

**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: Удосконалення організаційної структури підприємства та його апарату управління в умовах диверсифікації виробництва**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.629-03.4.10

Здобувач Марія НЄДОВА

Керівник к.е.н., доц. Василь МУЖАЙЛО

Керівник ст. викл. Євгенія КОРЕНМАН

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол № 14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І  
МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного  
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики  
перший (бакалаврський)

Ступінь вищої освіти

073 – Менеджмент

Спеціальність

Менеджмент

Освітня програма

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувачка кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_ (підпис)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА  
здобувачі вищої освіти  
Марії НЄДОВІЙ**

1. Тема роботи: «Удосконалення організаційної структури підприємства та його апарату управління в умовах диверсифікації виробництва» затвердженою наказом по університету від 30.10.2023 р. № 629-03.

2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 06.06.2024 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Розділ 1 теоретичні основи диверсифікації діяльності підприємства. 1.1. Диверсифікація як економічна категорія і як поняття. 1.2. Специфіка формування систем управління у диверсифікованих підприємствах Висновки до розділу 1. Розділ 2 дослідження напрямів диверсифікації підприємств хлібопекарської галузі. 2.2. Загальна характеристика ТОВ «Одеський хлібозавод №4 та його зовнішнього середовища. 2.3. Напрями впровадження диверсифікації виробництва ТОВ «Одеський хлібозавод №4» Висновки до розділу 2. Розділ 3 пропозиції щодо удосконалення осу в умовах диверсифікованого виробництва. 3.1. Пропозиції щодо удосконалення діючої організаційної структури управління ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» 3.2. Обґрунтування випуску нового виду продукції (заморожених хлібних напівфабрикатів Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 26, рисунків 25.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 12.02.2024 р.

Керівник \_\_\_\_\_

(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

(підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	12.02.24-10.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	11.03.24-13.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	14.03.24-25.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	26.03.24-16.04.24	виконано
5	Розробка проектного розділу	17.04.24-02.05.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.24-07.05.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	03.05.24-07.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.24-16.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.27-19.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05.24-24.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05.24-24.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.24-31.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.24-04.06.24	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.24-10.06.24	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.24-22.06.24	

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

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

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Марія НЄДОВА

підпис

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми.** Прискорення темпів науково-технічного прогресу, що відбувається в останні роки, посилення конкуренції, яке спричиняється глобалізацією економіки, різко загострюють проблеми підвищення конкурентоспроможності товаровиробників, пошуку і реалізації їх конкурентних переваг. При цьому динамічні зміни умов і середовища господарювання потребують постійного удосконалення та оновлення асортименту продукції, технологій і виробництва та просування на ринку з метою оперативного пошуку і реалізації ринкових можливостей інноваційного розвитку, який для України є безальтернативним [1]. Теоретичні та науковометодичні основи диверсифікації діяльності розглянуто в працях закордонних вчених Ансоффа І., Аккофа Р., Аронової О.М., Боуме на К., Гелбрейта Дж.К., Дихтль Е., Друкера П. Ф., Кот лера Ф., Портера М.Е., Санто Б., Стрікланда А.Дж., Томпсона А., Фатхутдінова Р.А., Янга С. Запропоновані ними концепції глибоко опрацьовані й набули розвитку в працях вітчизняних вчених Борисової В.А., Бутенко Н.В., Гришка В.А., Демченка Г.Л., Ілляшенка С. М., Корецького М.Х., Куденко Н.В., Мельника Л.Г., Немцова В.Д., Оборської С.В., Олефіренка О.М., Перерви П.Г., та інших.

Однак питання наукового обґрунтування і створення оригінальної, адаптованої до вітчизняних умов господарювання, системи управління стратегіями диверсифікації діяльності з урахуванням стану і тенденцій розвитку ринкового середовища, а також стратегічного потенціалу підприємства залишаються недостатньо вирішеними.

У першому розділі «Теоретичні основи диверсифікації діяльності підприємства» досліджено визначення «диверсифікація» як економічну категорію, досліджено специфіку формування систем управління у диверсифікованих підприємствах. Зроблено висновки до розділу 1.

У другому розділі «Дослідження напрямів диверсифікації підприємств хлібопекарської галузі» надано загальну характеристику ТОВ «Одеський хлібозавод №4» та проаналізовано його зовнішнє середовище, визначено напрями впровадження диверсифікації виробництва ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Зроблено висновки до розділу 2.

У третьому розділі «Пропозиції щодо удосконалення осу в умовах диверсифікованого виробництва» запропоновано шляхт щодо удосконалення діючої організаційної структури управління ТОВ «Одеський хлібозавод №4», обгрунтовано випуск нового виду продукції (заморожених хлібних напівфабрикатів). Зроблено висновки до розділу 3. Зроблено загальні висновки.

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 68 сторінок, 26 таблиць, 25 рисунків. Перелік посилань нараховує 36 найменування.

**Ключові слова:** структура управління, система, диверсифікація, хлібобулочні вироби.

## SUMMARY

**Actuality of theme.** The acceleration of the rate of scientific and technical progress that has taken place in recent years, the strengthening of competition, which is caused by the globalization of the economy, sharply exacerbate the problems of increasing the competitiveness of product manufacturers, finding and realizing their competitive advantages. At the same time, dynamic changes in business conditions and environment require constant improvement and updating of the range of products, technologies and production and promotion on the market in order to quickly find and implement market opportunities for innovative development, which is irreplaceable for Ukraine [1]. The theoretical and scientific-methodical foundations of activity diversification are considered in the works of foreign scientists Ansoff I., Akkof R., Aronova O.M., Boume na K., Galbraith J.K., Dichtl E., Drucker P.F., Kotler F., Portera M.E., Santo B., Strickland A.J., Thompson A., Fathutdinova R.A., Yanga S. The concepts proposed by them were

deeply elaborated and developed in the works of domestic scientists V.A. Borysova, N. Butenko. V., Hryshka V.A., Demchenko G.L., Ilyashenko S.M., Koretskyi M.Kh., Kudenko N.V., Melnyka L.G., Nemtsova V.D., Oborskaia S.V., Olefipenka O.M., Perervy P.G., and others.

