

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: __ Оцінка перспективного розвитку бізнесу шляхом бізнес-планування

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Завідувач кафедри: _____ /Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____ / Харченко М.О. /

Виконавець: _____ / Остапенко А.А. /
П.І.Б.

Група: _____ ПТБз-83-0С _____
шифр

Суми 2022

АНОТАЦІЯ

Структура роботи: дана робота складається з вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Випускова робота розміщена на 37 сторінках та налічує в собі 54 посилань на бібліографічні джерела.

Мета дослідження: полягає у виявленні основних функцій, завдань і методів бізнес-планування, розробка реального проекту бізнес-плану.

Об'єктом дослідження: є стратегія розвитку організації Кролевецького комбінату хлібопродуктів, що забезпечує її сталий економічний розвиток, приріст вартості капіталу і поточну прибутковість діяльності.

Предмет дослідження: є методологія стратегічного управління, що включає систему управлінського та аналітичного інструментарію обґрунтування стратегії розвитку суб'єктів бізнесу.

Методи дослідження: Для реалізації мети й завдань дослідження було використано системний аналіз з елементами логіки та абстракції.

Робота будується на таких методах, як: аналітичний, експертних оцінок.

Ключові слова : бізнес-суб'єкт, бізнес-план, конкурентоспроможність, розвиток, стратегія, внутрішнє середовище.

Зміст

Вступ	4
1 Основні поняття бізнес-планування	6
1.1 Цілі та задачі бізнес-планування	6
1.2 Класифікація бізнес-проектів	10
2 Процес бізнес-планування та його головні принципи побудови	13
2.1 Принципи побудови бізнес-плану	13
2.2 Процес бізнес-планування	16
3 Бізнес-плану розвитку підприємства на прикладі Кролевецького комбінату хлібопродуктів	18
3.1 Резюме	18
3.2 Борошномельна промисловість і комбінат хлібопродуктів	20
3.3 Продукція Кролевецького комбінату	23
3.4 Аналіз ринку	25
3.5 Аналіз конкурентів	27
3.6 План маркетингу	28
3.7 Аналіз ризиків	30
3.8 Виробничий план	31
3.9 Організаційний план	32
3.10 Фінансовий план	33
Висновки	36
Список використаної літератури	37

ВСТУП

У цій кваліфікаційній роботі розглядається бізнес- планування на підприємстві. Актуальність цієї теми досить очевидна, оскільки реформи в економіці нерозривно пов'язані зі зміною системи управління, підходів та методів у процесі плануванні та здійсненні перетворень. Сутність цих перетворень полягає в швидкому і фундаментальному зміні діючих процедур.

Метою роботи є виявлення основних функцій, завдань і методів бізнес- планування, розробка реального проекту бізнес-плану.

У сучасній економічній ситуації неможливо добитися позитивних наслідків, не плануючи своїх дій та не передбачаючи наслідків.

Економічна ситуація, що зв'язана з переходом на нових відносини, диктує компаніям сучасний підхід щодо застосування внутрішньофірмового планування. Вона змушує їх шукати такі моделі та форми планування, які забезпечать максимальну ефективність прийнятих ними рішень.

Найкращим варіантом для досягнення запланованих рішень може бути бізнес-план.

Успіх у діловому світі критично залежить від таких елементів

1. Уявлення загального стану справ в даний час.
2. Презентація рівня, якого ви збираєтеся добитися.
3. Планування процесу трансформації з одного стану в другий.

Бізнес-план може вирішити ці проблеми. Він залучає в себе розробку цілей для завдань, які ставляться перед компанією на перспективу, оцінку поточного економічного стану, слабких і сильних сторін виробництва, інформацію про покупців та аналіз ринку. Дає характеристику ресурсів, необхідних для здобутку поставлених цілей в конкурентному середовищі.

Бізнес-план дозволяє показати рентабельність пропонованого проекту і залучити потенційних інвесторів.

У бізнес-плані викладаються ймовірні аспекти майбутнього компанії, аналізуються труднощі, з якими вона потенційно може зіткнутися та визначаються способи рішення виникаючих проблем.

Завданнями роботи виступають:

- розгляд основних понять бізнес-плану.
- характеристика головних розділів бізнес-плану.
- розроблення бізнес-плану стратегічного розвитку Кролевецького комбінату хлібопродуктів.

Розділ 1 Основні поняття бізнес-планування

1.1 Цілі та задачі бізнес-планування

Ми живемо в умовах постійних змін та трансформацій, що обумовлені рухом світових економік в руслі промислових індустрій 3.0 та 4.0 [1,7,8,9,23,35,36,37,39]. Саме вони визначають вектори руху суспільства до еколого-безпечного сталого та економічно ефективного розвитку [2,3,5,6,10,11,12,13,49,52]. Безумовно все це обумовлює пріоритети планування розвитку окремих компаній.

Для ефективного ведення справ у сфері виробництва і послуг необхідно розробляти і використовувати методи ділового планування та інвестиційного аналізу, що відповідають сучасним вимогам [4,24,25,26,28,29,30,38,44].

Одним з найважливіших документів, що визначають стратегію компанії є бізнес-план. У той же час він заснований на загальній концепції корпоративного розвитку, додатково розвиває економічні та фінансові аспекти стратегії і дає техніко-економічне обґрунтування конкретних заходів. Реалізація стратегії базується на широкомасштабних інвестиційних програмах, які розроблені як система взаємопов'язаних організаційних, технічних та економічних перетворень на конкретний період часу. Бізнес-план включає в себе один із розділів інвестиційної програми, термін її реалізації, як правило, є обмежений кількома роками, що допускає можливість надати чітку економічну оцінку наміченим перетворенням [44].

Отже, бізнес-план – це письмовий документ, в якому описані всі визначальні сторони майбутньої компанії, проаналізовані всі проблеми, які можуть на неї вплинути, а також вказані шляхи вирішення цих проблем.

Складають бізнес-плани з наступних мотивів:

1. Зовнішнє використання. Щоб відобразити справу в найбільш підходящому світлі інвесторам.

2. Внутрішнє користування. Справа видається з усіма слабкими та сильними сторонами. Роль бізнес-плану відводиться як інструмент управління.

Властивістю бізнес-плану як стратегії розвитку є його збалансованість у постановці цілей, виходячи з реальних фінансових можливостей компанії. Для того щоб бізнес-план був прийнятий, він повинен мати необхідні фінансові ресурси. Це багато в чому визначає характер аналізованих проектів при розробці бізнес-плану. Дані проекти повинні мати не тільки інноваційну складову, тобто різнитися науково-технічною новизною, а також і бути всебічно опрацьованими, тобто показуючи, які витрати необхідні для їх реалізації і що від цього отримаємо економічно. Ступінь інноваційності та ризику формулює способи залучення капіталу.

До того ж сенс самого проекту (бізнес-плану) стає допустимим лише у випадку коли визначені всі його фінансові джерела.

Бізнес-план також дозволяє вирішувати цілу низку завдань (див. рис. 1.1).

