовища.

Мета та завдання дослідження. Метою даного дослідження є розробка бізнес-плану з реконструкції (розширення) ТОВ "Укрелеваторпром" з акцентом на впровадження інноваційних технологій, таких як система Інтернету речей (IoT), для підвищення ефективності виробничих процесів, зниження витрат та покращення конкурентоспроможності підприємства на ринку зернових культур.

Завдання дослідження:

1. Аналіз теоретичних основ бізнес-планування:
2. Аналіз поточного стану підприємства ТОВ «Укрелеваторпром»:
3. SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.
3. Ідентифікація додаткових можливостей для розвитку
4. Розробка бізнес-плану реконструкції (розширення)
5. Оцінка ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Укрелеваторпром», яке займається зберіганням, обробкою та транспортуванням зернових культур. Дослідження фокусується на аналізі поточного стану підприємства, його

ринкових позицій, технологічних процесів, а також можливостей для подальшого розвитку та модернізації, зокрема через впровадження системи Інтернету речей (IoT).

Предметом дослідження є процес розробки та впровадження бізнес-плану з реконструкції (розширення) ТОВ «Укрелеваторпром», включаючи економічні, технологічні та управлінські аспекти. Особлива увага приділяється впровадженню інноваційних технологій, таких як система Інтернету речей (IoT).

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою проведених досліджень стали наукові концепції і теоретичні розробки провідних вітчизняних і закордонних учених в сфері інноваційного розвитку громадського харчування. У процесі досліджень застосовувались: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічне моделювання організаційних структур, експертної оцінки, SWOT-аналіз.

База дослідження . Базою досліджень обрано ТОВ «Укрелеваторпром».

Практичне значення одержаних результатів.

1. Поліпшення управлінських рішень
2. Ефективне використання ресурсів
3. Підвищення конкурентоспроможності
4. Розширення ринкових можливостей
5. Покращення фінансових показників
6. Модернізація технологічних процесів
7. Підвищення енергоефективності
8. Покращення екологічних показників

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Вплив бізнес-плану на діяльність підприємства

Планування - це ключовий етап в управлінні будь-яким підприємством. Планування не тільки допомагає визначити мету та способи досягнення, а й дозволяє підприємству адаптуватися до змін у середовищі, реагувати на ризики та можливості, що забезпечує його стійкість і життєздатність у конкурентному бізнес-середовищі [28].

Так, в сучасному управлінні відбувається зміна підходів до процесу планування. Класичний підхід акцентує увагу на участі топ-менеджерів у плануванні, проте сучасні тенденції вказують на важливість включення всіх рівнів персоналу у цей процес.

Участь співробітників у плануванні може бути корисною з декількох причин [29]:

1. Залучення інноваційних ідей: Люди на робочому місці зазвичай мають більш прямий зв'язок з конкретними процесами і можуть внести цінний внесок у виявлення проблем та пропозиції щодо їх вирішення.

2. Підвищення відчуття відповідальності: Якщо працівники беруть участь у формулюванні цілей і стратегій, вони частіше відчують власну відповідальність за їх досягнення.

3. Покращення комунікації та згуртованості: Спільне планування створює сприятливу атмосферу для комунікації та співпраці між різними відділами та рівнями управління.

Щодо вибору процесу планування, важливо враховувати унікальність та потреби конкретної організації. Гнучкість та адаптивність у виборі підходу

дозволяють забезпечити ефективне планування, що відповідає конкретним умовам та завданням підприємства.

Бізнес-план, як стратегічний документ, має значний вплив на діяльність підприємства. Він створює основу для взаємодії з іншими учасниками ринку та забезпечує ефективну комунікацію з потенційними інвесторами, партнерами та фінансовими установами.

Бізнес-план грає ключову роль у різних аспектах діяльності підприємства. Ось деякі з них:

1. Обґрунтування інвестицій та ефективності господарювання: Бізнес-план допомагає підприємству ретельно розглянути та проаналізувати потенційні інвестиційні можливості та їхні наслідки. Він також допомагає визначити ефективні стратегії господарювання, що сприяють покращенню фінансових показників підприємства.

2. Планування розвитку діючого підприємства: Бізнес-план використовується для визначення напрямків розвитку підприємства, встановлення конкретних цілей та стратегій для їх досягнення, а також розрахунку фінансових потреб на майбутній період.

3. Обґрунтування економічної доцільності нових видів діяльності або створення нових стратегічних господарських підрозділів: Перед початком нових проектів або розширенням діяльності підприємства, бізнес-план допомагає оцінити їхню економічну доцільність, потенційні ризики та прибутковість.

Таким чином, бізнес-план виступає як стратегічний інструмент, що допомагає підприємствам визначити свої цілі, плани та стратегії для досягнення успіху у динамічному бізнес-середовищі.

Поняття бізнес-плану вперше з'являється у науковій літературі 1880 рр. та є тісно пов'язаним із венчурним капіталом. У подальшому цінність бізнес-плану зростає у процесі відображення планових показників діяльності новостворених, а пізніше і діючих підприємств [1-27].

Ідентифікування змісту поняття «бізнес-планування» вимагає дослідження суті поняття «планування», яке є базовим у цьому терміні. Підходи до визначення поняття «планування» як в Україні, так і за кордоном дещо змінилися протягом останніх тридцяти років (табл. 1.1) [1-27].

Таблиця 1.1.

Ретроспектива трансформування суті поняття «планування»

Автор, джерело	Визначення
90-ті роки ХХ ст.	
Т. Желюк [12, с.16]	поняття набагато ширше, ніж прогнозування та програмування, оскільки планування включає аналіз, прогнозування соціально-економічного розвитку, визначення найраціональнішого варіанту розвитку, розробку і реалізацію заходів на досягнення визначених цілей.
Л. Чорна [26, с.193]	управлінський процес створення і підтримання відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями і шансами у сфері маркетингу.
О. Солдатенко [24, с.198]	особлива, унікальна здатність людини узгоджувати свої зусилля в часі і просторі для досягнення поставленої мети ... є інтерактивним процесом координації різноманітних цілей і завдань із можливими методами їх досягнення.
G. R. Terry, S. G. Franklin [25]	вибір інформації та висунення припущень щодо майбутнього щодо сформульованих заходів, необхідних для досягнення організаційних цілей.
P. F. Drucker [10]	постійний процес систематичного прийняття діючих підприємницьких рішень.
D. Mitchell [16]	процес розробки стратегії для досягнення бажаних цілей, вирішення проблем та полегшення дій.
20-ті роки ХХІ ст.	
М. Розпутняк, [22, с.446]	процес визначення мети, постановки завдань, розроблення структури організації, технології виробництва, визначення необхідних трудових і матеріальних ресурсів, а також розробка рішень і заходів щодо досягнення мети організації ... прогнозування реальних можливостей, які необхідно реалізувати для досягнення визначеної мети.
А. Левицька [14, с.285]	отримання контролю над майбутнім.
Міжнародні стандарти аудиту 300 [27]	розробка загальної стратегії і детального підходу до очікуваного характеру, термінів і масштабу аудиторської перевірки.
К. Н. Amaldas [2]	здебільшого інтелектуальний процес мислення, що полягає до виборі шляху, який допомагає досягти заздалегідь визначених цілей організації в майбутньому.
J. Argenti [5, с.21]	спроба вирішити як найкраще відповісти на зміну або її передбачити.

Дослідження представлених у таблиці визначень суті поняття дозволяє зробити висновок, що присутні дещо різні підходи до визначення сутності

планування, що зумовлено різними сферами, на які звертають увагу науковці та практики.

Зарубіжні науковці, які активно досліджували це питання у 90-х роках, звертають увагу на те, що процес планування необхідний для того, щоб забезпечити прийняття виважених та продуманих управлінських рішень на основі наявності відповідної інформаційно-аналітичної основи. Вітчизняні вчені звертають увагу на цей процес не лише з точки зору менеджменту, а й окремої людини. Тобто планування є унікальною здатністю людини передбачувати результати та визначити алгоритм, який дозволить досягнути бажаного.

Аналізуючи визначення, що представлені протягом останніх років, можна відзначити, що загалом автори звертають увагу на ідентичні особливості процесу планування. Це зумовлено тим фактом, що протягом останніх 30-ти років розвивалися методи прогнозування, виникає можливість застосовувати підходи Big Data для побудови більш точних прогнозів, проте концептуально сутність цього поняття не змінилася. Тому автори, які надають визначення сутності планування протягом останніх років, звертають увагу в першу чергу на те, що це той же процес визначення мети і алгоритму дій для досягнення бажаного результату, прогнозування впливу здійснених дій, забезпечення контролю над тим, в якому напрямку буде розвиватися підприємство чи окремо взятий процес, наприклад, аудиторська перевірка, а також процес розробки сценаріїв для вибору оптимального з точки зору інтересів зацікавлених сторін, наприклад, власників підприємства [1-27].

Тобто загалом планування розглядається або як досить точне передбачення того, як події будуть розвиватися в майбутньому, або як розробка гіпотетичних сценаріїв, один з яких буде обрано для практичної реалізації, або більш загально, як особливий прояв інтелектуальних здібностей людини.

Як і у випадку з плануванням, відмінність між окремими визначеннями поняття «бізнес-план», що сформульовані протягом останніх років, чи у 90-

тих роках, є більш суттєвою, ніж у випадку із відмінностями між групами таких визначень (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ретроспектива трансформування суті поняття «бізнес-план»

Автор, джерело	Визначення
90-ті роки ХХ ст.	
С. Мочерний [18, с. 103]	документ, в якому дано комплексне обґрунтування стратегії (програми) розвитку всіх сфер діяльності підприємства на основі її поточного та перспективного планування.
В. Павлов [20, с. 63]	документ, який містить зобов'язання підприємців щодо подальшої експлуатації об'єкта приватизації та обґрунтування можливостей їх виконання відповідно до вимог, що встановлюються Фондом державного майна України.
W. Sahlman [23, с.98]	мета ... скласти карту майбутнього підприємства, дістатися до бажаного напрямку підприємцем.
С. Mills [15, с.18]	означає визначення ринку, визначення потреб, проектування попиту, врахування можливостей, розробку маркетингової стратегії та оцінку сильних, слабких сторін, можливостей та загроз будь-якої конкретної діяльності.
20-ті роки ХХІ ст.	
М. Денисенко, О. Шапошнікова, О. Будякова [6, с.46]	постійно діючий документ, до якого вносяться зміни та доповнення, пов'язані зі змінами у внутрішніх та зовнішніх середовищах підприємства
А. Бунтова [7, с.49]	активний робочий інструмент управління, відповідний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства., який дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.
Ю. Мосійчук [17, с.108]	документ, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту. Це результат планування, зафіксований у стислій та зрозумілій формі документа.
A. Hayes, S. Anderson [4]	письмовий документ, в якому детально описується бізнес, як правило, стартап. Документ визначає цілі та спосіб досягнення своїх цілей.
M. Alonso-Vazquez [1, с.155]	практичний інструмент для підприємців, який слід використовувати при розробці свого підприємства.

Наприклад, визначення, яке пропонує М. Алонзо-Васкес (M. Alonso-Vazquez) суттєво відрізняється як від визначення, сформульованого Ю. Мосійчуком у 20-тих роках ХХІ ст., так і від визначення С. Мілза (С. Mills), котрий сформулював його у 90-тих роках ХХ ст. Тому доцільно говорити не стільки про розвиток цього поняття, скільки про погляди різних науковців. Загалом у більшості випадків мова йде саме про документ, тобто письмово зафіксовану інформацію [1-27]. Окремі автори вказують, що такий документ

є постійно діючим, хоча з таким підходом можна посперечатися. Часто бізнес-план є основою для отримання фінансування, початку діяльності, проте вже після запуску операційних процесів підприємства виявляється, що практика розвитку суттєво відрізняється від тої, яка закладена у бізнес-плані, а в процесі діяльності використовуються вже не стільки бізнес-план, скільки різноманітні бюджети, наприклад, виробничий бюджет, бюджет маркетингових витрат, загальна стратегія діяльності підприємства, план грошових потоків, план фінансових результатів, план інвестування, план активів тощо. З іншої сторони, усі ці бюджети можна об'єднати в єдину групу та назвати її «бізнес-план підприємства».

У 90-тих рр. ХХ ст. бізнес-план розглядався як певна дорожня карта, алгоритм досягнення цілей, які також відмічені у бізнес-плані, в той час як сучасні науковці акцентують увагу на тому, що бізнес-план постійно використовується у межах фінансової, інвестиційної, операційної діяльності підприємств.

Окремі автори, наприклад, С. Мілз (С. Mills), звертають увагу на важливість бізнес-плану з точки зору маркетингу [1-27]. Автор вважає, що такий документ повинен відображати не стільки очікуванні внутрішні показники підприємства, скільки і зовнішні, а саме попит на товари та послуги компанії, характеристику поточної маркетингової стратегії, в тому числі витрати на різноманітні комунікаційні інструменти для донесення рекламного повідомлення до цільової аудиторії тощо.

Загалом же, більшість науковців, як теоретиків, так і практиків на даний час дотримується думки, що бізнес-план є не лише документом, що інформаційно підтримує початок підприємницької діяльності, а й застосовується у подальшому шляхом внесення необхідних змін, його адаптації до зовнішнього та внутрішнього середовищ, що динамічно розвиваються.

Відмінності у підходах авторів стосовно ідентифікування сутності бізнес-планування, що активно діяли в різні роки, можна прослідкувати за

допомогою інформації, представленої у таблиці (табл. 1.3). Так, відомий вітчизняний науковець О. Кузьмін звертає увагу на той факт, що бізнес-планування означає діяльність, котра полягає у проведенні оцінки та аналітичного вивчення операційних процесів, маркетингу середовища тощо [1-27].