However, the issue of scientific substantiation and the creation of an original, adapted to domestic economic conditions, management system of business diversification strategies, taking into account the state and development trends of the market environment, as well as the strategic potential of the enterprise, remain insufficiently resolved.

**In the first chapter "Theoretical basis of diversification of enterprise activity", the definition of "diversification" as an economic category is studied, the specifics of the formation of management systems in diversified enterprises are studied. Conclusions are made for section 1.**

**In the second chapter "Study of directions of diversification of enterprises in the bakery industry" the general characteristics of Odesa Bakery No. 4 LLC and its external environment are analyzed, the directions for the implementation of production diversification of Odesa Bakery No. 4 LLC are determined. Conclusions are drawn for chapter 2.**

**In the third section "Proposals for the improvement of the wasp in the conditions of diversified production", the nobles proposed to improve the current organizational structure of the management of "Odesa Bakery No. 4" LLC, the release of a new type of product (frozen semi-finished bread products) was substantiated. Conclusions are made for section 3. General conclusions are made.**

**The bachelor's** thesis contains 68 pages, 26 tables, 25 figures. The list of references includes 36 names.

**Keywords:** management structure, system, diversification, bakery products.

## ЗМІСТ

<b><u>ВСТУП</u></b> .....	10
<b><u>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</u></b>	
1.1. Диверсифікація як економічна категорія і як поняття	10
1.2. Специфіка формування систем управління у диверсифікованих підприємствах	24
Висновки до розділу 1	31
<b><u>РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ НАПРЯМІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ</u></b>	32
2.2. Загальна характеристика ТОВ «Одеський хлібозавод №4 та його зовнішнього середовища	32
2.3. Напрями впровадження диверсифікації виробництва ТОВ «Одеський хлібозавод №4»	45
Висновки до розділу 2	53
<b><u>РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОСУ В УМОВАХ ДИВЕРСИФІКОВАНОГО ВИРОБНИЦТВА</u></b>	54
3.1. Пропозиції щодо удосконалення діючої організаційної структури управління ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»	54
3.2. Обґрунтування випуску нового виду продукції (заморожених хлібних напівфабрикатів	59
Висновки до розділу 3	65
<b>ВИСНОВКИ</b>	67
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	68

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Прискорення темпів науково-технічного прогресу, що відбувається в останні роки, посилення конкуренції, яке спричиняється глобалізацією економіки, різко загострюють проблеми підвищення конкурентоспроможності товаровиробників, пошуку і реалізації їх конкурентних переваг. При цьому динамічні зміни умов і середовища господарювання потребують постійного удосконалення та оновлення асортименту продукції, технологій і виробництва та просування на ринку з метою оперативного пошуку і реалізації ринкових можливостей інноваційного розвитку, який для України є безальтернативним [1].

Теоретичні та науково-методичні основи диверсифікації діяльності розглянуто в працях закордонних вчених Ансоффа І., Аккофа Р., Гелбрейта Дж.К., Друкера П., Котлера Ф., Портера М.Е., Санто Б., Стрікланда А.Дж., Томпсона А., Фатхутдінова Р.А. Запропоновані ними концепції глибоко опрацьовані й набули розвитку в працях вітчизняних вчених Борисової В.А., Бутенко Н.В., Ілляшенка С. М., Мельника Л.Г., Немцова В.Д., Оборської С.В. та інших.

Мета дослідження – дослідити теоретичні та практичні особливості формування стратегії диверсифікації підприємства та її вплив на ОСУ. Завданнями дослідження є:

- дослідити визначення «диверсифікація» як економічну категорію;
- досліджено специфіку формування систем управління у диверсифікованих підприємствах;
- надати загальну характеристику ТОВ «Одеський хлібозавод №4 та проаналізувати його зовнішнє середовище;
- визначити напрями впровадження диверсифікації виробництва ТОВ «Одеський хлібозавод №4»;

- надати пропозиції щодо удосконалення ОСУ в умовах диверсифікованого виробництва;
- запропонувати шляхи щодо удосконалення діючої організаційної структури управління ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»;
- обґрунтувати випуск нового виду продукції (заморожених хлібних напівфабрикатів).

**Об’єкт дослідження** є процес удосконалення організаційної структури підприємства та його апарату управління в умовах диверсифікації виробництва.

**Предмет дослідження** теоретичні та практичні особливості удосконалення організаційної структури підприємства та його апарату управління в умовах диверсифікації виробництва.

**Методи дослідження.** Відповідно до логіки дослідження в роботі були застосовані такі методи дослідження: аналізу і синтезу (в дослідженні ринку хліба і хлібобулочних виробів); метод узагальнення (при систематизації теоретичних матеріалів, статистичній обробці вихідних даних і результатів); метод порівняння – для аналізу економічних показників діяльності підприємств хлібопекарської галузі. У роботі використано також методи фінансового аналізу; графічні методи – для побудови схем, графіків, діаграм.

**Інформаційно-нормативною базою складають** загальнонаукові положення та закони функціонування ринкової економіки, наукові праці класиків економічної теорії, менеджменту та публікації провідних вчених і фахівців з проблем стійкого розвитку підприємств. Інформаційну базу дослідження склали офіційні статистичні матеріали Держкомстату України, звіти про результати діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4», інформаційні ресурси мережі INTERNET, літературні джерела і публікації.

**Структура та обсяг роботи:** робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг основного тексту викладено на 70 сторінках. Робота містить 29 таблиць та 26 рисунків. Список використаних джерел налічує 32 найменування.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Диверсифікація як економічна категорія і як поняття

В умовах ринкової економіки найважливішими завданнями підприємств, організацій, закладів, установ (далі – організацій) є забезпечення їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості, підвищення економічної безпеки, отримання прибутку. Одним з дієвих способів розв'язання цих завдань є диверсифікація, яка у цей час застосовується і як антикризовий інструмент, і як інструмент розвитку. Вважається, що дослідження поняття диверсифікації почалися з початку 1950-х років, коли Г. Марковіц у статті «Portfolio Selection», викладаючи методику вибору портфельних інвестицій, застосував термін «diversified portfolio» (різноманітний портфель) [53, с. 77].