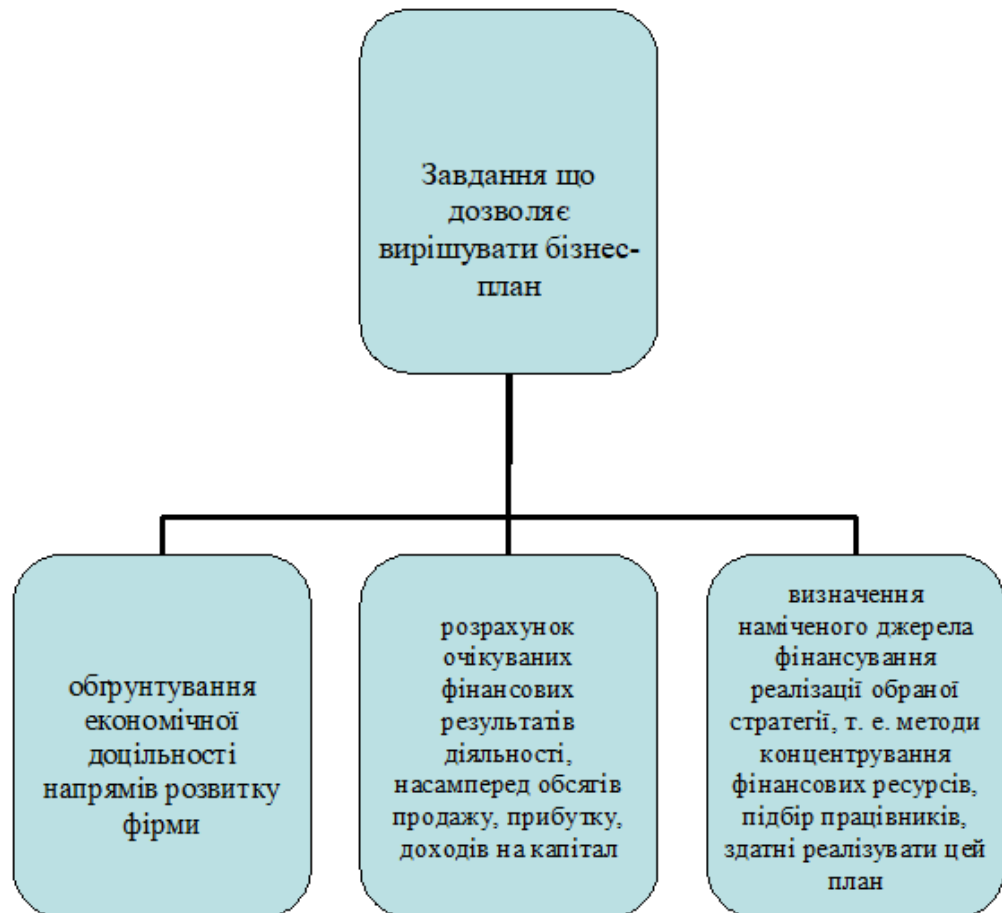


Рис. 1.1 Завдання що дозволяє вирішувати бізнес-план

Мета - це жаданий результат діяльності, який досягається у визначені терміни.

Завдання - очікуваний результат діяльності, який може бути досягнутий в задані терміни і характеризується сукупністю кількісних даних чи параметрів результату.

Відповідно, мета стає завданням, якщо є термін її досягнення і вказані кількісні характеристики запланованого результату. За винятком, звичайно, того, що мета є загальною категорією, а не завданням. Це досягається шляхом вирішення низки завдань. Звідси випливає, що завдання дозволяється впорядкувати за цілями. У цьому і є властивість множинності цілей, коли кожна мета може бути декомпонована на складові її завдання чи підцілі.

Мета проекту - це результат та умови, зазначені для реалізації завдання проекту.

Але необхідно розрізняти «цілі - результати» (очевидний результат) і «цілі - образ дій» (умови виконання). Відповідно ці компоненти складають цілі проекту, що впливають з потреб, потреб, бажань, ідей.

З аналізу вищенаведених визначень можна зробити кілька корисних висновків про мету проекту (див. рис. 1.2).

Визначення мети проекту еквівалентне визначенню проекту і є важливим кроком у розробці концепції проекту. Далі мету проекту починають аналізувати і оцінювати альтернативні шляхи досягнення проектних цілей. Необхідно вибрати відповідні критерії для визначення ступеня здобутку цілей проекту. Використовуючи ці критерії можна буде оцінені альтернативні рішення для досягнення проектних цілей. Тому можна констатувати, що цілі проекту зобов'язані чітко визначати: вони повинні мати чіткий сенс; результати, досягнуті в досягненні мети, повинні бути вимірювані, а задані обмеження та умови мають бути здійсненні. Таким чином, цілі повинні бути в допустимих проектних значеннях.



Рис. 1.2 Мета проекту

В управлінні проектами традиційно допустимі рішення для досягнення заданих цілей проекту обмежується бюджетом, часом, ресурсами та бажаною якістю отримуваних результатів. Можливі інші обмеження. Слід зауважити, що після того як цілі проекту сформульовані, їх не слід розглядати як щось незмінне. Тому в ході реалізації проекту під впливом зміни проектного середовища або в залежності від ходу виконання проекту та отриманих проміжних результатів цілі проектів можуть змінюватися. Тому вибір мети слід розбирати як безперервний динамічний процес, що впливає на ситуацію, що склалася, тенденції та при необхідності відбуваються коригування запланованих цілей.

Визначення мети є творчий процес, але який треба поділити на три послідовні процедури (див. рис. 1.3).



Рис. 1.3 Послідовні процедури щодо визначення мети бізнес-плану

Таким чином, в бізнес-плані для кожного розділу вибирається своя стратегія і виділяються конкретні заходи до її виконання із зазначенням виконавця. На основі стратегії здійснюється розробка бізнес-плану з переліком конкретних заходів, конкретними виконавцями і терміном виконання [4].

Перед розробкою бізнес-плану і вже в подальшому складанні конкретних заходів, необхідно визначитися з вибором бізнес-плану, а для цього необхідно ознайомитися з класифікацією бізнес-планів.

1.2 Класифікація бізнес-проектів

Бізнес-проекти, з якими доводиться робити у реальному житті, є надзвичайно різноманітними. Їх можна класифікувати за різними ознаками. Наведена нижче система класифікації не єдина й у науковій літературі можна знайти інші види класифікації. Зустрічаються такі ознаки класифікації бізнес-проектів, що згруповані за запропонованими підставами (див. рис. 1.4).