Таблиця 1.3

Ретроспектива трансформування суті поняття «бізнес-планування»

Автор, джерело	Визначення
90-ті роки XX ст.	
О. Кузьмін [13, с.35].	система оцінки таких компонентів бізнесу як витрати виробництва та прибуток, ринок в якості об'єкта маркетинга, фінанси підприємства, податки, кредит, страхування тощо. Даний процес слід розглядати як основу майбутніх перспектив розвитку підприємства.
M. Earl [11, с.52].	продумані заздалегідь, передбачені зміни навколишнього середовища та аналіз сильних, слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT) у певній галузі.
T. Needleman [19]	моделювання на основі бюджету, починаючи з поточного плану рахунків, і застосовуючи різні збільшення та зменшення до кожного рахунку протягом певного періоду часу, часто декількох років.
20-ті роки XXI ст.	
Ю. Мосійчук [17, с.108]	систематизований розрахунок показників господарсько-фінансової діяльності на оперативний (поточний) плановий період та вибір оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності (максимізація прибутку; ефективності використання ресурсного потенціалу; мінімізація витрат)
I. Пойта, A. Бунтова [8, с.1].	процес визначення чітких цілей та шляхів їх досягнення, за допомогою намічених та розроблених програм дій, які в процесі реалізації можуть коригуватися відповідно до обставин
H. Валінкевич [9, с.332]	техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємств у ринкових умовах, програма його діяльності на основі розробленого бізнес-плану, який характеризує модель підприємства в майбутньому. Він складається для діючого підприємства, нового виду діяльності або продукції, для нового підприємства
J. Cheah, A. Amran, S. Yahya [3, с.3]	управлінська практика збору ділової інформації та вивчення нових можливостей.
G. Papageorgiou [21, с.759]	є методом для бізнесу окреслити свої поточні показники, відстежувати їх розвиток та скласти карту майбутніх амбіцій.

Протягом останніх років більшість авторів звертає увагу на той факт, що бізнес-планування стало управлінським процесом або ж процесом, який забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку управлінської діяльності і полягає у постійному розрахунку індикаторів поточної, фінансовий,

інвестиційної діяльності, визначенні цілей подальшої роботи, а також вивченні можливостей подальшого розвитку.

Спільним у таких підходах є те, що для забезпечення бізнес-планування необхідно зібрати усю сукупність внутрішньої та зовнішньої інформації про процеси, що відбуваються на підприємстві, ринку, державі. Важливо також враховувати як сильні, так і слабкі сторони, як можливості, так і загрози. Такий підхід проявляється у всіх визначеннях незалежно від того, про який період йде мова, адже без системного підходу та комплексного врахування суті бізнес-планування неможливо розробити адекватні сценарії подальшого розвитку.

1.2. Методика розробки бізнес-планування

Важливим елементом планування, який у вирішальній мірі може передбачати реакцію підприємства на вимоги зовнішнього середовища та підтримувати його відповідну поведінку на ринку, є бізнес-планування.

Методологічні засади розробки бізнес-плану, які включають в себе принципи, методологію, інформаційну базу бізнес-планування та вимоги до формування бізнес-планів, які узагальнені і запропоновані вітчизняними вченими [31-36], розглядають дуже широкий спектр цих складових.

Для зернопереробного підприємства методики бізнес-планування грають важливу роль у досягненні успіху та ефективності в діяльності. Ось деякі методики та їхні впливи на ефективність такого підприємства:

1. Стратегічне планування:

Вплив на ефективність: Стратегічне планування допомагає зернопереробному підприємству визначити свої довгострокові цілі та стратегії розвитку, такі як розширення ринків збуту, впровадження нових технологій, підвищення якості продукції тощо. Це дозволяє підприємству спрямовувати ресурси та зусилля на досягнення стратегічних цілей, що забезпечує стабільний та довгостроковий успіх.

2. Тактичне планування:

Вплив на ефективність: Тактичне планування допомагає визначити конкретні кроки та дії, необхідні для реалізації стратегії зернопереробного підприємства. Це може включати плани щодо оптимізації виробничих процесів, удосконалення логістичних систем, розвитку нових продуктів або послуг, а також планування виробничого плану.

3. Оперативне планування:

Вплив на ефективність: Оперативне планування дозволяє зернопереробному підприємству швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, запасах сировини, виробничих процесах тощо. Це допомагає забезпечити оптимальне використання ресурсів, уникнути затримок у виробництві та забезпечити високу якість продукції.

4. Фінансове планування:

Вплив на ефективність: Фінансове планування допомагає зернопереробному підприємству керувати фінансовими ресурсами, визначати оптимальні рішення щодо інвестицій, фінансування та оптимізації витрат. Це забезпечує стабільність фінансового стану підприємства та можливість реалізації стратегічних та тактичних цілей.

Комбінація цих методик дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління зернопереробним підприємством, забезпечуючи його стабільний розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

Всі розрахунки, які проводяться у межах бізнес-плану, повинні базуватись на відповідних методах і методології планування фінансово-економічних показників. Зокрема на рис. 1.1 представлено основні методи бізнес-планування. Охарактеризуємо їх:

- метод оптимізації – передбачає проведення розрахунків згідно окремих сценаріїв (варіантів) та обрання найбільш оптимального;
- метод цільового прибутку – базується на визначенні розміру цільового прибутку, який є бажаним для підприємства;

- індикативний метод – передбачає розрахунок критичних обмежень обсягів господарської діяльності, при яких досягається доцільність функціонування підприємства, беззбитковість його діяльності, мінімальна рентабельність вкладеного у бізнес-проект капіталу, ефективність використання ресурсного забезпечення, ін.;



Рис. 1.1 - Методологія бізнес-планування

Джерело: [32, 35]

- балансовий метод – базується на ув'язці (шляхом складання умовного балансу) бажаних результатів діяльності підприємства (реалізації підприємницького проекту) з відповідним ресурсним забезпеченням для досягнення цих показників;
- нормативний метод є найбільш точним (проте трудомістким, оскільки часто потребує обґрунтування або встановлення науково-обґрунтованих норм відповідних показників);
- дослідно-статистичний метод використовується за умови, коли неможливо використати наведені вище методи для розрахунку планових показників.

Інформаційна база – це доволі широкий спектр даних, на основі яких складається бізнес-план (рис. 1.2):

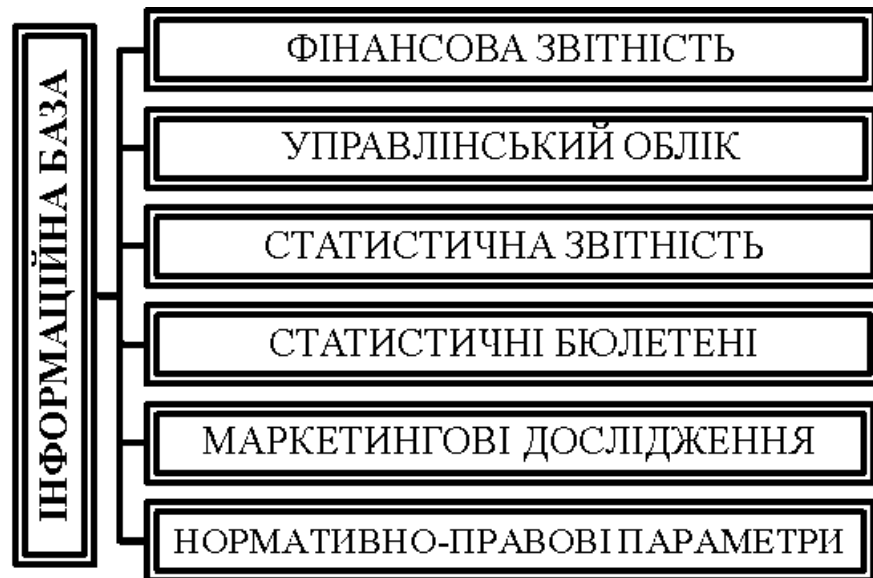


Рис. 1.2 - Інформаційна база для складання бізнес-планів

Джерело: [32, 35]

Бізнес-план повинен бути детальним, Він не обмежується обсягами, хоча лаконічність його викладання необхідна (рис. 1.3).

Мета розробки бізнес-плану:

1. Бізнес-план – це інструмент залучення зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проекту.
2. На початковій стадії підприємницького проекту бізнес-план є основним інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та робітниками.
3. Бізнес-план – це спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом.
4. Бізнес-план – спосіб попереднього визначення перешкод та запобігання виникненню проблем на шляху до успіху.
5. Бізнес-лан – спосіб розвитку особистих управлінських якостей підприємця.
6. Бізнес-план дає змогу перевірити реалістичність підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації.

7. Приватизація підприємства.



Рис. 1.3 – Можливості бізнес-плану [36]

У будь-якій ситуації є 4 ключові групи запитань, на які має дати відповідь бізнес-план (рис. 1.4).



Рис. 1.4 – Ключові групи запитань, на які має дати відповідь бізнес-план [37]

1. Про підприємство: чим воно займається, які основні продукти його діяльності, у чому полягає бізнес компанії, які його цілі?

2. Стратегії: як підприємство досягне намічених цілей, які стратегії та тактики буде використовувати? Тут йтиметься і про маркетинг, і про виробництво, і про продажі, і про фінанси.

3. Ресурси: що саме потрібно для досягнення намічених цілей і як отримані ресурси (фінанси, персонал, сировина, обладнання) будуть використані?

4. Результат: коли і як будуть повернуті інвестиції, коли кошти принесуть дохід інвесторам, а бізнес стане прибутковим?

Структура бізнес-плану може бути різною в залежності від мети його розробки. Світова і вітчизняна практика не має законодавчо визначеної структури бізнес-плану, тобто чіткого переліку його розділів [37].

Бізнес-план може мати таку структуру:

1. Титульний аркуш.
2. Зміст бізнес-плану.
3. Резюме.
4. Галузь, фірма та її продукція (характеристика підприємства).
5. Характеристика продукції (послуг).
6. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг).
7. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги.
8. План і стратегія маркетингу.
9. План виробничої діяльності підприємства.
10. Організаційно-юридичний план.
11. План охорони навколишнього середовища.
12. Фінансовий план та програма інвестицій.
13. Аналіз потенційних ризиків.
14. Оцінювання і страхування ризиків.
15. Бюджетна та економічна ефективність бізнес-плану.
16. Соціально-економічні наслідки реалізації бізнес-плану.
17. Додатки.

Цілі розробки бізнес-плану можуть бути різними в залежності від потреб і мети конкретного підприємства чи проекту. Однак, основними цілями можуть бути [37]:

1. Визначення стратегічних цілей: Бізнес-план допомагає визначити стратегічні цілі підприємства або проекту, такі як розширення ринкової долі, підвищення прибутковості, підвищення конкурентоспроможності тощо.

2. Оцінка фінансової доцільності: Бізнес-план допомагає ретельно проаналізувати фінансові аспекти проекту, включаючи прибутковість, витрати, потребу в інвестиціях, точку беззбитковості та інші ключові фінансові показники.

3. Планування ресурсів: Бізнес-план допомагає визначити необхідні ресурси для втілення проекту, такі як фінансові, людські, матеріальні та інші ресурси, а також планування їх використання.

4. Визначення стратегії маркетингу та продажів: Бізнес-план включає в себе стратегії маркетингу та продажів, які допомагають підприємству залучати клієнтів, розширювати свій ринок і збільшувати прибуток.

5. Оцінка ризиків та можливостей: Бізнес-план допомагає ідентифікувати потенційні ризики та можливості, що можуть вплинути на успішність проекту, та розробляти стратегії їх управління.

Ці цілі допомагають підприємству або проекту зрозуміти й оцінити його потенціал, зменшити ризики та визначити шляхи досягнення успіху.

Так виходячи з цілей розробки бізнес-плану, можна сформулювати наступні завдання:

1. Аналіз ринку і конкуренції: Збір та аналіз інформації про ринок, включаючи характеристики цільової аудиторії, конкурентів, тренди ринку та потенційні можливості.

2. Розробка стратегії та бізнес-моделі: Визначення стратегії розвитку підприємства, включаючи вибір продуктів або послуг, цінову політику, канали збуту, а також розробка бізнес-моделі.

3. Фінансовий аналіз та прогнозування: Розрахунок фінансових показників, таких як доходи, витрати, прибуток, рівень затрат, необхідність інвестицій та інші фінансові показники, а також прогнозування фінансових результатів у майбутньому.

4. Оцінка ризиків і можливостей: Ідентифікація потенційних ризиків та можливостей, що можуть вплинути на реалізацію проекту, та розробка стратегій їх управління.

5. Планування ресурсів і робочих процесів: Визначення необхідних ресурсів для втілення проекту, включаючи фінансові, людські, матеріальні ресурси, а також розробка оптимальних робочих процесів та планування їх використання.

6. Маркетинговий план: Розробка маркетингових стратегій та планування маркетингових заходів для залучення клієнтів та підвищення усвідомленості про продукт чи послугу.

Ці завдання допомагають систематично підготувати бізнес-план, щоб він відповідав поставленим цілям та був ефективним інструментом управління і розвитку підприємства.

Бізнес-плани можуть мати різні модифікації в залежності від їх призначення та специфіки підприємства чи проекту. Деякі з найпоширеніших модифікацій включають [37]:

1. Стандартні бізнес-плани: Це загальні бізнес-плани, які охоплюють всі аспекти бізнесу, включаючи аналіз ринку, стратегію, маркетинг, фінанси та операції. Вони найчастіше використовуються для залучення інвестицій, отримання кредитів або партнерства.

2. Стратегічні бізнес-плани: Ці плани фокусуються на визначенні стратегічних цілей та напрямків розвитку підприємства на довгострокову перспективу. Вони допомагають управлінцям узгодити внутрішні та зовнішні фактори та розробити стратегії для досягнення цілей.

3. Операційні (тактичні) бізнес-плани: Ці плани зазвичай орієнтовані на короткострокову перспективу і включають конкретні дії та завдання для досягнення стратегічних цілей. Вони можуть містити плани маркетингу, виробництва, фінансові плани тощо.

4. Внутрішні бізнес-плани: Ці плани призначені для внутрішнього використання підприємством та зазвичай містять деталізовані стратегії,

плани дій та ресурси, необхідні для виконання конкретних завдань або проектів.

5. Стартап-бізнес-плани: Ці плани призначені для нових підприємств або проектів і зазвичай включають додаткові розділи, такі як аналіз ризиків, стратегія виходу на ринок, план масштабування тощо.

Ці модифікації можуть варіюватися в залежності від конкретних потреб та обставин кожного підприємства або проекту.

По термінах планування бізнес-плани бувають [38]:

- Короткострокові.
- Середньострокові.
- Довгострокові або стратегічні бізнес-плани.

Короткостроковий і середньостроковий плани складаються на термін не більше року, заснований на наявних ресурсах, враховує реальний стан колективу і фінансів, розписується помісячно [39].

Середньостроковий план охоплює термін в три-п'ять років. Він докладно описує кількісні показники роботи підприємства, а основними об'єктами планування стають потреби в грошових коштах і капітальні вкладення, виробничі ресурси, організаційна схема компанії, а також перспективні дослідження і розробки [38].