Мова йшла про оптимізацію в умовах невизначеності портфеля інвестицій, який набирался з цінних паперів, що мали різну інвестиційну доходність і ступінь ризику. Диверсифікація, яка полягала у розподіленні капіталу між різними цінними паперами, дає змогу зменшити ризики. Уявлення про диверсифікацію з фінансової сфери досить швидко проникла і до інших областей людської діяльності. Незважаючи на значне розповсюдження і навіть популярність терміну «диверсифікація», у теперішній час він трактується занадто широко і часто – досить вільно. У розумінні сутності диверсифікації у цей час немає єдиної думки.

Аналіз сучасної економічної літератури, що здійснювалися багатьма науковцями, виявив суттєві розбіжності у поглядах, що підтверджується чисельними публікаціями. Це змушує науковців, перед тим, як репрезентувати результати своїх досліджень проблем, питань або окремих аспектів диверсифікації, формулювати своє розуміння диверсифікації,

аналізуючи різноманітні підходи до її визначення. У зв'язку з цим, з метою уточнення економічної сутності даного поняття доцільним уявляється здійснення аналізу різноманітних інтерпретацій диверсифікації та узагальнення отриманих результатів. Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Термін «диверсифікація» є відносно новим. Він з'явився у 50-ті роки минулого сторіччя і достатньо швидко набув поширення в західній, а потім – і у вітчизняній науці. Найбільш загальне визначення диверсифікації дається у словниках та довідниках. Зокрема, у [45, с. 166] під диверсифікацією (від лат. *diversus* – різний і *facere* – робити) в широкому сенсі розуміється «різноманіття, різносторонній розвиток», а під диверсифікацію виробництва – «одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів виробництва, розширення асортименту виробів».

У [13, с. 220] дається більш повна характеристика диверсифікації як «надання чому-небудь різнобічного, комбінованого, багатогалузевого характеру», «поширення господарчої діяльності на нові сфери (розширення номенклатури продукції, видів наданих послуг тощо)». Диверсифікація виробництва при цьому характеризується як «стратегія зменшення ризику фірми за допомогою розподілу інвестицій та інших ресурсів між декількома напрямками діяльності – виробництва різнорідних товарів та надання різних послуг», а також «проникнення фірм у галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної галузі їх діяльності».

В економічній енциклопедії [18, с. 344] трактування терміну диверсифікація зводиться до його характеристики як «розширення номенклатури продукції» та «вихід за межі основного бізнесу, проникнення в нові галузі та сфери господарства». Далі ці два положення в енциклопедії розкриваються більш детально.

І. Ансофф, приділяючи диверсифікації величезне значення, основною проблемою стратегічного аналізу назвав визначення моменту часу, коли фірма

має прийняти рішення, диверсифікуватися їй чи ні [4, с. 185]. У своїй матриці «товар – ринок» диверсифікацію, яка передбачає оновлення і товарів, і ринків фірми одночасно, він розташував в частині, що відповідає ситуації «новий продукт – новий ринок», назвавши її стратегією, яка дає змогу компанії використати поточні переваги в нових сферах діяльності за умов істотної мінливості середовища господарювання [4, с. 172-173].

М. Портер диверсифікацію, «тобто розгалуження діяльності компанії», розглядав у нерозривному зв'язку з конкуренцією [40, с. 22–23]. На його думку, в компаніях, які намагаються відокремити диверсифікацію від стратегії конкуренції в різних напрямках бізнесу проблеми неминучі [40, с. 26]. При цьому диверсифікацією економічної діяльності

М. Портер характеризує як «розширення активності крупних фірм, об'єднань і цілих галузей за рамки основного бізнесу, під яким розуміється виробництво товарів і послуг, що мають максимальні частки у чистому обсязі продажів у порівнянні з іншими видами продукції, що випускається», а диверсифікацією виробництва – як «одночасний розвиток багатьох, не зв'язаних один з одним виробництв, розширення асортименту виробів, що випускаються» [40, с. 586].

Ф. Котлер, який вважається основоположником теорії управління маркетингом, розглядаючи стратегії росту у стратегічному плануванні, виділяє можливості диверсифікаційного росту, пов'язаного з можливостями, що відкриваються за межами галузі, і який (диверсифікаційний ріст) «виправданий у випадках, коли галузь не дає фірмі можливостей для подальшого зростання або коли можливості зростання за межами цієї галузі є значно привабливішими» [23, с. 530–531].

Д. Ейкер називає диверсифікацію стратегією виходу на товарний ринок, що відрізняється від поточних товарних ринків фірми. Він виокремлює дві стратегії зростання – розширення товарного асортименту та розширення ринку. При цьому диверсифікація може включати в себе варіант, коли новими є одночасно і товар, і ринок. Стратегія диверсифікації може реалізовуватися

за рахунок злиття з іншою фірмою (її поглинання), або ж внаслідок створення нового підприємства [1, с. 384].

К. Боумен визначає диверсифікацію як «процес проникнення фірми в інші галузі виробництва». Стратегія диверсифікації, на його погляд, дає змогу запобігти надмірній залежності від одного стратегічного підрозділу, що несе зобов'язання за підтримання певної асортиментної групи або товарного відділу [12, с. 169].

Сучасні трактування диверсифікації У цей час існує велика кількість різноманітних підходів до визначення сутності диверсифікації. Вони відрізняються між собою як змістовою основою, яка вказує, що саме являє собою диверсифікація, що лежить в її основі і дає відповідь на питання «диверсифікація – це що?», так і властивостями, якими її наділяють різні автори. Зокрема, як буде показано нижче, за змістову основу диверсифікації різними науковцями беруться процес, стратегія, форма організації виробництва тощо. Ще більшим різноманіттям характеризується сукупність ознак, якими наділяється диверсифікація.