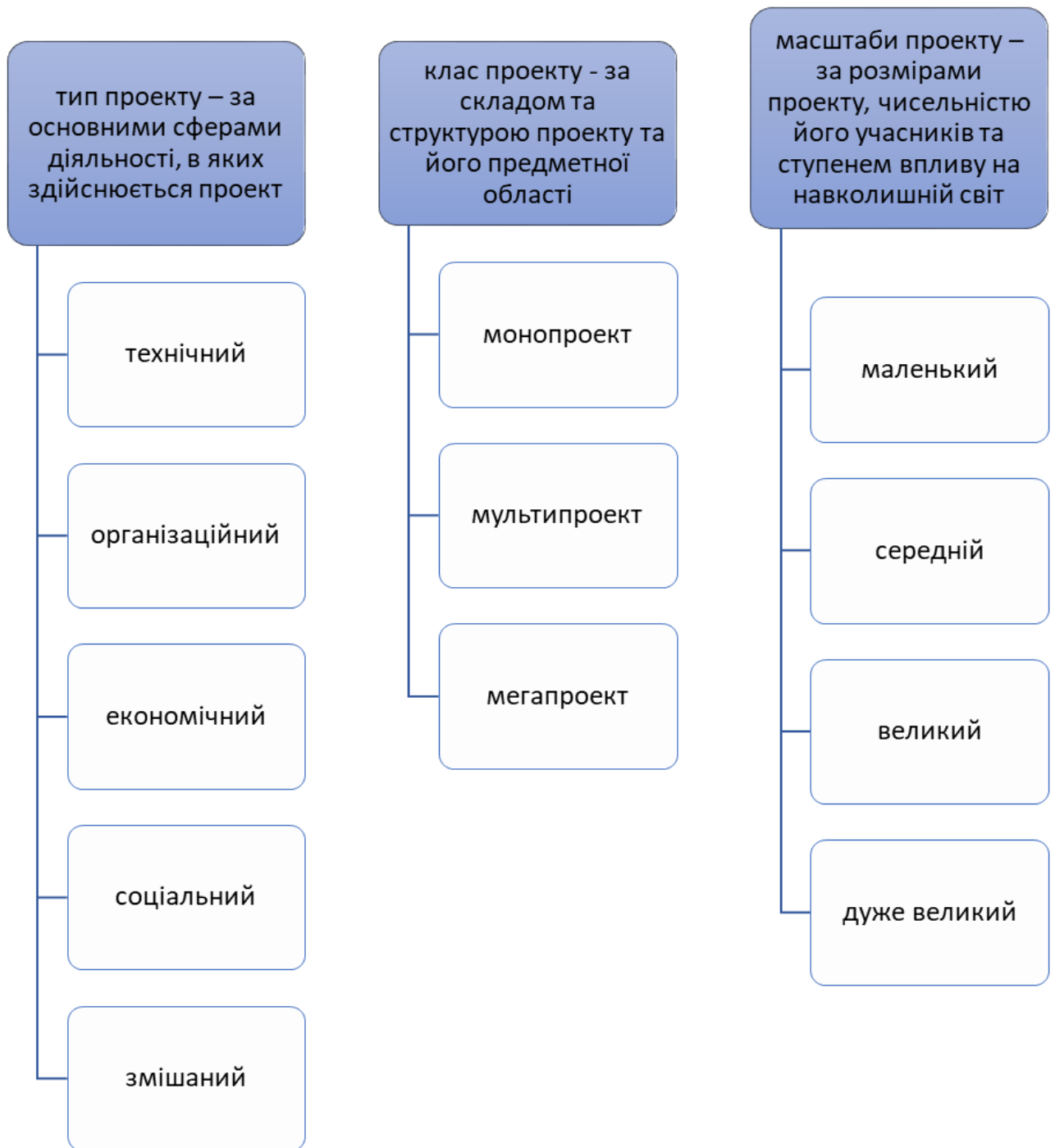


Рис. 1.4 Класифікація бізнес-проектів

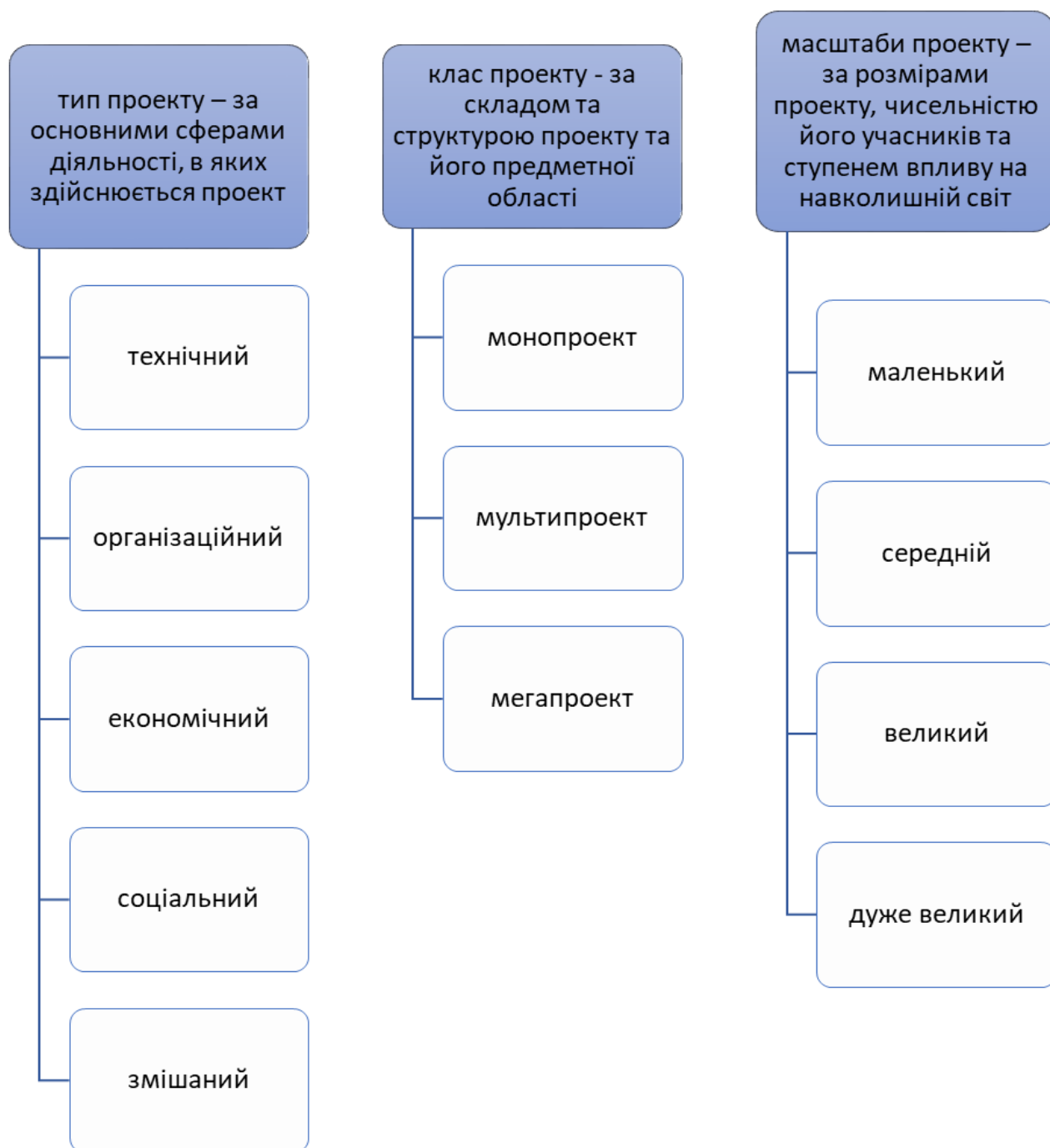


Рис. 1.4 Класифікація бізнес-проектів (продовження)

Розділ 2 Процес бізнес-планування та його головні принципи побудови

2.1 Принципи побудови бізнес-плану

Бізнес-проект здійснюється через проведення різних робіт. На виконання кожної роботи витрачаються кошти та час. З цього випливають такі принципи, як:

- керівник бізнес-проекту повинен розчленувати завдання на окремі роботи та розподілити частину наявних грошей та часу;
- роботи виконуються людьми, які використовують різні матеріальні засоби. Люди та засоби є ресурсами. Ціна складається не з виконаних робіт, а з використаних ресурсів.

Наприклад, у бізнес-проекуванні та будівництві трудові ресурси - це зокрема проектувальники, менеджери, досвідчені фахівці та некваліфіковані працівники. Інші ресурси - це, крім іншого, матеріали, механізми, обладнання та паливо. Ресурси «абсорбують» вартість відповідно до того, як за них сплачують. Людські ресурси оцінюються за певний період та відповідно до їх кваліфікації;

- керівник бізнес-проекту приймає основні рішення, пов'язані з тим, як краще досягти цілей проекту, і керує іншими людьми, які приймають менш важливі рішення;
- деякі роботи можуть виконуватись паралельно. Програма показує, в який час і в якій послідовності здійснюються всі роботи, а бюджет або прогноз вартості є переліком робіт з очікуваною вартістю кожної з них.

Насправді деталізований план рідко складається на початку проекту. У міру виконання план уточнюють і модифікують для наступних етапів з урахуванням нової інформації про роботу, що залишилася. Щоб упевнитися в тому, що поточний план веде до досягнення цілей проекту, рішення краще здійснювати у певній послідовності:

1. З'ясування необхідності ухвалення рішення. Чи потрібно розробляти новий план? Чи підходящий для цього час? Чи є щось, для досягнення чого ми повинні змінити план робіт, що залишилися? Чи відомо щось про майбутні проблеми, які потребують зміни плану?

Наприклад, не слід чекати, коли настане криза, необхідно постійно аналізувати ситуацію та приймати рішення щодо покращення плану інвестування та запобігання кризі.

2. Упорядкування списку варіантів. Можливі різні варіанти бізнес-проекту. Необхідний їх перелік, куди увійдуть варіанти, очевидні як з погляду досвіду. Якщо інші фахівці знають проблему краще, їх залучають. На цьому етапі нічого не відкидайте.

3. Оцінка можливих результатів кожного варіанта. До кожного варіанта є своя продуктивність робіт; він має свою вартість та тривалість виконання. Проводиться їх оцінка, залучаються при цьому фахівці, але перед тим переконуються у тому об'єктивності.

4. Вибір найкращого варіанту. Насамперед відкидаються варіанти, результати яких суперечать цілям бізнес-проекту, а потім з тих, що залишилися, вибирається той, який найкраще відповідає цілям проекту. Якщо основною метою є своєчасне або дострокове закінчення, вибирається варіант з найкращим часом виконання. Якщо головне - економія грошей та дотримання кошторису витрат, то вибирається варіант із найменшими витратами. Аналогічно надходять у разі, коли головне – максимальна продуктивність робіт.