Стратегічний бізнес-план розробляється на термін понад п'ять років. Він менш деталізований і містить, в основному, магістральні напрямки господарювання - вимоги розвитку, зростання. В цілому стратегічний план визначає довгострокові цілі, які засновуються на місії компанії і способи досягнення цих цілей. Горизонт планування залежить від того, наскільки стійка середовище в якій веде свою діяльність організація. Чим вище невизначеності і ризику, тим менший термін охоплюють плани. Зрозуміло і в цьому випадку можна складати стратегічний план, однак він буде носити скоріше рекомендаційний характер [39].

Щоб наш бізнес-план вийшов виразним і ефективним, під час його складання треба дотримуватися таких принципів:

1. Єдина структура. Усі інструкції та завдання, згадані в бізнес-плані, не мають суперечити одна одній. Вони доповнюють етапи й допомагають досягти бажаного результату.

2. Безперервність дій. План створюється, щоб постійно відстежувати динаміку, статистику та планувати, що робити далі. Не робіть бізнес-план аби було — це корисний інструмент, що допомагає розуміти, як рухатися до поставленої мети.

3. Гнучкість. Якщо на якомусь етапі з'ясувалося, що обрана стратегія не працює чи завдає шкоди бізнесу, внесіть коригування. Підприємець має заздалегідь розуміти, що одну із ключових ролей на ринку грає саме гнучкість. Від цього й залежатиме результат.

4. Точність. Детально розпишіть усі ваші дії та завдання. А до якісних показників додайте кількісні складники. Після того, як напишете бізнес-план, перевірте ще кілька разів усі етапи та перерахуйте дані

Отже, слід зазначити, бізнес-план - це план розвитку підприємства, необхідний для освоєння нових сфер діяльності, створення нових видів бізнесу. Дотримання методології бізнес-планування дозволить вдало розробити бізнес-план і таким чином отримати надійний інструмент у змаганні з конкурентами і в розширенні своєї особистої справи.

Висновки до розділу 1

Проаналізувавши праці відомих науковців, можемо зробити висновок, що бізнес-план грає ключову роль у різних аспектах діяльності підприємства. Він виступає як стратегічний інструмент, що допомагає підприємствам визначити свої цілі, плани та стратегії для досягнення успіху у динамічному бізнес-середовищі.

Розглянули методики бізнес-планування, які грають важливу роль у досягненні успіху та ефективності в діяльності, та їхні впливи на ефективність такого підприємства: стратегічне, тактичне, оперативне та

фінансове планування. Комбінація цих методик дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління зернопереробним підприємством, забезпечуючи його стабільний розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

Охарактеризували основні методи бізнес-планування, такі як: індикативний, оптимізацій, балансовий, цільового прибутку, нормативний та дослідно-статичний.

Навели можливості бізнес плану та основні питання, на які він має дати відповіді.

Перерахували структуру бізнес-плану, яка складається з 17 пунктів.

Сформулювали основні цілі, з яких потім навели завдання розробки бізнес-плану.

Бізнес-плани можуть мати різні модифікації в залежності від їх призначення та специфіки підприємства чи проекту. Тож ми навели деякі з найпоширеніших модифікацій: стандартні, стратегічні, операційні, внутрішні та стартап.

А щоб наш бізнес-план вийшов виразним і ефективним, під час його складання треба дотримуватися таких принципів: єдина структура, безперервність дій, гнучкість, точність.

РОЗДІЛ 2.

Аналіз поточного стану та основні напрямки реконструкції ТОВ «Укрелеваторпром»

2.1. Аналіз ринку зерна та зернових культур

Вторгнення Росії на територію України 24 лютого 2022 року сформувало збої у роботі аграрних підприємств та ланцюжків постачання сировини, ресурсів і готової продукції. Тому одними з ключових питань стали забезпечення українців продовольством та достатність зерна для внутрішнього споживання.

Офіційна інформація щодо запасів зернових культур в Україні, наявна станом на 1 лютого 2022 р.: за даними ДССУ, загальна наявність зерна у сховищах, що звітують, на вказану дату становила майже 26,3 млн тонн, або більше 30% від загального обсягу виробництва зернових у 2021 р. З урахуванням наслідків військового вторгнення Росії (суттєве скорочення експорту та пошкодження виробничої інфраструктури), за оцінками експертів, у лютому-березні 2022 р. було експортовано та підготовлено до експорту дещо більше 6,4 млн тонн та перероблено і спожито на внутрішньому ринку близько 2,6 млн тонн зернових культур. Таким чином, станом на 1 квітня підзвітний обсяг запасів можна оцінити у 17,3 млн тонн [40].

Для розуміння доступності запасів для подальшого експорту та переробки треба взяти до уваги кілька ключових факторів:

- значна частина запасів (20-30% в залежності від культури) залишається поза звітністю, що збільшує загальну наявність зерна в Україні;
- в середньому близько 60% запасів зернових культур формуються безпосередньо на підприємствах сільгоспвиробників, що формує розподіл невеликих партій по більшій території країни, ніж при консолідації в умовах

великих елеваторів, а також підвищує ймовірність збереження запасів при військових діях;

- аналіз структури запасів станом на 1 лютого показує, що наразі близько 43% обсягів може бути зосереджено в небезпечних та умовно безпечних регіонах, а близько 16% - в регіонах, що залишаються небезпечними станом на 10 квітня;

- аналіз наявної бази елеваторів показує, що близько 39% потужностей зі зберігання розташовано в небезпечних та умовно безпечних регіонах, а 16% - в найбільш небезпечних областях.

Розміщення запасів у небезпечних регіонах не означає їхню повну втрату. Але це обмежує доступ до них, у першу чергу для експорту. І при цьому ризики фізичної втрати частини запасів усе ж таки залишаються високими.

З урахуванням вказаних факторів, а також в умовах обмеженого експорту, за нашими оцінками, рівень втрат зерна за результатами 2021/22 МР може досягти 5,8 млн тонн, що в 3,9 рази перевищує показник минулого сезону, а також середнє значення попередніх 5 сезонів [40].



Рис. 2.1. – Оцінка формування втрат та кінцевих залишків зерна в Україні, млн. тонн

Джерело: оцінки ІА «АПК-Інформ»

Крім того, за відсутності активного експорту кінцеві залишки за результатами сезону можуть сформуватися на рекордному рівні в 19,3 млн

тонн, але скільки з них будуть доступними для переміщення і використання, наразі залишається великим питанням.

Наступного 2022/23 МР через прогнозований менший валовий збір рівень перехідних залишків може стабілізуватися і досягнути 6,7 млн тонн. Але рівень втрат може залишатися досить високим, у т.ч. і в результаті втрат частини перехідних залишків поточного сезону [40].

Традиційно в Україні лєвова частка валового збору зерна йшла на експорт, тоді як частка врожаю, необхідна для внутрішніх потреб, за останні 5 сезонів не перевищувала 36%, в т.ч. на продовольче споживання в середньому припадало лише близько 6%, на кормове – 18%.

Значне перевищення обсягів експортного потенціалу над внутрішньою потребою є характерним для основних зернових – пшениці, ячменю та кукурудзи, тоді як у сегменті нішевих культур часто обсяги внутрішнього споживання все ж таки перевищують обсяги експортних поставок.

Внутрішнє споживання пшениці з 2018/19 до 2020/21 МР, за оцінками аналітиків ІА «АПК-Інформ», у середньому складало 32% від виробництва зернової [40].

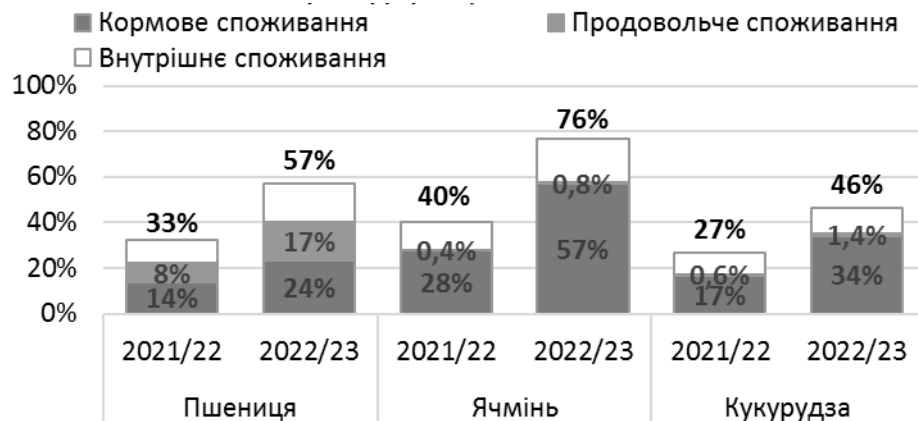


Рис. 2.2. – Частка внутрішнього споживання основних культур у виробництві, %

Джерело: ІА «АПК-Інформ»

Поточного сезону в абсолютному вираженні даний показник може скласти 10,5 млн тонн (+38% до показника 2020/21 МР через можливе

зростання кормового споживання культури й очікуване збільшення втрат при зберіганні на елеваторах, розміщених у небезпечних регіонах), що становить 33% від валового збору зернової у 2021 р. В 2022/23 МР внутрішнє споживання культури прогнозується на рівні 8,5 млн тонн (-19% до сезону-2021/22), що складає 57% від очікуваного врожаю (14,9 млн тонн) та 42% від загальної пропозиції культури (20,1 млн тонн через високі очікувані перехідні залишки зернової на рівні 5,2 млн тонн) [40].

Внутрішня потреба в ячмені протягом останніх 3 сезонів у середньому складала 48% від його виробництва і коливалася в межах 3,6-4,0 млн тонн. У 2021/22 МР внутрішнє споживання зернової очікується на рівні 3,8 млн тонн (+6% до сезону-2020/21) і становить 40% від отриманого врожаю. Наступного сезону очікується зниження даного показника на 8% - до 3,6 млн тонн (76% майбутнього врожаю, 63% загальної пропозиції).

Споживання кукурудзи всередині країни за останні 3 сезони не перевищувало 6,4 млн тонн і в середньому складало близько 20% від її урожаю. В 2021/22 МР даний показник очікується на рівні 11,1 млн тонн (+85% до показника сезону-2020/21 через очікуване зростання кормового споживання культури та високі втрати в небезпечних регіонах) і становить 27% від виробництва. В 2022/23 МР внутрішнє споживання кукурудзи прогнозується на рівні 8,6 млн тонн (-23% до сезону-2021/22), що складає 46% від очікуваного врожаю (18,5 млн тонн) та 28% від загальної пропозиції культури (30,8 млн тонн через високі очікувані запаси зернової на кінець 2021/22 МР на рівні 12,3 млн тонн) [40].

Що стосується нішевих культур, то внутрішня потреба у таких культурах, як овес, просо та горох, в Україні покривається завдяки власному виробництву, а от сегмент гречки наразі потребує активного імпорту.

Поточного сезону внутрішнє споживання вівса можливе на рівні 430,0 тис. тонн (91% від виробництва культури, 78% від загальної пропозиції). В 2022/23 МР при очікуваному виробництві зернової в 256,1 тис. тонн (-46% до 2021 р.) її внутрішнє споживання очікується на рівні 300,0 тис. тонн (-30% до

2021/22 МР), що складає 80% загальної пропозиції зернової (373,0 тис. тонн), але на 17% вище, ніж прогнозований урожай [40].

Внутрішня потреба у просі в 2021/22 МР може скласти 74,0 тис. тонн (36% від виробництва культури, 30% від загальної пропозиції), а наступного сезону – 73,0 тис. тонн (-1% до 2021/22 МР), що становить 92% майбутнього врожаю (256,1 тис. тонн) та 43% загальної пропозиції зернової (373,4 тис. тонн).

Споживання гороху поточного сезону очікуємо на рівні 150,0 тис. тонн (26% від виробництва культури, 24% від загальної пропозиції). В 2022/23 МР внутрішнє споживання зернобобової очікується на рівні 140,0 тис. тонн (-7% до сезону-2021/22), що складає 69% прогнозованого врожаю 203,3 тис. тонн) та 40% загальної пропозиції зернової (349,4 тис. тонн) [40].

Внутрішня потреба у гречці в 2021/22 МР прогнозується на рівні 103,0 тис. тонн, що на 3% перевищує отриманий урожай (106,0 тис. тонн) та складає 72% від загальної пропозиції (151,6 тис. тонн) при очікуваному імпорті у розмірі 14,0 тис. тонн. У 2022/23 МР споживання зернової може скласти 95,0 тис. тонн (-13% до сезону-2021/22), що на 80% вище її прогнозованого виробництва в 52,7 тис. тонн та становить 91% від загальної пропозиції за умови імпорту культури в межах 10,0 тис. тонн [40].

Продовольча переробка зерна в сукупному врожаї за останні 5 сезонів не перевищувала 7%. В 2021/22 МР ми очікуємо, що даний показник складе близько 4% від валового збору, а наступного сезону через очікуване суттєве скорочення виробництва зернових культур до 38,9 млн тонн (-55% до врожаю 2021 р.) буде на рівні 9%.

Важливе місце в споживчому кошику українців посідають борошно, яке використовують для випікання хлібу, хлібобулочних і макаронних виробів, та крупи. Більше 30% отримуваних українцями калорій формується саме завдяки продуктам переробки зерна. Тому питання виробництва борошна та круп є першочерговим у формуванні продовольчої безпеки під час війни [40].

На полицях українських магазинів можна зустріти різні види борошна, що виробляються в нашій країні, та все ж переважає саме пшеничне борошно, частка якого у загальному виробництві складає близько 94%.

Динаміка обсягів виробництва борошна в Україні останніми роками має тенденцію до зниження, що обумовлено скороченням експорту, низькою рентабельністю виробництва, зміною гастрономічних вподобань українців та скороченням чисельності населення. За останні 5 років обсяги виробництва пшеничного та пшенично-житнього борошна знизилися на 37%, а його експорт – на 76%.