О.М. Згурська на основі аналізу вітчизняних та зарубіжних наукових праць з питань диверсифікації визначила її ознаки, які вважаються найсуттєвішими. До них відносяться: освоєння нових видів виробництв; розширення асортименту продукції, освоєння нових видів продукції; проникнення в нові сфери та галузі діяльності; освоєння нових технологій; вихід підприємства на нові сектори ринку; розширення географічних меж діяльності; розподіл фінансових ресурсів; зміна організаційних структур; цільова орієнтація [20, с. 78].

Відзначимо, що в усіх наведених характеристиках як змістову основу можна визначити процес. В чому саме полягає цей процес має дати відповідь сутнісна ознака. Але, як видно, характеризуючи диверсифікацію, різні автори акцентують увагу на різних її ознаках. Сама О.М. Згурська вважає, що «диверсифікація діяльності підприємства означає оновлення (диференціацію)

і товару, і ринку одночасно, вихід за межі основного господарювання, проникнення в нові галузі та сфери економіки» [20, с. 80].

Водночас, існують і дефініції, де диверсифікація також трактується як процес, але в іншому сенсі. Наприклад, О.Р. Мазуренок характеризує диверсифікацію як «процес управління підприємством, направлений на освоєння нових виробничих процесів в системі його загального економічного розвитку і забезпечення найбільш ефективного використання інвестицій» [29, с. 9]. Управління як процес жодним чином не характеризує диверсифікацію. А те, що цей процес спрямований на «освоєння нових виробничих процесів» декларує поставлену ціль управління. А забезпечення найефективнішого спрямування інвестицій може здійснюватися не тільки внаслідок диверсифікації. Неточним є і формулювання диверсифікації М.І. Дроздовою, яка намагається дати «повне уявлення про диверсифікацію як економічний процес», що «відрізняється від традиційних універсальністю, можливістю застосування в будь-яких сферах діяльності» [17, с. 7]. Вона вважає, що «диверсифікація – це збільшення масштабів діяльності за рахунок розширення номенклатури товарів, додавання пов'язаних і не пов'язаних з основним напрямом галузей видів діяльності та географічних сегментів ринку, що передбачає капіталу з метою зниження всіх видів ризику, зміцнення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та ефективності господарювання організації, виконання соціальних програм» [17, с. 11]. Але збільшення масштабів діяльності, навіть внаслідок збільшення номенклатури товарів, не можна вважати сутнісною ознакою. Адже диверсифікація може відбуватися і при скороченні номенклатури виробів та обсягів виробництва, наприклад, у випадках, коли номенклатура та обсяг виробництва зменшилися, але при цьому з'явилися нові для підприємства види продукції, з якими воно виходить на нові ринки, що дає змогу підприємству утриматися «на плаву».

Досить невиразне визначення диверсифікації дає К. В. Богачевська. Вона пише, що диверсифікація – це «вектор розвитку підприємства, який

скеровує його діяльність у нові сфери на основі інновацій, базується на маркетингових дослідженнях і аналізу системи економічних ризиків, що дає змогу забезпечити економічну безпеку і конкурентоспроможність підприємства» [9, с. 263]. Тут необхідно підкреслити, що інноваційний розвиток підприємства, аналіз сукупності ризиків і орієнтація на підвищення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства далеко не завжди пов'язані з диверсифікацією. Крім того, нагадаємо, що диверсифікація, наприклад, географічна або шляхом поглинання, може взагалі не передбачати інновацій. Уявлення про диверсифікацію як про процес, є найбільш розповсюдженим. Водночас, досить часто диверсифікація характеризується як стратегія. І це не дивно, якщо врахувати те місце, яке їй відводиться у наукових працях та публікаціях навчального характеру з питань стратегічного управління. Саме з цих позицій розглядали диверсифікацію І. Ансофф [5], Г. Мінцберг [34], М. Портер [39], К. Фляйшер і Б. Бенсуссан Флей [48] та ін. Сучасні економісти також підтримують цю думку. Зокрема, Н.В. Куденко вважає, що диверсифікація являє собою стратегію, «яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу» [26, с. 79]. Так само Л.В. Івченко, визначаючи термін «диверсифікація діяльності підприємства», пише, що він означає «одну із альтернативних стратегій функціонування бізнесу, що ґрунтується на комбінуванні та зміні наявних і нових складових інвестиційного портфелю підприємства, видів діяльності, асортименту продукції, внутрішніх бізнеспроцесів суб'єкта господарювання з метою збереження і підвищення економічної резистентності компанії до можливих ризиків, рівня економічної ефективності та результативності функціонування підприємства та забезпечення процесу внутрішнього зростання компанії» [21, с. 102]. Подібні приклади можуть бути продовженими.

Розуміння диверсифікації як процесу або як стратегії зустрічаються найчастіше. Це підтверджується висновками багатьох авторів, які вивчали дефініції диверсифікації. При цьому часто диверсифікація розглядається

одночасно і як процес, і як стратегія. Зокрема, Т.В. Момонт на основі аналізу 31-єї дефініції диверсифікації стверджує, що спільним для більшості з них є її трактування як стратегії і як процесу. Для стратегії характерним є те, що вона, по-перше, визначає нові види діяльності з новими видами продукції та новими ринками збуту; по-друге, розширює сфери діяльності, незалежно від того, до якого сектору економіки вона належить і якому напряму віддає перевагу.