5. Реалізація вибраного варіанта. Іноді жоден з варіантів, що розглядаються, не задовольняє цілям бізнес-проекту. І тут слід розробити нові варіанти.

Буває, що два найкращі варіанти важко розрізнити і вибрати з них один. У цьому випадку слід спробувати знайти додаткову інформацію для уточнення оцінки параметрів цих варіантів. Якщо це не дає результатів, використовується випадковий вибір.

У ряді випадків жодна з цілей проекту не є головною і вибір найкращого

варіанта утруднений. Це трапляється не так часто, оскільки зазвичай порівняльна значимість цілей очевидна. Наприклад, якщо потрібно змінити рішення у зв'язку із затримкою робіт, то головна мета – час, якщо у зв'язку з перевитратою коштів – вартість.

6. Вибір резервів. При управлінні процесом прийняття рішень керівник бізнес-проекту повинен забезпечити резерви, достатні для вирішення непередбачених проблем, контролювати, скільки коштів і часу виділяється на вирішення поточних проблем, вміти визначати необхідний обсяг резервів на кожній стадії проекту, виробити в собі здатність точно оцінювати дані, які дають експерти, і, отже, передбачити випадковості, яких потрібно захиститися з допомогою резервів.

До ключового моменту бізнес-планування можна віднести оцінку проекту її ініціаторами (див. рис. 2.1).



Рис. 2.1 Напрямки оцінки проекту

Переходячи до процесу бізнес-планування слід сказати, що основними частинами бізнес-плану є: титульний лист, резюме проекту (вступна частина), аналітичний розділ, змістовий розділ (сутність проекту) та відповідно розділи внутрішньофірмового планування.

2.2 Процес бізнес-планування

Хід бізнес-планування складається від виникнення економічного задуму і далі до отримання та розподілу кінцевого прибутку між його учасниками, що показано на рис. 2.2.

Найбільш популярними напрямками бізнес-планування у нинішній економічній ситуації є відтворення бізнес-ліній (інвестиційних проектів, продуктових ліній), як сукупність прав власності та конкурентних переваг, особливого та універсального майна (за можливим застосуванням), сучасних технологій, а також контрактів (які стосуються закупівлі ресурсів, найму працівників, оренди майна та головне збуту продукту), які надають можливість отримувати певні доходи (потік доходів чи грошові потоки), а також розроблення бізнес-планів особливого призначення що носить фінансово-економічний характер.

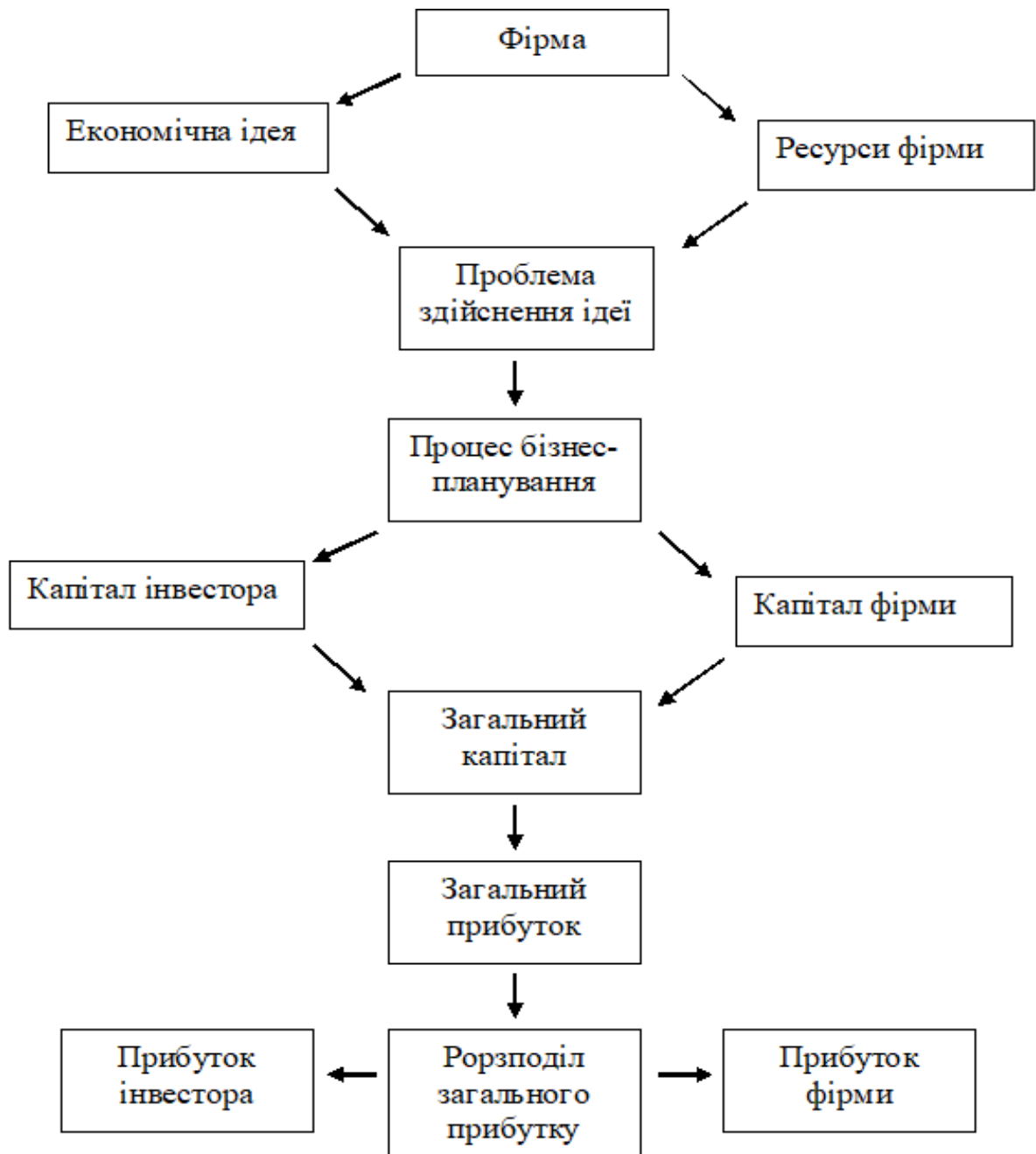


Рис. 2.2 Процес бізнес-планування

Розділ 3 Бізнес-плану розвитку підприємства на прикладі Кролевецького комбінату хлібопродуктів

3.1 Резюме

Кролевецький комбінат хлібопродуктів, що є дочірнім підприємством ДАК(державна акціонерна компанія)"Хліб України" - це підприємство, яке займається прийомом, збереженням, переробкою зерна та збутом продуктів його переробки, а також виробництвом хліба і макаронних виробів. Організаційна структура підприємства спирається на злагоджену роботу елеватора, млина заводу, комбікормового заводу та хлібопекарського цеху та цеху з виготовлення макаронних виробів.

Таким чином, роботу Кролевецького комбінату хлібопродуктів можна поділити на 4 позиції:

1. Елеватор, який приймає продукцію та готує її до наступної переробки на млині. Прийом продукції на переробку відбувається шляхом закупівлі збіжжя у виробників або через посередників; переробка давальницької сировини; зерна регіонального фонду підтримки та державного резерву.

2. Млин постачає борошно в цех з випікання хліба та виготовлення макаронних виробів, хлібозаводів, закритих установ, у вільний продаж та обмін. Висівки передаються на комбікормовий завод або реалізуються споживачам.

3. Комбікормовий завод виготовляє комбікорми для великої рогатої худоби, риби, свиней та птиці та реалізує через власну роздрібну торгівлю та у підсобне господарство.

4. Цехи з випікання хліба та виготовлення макаронів свою продукцію передають у торгівлю, і зокрема, у власні магазини.

Таким чином, на комбінаті працює весь виробничий ланцюжок: поле – елеватор – млин – хлібозавод – магазин.