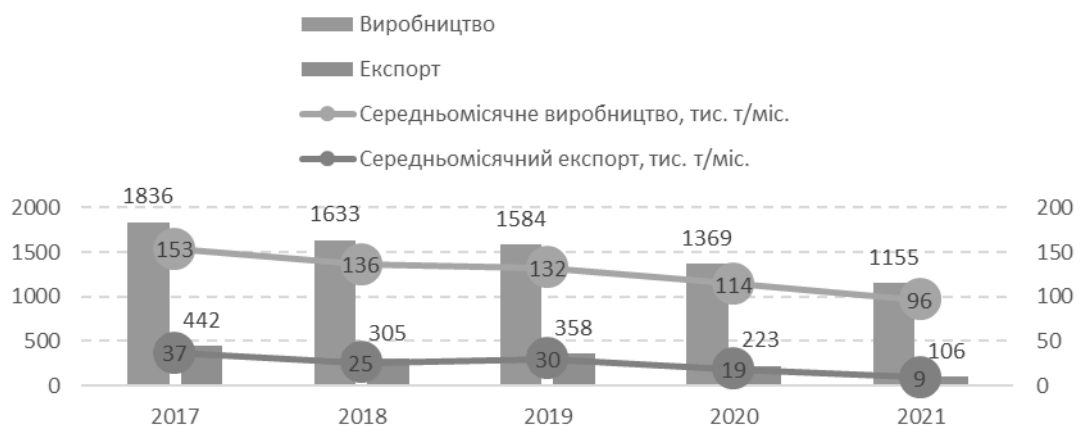


Рис. 2.3. – Динаміка виробництва й експорту пшеничного та пшенично-житнього борошна в Україні, тис. тонн

Джерела: ДССУ, Митна служба України

З урахуванням зазначеної знижувальної тенденції вкрай важливим є питання забезпеченості цією продукцією населення України. Тут слід зазначити, що при зниженні обсягів виробництва потужності борошномельних підприємств здебільшого залишаються незмінними. Більше того, за останні 5-8 років побудовано нові млини на сучасному високотехнологічному обладнанні. Тому для визначення потенціалу виробництва борошна доцільно приймати максимальні досягнуті показники виробництва. За останні 5 років максимальний місячний обсяг виробництва пшеничного та пшенично-житнього борошна в Україні склав 228,5 тис. тонн, що в 1,4 рази перевищує середньомісячний показник виробництва у 2021 р.

(96,2 тис. тонн). Таким чином, є суттєвий потенціал нарощування виробництва [40].

З цієї точки зору важливим також є регіональний розподіл потужностей борошномельних підприємств. Тут прослідковується певна нерівномірність. У 2021 р. 29% виробництва борошна забезпечили лише дві області – Вінницька та Харківська [40]. Якщо підприємства Вінницької області на сьогоднішній день у відносній безпеці, то Харківська область знаходиться в зоні активних бойових дій із високим ризиком ескалації. Але навіть за таких умов підприємства Харківської області продовжують виробляти борошно.



Рис. 2.4. – Регіональний розподіл виробництва борошна в Україні у 2021 р., % та Офіційне виробництво борошна на душу населення в регіонах України у 2021 р., кг

Джерело: ДССУ, оцінки ІА «АПК-Інформ»

В цілому за результатами 2021 р. загальна частка виробництва підприємствами, сконцентрованими в небезпечних та умовно безпечних регіонах, оцінюється на рівні 46% від загального обсягу виробництва в країні, а в областях, що залишаються найбільш небезпечними, – 28%.

Для оцінки можливості перерозподілу виробництва важливою є оцінка питомих показників. Якщо їх проаналізувати, то в 2021 р. середньомісячне виробництво борошна на душу населення оцінюється в 2,33 кг у середньому по Україні. При цьому в 13 областях даний показник виявився нижчим за середнє значення. Але у Вінницькій, Кіровоградській та Хмельницькій областях цей показник виявився значно вищим за середнє значення. Якщо ж взяти до уваги зафіксовані максимальні місячні обсяги виробництва борошна в розрізі регіонів, то серед перспективних можна виділити також Дніпропетровську (потенціал зростання в 2,8 рази), Івано-Франківську (в 2,6 рази), Полтавську (в 3,6 рази) та Черкаську (в 3,5 рази) області.

При виході борошномельних підприємств на досягнуті максимальні потужності навіть при повній зупинці млинів у найнебезпечніших регіонах (Донецька, Запорізька, Луганська, Харківська та Херсонська області) місячний обсяг виробництва перевищуватиме на 83% значення середньомісячного показника у 2021 р.

Важливим також є той факт, що в Україні присутній певний обсяг виробництва борошна, який не потрапляє до основної звітності. За поточних умов невеликі підприємства додатково можуть покращити забезпеченість борошном на місцевому рівні, особливо в сільській місцевості.

З урахуванням міграційних процесів та виїзду близько 4 млн громадян України за кордон наразі внутрішня потреба в борошні є дещо нижчою. При такому самому питомому офіційному середньомісячному виробництві, що досягнуто у 2021 р. (2,33 кг/особу на місяць), середньомісячний показник виробництва повинен сягати 86,9 тис. тонн. При виході на максимальні потужності обсяги виробництва у відносно безпечних регіонах можуть бути сформовані на рівні 140 тис. тонн, що на 61% більше. Таке збільшення дозволить навіть забезпечувати експорт борошна, але за наявності логістичних можливостей [40].

Для формування сталого виробництва борошна за поточних умов важливим є питання забезпечення сировиною. При максимальних обсягах

офіційного виробництва борошна у відносно безпечних регіонах місячна потреба у продовольчій пшениці оцінюється на рівні 183,2 тис. тонн, або 916,2 тис. тонн до початку формування помольних партій із пшениці нового врожаю. При цьому запаси пшениці розподілено досить нерівномірно в розрізі регіонів, що потребує перерозподілу та надійного транспортування сировини.

Особливо гостро це питання стоїть для західних регіонів (Івано-Франківської, Львівської, Чернівецької областей), де наявних запасів пшениці недостатньо для нарощування обсягів виробництва. Крім того, слід зауважити, що значна частка запасів пшениці (в середньому 66%) знаходиться безпосередньо у с/г виробників, що ускладнює доставку і формування однорідних помельних партій.

Певним обмежувальним фактором нарощування виробництва борошна також є реалізація висівок [40].



Рис. 2.5. – Оцінка обсягу формування висівок та їхній експорт в Україні, ти. тонн

Джерело: розрахунки ГО «Спілка борошномелів України»

З урахуванням дооцінки виробництва борошна та розрахункового виходу висівок при виробництві борошна за останні 5 років у середньому 85% сформованих запасів висівок експортувалося. При цьому якщо виробництво борошна планомірно знижувалося, то динаміка експорту висівок залишалася відносно стабільною. Саме експорт висівок у більшості

випадків забезпечував позитивну рентабельність борошномельним підприємствам.

Забезпечення реалізації висівок є критичним, оскільки формування їхніх запасів на підприємствах технологічно не дозволяє виробляти борошно. Основним імпортером українських висівок є Туреччина, яка закуповувала в середньому 90% всіх експортних партій. Відповідно, внаслідок відсутності відвантажень у портах через військову агресію з боку РФ ці обсяги залишатимуться на підприємствах [40].

Наразі з точки зору продовольчого забезпечення продуктами переробки зерна в Україні потенціал борошномельного сегменту є досить суттєвим, навіть за наявності проблем із роботою підприємств у небезпечних регіонах, і потреби населення в борошні в цілому можуть бути задоволені. Але стримуючими факторами залишаються логістичні питання, наявність пшениці продовольчих кондицій та реалізація висівок. Що ж стосується круп'яної продукції, то найбільш проблемним виглядає сегмент гречки, де є потреба в імпорті сировини чи готової продукції для забезпечення питомих показників виробництва на рівні попередніх сезонів. У решті ж сегментів виробництво цілком може бути переорієнтованим, але, знову ж таки, постає питання забезпеченості сировиною.

Крім того, слід зазначити, що в Україні внаслідок міграційних процесів відбувся перерозподіл регіонального споживання продуктів харчування та зниження попиту на них в одних регіонах і зростання в інших. На ці моменти слід звернути увагу при плануванні доставок продовольства для забезпечення населення всім необхідним.

Як уже зазначалося, кормове споживання зернових культур складає суттєву частку внутрішнього розподілу. В умовах війни для цього сегменту також характерними є певні зміни. В першу чергу, зміни обумовлено регіональною структурою поголів'я с/г тварин. За наявною статистичною інформацією, станом на 1 січня 2022 р. основне поголів'я сформовано поза межами регіонів, які на даний момент є найбільш небезпечними [40].

За оцінками фахівців, в перерахунку на умовне поголів'я близько 28% загальної чисельності с/г тварин розміщено в небезпечних та умовно безпечних областях.

Відповідно, для найбільш небезпечних регіонів цей показник становить 12% від загальної чисельності. При цьому слід зазначити, що знаходження поголів'я в небезпечних зонах не означає його повної втрати і також потребуватиме кормового забезпечення [40].



Рис. 2.6. – Умовне поголів'я с/г тварин в Україні, станом на 1 січня 2022 р., тис.

Джерело: оцінки АІ «АПК-Інформ»

З іншого боку, доцільно проаналізувати регіональний розподіл кормовиробництва в Україні. З цієї точки зору ситуація дещо складніша. За даними ДССУ, за результатами 2021 р. загальне виробництво кормів для ВРХ, свиней та птиці склало більше 5,6 млн тонн. При цьому, накладаючи військові реалії сьогодення, можна констатувати, що близько 32% кормовиробництва зосереджено в небезпечних та умовно безпечних областях, 11% - в областях, які залишаються найбільш небезпечними.

Крім того, важливим є питання постачання преміксів для виробництва комбікормів, що, знову ж таки, критично для птахівництва.

За поточних умов очікується зміна раціону с/г тварин, враховуючи складнощі з отриманням шротів та макухи на тлі скорочення обсягів переробки олійних культур, а також враховуючи наявність суттєвих перехідних залишків зерна, яке можна використати як концентровані корми. Це за результатами сезону і може привести до прогнозованого збільшення обсягів кормового споживання зерна.

За оцінками, в залежності від посівної площі та норми висіву для різних зернових культур за останні 3 сезони в Україні загальна потреба в насінні на майбутній сезон була в межах 2,1-2,2 млн тонн, що в середньому складало близько 3,1% від зібраного врожаю та 2,9% загальної пропозиції зернових. У 2021/22 МР потреба в насіннєвому матеріалі внаслідок очікуваного суттєвого скорочення посівних площ під ярими зерновими в 2022 р. знизилася відносно попереднього сезону на 14% - до 1,9 млн тонн (2,2% від урожаю, 2,1% загальної пропозиції). Очікуємо, що в 2022/23 МР потреба в насінні зернових культур під урожай 2023 р. може зрости до 2,1 млн тонн (5,4% від прогнозованого врожаю, 3,6% загальної пропозиції), оскільки можливим є збільшення посівів до показників довоєнного періоду через повернення втрачених площ внаслідок активних бойових дій на цих територіях [40].

Потреба в насінні пшениці поточного сезону на тлі переважання озимого клину в структурі посівів (97% від загальної площі під культурою) скоротилася відносно 2020/21 МР на 6% - до 1,3 млн тонн (70% загального насіннєвого фонду зернових культур), у 2022/23 МР даний показник очікується на рівні 1,4 млн тонн.

Потреба насіннєвого матеріалу ячменю під урожай 2022 р. оцінюється в 390,0 тис. тонн, що на 20% поступається показнику 2020/21 МР (490,0 тис. тонн) у зв'язку з очікуваним скороченням площі ярого клину на 15%, тоді як протягом останніх років частка ярих посівів культури в середньому на 7%

перевищувала площу під озимими. В 2022/23 МР потреба в насінні зернової може скласти 470,0 тис. тонн (+21% до показника сезону-2021/22) [40].

Через можливе скорочення посівної площі під кукурудзою в 2022 р. відносно 2021 р. на 43% насінневий фонд даної культури поточного сезону прогнозується на рівні 80,0 тис. тонн (-47% до 2020/21 МР). У сезоні-2022/23 при очікуваному завершенні війни в Україні потреба в насінні зернової під урожай майбутнього року може скласти 130,0 тис. тонн (+63%).

Насінневий фонд круп'яних культур (сумарно овес, просо, гречка) в 2021/23 МР оцінюється в 26,0 тис. тонн, що на 35% поступається показнику сезоном раніше (40,0 тис. тонн), у 2022/23 МР – в 39,0 тис. тонн (+50% до поточного сезону) [40].

Зазначимо, що потребу в насінні для пшениці та ячменю аграрії покривають переважно завдяки сортам вітчизняної селекції, тоді як для посівів кукурудзи характерною є значна частка сортів імпоротної селекції.

Ключовими факторами подальшого формування внутрішнього споживання зернових культур наразі є такі:

- подальший розвиток військових подій на території України;
- налагодження логістики як сировини та готової продукції всередині країни, так і забезпечення експорту й імпорту в критичних сегментах;
- рівень реалізації потенціалу потужності зернопереробних підприємств у відповідності з поточною військовою ситуацією;
- формування державної підтримки зернопереробного сегменту, який навіть у довоєнний час мав досить низькі показники ефективності;
- формування попиту тваринницької галузі;
- рівень ризиків пошкодження об'єктів системи зберігання зерна;
- подальша активність міграційних процесів.

В цілому ж, за поточних умов суттєвих проблем із забезпеченням українців продуктами переробки зерна поки що не очікується. Більше того, наявної кормової бази достатньо для підтримки функціонуючої

тваринницької галузі. Але військові ризики залишаються дуже високими, і ситуація може змінитися будь-якої миті.

2.2. Аналіз поточного стану підприємства ТОВ «Укрелеваторпром»

Україну ще знедавна не сприймали як експортера зерна. Однак в останні роки вона почала активніше реалізовувати свій експортний потенціал і стала рівноправним гравцем на світовому зерновому ринку, активно просуваючись, в першу чергу, на середземноморські і східноазійські ринки збуту. Цьому в чималій мірі сприяє будівництво нових сучасних зернопереробних комплексів. У їх числі і ТОВ «Укрелеваторпром». Комплекс розрахований на зберігання 210 тис.т, продуктивність прийому зернових з автотранспорту – близько 6 тис.т./добу.

Підприємство «Укрелеваторпром» було засновано в 2002 році і в 2005 році було придбано компанією «Альфред С. Топфер Інтернешнел », відомої в світі з 1919 року в області торгівлі зерновими, олійними і кормовими культурами. На сьогоднішній день торговий вантажообіг компанії складає більш 42 мільйонів тонн на рік, виручка близько 500 млн.євро на рік. Частка УЕП в наданні послуг, - понад 2,4 мільйона тонн [41].

Основний вид діяльності:

- прийом від товаровиробників,
- зберігання
- відвантаження на експорт зернових вантажів.

Сьогодні група «Топфер» складається з: головного офісу в Гамбурзі і 40 філій в різних країнах світу. У тому числі на Україні - головний офіс в Києві, 6 регіональних представництв (вони є закупівельними офісами, які закупають зерно у товаровиробників) і 10 елеваторів. 9 регіональних елеваторів - Новокаховський, Вапнярський, Каменський, Хмельницький, Радянський, Знам'янка, Варварівка, Верховетській, Новомиколаївський, які відвантажують те, що закупили представництва на машини і ЖД вагони, і 1

портовий елеватор «Укрелеваторпром», який все це отримує, сортує за якістю, формує судові партії і відвантажує на судна на експорт.