Процес, на її думку, полягає в об'єднанні «підприємств різних сфер економіки, об'єднання виробництв на базі нових, які виникли завдяки сучасному рівню розвитку міжгалузевих зв'язків, виробничих сил, новим можливостям у сфері управління виробництвом, що відкриваються з розвитком наукових технологій» [35, с. 169]. Не аналізуючи наведені висновки, відзначимо, що характеристика диверсифікації як процесу, наведена Т.В. Момонт, лише частково відображає її сутність. М.В. Сафрончук характеризує диверсифікацію не тільки як процес, що виражається у «створенні або придбанні компанією виробництв різного профілю, що збільшує різноманітність видів продукції і типів діяльності», та як стратегію, що «застосовується для зниження ризиків, підвищення стійкості і гнучкості компанії». Вона також визначає її «з точки зору управління активами компанії», трактуючи як «розподіл фінансових ресурсів компанії в різні види активів» [43, с. 74].

Диверсифікацію сприймають не тільки як процес або стратегію. Її також визначають як модель, характеризують як сукупність певних рішень, дій та заходів. Наприклад, О.А. Орлова у статті, присвяченій визначенню сутності диверсифікації підприємств і класифікації її видів, пише, що диверсифікація являє собою «модель функціонування підприємства, яка характеризується періодичністю змін або статичністю розмаїття напрямів внутріфірмової, підприємницької, інвестиційної та виробничої діяльності в залежності від тенденцій і впливу» [37, с. 10]. Таке визначення диверсифікації жодним чином не розкриває її сутності. Крім того, слід

враховувати, що модель завжди відображає певний реальний або абстрактний об'єкт, процес чи явище. Тобто правильніше казати про модель диверсифікації, а не називати диверсифікацію моделлю.

На погляд О.Є. Гудзь, «диверсифікація діяльності підприємства – це комплекс аналітичних, організаційних, контролюючих заходів, спрямованих на створення, підтримку та розширення економічно вигідних напрямів діяльності підприємства для досягнення його стратегічних цілей, це різнобічний, багатогранний процес, який за своєю специфікою є складним, але водночас і дуже результативним для активізації розвитку підприємства» [15, с. 21]. Але сутність диверсифікації – процес, а комплекс заходів дає змогу визначити і реалізувати в конкретній ситуації конкретні дії, спрямовані на забезпечення диверсифікації діяльності підприємства та його розвиток. Л.А. Бахчиванжи й О.Ю. Павлова також називають диверсифікацію комплексом рішень та дій, «спрямованих на отримання доходів з різних джерел, що всередині будь-якого підприємства відповідають заданим цілям та сприяють досягненню кінцевої мети, тобто тих намірів, якими підприємство керується у своїй діяльності» [7, с. 85]. Але єдиною сутнісною ознакою, яка пов'язує наведене визначення з диверсифікацією, є те, що ці рішення та дії спрямовані «на отримання доходів з різних джерел».

Спроби визначення того загального і найсуттєвішого, що характеризує категорія диверсифікації, здійснювалися неодноразово. Деякими науковцями проводилися дослідження частоти різноманітних ознак, що застосовуються для характеристики диверсифікації. Наприклад, за даними О. М. Згурської, у 19-ти різних дефініціях, в яких нею виокремлено 8 сутнісних ознак, найчастіше зустрічаються такі: розширення асортименту продукції (зустрічається 11 разів); освоєння нових видів виробництва, а також освоєння нових ІТ-технологій (зустрічаються по 7 разів); вихід на нові ринки, зміна організаційної структури, розподіл фінансових ресурсів, цільова орієнтація (зустрічаються по 6 разів) [20, с. 80].

При встановленні основних ознак диверсифікації, на нашу думку, слід виходити, передусім з визначення про яку саме диверсифікацію йде мова, що є предметом диверсифікації, тобто що диверсифікується. У цей час існує велика кількість термінів, що базуються на понятті диверсифікації. Наприклад, І. Ансофф у «Стратегічному аналізі» [5] використовує терміни «диверсифікація діяльності фірми», «диверсифікація виробництва», «диверсифікація ринку», «диверсифікація технології».

В економічній літературі також зустрічають поняття диверсифікація виробництва, диверсифікація економіки, диверсифікація джерел економічного зростання, диверсифікація діяльності підприємства, диверсифікація ризиків, диверсифікація експорту, диверсифікація джерел фінансування, диверсифікація послуг (житлово-комунальних, туристичних, медична, освітніх тощо), диверсифікація джерел енергопостачання тощо. Отже, у різних випадках і в різних сферах може бути виокремлено свій предмет диверсифікації, який показує, що диверсифікується (приводиться до різноманіття). Це може бути, наприклад, виробництво (розширення видів продукції, що випускається); диверсифікація економіки (збільшення галузей, секторів, ринків); диверсифікація джерел енергопостачання (збільшення кількості джерел енергопостачання та урізноманітнення його структури) тощо.

Є. Манохіна наводить варіанти трактування диверсифікації, сформульовані відповідно до предмету, але називає їх загальноприйнятою класифікацією видів диверсифікації. При цьому як види нею, на наш погляд, помилково, виділяються диверсифікація інвестицій (розосередження інвестицій за різними сферами і за різними строками); диверсифікація продукції (розширення числа її модифікацій); диверсифікація виробництва (одночасний розвиток низки, не завжди пов'язаних між собою видів виробництва); диверсифікація економічної діяльності (підсилення активності фірм, що виходить за рамки основного бізнесу) [30, с. 8]

Необхідно зазначити, що одночасно з цим автор з «точки зору наповненості предметного ряду продукції, що випускається», видами диверсифікації називає також горизонтальну, конгломератну та концентричну диверсифікацію виробництва [30, с. 8]. Категорія і поняття диверсифікації В економічній літературі наведені вище, а також подібні їм варіанти трактування диверсифікації досить часто називають категоріями. Наприклад, О.І. Землякова, вивчаючи диверсифікацію економіки регіону, виокремлює категорію «диверсифікація економіки» [19, с. 74,76]. О.М. Ромашко визначає категорію «диверсифікації діяльності підприємства» [41, с. 4], Н.Б. Мельник пише про категорію «диверсифікація виробництва в сільському господарстві» [33, с. 5], Цогла – про «диверсифікацію діяльності підприємств» [49]. А. Бокань категорією називає центровану диверсифікацію [10, с. 24]. К. Богачевська називає категорією диверсифікацію підприємства. Як підставу для цього вона вбачає у її «ролі та значимості в діяльності підприємства», пов'язаними з тим, що диверсифікація дає змогу «забезпечити приріст рентабельності і прибутку підприємства» [9, с. 282].