Контроль виробничого процесу якості сировини та готової продукції ведеться виробничо-технологічними лабораторіями шляхом аналізу зерна, що надходить, проміжних продуктів, готової продукції та відходів, з контрольних точок технологічного процесу. Все це забезпечує високу якість продукції, що випускається Кролевецьким комбінатом хлібопродуктів.

3.2 Борошномельна промисловість і комбінат хлібопродуктів

Мукомольна промисловість України є однією з найвагоміших у переробній промисловості та має значний вплив на гарантування продовольчої безпеки держави та покращення життєвого рівня населення.

Усього галузь налічує 158 млинів валовою потужністю 7250 тис.т борошна на рік, з них, сортові – 153, потужністю 7070 тис.т на рік борошна.

У Сумській області загальна виробнича потужність борошномельних підприємств становить 352 тис. тонн/рік.

Органом державного управління борошномельної промисловості є ДАК «Хліб України».

На сьогодні до складу ДАК «Хліб України» входять 72 промислові підприємства, 25 обласних дочірніх підприємств та Київський інститут хлібопродуктів, майно яких повністю належить державі. Виробничого потенціалу цих підприємств достатньо для прийому та збереження 6,3 млн. тонн на рік зерна, виробництва 1,7 млн. т борошна на рік, 1,8 млн. т комбікормів та 233 тис. т. круп.

Кролевецький комбінат хлібопродуктів є дочірнім підприємством державної акціонерної компанії «Хліб України». До його складу входить комплекс виробничих та допоміжних будівель та споруд із збереження, виробництва борошна та комбікормів.

Основні їх такі:

- елеватор ємністю 54 тис. т для прийому, збереження та забезпечення якісним зерном млина;
- млин із продуктивністю переробки зерна – 500 т на добу;
- комбікормовий завод з потужністю виробництва комбікормів 250 т на добу, з ємностями для збереження сировини та готової продукції;
- котельня виробнича, обладнана для роботи на газі;
- лабораторно-побутовий корпус;
- механічні майстерні та компресорна станція,
- очисні споруди, енергозабезпечення, водо-, теплозабезпечення та каналізації.

У 1996 році введено в дію цех з випікання хліба та виробництва макаронних виробів.

Підприємство має свиноферму на 600 голів.

Комбінат хлібопродуктів працює на 50% проектної потужності, переробляючи протягом року до 70000 т зерна. За місячного помелу 5250 тонн борошна, третина реалізується у роздрібній торгівлі, а залишок продається хлібо заводам, мініпекарням та макаронним цехам. Основою комерційної діяльності Кролевецького комбінату хлібопродуктів є висока якість продукції та гнучкі ціни.

Ситуація, що склалася на Кролевецькому КХП у 2020-2021 році представлена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Виробництво продукції в 2020-2021 гг

Найменування показника	Од.вимір.	2020 г.	2021 г.	%
Борошно	тис.т	49518	46416	93,7
Комбікорм	тис.т	4640	6254,1	135,0
Хліб	тис.т	94,0	26	27,6
Макаронні вироби	тис.т	183,0	166,5	90,9
Виробництво продукції в порівнянних цінах	тис.грн	54487,8	35771,6	100,8

Таке зниження виробництва борошна зумовлене зменшенням закупівлі сировини комбінатом та зменшенням давальницької переробки сировини.

Таблиця 3.2 – Обсяги виробництва та реалізації, т

	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	Всього
2020													
обсяг виробництва	4010	2024,85	3009,6	4002,5	4002,05	1627,85	5953,75	10028,15	9976,2	9137,7	7068,65	6033,4	66874,7
обсяг реалізації власної продукції	530,62	406,16	879,88	659,26	513,17	461,285	314,83	724,915	1126,1	1263,1	1471,17	1173,3	9524,0
2021													
обсяг виробництва	4962,5	4005,5	5194,3	6456,5	5002,55	6007,9	1000,7	4607,65	6956,65	4994,1	4974,15	8500	62662,55
обсяг реалізації власної продукції	2200	2247	1758	1380	730	2253	1376	301	321	443	-	-	13009

Зниження обсягів виробництва також зумовлене відсутністю сировини для завантаження потужностей млина. Підприємством у 2021 році було взято кредит на суму 5 млн.грн., яке було використане на закупівлю пшениці 3 та 4 класів, крім того закупівля пшениці проводилася у міру реалізації борошна та потреби у поповненні запасів сировини. Також на підприємство залучалася давальницька сировина на переробку.

Виходячи з того, що ступінь уваги до якості борошна, що випускається, на ринку збуту продукції дуже високий ще однією з причин відсутності сировини є його низька якість в даному регіоні, яка не дає можливості формувати помольні партії у зв'язку з низькою клейковиною зерна пшениці.

Таким чином, основними проблемами комбінату хлібопродуктів є зниження обсягів постачання продукції високоякісного зерна, високий ступінь витрат на закупівлю зерна та транспорт.

Крім того, оперативний аналіз фінансово-господарської діяльності, що існує на підприємстві, не зовсім відповідає новітнім вимогам економіки. Відсутнє стратегічне та поточне планування, контролінг (моніторинг). Найчастіше рішення, що приймаються за договорами, не проходять економічну, фінансову чи юридичну експертизу.

З метою вирішення вищеназваних проблем керівництво планує наладити облік, що відповідає сучасним вимогам, організацію роботи та виробництва.

Для цих цілей на підприємстві у 2021 році реорганізовано структуру виробництва – створено відділи техніко-економічних досліджень, праці та заробітної плати, планово-економічний. Розширюється та розвивається обробка інформації по локальній автоматизованій системі.

Крім цього, розробляється програма із встановлення лінії з розфасовки продукції та проводяться освоєння нових видів продукції у підсобних підрозділах.

З метою вивчення ринку та збільшення власної частки в ньому, а ще для оцінювання перспектив розвитку підприємства, у 2020 році в компанії були здійснені маркетингові дослідження незалежною компанією, яка оцінювала фінансовий стан як стабільний, а перспективи розвитку та збільшення частки на ринку як переважають у порівнянні із конкурентами.

Аналіз слабких і сильних сторін підприємства показав необхідність ведення активнішої роботи з просування своєї продукції ринку шляхом використання реклами, удосконалення форм роботи з головними замовниками, і навіть налагодження прямих контактів із потенційними клієнтами. Для забезпечення оперативної обробки інформації на підприємстві необхідно вдосконалювати базу даних, вводити у підприємство системи аналітичного оброблення інформації. Слід реорганізувати відділ автоматизації (обчислювальної техніки) з метою удосконалення управління діяльністю підприємства та використання повніше аналітичної інформації.

Якщо говорити про сьогоднішній "секрет успіху" компанії, то можна згадати про високу якість продукції, кваліфіковане управління виробничим процесом, про наявність прямих договорів та ділових зв'язків із великими та середніми клієнтами, про здатність у термін повертати взяті кредити, що викликає у споживачів та партнерів по бізнесу повага.

3.3 Продукція Кролевецького комбінату

Дочірнє підприємство ДАК"Хліб України" Кролевецький комбінат хлібопродуктів здійснює виробництво на підставі статуту підприємства затвердженого Рішенням Наглядової ради ДАК"Хліб України" від 24 березня 2001 р. та зареєстрованого Кролевецькою районною державною адміністрацією.

Головними продуктами виробництва є борошно вищого, першого, другого сортів, яке використовується для випікання пшеничного хліба на хлібозаводах. Борошно купують підприємства харчової промисловості та громадського харчування, оптово-закупівельні та торгові фірми. При переробці зерна отримують борошно сортове, крупу манну та висівки (гранули). Зернові відходи, що з'являються під час переробки зерна, комбінат реалізує населенню та господарствам району.

Комбінат доставляє борошно хлібозаводам муковозами, середнім та дрібним споживачем – автотранспортом комбінату або саме вивозом.

Вимоги до сортності та якості продукції переробки зерна та комбікормів визначені технічними умовами та ГОСТами:

1) борошно пшеничне хлібопекарське вищого гатунку.

Продукт, який отримують з м'якої та твердої пшениці та використовують для виробництва хлібобулочних виробів. Продукт, який складається, переважно з тонко роздроблених частинок ендосперму та невеликої кількості подрібнених оболонок; має по крупності, обмежену надлишком на ситі зі шовкової тканини менше 5%, зольність менше 0,55%, вміст клейковини більше 28%, колір білий або може кремовий.