Елеватор був задуманий і побудований як сучасне підприємство, обладнане за останнім словом техніки. Частина території була створена штучно - намілі, як це прийнято у світовій практиці будівництва елеваторів, які розташовані на морському березі. Так що там, де зовсім недавно швартувалися судна, зараз розвантажуються вагони. Робота двох ділянок, які приймають вантажі з автомобільного та залізничного транспорту, забезпечує високу продуктивність ~ 120 вагонів (7500 тонн) і 200 машин (5000 тонн) на добу.

Перша ділянка ТОВ «Укрелеваторпром» – це велике сучасне господарство, котре, в першу чергу, включає в себе 28 металічних зерносховищ-силосів місткістю по 6 тисяч тонн. Ємності оснащені спеціальною апаратурою, що дозволяє спостерігати за станом температури в силосах, вологістю і негайно вживати заходи щодо оздоровлення зерна. Кожна технологічна лінія, що складається з трьох «банок», має в своєму складі лікувальну «банку» для так званого освіження зерна, яка обладнана засобами активної вентиляції. На першій ділянці проводиться прийом зерна з залізничного транспорту в два приймальних пристрої повздовжнього типу, які дозволяють за добу вивантажувати 120-130 вагонів. Кожна з двох станцій розвантаження забезпечує одночасно вивантаження восьми вагонів. Високопродуктивні ваги протягом години зважують 1200 тонн зерна. Елеватор може одночасно приймати 3-4 види культур, накопичуючи їх до судової партії. Ділянка спочатку планувалася як перевалочний пункт, для навантаження судів типу панамакс, але обслуговуються судна і меншою тоннажності.

Завантаження суден місткістю від 15000 до 65000 тонн здійснюють за допомогою спеціальної судно-навантажувальної машини, яку створили українські машинобудівники Зуєвського електромеханічного заводу Донецької області. Її продуктивність складає 1200 тонн на годину. Машина

рухається по рейках уздовж причалу і має можливість повороту стріли, що прискорює процес навантаження при переході з трюму в трюм і дозволяє повністю обробляти судно. Високою продуктивністю можна відзначити також конвеєрні лінії і норії. В роботі ділянки передбачена і зворотня схема: при необхідності можна завантажувати вагони зерном з судів.

Ділянка № 1 [42] повністю механізована та автоматизована, управління технологічним процесом здійснюється з центрального пульта (табл. 2.1.).

Ділянка № 2 [43] (табл. 2.2.) здійснює прийом зерна тільки з автотранспорту. Він включає в себе металеві зерносховища сумарною місткістю 42 тисячі тонн, котрі обладнані ДУЗами і установками дистанційного контролю температури. На цій ділянці зерно розвантажується в пристрої поперечного типу на двох автомобілерозвантажувачах типу РАГ, включених в одну лінію продуктивністю 600 тонн на годину. З цієї ділянки зерно може відпускатися на водний транспорт по конвеєрній галереї через виробничу ділянку №1.

Майданчик ділянки №2 розташований на території, яка раніше належала заводу «Іскож» і цукровому заводу (ООО «Інтерраф»).

Територія ділянки знаходиться за адресою: вул. Чорноморського Козацтва, 52/1 і межує:

на півдні – з територією заводу «Іскож»;

на півночі – з трасою зливового колектора аварійного зкидання дощових вод і територією цукрового заводу;

зі сходу – із залізничними коліями і далі з територією портового елеватора;

із заходу – з вул. Чорноморського Козацтва.

Характеристика ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ» (ДІЛЯНКА №1)

Компанія	ADM Трейдинг Україна
Культури, з якими працює	пшениця, ячмінь, кукурудза, рапс, соя, горох
Політика роботи	Своє і давальницьке зерно
Тип	Портовий
Здача в експлуатацію	2003
Потужності одночасного зберігання	162.4 тис.т.
Зерносушіння	Ні
Очистка зерна	Ні
Наявність лабораторії	Так
З/Д приймання зерна	2 точки: 120 вагонів / добу
Завантаження на корабель	Так

Джерело: [42]

Елеватор «Укрелеваторпром» ТОВ має потужність одночасного зберігання 162.4 тис. т.

Тип елеватора – портовий (портовий перевалочний зерновий термінал, призначений для прийому великих партій зернових культур та відвантаження їх на морські судна). Тип зберігання – металеві силоси (WESTEEL виробництва Канада). На елеваторі працює очисне обладнання потужністю – 500 т/добу. У 2015 році здійснено монтаж, налагодження, введення в експлуатацію системи автоматичного управління технологічними процесами на базі обладнання Siemens.

Тип зберігання – металеві силоси (BEHLEN США). Потужність транспортного устаткування складає 500-1000 т/годину. Елеватор здійснює з-д прийом зерна потужністю 120 т/добу, з-д відвантаження потужністю 1 000 т/добу (Одеса-Порт, Одеська залізниця 400305).

Також здійснюється відвантаження на корабель потужністю – 15 000 т/добу Працює сертифікована лабораторія з перевірки якості зерна за всіма показниками. Транспортне обладнання на елеваторі виготовлено та поставлено компанією «Зернова столиця» і має потужність 600 тон/годину та включає ланцюгові транспортери. Технічне переоснащення вузла авто прийому було здійснено у 2017 році і дозволило збільшити кількість

автомобілів, що приймаються, за рахунок застосування сучасних автомобілерозвантажувачів, та збільшення продуктивності транспортних ліній Встановлена аспірацій на система також виробництва компанії «Зернова столиця»

Елеватор здійснює автоприйм зерно потужністю – 5 000 т/добу та автовідвантаження – 1 000 т/добу. Специфіка розташування та транспортного обладнання елеватора дозволяє здійснювати відвантаження на корабель обсягом 12000 тон/добу.

Контроль за якістю зерна за всіма основними показниками здійснює власна сертифікована лабораторія, персонал атестований.

Таблиця 2.2

Характеристика ТОВ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ» (ДІЛЯНКА №2)

Компанія	ADM Трейдинг Україна
Культури, з якими працює	пшениця, ячмінь, кукурудза, рапс, соя, горох
Політика роботи	Своє і давальницьке зерно
Тип	Портовий
Здача в експлуатацію	2003
Потужності одночасного зберігання	44 тис.т.
Зерносушіння	Ні
Очистка зерна	Так
Наявність лабораторії	Так
З/Д приймання зерна	2 точки: 6000 т / добу
Завантаження на корабель	Ні

Джерело: [43]

Елеватор «Укрелеваторпром» має потужність одночасного зберігання 44 тис. тон. Тип елеватора – портовий (портовий перевалочний зерновий термінал, призначений для прийому великих партій зернових культур та відвантаження їх на морські судна). Тип зберігання – металеві силоси (WESTEEL виробництва Канада). На елеваторі працює очисне обладнання потужністю – 500 т/добу.

У 2015 році здійснено монтаж, налагодження, введення в експлуатацію системи автоматичного управління технологічними процесами на базі обладнання Siemens.

Тип зберігання – металеві силоси (BEHLEN США). Потужність транспортного устаткування складає 500-1000 т/годину. Елеватор здійснює з-д прийом зерна потужністю 120 т/добу, з-д відвантаження потужністю 1 000 т/добу (Одеса-Порт, Одеська залізниця 400305). Також здійснюється відвантаження на корабель потужністю – 15 000 т/добу. Працює сертифікована лабораторія з перевірки якості зерна за всіма показниками. Транспортне обладнання на елеваторі виготовлено та поставлено компанією «Зернова столиця» і має потужність 600 тон/годину та включає ланцюгові транспортери. Технічне переоснащення вузла авто прийому було здійснено у 2017 році і дозволило збільшити кількість автомобілів, що приймаються, за рахунок застосування сучасних автомобілерозвантажувачів, та збільшення продуктивності транспортних ліній. Елеватор здійснює автоприйом зерна потужністю – 5 000 т/добу та автовідвантаження – 1 000 т/добу. Специфіка розташування та транспортного обладнання елеватора дозволяє здійснювати відвантаження на корабель обсягом 12000 тон/добу.

Контроль за якістю зерна за всіма основними показниками здійснює власна сертифікована лабораторія, персонал атестований.

Елеватор ТОВ «Укрелеваторпром» втсановив Зерноперевалочний комплекс, який був побудований в 2003 р. із залученням коштів приватних інвесторів. Інвестиції оцінюються в \$14,5 млн. Історія -з серпня 2005 р. власником ТОВ «Укрелеваторпром» була компанія Alfred C. Toerfer International Group (АСТІ) згодом елеватор перейшов до АДМ.

Елеватор видає складські квитанції, які є підтвердженням якості та кількості прийнятої продукції.

Підприємство розташоване в межах міста,а це значить, що потрібно неухильно дотримуватися високих вимог до екології, в першу чергу - по чистоті атмосферного повітря. Тому впроваджується найновіше обладнання, що з'являється в цій області. Одна з останніх новинок - дуже дорога імпортна система аспірації, що усуває запилювання на всіх етапах роботи з зерном.

ТОВ «Укрелеваторпром» з повним правом можна розглядати як складову світової економіки. Компанія, заснована і працює в Україні, в той же час інтегрована в великий світовий холдинг, який має представництва в 40 країнах. Головне напрямлення діяльності - закупівля і обробка зерна і виробництво продуктів харчування. Акції материнської компанії котируються на Нью-Йоркській фондовій біржі. В силу такого положення не тільки виконуються всі норми і закони України, а й суворо придержуються світових правил і стандартів корпорації. Особливо в частині підходів до ведення бізнесу, культури і процедури прийняття рішень, організації роботи.

Як і будь-який бізнес, ТОВ «Укрелеваторпром» націлене на отримання прибутку, прагне максимально збільшити ефективність виробництва, тому бюджет інноваційного розвитку ТОВ «Укрелеваторпром» вселяє повагу. Але не менш важливо й те, що компанія соціально орієнтована. Колектив неухильно дотримується трудової дисципліни і виконує ряд інших правил, а керівництво створює комфортні умови труда європейського рівня, інвестуючи в це направлення значні суми. Більш того, компанія намагається забезпечити повну гармонію між існуванням підприємства і соціуму, виключаючи конфлікти між виробничою діяльністю і життя мегаполісу. Зокрема, великі ресурси виділяються на екологічну безпеку виробництва і її відповідність світовим стандартам. Компанія виступає соціальним партнером місцевої влади, надаючи благодійну допомогу дитячим садам, школам, лікарням.

Якісним показникам зерна ТОВ «Укрелеваторпром» приділяє особливу увагу, вони мають в своєму розпорядженні три лабораторії одна працює на приймання культур з залізничного транспорту, друга - з автотранспорту з вивантаженням в силосу, третя на ділянці накопичення автотранспорту на Київській трасі для попереднього аналізу зернових. Лабораторії підприємства акредитовані ДП «Одесастандартметрологія», оснащені найсучаснішим обладнанням, яке, повністю виключає людський фактор, відповідає всім вимогам, зарубіжними клієнтами-компаніями надані всі останні світові

розробки наприклад: «Інфратек» - для визначення білка пшениці; «Інсталаб» - олійність і глютеїнінелати ріпаку; «Ольвіограф» - силу борошна пшениці; «Глютоматік» - клейковину.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Укрелеваторпром» на рисунку 2.7.

В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

Організаційна структура формується відповідно до вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства для забезпечення координації й контролю діяльності підрозділів фірми та її співробітників.

Структура має тісні зв'язки з її елементами: ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками.

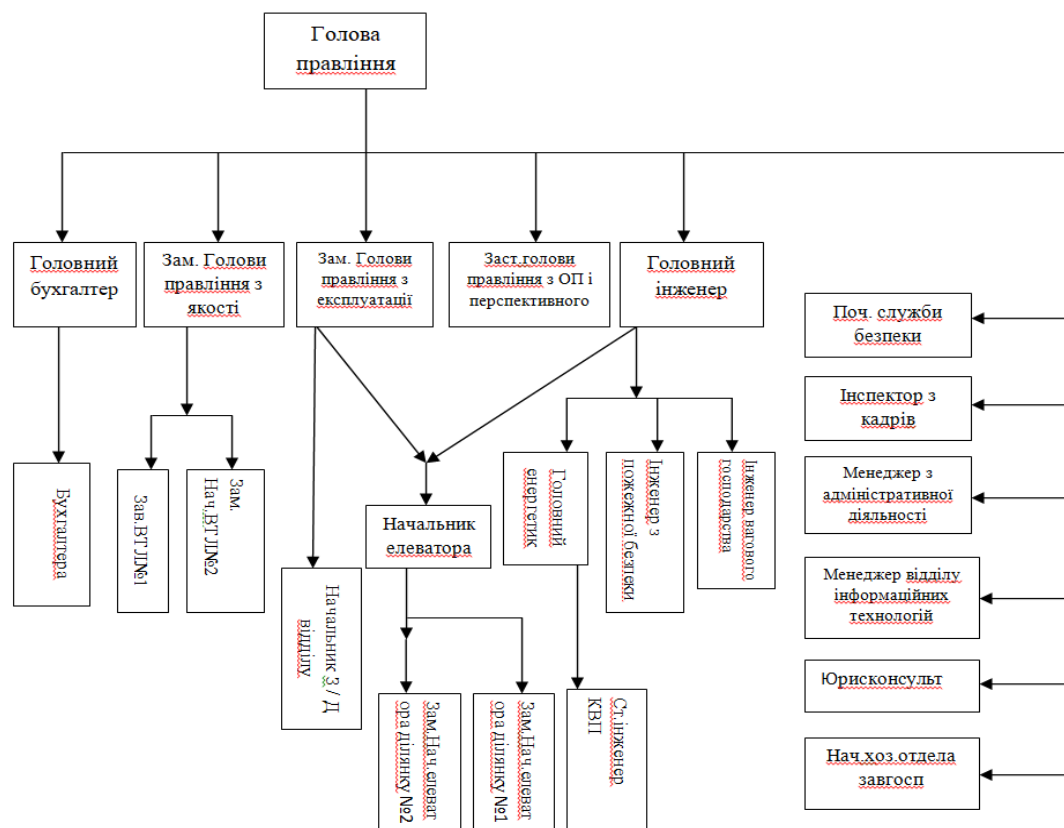


Рис. 2.7 – Організаційна структура ТОВ «Укрелеваторпром»

У виробничо-господарській діяльності підприємства одним з найвагоміших показників є чистий фінансовий результат. За даним показником можливо зробити оцінку ефективності діяльності підприємства за певний період. Динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства за 2017-2021 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників виробничо-господарської діяльності

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	18900	25200	27700	25840	23500
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	16500	21900	25800	24770	20600
Валовий прибуток тис. грн.	2400	3300	1900	1070	2900
Інші операційні доходи, тис. грн.	160	290	73	175	225
Адміністративні витрати, тис. грн.	170	130	150	160	175
Витрати на збут, тис. грн.	1500	1800	470	490	460
Інші операційні витрати, тис. грн.	480	180	610	130	1330
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	410	1480	743	465	1160

Джерело: розроблено автором

Отже, у період 2017-2021 рр. простежується коливання чистого доходу від реалізації продукції, які несуттєво впливають на діяльність підприємства.