Цілком зрозуміло, що ґрунтуючись лише на значимості та ролі якогось поняття, воно не може бути піднесено до рангу категорії. Для в'яснення того, чи можна вважати економічними категоріями ці трактування диверсифікації, вирішальне значення має розуміння самої економічної категорії. Але і сучасні трактування сутності економічної категорії, які представлені в економічній літературі, мають певні відмінності. Зокрема, В.Г. Федоренко економічними категоріями називає «теоретичні, абстрактні, логічні поняття, котрі в узагальненому вигляді відображають основні, суттєві властивості економічних процесів та явищ і визначають характер науково-теоретичного мислення епохи» [47, с. 15].

С.В. Мочерний вважає, що економічні категорії – це «абстракція, теоретичне вираження, мислені форми реально існуючих економічних систем» [18, с. 477]. В [11, с. 343] економічні категорії характеризуються як

«найважливіші поняття економічної науки, що відображають суттєві сторони економічних процесів та явищ».

В Енциклопедії сучасної України економічні категорії репрезентовані як «узагальнене абстрактне (теоретичне) вираження об'єктивно існуючих економічних зв'язків і відносин, їхніх проявів, сторін, рис» [6]. Г. Левин, В. Едельман, розкриваючи сутність філософської категорії, пишуть, що вона являє собою «гранично загальне фундаментальне поняття, яке виражає найбільш істотні відносини тих чи інших областей дійсності, знання та діяльності. Утворюється як останній результат абстрагування від предметів та їх особливих ознак. До категорій відносяться гранично широкі за своїм обсягом поняття, тобто ті, для яких не існує більш загального, родового поняття» [27].

Поняття, на відміну від категорій, являють собою «вираз мови, який фіксує в мисленні відображення емпіричного або абстрактного об'єкта за допомогою виділення його істотних властивостей або відмінних ознак» [31]. Тобто поняття дають змістовні уявлення про реально існуючі або абстрактні об'єкти, процеси та явища, а також їх взаємозв'язки, що досягається внаслідок виділення та фіксації загальних та специфічних ознак і властивостей. Будь-якому поняттю зазвичай надається дві логічні характеристики – зміст та обсяг.

Змістом вважається загальна сукупність суттєвих ознак, система уявлень, які представляють, відображають розглядуване поняття. Обсяг поняття репрезентує загальну сукупність об'єктів, процесів та явищ, які мають ознаки, що відносяться до цього поняття. Категорії відрізняються від понять тим, що вони мають найменший зміст, але обсяг їх є найбільшим. Загальноновизнано, що будь-яка категорія є поняттям. Але далеко не усі поняття є категоріями. Виходячи з такого розуміння категорії та поняття, слід визнати, що наведені вище поняття «диверсифікація підприємства», «диверсифікація діяльності підприємства», «диверсифікація економіки регіону», «диверсифікація виробництва в сільському господарстві»,

«фінансова диверсифікація», «центрована диверсифікація» тощо не можна вважати категоріями. Ці поняття є надто конкретними і містять багато різноманітних специфічних ознак предмету диверсифікації.

Прикладом ототожнення категорії та поняття може бути твердження Х.В. Дрималовської: «Диверсифікація є багатоаспектною економічною категорією. Це поняття розуміють як процес, як стратегію, як механізм, як метод, як систему тощо [16, с. 62, 181]. Так само змішує категорію та поняття диверсифікацію О.М. Ромашко [41, с. 6].

На наш погляд, жодний з наведених варіантів не відповідає поняттю категорії, так, само, як і характеристика диверсифікації як категорії, що дається самою авторкою. Вона стверджує, що «диверсифікацію доцільно трактувати як стратегію, пріоритетним завданням якої є зниження рівня ризиків через розширення напрямків діяльності підприємства» [22, с. 80]. Така дефініція не розкриває економічної сутності диверсифікації, зводячи її до стратегії диверсифікації, яка є поняттям і не містить характерних ознак диверсифікації в їх концентрованому вигляді. Сама диверсифікація лише покладається в основу стратегії.

Змістовою основою тут виступають економічні відносини, що пов'язані з діяльністю. Її головна ознака – розширення. Через перерахування того, що розширяється (асортимент продукції, ринки збуту, джерела фінансування тощо), автор і характеризує диверсифікацію. А. Огінська вважає, що «економічна категорія диверсифікації відноситься до категорії відтворення, яка відображає сукупність і структуру видів діяльності конкретного господарюючого суб'єкта» [36, с. 72]. Погоджуючись з О. Ароновим, який вказує на складність і неоднозначність диверсифікації як економічної категорії, наявність різноманітних розумінь її сутності відповідно до конкретних обставин, коли науковці мають на увазі різні процеси [46, с. 117], зауважимо, що це можна пояснити все більшою розповсюдженістю найрізноманітніших економічних процесів і явищ, для яких характерним є розширення й урізноманітнення, розповсюдження їх на нові сфери,

збільшення їхнього спектру та різновидів задля досягнення поставленої мети. Те, що визначає сутність диверсифікації, що є спільним, істотним і найсуттєвішим для усіх її проявів, і має бути покладене в основу дефініції розглядуваної економічної категорії. Мета при цьому може бути зовсім різною. Як показано вище, найбільш часто диверсифікація характеризується як процес.

Аналіз існуючих дефініцій диверсифікації показав, що цей процес можна характеризувати декількома узагальнюючими ознаками, що відображають суттєві властивості диверсифікації. До них відносяться започаткування нових напрямів діяльності, збільшення, урізноманітнення номенклатури продукції, видів і напрямів діяльності, розширення їх діапазону вихід за межі основного бізнесу, проникненням в нові сфери. Крім того, цей процес може полягати у розширенні ринків та географічної присутності організацій, перерозподілі ресурсів, вкладень між різними об'єктами. Ці ознаки, як кожна окремо, так декілька з них у певному сполученні одна з одною, розкривають існуючі різноманітні поняття диверсифікації, наприклад, диверсифікація виробництва, фінансова диверсифікація тощо.