2) борошно пшеничне хлібопекарське першого сорту.

Продукт, що складається з тонко роздроблених частинок ендосперму та невеликої кількості подрібнених оболонок; має по крупності, обмежену остатком на ситі зі шовкової тканини №35 не більше 2%, доступом крізь сито зі

шовкової тканини № 43 більше 75%, зольність менше 0,75%, вміст клейковини більше 30%, колір білий або з жовтуватим відтінком.

3) борошно пшеничне другого гатунку.

Продукт, що складається з роздрібнених частинок із домішкою подрібнених оболонки; має по крупності, обмежену на залишковому ситі зі шовкової тканини №27 менше 2%, ходом крізь сито зі шовкової тканини №38 більше 65%, зольність менше 1,25%, вміст клейковини більше 25%, колір білий із жовтуватим чи сіруватим відтінком.

4) висівки.

Продукт, який отримують під час різних помілів пшениці в борошно й складається з насінневих та плодкових оболонок. Одержують висівки пшеничні харчові, пшеничні та кормові.

Харчова та енергетична цінність продукції представлена у таблиці 3.3.

5) комбікорм розсипний – це складна гомогенна суміш подрібнених і очищених до необхідної крупності багатоманітних кормових засобів та біологічноактивних речовин, виготовлена за науково-обґрунтованими рецептами, збалансована за необхідними вмістом поживних речовин для тварин, відповідно до особливостей виду та призначення:

- комбікорми повнораційні для сільськогосподарської птиці-ГОСТ 18221-72;

Таблиця 3.3 - Харчова та енергетична цінність продукції

Сорт борошна	Білок,%	Вуглеводи,%	Жир,%	Енергетична цінність 100 г борошна, ккал
Вищий сорт	10,3	70,0	1,1	334
Перший сорт	10,6	68,0	1,3	331
Другий сорт	11,7	64,0	1,8	324
Відруби	11,5	55,8	2,2	298

- комбікорми для ставкових риб – ГОСТ 10385-88
- комбікорми-концентрати для великої рогатої худоби - ГОСТ 9268-90;
- комбікорми повнораційні для м'ясної та беконної відгодівлі свиней – ГОСТ 21055-75;
- комбікорми відповідно до замовлень споживачів;
- комбікорм гранульований: у вигляді гранул заданої форми та розміру.

Контроль якості зерна, що приходить на переробку, та виробленої продукції здійснюється щодня спеціалістами лабораторії комбінату. На власну продукцію комбінат забезпечує сертифікатом якості.

Щоквартально державний орган із сертифікації проводить інспекційний контроль якості продукції. За результатами якості він виписує сертифікат, що діє протягом 3 місяців.

З метою забезпечення санітарно-гігієнічної умов виробництва, на заводському млині щороку проводять мехочистку, знезараження приміщень або обладнання (під час технічного обслуговування чи капітального ремонту).

Комбінат встановлює ціни на свою продукцію виходячи з собівартості продукції (прямих та змінних витрат безпосередньо на виробництво та реалізацію продукції), а також розміру попиту та пропозиції (цін по опту на ринку).

3.4 Аналіз ринку

Борошномельна промисловість України представлена:

- ДАК "Хліб України";
- інші підприємства (орендні, приватні)
- Міні-млини.

ДАК "Хліб України" налічує 43 млини потужністю 2300 тис.т борошна на рік, з них сортових – 42, потужністю 2212,9 тис. т борошна на рік.

Інші підприємства (орендні, приватні) включають 103 борошномельних підприємств потужністю 4140 тис.т борошна на рік.

Міні-млини з продуктивністю 1-7 тонн на добу також мають свою нішу на ринку. Проте більшість із цих млинів обладнана низько продуктивним обладнанням місцевого виробництва. Багато хто з них був побудований колгоспами для потреб для використання борошна замість зерна в бартерних угодах.

Незважаючи на їхню відносну неефективність, ці млини є загалом життєздатними, навіть за наявності більш ефективних державних млинів.

Для галузі хлібопродуктів характерний високий рівень зносу основних фондів. Так, до цього часу ще функціонують млини, збудовані наприкінці 19 - початку 20 століття, крім того, існують борошномельно-круп'яні підприємства, розміщені в пристосованих будівлях, житлових кварталах, без під'їзних залізничних колій. Із загальної кількості млинів:

- 41% - відповідають новітньому технічному рівню;
- 25% - підлягають списанню;
- 33% - вимагають техпереоснащення та реконструкції.

Із загальної кількості дочірніх підприємств ДАК "Хліб України" лише 16% млинів відповідають сучасному технологічному рівню, 55% – вимагають часткового, а 29% – повного техпереоснащення та реконструкції.

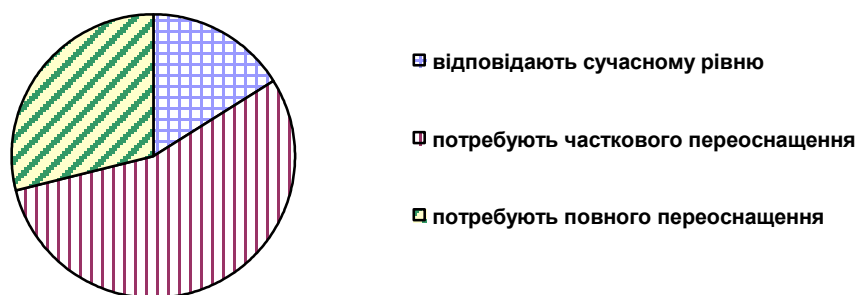


Рис. 3.1 Рівень технологічної оснащеності дочірніх підприємств ДАК «Хліб України»

Серед згаданих комбінатів - Кролевецький комбінат є одним із 12 комбінатів, які ввелися в експлуатацію у 1988 році, і який досяг високого рівня

виходу борошна вищих сортів. Саме завдяки цьому Кролевецький КХП є конкурентоспроможним на даний час на ринку борошномельної продукції.

Основним видом продукції Кролевецького комбінату хлібопродуктів є пшеничне борошно. Комбінат реалізує його різними партіями у Харкові, Чернігові, Донецьку та інших регіонах України.

Основними каналами збуту Кролевецького КХП є (схеми збуту):

- КХП - оптова торгівля - роздрібна торгівля – покупець;
- КХП – покупці (магазини комбінату знаходяться по вул. Андріївська та проспект Миру);
- КХП – дрібногуртова торгівля – підприємства громадського харчування.

3.5 Аналіз конкурентів

При аналізі діяльності підприємства щодо реалізації продукції були вивчені та проаналізовані три групи конкурентів:

1. Оптові та дрібнооптові постачальники борошна з Росії.
2. Вітчизняні виробники хлібопродуктів.
3. Міні-підприємства системи хлібопродуктів.

Охарактеризуємо основних конкурентів:

1. Оптові і дрібнооптові постачальники борошна з Росії – вони представлені гарною якістю та доступною ціною пропонованого борошна, що забезпечує постійний попит покупців із середнім рівнем доходів, але регулярно допускають збої у графіках постачання продукції, що призводить до його частоті відсутності на прилавках магазинів.

2. Вітчизняні виробники хлібопродуктів – ця група виробників має такі переваги: досить гарна якість виробленої продукції та широкодоступність. Але регулярні збої в постачання продукції, пов'язані з перебоями у виробництві та транспортуванні, призводять до її дефіциту, слабка реклама або повна її відсутність роблять цю категорію виробників досить вразливою в конкурентній боротьбі.

3. Продукція міні-виробництва не завжди має гарну якість, іноді не відповідає ГОСТам та санітарним нормам, що викликає недовіру у споживачів, крім того, дані виробники не займаються маркетинговою діяльністю, зокрема просуванням товарів на ринку.

Сила позицій Кролевецького КХП у боротьбі за місце на ринку хлібопродуктів України ґрунтується на тому, що:

- рівень запропонованої ціни робить вироблені продукти доступними для малозабезпеченого покупця, які становлять близько 85-90% платоспроможного населення України.