Найбільш прибутковими роками для компанії були 2018 р. та 2021 р., чистий фінансовий результат за 2018 р. становив – 3 400 000 тис. грн., за 2021 р. – 1 470 000 тис. грн. [16]. Також доцільно розглянути динаміку змін активів, які наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки активів

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Власний капітал, тис. грн.	8 300 000	6 100 000	10 600 000	12 100 000	12 200 000
Необоротні активи, тис. грн.	14 500 000	16 300 000	20 700 000	25 035 000	22 700 000
Оборотні активи, тис. грн.	6 100 000	6 600 000	11 000 000	8 800 000	6 900 000

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши табличні дані, можна зробити висновок, що період 2018- 2021 рр. характерний тим, що підприємство поступово нарощувала власний капітал [16]. Також з 2017 по 2020 рр. є суттєві зміни в необоротних активах, які також мали досить суттєвий приріст, і їхній максимум становив – 25 035 000 тис. грн. [6]. Щодо оборотних активів, то тут відбувся спад в період з 2019 по 2021 рр., так у 2019 році цей показник складав – 11000000 тис. грн., а в 2021 році - 6 900 000 тис. грн. [16].

Показники рентабельності активів та чистої маржі наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників динаміки рентабельності активів та чистої маржі

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Рентабельність активів	-2,2%	3,0%	4,9%	-5,2%	2,3%
Чиста маржа	-2,7%	3,6%	5,2%	-6,9%	2,1%

Джерело: розроблено автором

Спочатку зупинимось на розкритті понять зазначених показників. Отже, рентабельність активів та чиста маржа – це відношення чистого прибутку до загальних активів/виручки відповідно. Виходячи з таблиці, найбільш продуктивними були 2018 р. та 2019 р. У 2018 р. показник рентабельності активів склав 3,0%, а чиста маржа – 3,6%.

Протягом свого існування ТОВ «Укрелеваторпром» налагодило ділові стосунки з постачання українського зерна майже з 80 країнами світу. Гарантією високої якості зерна, що постачається, є наявність у складі перевантажувальних терміналів та елеваторів власних хіміко-технологічної (ХТЛ) та виробничо-технологічної лабораторій (ВТЛ).

2.3. Аналіз додаткових можливостей ТОВ «Укрелеваторпром»

ТОВ «Укрелеваторпром» є підприємством, спеціалізованим на виробництві, продажу та обслуговуванні зернового обладнання. Засноване з

метою задоволення потреб аграрного сектору в якісному та надійному обладнанні для зберігання, обробки та транспортування зернових культур. Компанія має значний досвід у галузі та використовує сучасні технології для виробництва конкурентоспроможного обладнання. Головна мета підприємства полягає в наданні клієнтам ефективних рішень для оптимізації їх сільськогосподарського виробництва.

Сильні і слабкі сторони діяльності підприємства ТОВ «Укрелеваторпром».

Сильні сторони:

1. Досвід на ринку: Підприємство має значний досвід у сфері виробництва та обслуговування зернового обладнання.
2. Технологічна оснащеність: Укрелеваторпром володіє сучасним обладнанням і технологіями, що дозволяє надавати якісні послуги.
3. Широка клієнтська база: Підприємство має стабільну клієнтську базу та добрі відгуки від клієнтів.
4. Географічне розташування: Розташування підприємства близько до аграрних регіонів забезпечує зручний доступ до клієнтів та постачальників.

Слабкі сторони:

1. Залежність від сезонності: Діяльність підприємства піддана впливу сезонних факторів, що може призвести до нестабільності прибутку.
2. Конкурентність ринку: На ринку існує велика кількість конкурентів, що потенційно може вплинути на позиції підприємства.
3. Застарілість обладнання: Деяке обладнання підприємства може бути застарілим, що обмежує його конкурентоспроможність.
4. Низька гнучкість: Підприємство може мати обмежену гнучкість у виробництві та реагуванні на зміни на ринку.

Можливості:

1. Розширення асортименту: Впровадження нових продуктів та послуг може збільшити прибутковість підприємства.

2. Розвиток експорту: Розширення експортних ринків може відкрити нові можливості для збільшення обсягів продажів.

3. Впровадження інновацій: Використання новітніх технологій може підвищити ефективність виробництва та конкурентоспроможність підприємства.

Загрози:

1. Економічні коливання: Нестабільність економічної ситуації може вплинути на покупкопродажі зернових культур та споживчу активність клієнтів.

2. Зміни у законодавстві: Зміни у законодавстві, особливо у сфері сільського господарства та торгівлі, можуть вплинути на умови діяльності підприємства.

3. Конкуренція: Збільшення конкуренції на ринку може обмежити можливості збільшення прибутку та ринкової частки підприємства.

SWOT-аналіз допоможе визначити ключові фактори успіху та ризики для ТОВ «Укрелеваторпром» і розробити стратегії для максимізації переваг та мінімізації загроз.

Додаткові можливості для ТОВ «Укрелеваторпром» можуть включати:

1. Впровадження інноваційних технологій: Інтеграція сучасних технологій у виробничі процеси, такі як системи моніторингу та управління, автоматизовані системи сортування та упаковки, що підвищить продуктивність та якість продукції.

2. Розвиток додаткових сервісів: Надання додаткових послуг для клієнтів, таких як консультації з технічного обслуговування та ремонту обладнання, організація навчальних семінарів та курсів для фермерів з використання сучасних методів зберігання та обробки зерна.

3. Розвиток нових ринків збуту: Пошук нових ринків для збуту продукції, включаючи ринки за межами країни. Розширення експортних напрямків може стати додатковим джерелом доходу для підприємства.

4. Співпраця з агротехнологічними компаніями: Укладення партнерських угод з виробниками сучасних сільськогосподарських технологій та обладнання може сприяти впровадженню інноваційних рішень та покращенню якості та ефективності виробництва.

5. Розширення продуктової лінійки: Розробка нових продуктів або вдосконалення існуючих може допомогти привернути нових клієнтів та розширити асортимент продукції.

6. Впровадження екологічно чистих рішень: Розвиток екологічно чистих технологій та практик у виробництві може залучити увагу екологічно свідомих клієнтів та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

7. Розширення мережі партнерів та дистриб'юторів: Пошук нових партнерів та дистриб'юторів, які будуть сприяти розповсюдженню продукції на різних ринках та забезпечать більший охоплення цільової аудиторії.

8. Створення партнерств із стартапами: Укладення партнерських угод з інноваційними стартапами, які розробляють нові технології або продукти для аграрного сектору, може допомогти ТОВ «Укрелеваторпром» залишатися на передовій лінії розвитку галузі.

Проведемо SWOT-аналіз підприємства, визначимо слабкі і сильні сторони підприємства та розглянемо можливості та загрози підприємства з боку зовнішнього середовища (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «Укрелеваторпром»

	О (можливості)	Т (загрози)
Зовнішнє середовище	<p>1. Розширення асортименту: Впровадження нових продуктів та послуг може збільшити прибутковість підприємства.</p> <p>2. Розвиток експорту: Розширення експортних ринків може відкрити нові можливості для збільшення обсягів продажів.</p> <p>3. Впровадження інновацій: Використання новітніх технологій може підвищити</p>	<p>1. Економічні коливання: Нестабільність економічної ситуації може вплинути на покупкопродажі зернових культур та споживчу активність клієнтів.</p> <p>2. Зміни у законодавстві: Зміни у законодавстві, особливо у сфері сільського господарства та торгівлі, можуть вплинути на умови діяльності підприємства.</p> <p>3. Конкуренція: Збільшення</p>

Внутрішнє середовище	ефективність виробництва та конкурентоспроможність підприємства.	конкуренції на ринку може обмежити можливості збільшення прибутку та ринкової частки підприємства
S	SO	ST
<p>1. Досвід на ринку: Підприємство має значний досвід у сфері виробництва та обслуговування зернового обладнання.</p> <p>2. Технологічна оснащеність: Укрелеваторпром володіє сучасним обладнанням і технологіями, що дозволяє надавати якісні послуги.</p> <p>3. Широка клієнтська база: Підприємство має стабільну клієнтську базу та добрі відгуки від клієнтів.</p> <p>4. Географічне розташування: розташування підприємства близько до аграрних регіонів забезпечує зручний доступ до клієнтів та постачальників.</p>	<p>1. Пошук нових ринків для збуту продукції, включаючи ринки за межами країни.</p> <p>2. Розширення експортних напрямків може стати додатковим джерелом доходу для підприємства</p> <p>3. Підвищення рекламної діяльності</p> <p>4. Впровадження інноваційних технологій: Інтеграція сучасних технологій у виробничі процеси, такі як системи моніторингу та управління, автоматизовані системи сортування та упаковки, що підвищить продуктивність та якість продукції.</p> <p>5. Розробка нових моделей силосів, сушарок та іншого зернозберігаючого обладнання, що відповідає потребам сучасного ринку.</p>	<p>1. Розробка нових продуктів або вдосконалення існуючих може допомогти привернути нових клієнтів та розширити асортимент продукції.</p> <p>2. Створення власної сировинної бази</p> <p>3. Розвиток додаткових сервісів: Надання додаткових послуг для клієнтів, таких як консультації з технічного обслуговування та ремонту обладнання, організація навчальних семінарів та курсів для фермерів з використання сучасних методів зберігання та обробки зерна</p>
W	WO	WT
<p>1. Залежність від сезонності: Діяльність підприємства піддана впливу сезонних факторів, що може призвести до нестабільності прибутку.</p> <p>2. Конкурентність ринку: На ринку існує велика кількість конкурентів, що потенційно може вплинути на позиції підприємства.</p> <p>3. Застарілість обладнання: Деяке обладнання підприємства може бути застарілим, що обмежує його конкурентоспроможність.</p> <p>4. Низька гнучкість: Підприємство може мати</p>	<p>1. Модернізація обладнання: Інтеграція сучасних систем моніторингу та управління, використання штучного інтелекту для оптимізації процесів на елеваторі.</p> <p>2. Розробка та впровадження в виробництво інноваційних продуктів</p> <p>3. Укладення партнерських угод з виробниками сучасних сільськогосподарських технологій та обладнання може сприяти</p>	<p>1. Залучення інвесторів для модернізації обладнання</p> <p>2. Зниження собівартості продукції за рахунок впровадження нових технологій та нового обладнання</p> <p>3. Пошук нових партнерів та дистриб'юторів, які будуть сприяти розповсюдженню продукції на різних ринках та забезпечать більший охоплення цільової аудиторії.</p> <p>4. Укладення партнерських угод з інноваційними стартапами, які розробляють</p>

<p>обмежену гнучкість у виробництві та реагуванні на зміни на ринку.</p>	<p>впровадженню інноваційних рішень та покращенню якості та ефективності виробництва.</p> <p>4. Розвиток екологічно чистих технологій та практик у виробництві може залучити увагу екологічно свідомих клієнтів та підвищити конкурентоспроможність підприємства:</p> <p>Впровадження екологічно чистих технологій зберігання та обробки зерна, що дозволить зменшити вплив на навколишнє середовище.</p>	<p>нові технології або продукти для аграрного сектору, може допомогти ТОВ "Укрелеваторпром" залишатися на передовій лінії розвитку галузі.</p>
--	---	--

Джерело: побудовано автором на основі досліджень підприємства

Ці стратегії розширення можуть допомогти ТОВ "Укрелеваторпром" збільшити свою ринкову присутність, збільшити обсяги виробництва та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Висновки до розділу 2

У даному розділі було проведено всебічний аналіз поточного стану ТОВ «Укрелеваторпром», який включав вивчення ринку зерна та зернових культур, оцінку внутрішніх показників підприємства, а також ідентифікацію додаткових можливостей для його розвитку.

Аналіз ринку зерна та зернових культур показав, що цей сектор є одним із ключових в агропромисловому комплексі України. Основними тенденціями ринку є стабільний попит на зернові культури як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а також зростаюча конкуренція серед виробників і дистриб'юторів. Водночас спостерігаються значні коливання цін на зернові продукти, що обумовлені як сезонними, так і глобальними економічними факторами.

Аналіз поточного стану ТОВ «Укрелеваторпром» виявив, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку. Серед основних сильних сторін компанії – наявність сучасного обладнання, розвинена інфраструктура та професійний колектив. Однак, існують і певні проблеми, зокрема, необхідність модернізації деяких технологічних процесів, оптимізації логістичних схем і підвищення енергоефективності. Проведений SWOT-аналіз допоміг визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які стоять перед ним.

Виявлені додаткові можливості для розвитку ТОВ «Укрелеваторпром» включають впровадження нових технологій, зокрема, системи Інтернету речей (IoT), що дозволить підвищити ефективність виробничих процесів і знизити витрати. Крім того, підприємство може розширити свої виробничі потужності та збільшити асортимент послуг, що надаються. Також важливим є вихід на нові ринки збуту та зміцнення позицій на існуючих ринках.

Аналіз поточного стану та основних напрямків реконструкції ТОВ «Укрелеваторпром» дозволив зробити наступні висновки:

1. Ринок зерна та зернових культур має великий потенціал для розвитку, що створює сприятливі умови для підприємств даного сектора.

2. ТОВ «Укрелеваторпром» має міцну виробничу базу, однак потребує модернізації та оптимізації деяких процесів для підвищення своєї конкурентоспроможності.

3. Впровадження сучасних технологій, таких як система Інтернету речей (IoT), може суттєво підвищити ефективність роботи підприємства та знизити витрати.

4. Розширення виробничих потужностей і асортименту послуг, а також вихід на нові ринки збуту, є перспективними напрямками розвитку ТОВ «Укрелеваторпром».

Таким чином, підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку, що можна реалізувати через впровадження нових технологій та оптимізацію внутрішніх процесів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ОКРЕМИХ РОЗДІЛІВ БІЗНЕС-ПЛАНУ РЕКОНСТРУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Мета та завдання проекту реконструкції

Згідно структури бізнес плану сформулюємо мету та завдання проекту реконструкції ТОВ «Укрелеваторпром».