Економічну категорію диверсифікації, яка є універсальною характеристикою, що відображає лише все-загальні її особливості та властивості, на наш погляд, можна репрезентувати як процес збільшення та урізноманітнення видів і сфер діяльності організації, ринків, на яких вона працює, а також застосування нових способів залучення та використання фінансових ресурсів.

Стратегія може спиратися на диверсифікацію, якщо остання буде покладена в її основу. Але тоді, вочевидь, слід говорити про стратегію диверсифікації. До того ж диверсифікація може здійснюватися і поза стратегією. Диверсифікація є однією з форм організації виробництва [8, с. 44] або суспільною формою організації виробництва [3; 35, с. 165]. При цьому її часто ставлять в один ряд з іншими формами організації виробництва

(спеціалізація, концентрація, кооперування та комбінування) [50, с. 60]. Але в економічній літературі показані і більш складні взаємозв'язки між диверсифікацією та іншими формами організації виробництва. В [44, с. 78] диверсифікація розглядається як одна з найскладніших форм розвитку концентрації. В [50, с. 81-82] відзначається, що переваги диверсифікації, які полягають в ефекті різноманітності, зумовлюються комбінуванням технологічно пов'язаних спеціалізованих виробництв різних галузей.

В [8, с. 85; 24, с. 285] вказується на взаємозв'язок між диверсифікацією та спеціалізацією, а також на доцільність їх сполучення. Нерідко при визначенні понять диверсифікації наводиться її мета. Діапазон при цьому достатньо широкий. Як мета диверсифікації вказуються: збільшення прибутку, мінімізація ризиків, посилення власних конкурентних позицій [14, с. 25]; підвищення ефективності при повному використанні ресурсів [46, с. 117]; закріплення конкурентних позицій на різних ринках на основі раціонального розподілу та ефективного використання ресурсів, зміцнення економічного положення підприємства [16, с. 62]; своєчасне реагування на зміни кон'юнктури ринку, встановлення конкурентних переваг, зміцнення положення підприємства в ринковому сегменті [28, С. 118]; адаптація до ринкових умов при ресурсних обмеженнях [41, с. 38]. Мета може декларуватися як спасіння організації, забезпечення її простого виживання, уникнення банкрутства, створення економічно безпечних умов функціонування тощо. В цих випадках диверсифікація носить захисний характер. Але метою може бути реалізація можливостей отримання економічного зиску, отримання додаткового прибутку, підвищення ефективності діяльності, укріплення позицій організації на ринках, проникнення на нові ринки. У цих випадках диверсифікація використовується як засіб для подальшого розвитку організації.

Диверсифікація як економічна категорія являє собою процес збільшення та урізноманітнення видів і сфер діяльності організації, ринків, на яких вона працює, а також застосування нових способів залучення та

використання фінансових ресурсів. Така характеристика у стислому, концентрованому вигляді відображає найбільш загальні, сутнісні ознаки та властивості диверсифікації як економічного процесу. Вона є гранично широкою за обсягом і для неї немає більш загального поняття, яке для неї може виступати в ролі родового. Поняття диверсифікації, на відміну від її економічної категорії, характеризують більшим змістом, але меншим обсягом. Більшість з них є надто конкретними і містять різноманітні специфічні ознаки, що притаманні окремим поняттям відповідно до предмету диверсифікації. Ці поняття слід вважати видовими по відношенню до родового поняття «диверсифікація», яке є найбільш широким, узагальнюючим. Категорія диверсифікації репрезентує сутність окремих понять без їх індивідуальних, одиничних ознак і властивостей відповідно до її предмету. Категорія та поняття диверсифікації в сукупності утворюють специфічний понятійно-категоріальний апарат. Він є складовою понятійно-категоріального апарату економічної науки в цілому.

## **1.2. Специфіка формування систем управління у диверсифікованих підприємствах**

У процесі диверсифікації діяльності відбувається укрупнення господарюючих одиниць, розширення їхніх організаційних зв'язків у горизонтальній та вертикальній площинах. З метою гармонізації співвідношення станів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища диверсифіковані підприємства намагаються удосконалювати власну систему управління відповідно до потреб внутрішнього оточення та запитів зовнішнього оточення. Це безперервний процес визначення найкращих для певних умов організаційних форм, методів і механізмів регулювання, що полегшують прийняття рішень, координацію дій, передачу інформації, а також раціональний розподіл відповідальності й повноважень.

Головною проблемою при цьому стає те, що структура диверсифікованого підприємства (групи, об'єднання), уся система управління

ним повинна забезпечувати органічну єдність інтересів усіх структурних елементів (учасників).

З огляду на це, наукова розробка теоретичних, методичних і практичних аспектів проектування та впровадження нових систем управління в диверсифікованих підприємствах набуває особливої актуальності.

Значний внесок у розробку сучасної теорії управління здійснено у фундаментальних наукових працях відомих учених: Р. Аккофа, В. Рапопорта, Б. Мільнера, О. Віханського, Р. Фатхудінова, К. Боулдінга, С. Янга, Т. Парсона, М. Мельника, Б. Гольдштейна. Ю. Якутіна, Л. Горшкової, М. Корінька, У науковому доробку І. Сіменка суттєва увага приділяється управлінню диверсифікованим бізнесом в умовах зростаючої конкурентної боротьби. Проблематика управління інтегрованими підприємницькими структурами знайшла відображення у роботах П. Буряка, О. Ястремської, Н. Кизим та інших вітчизняних і закордонних дослідників.