- якість Кролевецького борошна відома за межами Сумської області (постійно контролюється лабораторіями підприємства).

- здійснюється досить активна рекламна компанія діяльності підприємства: рекламний проспект комбінату представлений у рекламно-поліграфічному журналі "Ділова Сумщина" та на однойменному сайті в Інтернеті, видані візитні картки підприємства, продукція підприємства регулярно представлена на різноманітних виставках Сумщини та за її межами, надаються відповідні оголошення у міських засобах інформації, надається благодійна допомога підприємствам та організаціям району.

3.6 План маркетингу

Представлена програма (план) маркетингу Кролевецького КХП цілком базується на кінцевих результатах економічного аналізу тенденцій розвитку та сучасного стану внутрішнього ринку борошна та іншої продукції борошномельної промисловості. Під час створення маркетинга-плану враховувалися потенційні можливості КХП, пов'язані з відпрацюванням технології виробництва борошна, наявністю необхідних матеріальних ресурсів.

Основним ринком збуту борошна є внутрішній ринок України.

Основним каналом розподілу виробленої продукції буде дворівневий канал:

Кролевецький КХП - оптова торгівля - роздрібна торгівля - покупець.

По вищезгаданому каналу збуту забезпечуватиметься збут 70% виробленого продукту.

Кролевецький комбінат хлібопродуктів готовий співпрацювати з усіма партнерами, хто сповідує чесне ділове ставлення. Комбінат доставляє продукцію на замовлення будь-яку точку України, відносячи витрати на собівартість і не виходячи за межі обумовленої ціни.

Дистриб'ютори повинні дотримуватися рекламної політики комбінату та реалізувати борошно в упаковці, на якій нанесено логотип та фірмові реквізити. Це неодмінна умова та стратегія агресивного маркетингу.

3.7 Аналіз ризиків

Під час підготовки даного розділу бізнес-плану нами була проаналізована можливість виникнення неврахованих кількох критичних ситуацій, які можуть мати негативний вплив на наш бізнес, серед них: ринковий ризик, ризик втрати майна, ризик втрати часу, ризик невиконання обов'язків, ризик капітальних вкладень (інфляція), політичний ризик.

Розроблена нами програма захисту ризиків, представлена нижче, не включає заходів із захисту від ризику капітальних вкладень та політичного ризику. Ці ризики зв'язані між собою і залежить від діяльності керівництва підприємства.

Ринковий ризик (відсутність ринку) - захист від цього ризику полягає в наступному: постійне збільшення якості муки, рекламна компанія та інші маркетингові заходи, які забезпечать постійне зростання попиту на нашу продукцію.

Ризик втрати майна – захист від даного ризику полягає у наступному: комбінат хлібопродуктів обладнаний системою пожежної сигналізації та власним пожежним депо Крім того, охорона підприємства покладена на воєнізовану охорону «Варта».

Ризик втрати часу (відсутність сировини та своєчасної реалізації продукції, зупинка виробництва через поломку оснащення) - захист від цього ризику полягає в наступному: на підприємстві ведеться обов'язковий збір та аналіз інформації про прогнозований урожай зернових та укладання договорів з постачання з сільськогосподарськими підприємствами, постійний контроль ситуації щодо обсягів можливих поставок сировини, складених на основі щорічного врожаю.

Інженерно-технічною службою розроблено та чітко виконується графік профілактичного ремонтно-технічного обслуговування обладнання, яке дозволить уникнути його аварійних поломок та незапланованих зупинок виробництва.

Ризик невиконання зобов'язань - захист від цього ризику полягає в наступному: для зниження ризиків недопоставки сировини вводяться системи її закупівлі через біржові контракти, тому форвардні угоди можуть укладатися за двох умов:

- Угода із заставою. передбачає сплату одним контрагентом іншому обумовленої суми грошової застави на момент укладання біржового контракту як гарантії виконання своїх зобов'язань. Рівень застави коливається у межах від 1 до 100% вартості договору;

- Угода з премією. Дає можливість комусь із контрагентів на основі попередньо обумовленого та виплаченого рівня премії володіти правом висунути контрагенту вимогу щодо виконання зобов'язань, аж до повної відмови від нього.

3.8 Виробничий план

Виробництво продукції на Кролевецькому комбінаті хлібопродуктів здійснюється єдиним технологічним процесом. Млин забезпечений комплексним високоефективним оснащенням.

Для підвищення ефективності використання пшениці з різними технологічними властивостями підготовка зерна до помелу ведеться по 2 секціях. Продуктивність секції зерноочисного відділення 12 т/годину.

Зерно після зважування надходить на сепаратори А1-БІС-12 для видалення легких добавок та неповноцінного зерна, а потім послідовно проходить очищення на каменевідбірниках РЗ-БКТ, трієрах, магнітних колонках, вертикальних шпалерах РЗ-БМО-6. Продукти лушення виділяються у пневмосепараторах РЗ-БСД.

Для обробки пшениці водою використовуються лушпильні машини А1-БМШ. Для додаткового зволоження зерна використовуються А1-БУЗ та А1-БАЗ. Після зволоження зерно надходить на додаткову обробку у вертикальну обивочну машину РЗ-БМО-12, а потім у стерилізатор зерна РЗ-БСЗ та аспіратор РЗ-БАБ.

Підготовлене до помелу зерно надходить у розмольне відділення.

Розмольне відділення має 2 секції по 250 т/добу кожна. Пшениця переробляється окремо за фізичними властивостями.

У розмольному відділенні встановлено 36 верстатів А1-БЗН з водним охолодженням верхніх швидкісних валків і автоматичним привалом і відвалом нижніх валків. Увімкнення та вимкнення верстатів проводиться тільки з пульта.

Комбінат працює в автоматичному режимі. Нарізання валків проводиться на комбінаті.

Для більш ефективного подрібнення після перших трьох систем на продуктах першої якості встановлено 10 ентолейторів, а на продуктах другої якості 18 деталей А1-БДГ.

У кожній секції для просіювання борошна встановлено по 6 розсіювачів РЗ-БРБ та одному РЗ-БРБ, а також по 5 ситових машин А1-БСО з 3 ярусами сит, які дозволяють отримувати по 1-2 проходи з нижнього ярусу та 3 сходи з будь-якого ярусу сит.

Для розмелювання сходів систем застосовуються на заводі розмольні машини А1-БВГ-11 штук, а для просіювання проходів розмольних машин використовуються віброцентрифуги РЗ-БЦА - 3 шт.

Отримані під час обробки зерна висівки надходять у бункера місткістю 416 тонн, а потім подаються на комбікормовий завод або на відвантаження.

У кожній секції отримують по 3 види борошна, з яких формується борошно за сортами, згідно з виходами.

Надходить борошно з розмольного відділення через ваги до складу безтарного збереження на 3360 тонн. Для відпустки на автотранспорт та вагони-муковози є ємності по 180 тонн.

Для вибивання борошна в мішкотару у складі готової продукції встановлені 2 карусельні установки. Борошно у тарі зберігається у складі місткістю 240 тонн. Завантаження борошна у вагони здійснюється за допомогою вагонозавантажувачів КМП.

Контроль за виконанням технологічної дисципліни на млині здійснює цехова лабораторія. Вона проводить щозмінний та періодичний контроль технологічного процесу. Пробні випічки проводяться на кожну помальну партію. Завод переведений на контроль борошна на прилад РЗ-БПЛ.

У 2020 році підприємство за власні кошти встановило нову лінію для розфасовки борошна в пакети та мішки ємністю 2,5,10,15,20 та 25 кг. Встановлена нова вага на тензодатчиках. У котельні замінено енергоємні агрегати, що дозволило в 1.5 рази зменшити витрати газу.

3.9 Організаційний план

Кролевецький комбінат є ланкою ДП ДАК"Хліб України" з усіма особливостями управління підприємства з даною організаційно-правовою формою. Для підприємства властивий лінійно-функціональний вид організаційної структури, що забезпечує жваву реалізацію управлінських рішень, допомагає спеціалізації й інтенсифікації діяльності функціональних

підрозділів, що уможлиблює необхідний маневр матеріально-фінансових ресурсів, спрямовуючи діяльність підприємства на достатню гнучкість та нововведення.