Мета проекту: Підвищення ефективності роботи ТОВ «Укрелеваторпром» шляхом впровадження системи IoT для автоматизації процесів зберігання, обробки та управління зерновими ресурсами.

Завдання проекту:

1. Встановлення датчиків температури, вологості та рівня зерна.
2. Інтеграція системи автоматичного контролю та управління.
3. Навчання персоналу роботі з новими технологіями.
4. Зниження витрат на обслуговування та управління.
5. Підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Впровадження системи Інтернету речей (IoT) на елеваторі може принести значні економічні вигоди для підприємства. Джерела доходу та економічної вигоди можуть включати:

1. Підвищення ефективності операцій:
 - Автоматизація процесів: Зниження потреби в ручній праці завдяки автоматизації, що зменшує витрати на персонал.
 - Оптимізація використання обладнання: Постійний моніторинг стану обладнання дозволяє своєчасно виявляти та усувати неполадки, що зменшує час простоїв і витрати на ремонт.
2. Покращення якості продукції:

- Контроль умов зберігання: Система IoT може постійно моніторити температуру, вологість та інші параметри, що забезпечує збереження якості зерна та зменшує втрати.

- Точне дотримання технологічних процесів: Автоматизація дозволяє точніше контролювати всі етапи обробки зерна, що підвищує якість кінцевого продукту.

3. Зменшення операційних витрат:

- Енергозбереження: Оптимізація використання енергоресурсів завдяки точному моніторингу та управлінню системами освітлення, вентиляції та іншими.

- Ефективне управління запасами: Автоматизоване управління запасами дозволяє зменшити витрати на зберігання та мінімізувати обсяг непридатного зерна.

4. Підвищення доходів від продажів:

- Збільшення обсягів виробництва: Підвищення продуктивності обладнання та зменшення простоїв дозволяють збільшити обсяги обробки та зберігання зерна.

- Збільшення експортних можливостей: Покращення якості та ефективності роботи елеватора дозволяє виходити на нові ринки та укладати вигідніші контракти.

5. Поліпшення обслуговування клієнтів:

- Прогнозування та аналітика: Використання даних IoT для прогнозування попиту та оптимізації ланцюга постачання дозволяє краще обслуговувати клієнтів і збільшити їх лояльність.

- Персоналізовані послуги: Надання індивідуалізованих рішень для клієнтів завдяки детальному аналізу їх потреб та умов зберігання.

6. Додаткові послуги:

- Консультаційні послуги: Надання аграріям консультацій з оптимізації зберігання та обробки зерна на основі зібраних даних IoT.

- Аналіз даних: Продаж аналітичних звітів та даних третім сторонам, які можуть бути зацікавлені в інформації про стан ринку зерна.

Таким чином, впровадження системи IoT може не тільки підвищити ефективність та продуктивність роботи елеватора, але й створити нові джерела доходу та знизити витрати, що загалом призведе до підвищення прибутковості підприємства.

Для ТОВ «Укрелеваторпром» рекомендовано ввести систему інтернету речей (IoT) для моніторингу та управління процесами на елеваторі. Це може включати в себе сенсори для вимірювання вологості, температури та інших параметрів зберігання зерна, а також системи автоматичного управління обладнанням.

Впровадження систем штучного інтелекту, який отримуватиме дані з хмарного сховища, зв'язок бездротовими каналами за допомогою технології 4G, з комутацією виконавчих систем дозволить:

- забезпечити оптимальні умови зберігання зерна в елеваторі;
- продати продукцію за максимальною ціною;
- гарантувати високу якість посівного матеріалу на наступний сезон.

Усі процедури мають бути швидкими та автономними.

Захід 1. Автоматичне сортування зерна

При сортуванні зерна, відборі для виробництва стандартних зразків, закладці на зберігання або відвантаженні замовнику, крім визначення основних показників якості (вологість, білок, сира та суха клейковина, число падіння та ін.), найважливішим аспектом є ідентифікація домішок (сміття, зелені вологі стебла) рослин, інші культури).

Ручний аналіз тривалий, праця персоналу лабораторії використовується непродуктивно і не виключені помилки, які в грошовому еквіваленті коштуватимуть дорого. Незалежно від того, проводиться дослідження класичним, хімічним методом або за допомогою БІК аналізаторів для зерна, будь-які сторонні компоненти здатні спотворити результат. Сортування в

реальному масштабі за допомогою автоматичних систем дозволяє вирішити проблему.

Захід 2. Контроль температури та вентиляція

При зберіганні зерна, традиційним способом моніторингу є відбір проб і доставка образів для дослідження в лабораторію. Також вручну вимірюється і температура занурювальними термоштангами. Це подовжені щупи для зерна 1,5-2,5 м. Подібні процедури вимагають часу і неможливо забезпечити безперервний цілодобовий контроль. Але є альтернатива – встановлення системи термометрії елеваторів, щоб забезпечити віддалений доступ до інформації, що надходить із датчиків на централізований пункт.

Це технології працюють і зараз, але рішення ухвалюється людиною. Необхідно вручну включати системи вентилявання, провітрювання, аератори зерна.

Захід 3. Використання бездротових датчиків

Враховуючи укрупнення, горизонтальну та вертикальну інтеграцію агрохолдингів, гостро стоїть питання передачі на великі відстані. Щоб інформація надходила не тільки в лабораторію елеватора, а була доступна кожній відповідальній особі, незалежно від місця розташування. Бездротові датчики розташовуються в масі зерна і проводять контроль онлайн температури та вологості. Сигнал надходить від місця зняття на антени, що транслюють, що відправляють відомості в хмару.

Подібні системи передачі дозволяють більш оперативно реагувати ще на одну найважливішу проблему.

1. Якщо зерно пошкоджено, інфіковано, наприклад, фузаріозом, пліснявими грибами, комахами, включаючи довгоносика, змінюється інтенсивність дихання зерна та пропорції співвідношення вуглекислого газу в міжзерновому просторі.

2. Отже, потрібні сенсори CO₂, що передають дані про біологічну активність. Так виявляються ділянки з пошкодженим зерном, що дозволяє швидко локалізувати проблему та не допустити псування всієї партії.

Окрема група вимірювальних датчиків вимірює температуру та вологість повітря всередині елеватора.

Впровадження високошвидкісної технології передачі цифрових сигналів 4G дозволяє перейти до використання так званого інтернету речей (IoT). Відкривається можливість давати команди керуючим системам прямо зі смартфона. Таким чином, запускаються зернові вентилятори, електродвигуни сушарок і т.д.

Опис бізнес-ідеї введення нової обладнання наведено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Опис бізнес-ідеї

Зміст ідеї	Напрямки застосування	Вигоди для користувача
1. Автоматичне сортування зерна	При сортуванні зерна, відборі для виробництва стандартних зразків, закладці на зберігання або відвантаженні замовнику, крім визначення основних показників якості (вологість, білок, сира та суха клейковина, число падіння та ін.), найважливішим аспектом є ідентифікація домішок (сміття, зелені вологі стебла) рослин, інші культури).	Ручний аналіз тривалий, праця персоналу лабораторії використовується непродуктивно і не виключені помилки, які в грошовому еквіваленті коштуватимуть дорого. Незалежно від того, проводиться дослідження класичним, хімічним методом або за допомогою БІК аналізаторів для зерна, будь-які сторонні компоненти здатні спотворити результат. Сортування в реальному масштабі за допомогою автоматичних систем дозволяє вирішити проблему.
2. Контроль температури та вентиляція	При зберіганні зерна, традиційним способом моніторингу є відбір проб і доставка образів для дослідження в лабораторію. Також вручну вимірюється і температура занурювальними термоштангами. Це подовжені шупи для зерна 1,5 - 2,5 м. Подібні процедури вимагають часу і неможливо забезпечити безперервний цілодобовий контроль. Але є альтернатива – встановлення	Ці технології працюють і зараз, але рішення ухвалюється людиною. Необхідно вручну включати системи вентиляції, провітрювання, аератори зерна.

	системи термометрії елеваторів, щоб забезпечити віддалений доступ до інформації, що надходить із датчиків на централізований пункт.	
3. Використання бездротових датчиків	Враховуючи укрупнення, горизонтальну та вертикальну інтеграцію агрохолдингів, гостро стоїть питання передачі на великі відстані. Щоб інформація надходила не тільки в лабораторію елеватора, а була доступна кожній відповідальній особі, незалежно від місця розташування. Бездротові датчики розташовуються в масі зерна і проводять контроль онлайн температури та вологості. Сигнал надходить від місця зняття на антени, що транслюють, що відправляють відомості в хмару.	Впровадження високошвидкісної технології передачі цифрових сигналів 4G дозволяє перейти до використання так званого інтернету речей (IoT). Відкривається можливість давати команди керуючим системам прямо зі смартфона. Таким чином, запускаються зернові вентилятори, електродвигуни сушарок

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Для визначення конкурентної позиції ТОВ «Укрелеваторпром» проведемо огляд існуючих конкурентів (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

Характеристика основних конкурентів ТОВ «Укрелеваторпром»

Назва підприємства	Рік заснування	Збалансованість відпускних цін	Якість продукції
1	2	4	5
ТОВ «Іллічівський зерновий термінал»	2012	Високі ціни на продукцію	Висока
ТОВ «Бруклін-Київ»	2001	Високі ціни на продукцію	Середня
Філіал «ДПЗКУ» «Одеський зерновий термінал»	2006	Високі ціни на продукцію	Середня
ТОВ «Укрелеваторпром»	2003	Високі ціни на продукцію	Висока

Як бачимо з табл. 3.2, всі конкуренти ТОВ «Укрелеваторпром» - потужні, та працюють переважно вже давно в галузі. Проте, нами визначено необхідність розглянути можливість зниження відпускних цін на наші послуги та збільшення доходу за рахунок впровадження новітніх технологій та додаткових послуг.

Оскільки на пряму конкуренція продуктом неможлива – на ринку домінує той, за чим стоїть найефективніша, найсучасніша та найбільш адаптивна до змін технологічне оснащення.

Специфіка діяльності підприємства передбачає, що основною рушійною силою та власне джерелом доходу підприємства є основні фонди. Лише операційні витрати на обслуговування фондів грають значну роль через технологію приймання, обробки, підготовки та зберігання, оскільки вони потребують постійного нагляду та постійного ремонту, а також безперебійної електроенергії, хеджування ризиків.

3.2. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів

Етапи проекту

1. Планування та аналіз:

- Оцінка поточного стану інфраструктури.
- Визначення технічних вимог для системи IoT.

2. Закупівля обладнання:

- Датчики температури, вологості, рівня зерна.
- Контролери та мережеві пристрої.

3. Встановлення обладнання:

- Інсталяція датчиків у зерносховищах та транспортних системах.
- Підключення датчиків до централізованої системи управління.

4. Інтеграція та тестування:

- Налаштування програмного забезпечення.
- Тестування системи та усунення можливих недоліків.

5. Навчання персоналу:

- Проведення тренінгів для співробітників.

6. Введення в експлуатацію:

- Запуск системи в робочий режим.
- Постійний моніторинг та обслуговування.

Для впровадження на підприємстві системи IoT. треба придбати додаткове обладнання. Кошторис на придбання та монтаж обладнання представлено у таблиці 3.3:

Таблиця 3.3

Кошторис на придбання та монтаж обладнання

Назва обладнання, послуги	Ціна, грн.
Бездротовий спис для виміру температури та вологи CSS-TM-50шт	10440*50=522000
Програмне забезпечення	2952*50=147600
Монтаж обладнання (5%)	33480
Загальна вартість	703080

Оцінка ефективності пропонованих інновацій буде проводитися шляхом складання плану інвестиційних витрат (табл.3.5), розрахунку показників грошових потоків (табл. 3.6), та розрахунку основних показників ефективності впровадження проекту (табл.3.7).

Інвестиційні витрати на впровадження інновацій будуть розраховуватися наступним чином:

Інвестиційні засоби та основні фонди – сума витрат на придбання виробничого обладнання та матеріалів , спеціалізованої продукції, та витрати на будівельно-монтажні роботи.

Для стратегії просування даної інформації на ринок рекомендується скористатися наступними маркетинговими комунікаціями:

1. Реклама у спеціалізованих виданнях.
2. Участь у виставках та форумах.
3. Прямі контакти з потенціальними клієнтами.
4. Підвищення онлайн-присутності через сайт та соціальні мережі.

Плановий бюджет запланованої рекламної кампанії відображено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Плановий бюджет просування на ринок

Назва заходу	Сумарна вартість заходу, грн.
Реклама у спеціалізованих виданнях (6 місяців)	45920
Інтернет-реклама (1 тис. показів)	25000
Участь у виставках та форумах	50500
Всього	121420

Розрахунок інвестиційних витрат на розробку та реалізацію інновацій відповідно представлений у таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Інвестиційні витрати на впровадження інновацій

Перелік витрат	Сума, грн.
1. Інвестиційні засоби та основні фонди	
Придбання:	703080
виробничого обладнання	
2. Інвестиції на маркетинг	121420
3. Інвестиції в навчання персоналу	28000
Всього	852500

Джерело: складено автором

Отже підсумкова сума інвестиційних витрат, запропонована на вкладення в інноваційні проекти складає 852,5 тис. грн.

Оцінка ефективності запропонованих проекту буде проводитися за наступними показниками: чистий приведенний дохід, термін окупності та індекс дохідності.

Додаткові доходи «Укрелеваторпром» отримає за рахунок:

- Збільшення обсягів зберігання та обробки зерна.
- Підвищення якості послуг та залучення нових клієнтів.
- Зниження витрат на управління та обслуговування.

Для проведення розрахунків за вище представленими формулами для початку треба розрахувати показники грошових потоків, ці розрахунки представлені у таблиці 3.6.

Однією з основних умов стабільного фінансового стану підприємства є надходження грошових коштів, що забезпечує покриття його поточних зобов'язань. Відповідно, відсутність такого мінімально необхідного запасу грошових коштів свідчить про фінансові труднощі підприємства. В той же час надмірна величина грошових коштів свідчить про те, що реально підприємство несе збитки, пов'язані з інфляцією і знеціненням грошей. В зв'язку з цим виникає необхідність оцінити раціональність управління грошовими коштами на підприємстві.

Аналіз грошових потоків пов'язаний із з'ясуванням причин, які вплинули на збільшення (зменшення) припливу грошових коштів та збільшення (зменшення) їх відпливу. Це можна робити як за довгостроковий період (декілька років), так і за короткостроковий (квартал, рік). Такий аналіз має безперечний інтерес, якщо він буде здійснений за період, що відображає певний етап в діяльності підприємства, наприклад, з моменту створення, випуску нової продукції, закінчення реконструкції тощо.