Для управління виробництвом на підприємстві працює 7 осіб адмінперсоналу, та 22 особи інженерно-технічного персоналу та 8 службовців.

Фонд заробітної плати усього персоналу, необхідний для діяльності комбінату, становитиме у 2023 році 1750 тис.грн на рік, тому середньомісячна заробітна плата працівників становитиме 385грн.

3.10 Фінансовий план

Фінансування діяльності підприємства здійснюється за рахунок кредитних та власних ресурсів. Власні ресурси надходять за рахунок реалізації продукції та виконання послуг, зокрема за переробку зерна на давальницьких умовах.

Під час розробки фінансового плану діяльності підприємства враховувалися реальні можливості виробництва та реалізації продукції (див. табл. 3.4).

Обсяги виробництва основної номенклатури продукції (борошна сортової, крупи манної, висівки та комбікормів) розраховані виходячи з прогнозу реалізації продукції за місяцями року, та в залежності від наявності сировини та планів закупівлі. Стартова ціна на закупівлю сировини встановлена на рівні середньорічної за 2021 рік та становить 438 грн.

Під час підготовки даних для розрахунку фінансового плану були прийняті такі дані:

1. План розроблений на 2023 рік з урахуванням зростання обсягів виробництва на 100,1%.

2. Основна валюта плану гривня.

Податкове середовище на термін діяльності встановлено за такими нормативами:

- податок на додану вартість – 20%;

- платежі до пенсійного фонду – 32%;

Таблиця 3.4 - Фінансовий план ДП ДАК «Хліб України» на 2023 рік, тис. грн.

Таблиця 3.4 - Фінансовий план ДП ДАК «Хліб України» на 2023 рік, тис. грн.

Показники	Очікуване значення у 2021	1 квартал	1 півріччя	9 місяців	Рік
Дохід					
Чистий дохід (виручка) від реаліз. продукції	18890	5376,9	8833,48	13442,25	19203,21
Ін. операційні доходи	136,2	0	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0
Ін. фінансові доходи	0	0	0	0	0
Інші доходи	0	0	0	0	0
Надзвичайні доходи	0	0	0	0	0
Всього доходів	19026,2	5376,9	8833,48	13442,25	19203,21
Витрати					
Собівартість реалізованої продукції	16690	4543	7464	11359	16266
Адміністративні витрати	855	169,5	339	508,5	678
Витрати на збут	142,00	36,35	59,71	90,87	129,81
Інші операційні витрати	343,4	40	80	120	160
Фінансові витрати	736	375	750	1125	1500
Втрати від участі в капіталі					
Інші витрати	123	0	0	0	0
Непередбачені витрати					
Податок на прибуток від звич. діяльності	59,80	63,79	42,18	71,80	152,68
Всього витрат	18949,2	5228	8735	13275	18847
Фінансовий результат діяльності					
Валовий прибуток	2336,20	833,48	1369,31	2083,71	2936,73
Чистий прибуток	77,00	148,841	98,41	167,54	356,24

- платежі до фонду соціального страхування (а саме від нещасних випадків) – 1,64%;
- платежі до фонду соціального страхування – 2,9%;
- платежі у разі безробіття - 2,1%;
- податок на прибуток - 30%.

Амортизаційні нарахування здійснюються згідно з податковим законодавством.

Бази оподаткування та строки платежів встановлено відповідно до законодавства України та інструкцій державної податкової адміністрації.

Фізичний обсяг завантаження потужностей підприємства виробництва продукції визначалися врахуванням графіка завантаження виробничих потужностей, плану виробництва за місяцями та інших розрахункових даних.

Висновки

Розглянувши кваліфікаційну роботу можна зробити наступні висновки, що бізнес-план є головним документом на підприємстві, він дозволяє показати вигідність проекту, основні його недоліки, виявити необхідні ресурси для здійснення проектів та залучити необхідних інвесторів (якщо ставиться така мета).

Загалом, говорячи про бізнес-планування, слід зауважити, що бізнес-план - це інструмент менеджменту, на основі конкретної маркетингової, матеріально-технічної, фінансової, кадрової політики провадження бізнесу. Він є обов'язково письмовим документом, що підсумовує можливості та перспективи майбутньої діяльності.

Бізнес-план допускає вирішувати наступні завдання

1. Дає уявлення про майбутні перспективи підприємницької діяльності.
2. Показує як ефективно організувати виробництво та просування товару ринку.
3. Планує отримання прибутку.
4. Дає уявлення як зменшити ризик і перемогти у конкурентній боротьбі.

Як головний документ підприємницької діяльності, бізнес-план вигідний як для підприємства, оскільки торкається всіх аспектів підприємницької діяльності, так і для економіки в цілому, оскільки він сприяє залученню інвестицій, включенню проектів у державні програми та одержанню коштів з централізованих джерел, обґрунтуванню необхідності створення спільних підприємств, розроблення та здійснення заходів щодо створення фінансово-промислових груп.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnytska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>
2. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274 <https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>
3. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>
4. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>
5. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management,18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>
6. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

7. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

8. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45. Edited by Tetyana Nestorenko and Aleksander Ostenda, Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021. P. 173-178 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>

9. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

10. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – Ruda Śląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidium 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

11. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

12. Tu Yu-Xia, Kubatko O., Karintseva O., Piven V. (2021) Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies. *International Journal of Environment and Pollution*. 2021. 69 (1-2), 112-129

13. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. *J. International Journal of Global*

<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>

14. Василенко, Валентин Олександрович Стратегічне управління: Навчальний посібник - К.: ЦУЛ, 2013. 396 с.

15. Віноградська А.М. Основи підприємництва: Навчальний посібник, 2-е видання. - К.: Кондор, 2015. 544 с.

16. Володькіна М.В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: Знання - Прес, 2012. 149 с.

17. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2015. 360 с.

18. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погріщук. – К.: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.

19. Дайновский Ю.А., Корягіна С.В. Фінансовий аналіз життєвого циклу підприємства// Фінанси України. 2013. №10. С. 66-75.

20. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О. В. Маковоз, [та ін.]. – К.: ЦУЛ, 2013. 272 с.

21. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб. / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. К.: Знання, 2008. 389 с.

22. Добровольський В. М. Звітність підприємств: Навчально-методичний посібник - К.: КНЕУ. 2011. 195 с.

23. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 19-37. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>

24. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>

25. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

26. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. - Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>

27. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

28. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

29. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22
https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf

30. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

31. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2018. 152 с.

32. Кудряшов В.П. / Фінанси: Навч. посіб.- Херсон: Олді-плюс.- 2012. 01352 с.

33. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ, 2010. 375 с.

34. Манів З.О., Луцький І.М. “Економіка підприємства”: Навч.посіб.- К.: Знання, 2014.580 с.
35. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>
36. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов’єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>
37. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев’янка, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96), 7-13.
38. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
39. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
40. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Щокіна Г.В., Головатого М.Ф., Антонюка О.В., Сладкевича В.П. К.: МАУП, 2017. 816 с.
41. Новиков Б. В., Синіок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. - К.: «Центр навчальної літератури», 2014. 560 с.
42. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2010. 128 с.
43. Опарін В. М. Фінанси: Навч. посіб.-- К.: Вид-во КНЕУ, 2019. 216 с.
44. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД

- «Університетська книга», 2018. – 572 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
45. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Х.: Основа, 2019. 620 с.
46. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. - 2ге вид., доповн. Л.: Новий світ 2013. 272 с.
47. Робінс, Стефан П., Де Ченцо, Девид А., Основи менеджменту. - К.: Видавництво Соломіє Павличко «Основи», 2012. 671 с.
48. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018. 496 с.
49. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
50. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К.: КНЕУ, 2011. 232 с.
51. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>
52. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>
53. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. –2-ге видання. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – С. 313.
54. Экономич. анализ хоз. деятельности предприят. и объединений: Учебник (Под ред. С.Б. Барнголоц и Т.М. Тация. 3 е.изд.; перераб. и доп.. М.: финансы и статистика, 2016. С. 153 -167.