Таблиця 3.6

Розрахунок зміни показників грошових потоків при впровадженні інновацій

Найменування показника	Значення показника за періодами розрахунку			
	1	2	3	4
1. Виручка від реалізації, тис. грн.	3525	3525	3525	3525
2. Експлуатаційні витрати, тис. грн.	2266	2266	2266	2266
3. Амортизаційні відрахування, тис. грн.	88	88	88	88
5. Прибуток до оподаткування, тис. грн.	1171	1171	1171	1171
6. Податок на прибуток, 18 %, тис. грн.	211	211	211	211
7. Чистий прибуток, тис. грн.	960	960	960	960
8. Чисті грошові надходження, тис. грн.	1048	1048	1048	1048
9. Коефіцієнт дисконтування (d=25%)	0,8	0,64	0,512	0,41
10. Дисконтовані грошові надходження, тис. грн.	838	671	537	430
11. Чистий приведений дохід за накопиченим підсумком, тис. грн.	838	1509	2046	2476

Джерело: складено автором

Розрахунок показників ефективності пропонованих проектів має наступний вигляд:

$$1. \quad \text{TOI} = 852,5 / (2476 / 4) = 1,38 \text{ року}$$

Результат цього розрахунку дає зрозуміти що грошовий потік, одержаний інвестором від втілення проекту, досягне величини вкладених у проект фінансових ресурсів за року.

$$2. \quad \text{ІД} = 2476 / 852,5 = 2,9$$

Значення цього показника демонструє рівень віддачі на вкладену суму інвестицій, в мене він становить 8,7 грн., а якщо $\text{ІД} > 1$, то проект приймається та є ефективним до реалізації.

$$3. \quad \text{ЧПД} = 2476 - 852,5 = 1623,5 \text{ тис. грн}$$

Показник чистого приведенного доходу позитивний, це означає, що незалежний інвестиційний проект дозволяє збільшити капітал підприємства і його ринкову вартість на тис грн.

Таблиця 3.7

Розрахунок основних показників ефективності реалізації проекту

Показник	Значення
ЧПД	1623,5
ІД	2,9
ТОІ	1,38

Джерело: складено автором

Із розрахунків основних показників привабливості інвестиційного проекту бачимо, що ЧПД позитивний, ІД більший за одиницю, це означає, що в результаті такого проекту доходність підприємства підвищується, тому інвестування піде на користь, тобто проект прийнятний до реалізації.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 було проведено детальну розробку бізнес-плану реконструкції ТОВ «Укрелеваторпром», що включала визначення мети та

завдань проекту, а також оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів, зокрема системи Інтернету речей (IoT).

Основною метою проекту реконструкції ТОВ «Укрелеваторпром» є підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства шляхом модернізації його інфраструктури та впровадження сучасних технологій. Основними завданнями проекту стали:

1. Модернізація існуючих виробничих потужностей.
2. Впровадження системи Інтернету речей (IoT) для оптимізації виробничих процесів.
3. Підвищення енергоефективності та зниження експлуатаційних витрат.
4. Розширення асортименту послуг, що надаються підприємством.
5. Збільшення обсягів зберігання та переробки зернових культур.

Впровадження системи Інтернету речей (IoT) на елеваторі було визнано одним із ключових елементів проекту реконструкції. Оцінка ефективності цього заходу показала наступне:

1. Підвищення продуктивності: Завдяки впровадженню IoT, підприємство зможе автоматизувати та оптимізувати багато виробничих процесів, що приведе до підвищення продуктивності.
2. Зниження витрат: Система IoT дозволить знизити експлуатаційні витрати шляхом більш ефективного використання ресурсів, моніторингу стану обладнання та попередження поломок.
3. Покращення якості продукції: Постійний моніторинг умов зберігання зернових культур за допомогою IoT сприятиме збереженню високої якості продукції.
4. Підвищення безпеки: IoT-системи забезпечать кращий контроль за дотриманням техніки безпеки на підприємстві, що знизить ризик аварійних ситуацій.
5. Прийняття обґрунтованих рішень: Аналітика даних, зібраних за допомогою IoT, надасть керівництву підприємства можливість приймати

більш обґрунтовані управлінські рішення, базовані на реальних даних.

Проведений аналіз та розробка окремих розділів бізнес-плану реконструкції ТОВ «Укрелеваторпром» дозволяють зробити наступні висновки:

1. Проект реконструкції має чітко визначені цілі та завдання, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства.

2. Впровадження системи Інтернету речей (ІоТ) є ключовим заходом, що дозволить суттєво покращити виробничі процеси, знизити витрати та підвищити якість продукції.

3. Очікувані результати від впровадження ІоТ включають підвищення продуктивності, зниження експлуатаційних витрат, покращення якості продукції, підвищення безпеки та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

4. Реалізація даного проекту створює сприятливі умови для стійкого розвитку ТОВ «Укрелеваторпром» та зміцнення його позицій на ринку зернових культур.

Таким чином, розроблений бізнес-план реконструкції підприємства є обґрунтованим та перспективним, його впровадження сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Укрелеваторпром».

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі на тему «Розробка бізнес-плану з розширення (реконструкції) підприємства» було всебічно розглянуто теоретичні основи бізнес-планування, проведено аналіз поточного стану підприємства та запропоновано конкретні заходи для його модернізації.

У першому розділі було розглянуто основні теоретичні аспекти бізнес-планування. Зокрема:

1. Вплив бізнес-плану на діяльність підприємства. Бізнес-план є ключовим документом, що визначає стратегію розвитку підприємства, сприяє залученню інвестицій та забезпечує ефективне управління ресурсами. Він допомагає знизити рівень невизначеності в підприємницькій діяльності та підвищує життєздатність підприємства.

2. Методика розробки бізнес-плану. Описано основні методологічні підходи до розробки бізнес-плану, зокрема стратегічне, тактичне та оперативне планування. Підкреслено важливість участі всіх рівнів управління в процесі планування, що забезпечує його ефективність.

Другий розділ був присвячений аналізу поточного стану підприємства та виявленню можливостей для його реконструкції:

1. Аналіз ринку зерна та зернових культур. Проведено детальний аналіз ринку зернових культур, визначено основні тенденції та перспективи розвитку. Виявлено, що ринок є стабільним, проте існують значні коливання цін, що обумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами.

2. Аналіз поточного стану підприємства ТОВ «Укрелеваторпром». Визначено сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози. Підприємство має міцну виробничу базу, проте потребує модернізації та оптимізації деяких процесів для підвищення своєї конкурентоспроможності.

3. Аналіз додаткових можливостей ТОВ «Укрелеваторпром».

Виявлено, що підприємство має значний потенціал для розвитку шляхом впровадження нових технологій, таких як система Інтернету речей (IoT), розширення виробничих потужностей та виходу на нові ринки збуту.

Третій розділ був присвячений розробці конкретних заходів для реконструкції підприємства:

1. Мета та завдання проекту реконструкції. Основною метою проекту є підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства шляхом модернізації його інфраструктури та впровадження сучасних технологій. Визначено основні завдання проекту, включаючи модернізацію виробничих потужностей та впровадження IoT.

2. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів, зокрема системи Інтернету речей (IoT). Проведено оцінку ефективності впровадження IoT на елеваторі. Результати показали, що впровадження IoT дозволить підвищити продуктивність, знизити витрати, покращити якість продукції та підвищити безпеку на підприємстві. Фінансові показники, такі як Чиста Поточна Вартість (ЧПД) у розмірі 1623,5 тис. грн, Індекс Дохідності (ІД) 2,9 та Термін Окупності Інвестицій (ТОІ) 1,38 років підтвердили високу економічну ефективність проекту.

Проведений аналіз та розробка бізнес-плану реконструкції ТОВ «Укрелеваторпром» показали, що підприємство має значний потенціал для розвитку. Впровадження сучасних технологій та модернізація інфраструктури дозволять суттєво підвищити ефективність виробничих процесів, знизити витрати та покращити якість продукції. Проект реконструкції є економічно обґрунтованим та перспективним, його реалізація сприятиме стійкому розвитку підприємства та зміцненню його позицій на ринку зернових культур.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alonso-Vazquez, M. (2018). Management and business plan. The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality: Skills for Successful Ventures. 153-158
2. Amaldas, K. H. (2020). Planning in management, definition, characteristics, importance and limitations. Вилучено з: <https://www.slideshare.net/AMALDASKH/planning-in-managementdefinition-characteristics-importance-and-limitations>
3. Cheah, J., Amran, A., & Yahya, S. (2019). External oriented resources and social enterprises' performance: the dominant mediating role of formal business planning. Journal of Cleaner Production. (236). 1-11
4. Hayes, A., & Anderson, S. (2020) Business Plan. Investopedia Вилучено з: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-plan.asp>
5. Argenti, J. (2018). Practical corporate planning. Routledge. 450
6. Денисенко, М. П., Шапошнікова, О. М., & Будякова, О. Ю., (2019). Сутність та роль інвестиційного бізнес-планування в сучасних умовах господарювання. Вчені записки Університету. (1.53). 46-50.
7. Бунтова, А. (2018). Бізнес-процеси та результативність діяльності підприємств. Збірник тез доповідей II Міжвузівської студентської науково-практичної інтернет-конференції «Стратегічні імперативи економіки та управління в умовах сталого розвитку», 47-49.
8. Пойта, І. О., & Бунтова, А. (2018). Людські активи як ключовий фактор успішного бізнес-планування розвитку підприємства. VIII Міжвузівська студентська науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в XXI ст.» Вилучено з: http://eprints.zu.edu.ua/27067/1/%D0%91%D1%83%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%90.%D0%AF_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.PDF

9. Валінкевич. Н.В. (ред) (2019). Основи підприємництва: Підручник. Житомир: ЖДТУ
10. Peter, F. D. (2020). Strategic planning. White paper Вилучено із <http://www.ripose.com.au/ripose.org/PeterDruckerWhitePaper.pdf>
11. Earl, M., (1999). GIS and Information Strategies. Bringing Geographical Information Systems into Business. Hoboken: Wiley.
12. Желюк, Т. Л. (1999) Планування соціально-економічного розвитку регіону (на прикладі Тернопільської області) (дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук). Організація управління, планування та регулювання економіки. Київ, Україна.
13. Кузьмін О.Є. (ред.) (1996). Економіка та менеджмент: Навч. посібник. Львів: ДУЛП.
14. Левицька, А. (2019). Планування стратегії підприємства. Тенденції та перспективи розвитку економіки, підприємництва, торгівлі, біржової діяльності в умовах глобалізації. 284-289.
15. Mills, C. (1992). Changes and Challenges in Local Government. The Library in the Community. Australasian Public Libraries and Information Services, (5.1). 18-22.
16. Mitchell, D. (2002). About Time. Environment and Planning (34), 1-5.
17. Мосійчук, Ю. П. (2018). Організація і розробка бізнес-плану. Економіка, фінанси і управління в XXI столітті: аналіз тенденцій та перспективи розвитку. 108-110.
18. Мочерний С.В (ред.) (2000). Економічна енциклопедія: У трьох томах. Київ: Видавничий центр “Академія”.
19. Needleman, T., (1998) Accounting Today. New York.
20. Павлов, В. І. (1998). Основи підприємництва: терміни бізнесу. Луцьк: Надстир’я.

21. Papageorgiou, G. (2019). Effective business planning for sustainable urban development: the case of active mobility. ECIE 2019. – 14th European Conference on Innovation and Entrepreneurship (2 vols). 759-768.
22. Розпутняк, М. (2019). Планування як функція менеджменту. Тенденції та перспективи розвитку економіки, підприємництва, торгівлі, біржової діяльності в умовах глобалізації. 446-450.
23. Sahlman, W. A. (1997). How to write a great business plan. Harvard Business Review. (4). 98–109.
24. Солдатенко, О. В. (1995). Планування в умовах ринкової економіки. Тези доповіді студентської наукової конференції „Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання“. 198.
25. George, R. T. & Stephen, G. F. (1994). Principles of management. Delhi: A.I.T.B.S. Publishers.
26. Чорна, Л. Б. (1995). Стратегічне планування на підприємствах ринкового типу. Тези доповіді студентської наукової конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». 193.
27. Міжнародні стандарти аудиту 300 (2020). Вилучено з: https://mof.gov.ua/storage/files/2016-2017-IAASB-Handbook-Volume-1_%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf.
28. Бізнес-план: значення, різновиди, структура та покрокова інструкція зі створення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sendpulse.ua/blog/the-business-plan>
29. Кваша О.С., Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С. 268–275. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf
30. Лаврів Л.А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. Інноваційна економіка. 2013. № 10 (48). С. 104–111.

31. Барроу К. Бізнес-план : практ. посіб. / Барроу К., Барроу П., Браун Р. – К. : Знання, 2001. – 285 с.
32. Васильців Т. Г. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г.Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 207 с.
33. Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – К. : Професіонал, 2008. – 240 с.
34. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – К. : ЦУЛ, 2009. – 236 с.
35. Основи менеджменту: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : Кондор, 2006.- 664 с .
36. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
37. Як скласти бізнес-план? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kfund.ua/uk/yak-sklasti-biznes-plan/>
38. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, доп. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'янка. – К.: КНЕУ, 2002. – 379 с.
39. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т.Г. Васильців, Я.Д. Качмарик, В.І. Блонська, Р.Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 207 с
40. Воєнні баланси продовольства в Україні. Частина 2. Формування внутрішнього споживання. Зернові культури та продукти їхньої переробки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1526470>
41. Landlord рейтинг «Топ-20 морських зернових терміналів України у 2019/2020 маркетинговому році» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://landlord.ua/rejtingi/port-land/>
42. УКРЕЛЕВАТОРПРОМ (ДІЛЯНКА №1) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agrarii-razom.com.ua/elevators/ukrelevatorprom-dilyanka-no1>

43. УКРЕЛЕВАТОРПРОМ (ДІЛЯНКА №2) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agrarii-razom.com.ua/elevators/ukrelevatorprom-dilyanka-no2>
44. Рейтинг: Визначено ТОП-20 найбільших приватних портових операторів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://investory.news/rejting-viznachenno-top-20-najbilshix-privatnix-portovix-operatoriv-ukraini/>
45. Як оцифрувати фермерське господарство [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://propozitsiya.com/ua/kak-ocifrovat-fermerskoe-hozyaystvo>
46. Яке економічне обґрунтування має запровадження інтернету речей на елеваторі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.agroone.info/publication/jake-ekonomichne-obgruntuvannja-maie-zaprovadzhennja-internetu-rechej-na-elevatori/>