Відсутність придатної методики аналізу й проектування систем управління в диверсифікованих підприємствах на практиці призводить до того, що їхня розробка і формування відбуваються на основі усереднених показників, стандартного набору функціональних і лінійних підрозділів, аналогії взаємозв'язків, що використовуються успішними організаціями. У результаті – у диверсифікованому підприємстві відбувається перенесення і / або поєднання систем управління, що використовувалися окремими стратегічними господарськими центрами (СГЦ) до розширення чи об'єднання. Таке «накладання» призводить до появи нової надзвичайно складної проблеми: формування єдиної цілісної узгодженої системи управління диверсифікованим портфелем різнонаправлених стратегічних бізнес одиниць (СБО) (визначення складу керівних органів, розподіл функцій та повноважень між ними, виділення рівнів ієрархії та обґрунтування напрямків взаємодії).

Під управлінням у широкому сенсі слова розуміють елемент, функцію та цілісні властивості організованих систем різної природи (біологічних,

соціальних, технічних), якщо вони так чи інакше забезпечують стійке існування системи, збереження її певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програм і цілей [5, с. 97; 11]. Система управління тісно пов'язує структуру управління (статичку) та процеси управління, які характеризують динаміку елементів структури управління та зв'язки й відносини між ними у часі. При їх реалізації всі елементи системи вступають у взаємодію, здійснюється перетворення входів і виходів й забезпечується досягнення цілей організації.

Однією з найважливіших характеристик системи управління, яка забезпечує її цілісність і стабільність, є її структура – часткова впорядкованість елементів і відносин між ними за будь-якою ознакою (виробничою, технологічною, економічною, соціальною, інформаційною, організаційною тощо). Структуризація системи управління повинна відображати її зміст і призначення як безперервно здійснювану систему заходів впливу апарату управління на діяльність усіх елементів організації з метою підвищення ефективності її функціонування.

Організаційна структура головний акцент ставить не на зв'язках між елементами системи, а на співвідношеннях їх взаємодії, що створюють ступінчасту, ієрархічну конструкцію [8, с. 74]. Р. Фатхудінов [9] визначає організаційну структуру управління як упорядковану сукупність взаємопов'язаних та взаємозумовлених елементів системи управління, склад, розташування та ступінь стійкості відносин яких забезпечують цілеспрямоване функціонування і розвиток її як єдиного цілого. Сутнісна складність систем управління обумовлює неоднозначність тлумачення їхньої організаційної структури: С. Янг [11]: проблеми організації (вхід), процес управління (процес), вирішення проблем організації (вихід); М. Мельник [8]: методи управління, організація управлінської праці, інформації, управлінської техніки; К. Боулдінг [8]: статична структура, динамічний механізм, керуючий механізм, інформаційний процес; Р. Акофф [1]: інформаційна підсистема (збирає дані та переробляє їх у інформацію, передає

замовнику у встановлені терміни), підсистема прийняття рішень (переробляє інформацію в інструкції, розпорядження, накази, цілі, завдання), підсистема контролю (встановлює, які з прийнятих в минулому рішень були помилковими);

Б. Мільнер [7, с. 15]: організаційна структура (конструювання, проектування, планування), процеси управління (забезпечення ресурсами, створення виходів, забезпечення функціонування та підтримка цілісності організації), стиль керівництва, організаційна культура;

О. Віханський [2]: структурно-функціональна (управлінські органи, організація, технологія та методи управління), інформаційно-поведінкова (управлінська ідеологія та ціннісна орієнтація системи управління, інтереси і поведінкові норми учасників процесу управління, інформація та комунікація в системі управління), підсистема саморозвитку (постійне вдосконалення та розвиток системи управління);

Р. Фатхудінов [9]: забезпечуюча, керуюча, цільова, функціональна підсистеми; Л. Горшкова [8] виділяє модулі для дослідження систем управління: цільовий – місія, цілі об'єкта та суб'єкта управління; структурний – організаційна та функціональна структури, інформаційна система; організаційно-поведінковий – управлінський персонал та організаційна культура.

Використовуючи методологію системного підходу, на нашу думку, основними елементами системи управління можна визначити: керуючу систему (суб'єкт, апарат управління), керовану систему (об'єкт організаційного управління) та процеси їхньої взаємодії (управлінський вплив, обернений взаємозв'язок, комунікації, інформаційні потоки, організаційну культуру). Таким чином, можемо стверджувати, що організаційна структура системи управління – це «замкнутий контур», де причина визначає наслідок, який, у свою чергу, визначає причину (взаємодія між суб'єктом і об'єктом), а зв'язки між елементами набагато важливіші окремих елементів.

Зазначена структуризація враховує статику системи управління (стан та порядок розташування елементів) та її динаміку, що виражається комунікаціями та взаємозв'язками між елементами. Сучасні підприємницькі структури мають низку особливостей: перш за все, перехід від лінійно-ієрархічних систем управління, які обслуговували вертикальну чи горизонтальну кооперацію виробництв, до систем, що базуються на реалізації принципу самоорганізації та нелінійних управлінських зв'язків. Сьогодні стає дедалі важче забезпечувати ефективність екзогенного (зовнішнього) управлінського впливу на діяльність компанії, якщо вона не сформувалася в режимі самоорганізації, тобто внаслідок дії ендогенних (внутрішніх) чинників.

З огляду на це актуальним стає формування нових, відмінних від існуючих, типів і конфігурацій організаційних структур. При розробці систем управління диверсифікованих підприємств, принциповим є вміння виокремити основні структурні елементи системи та головні зв'язки і взаємозалежності, які визначатимуть специфічні особливості її життєдіяльності. Ключову роль у цьому процесі слід відводити «внутрішньо-корпоративній узгодженості» (corporate coherence) між СБО (бізнесами, видами діяльності) в межах одного портфелю та корпоративною стратегією диверсифікації (що повинна базуватися на "ключовому бізнесі / бізнесах" – вид діяльності, що являє собою набір компетенцій, які визначають його відмінні (конкурентні) переваги. При цьому ступінь узгодженості між СБО залежить від внутрішнього потенціалу підприємства, його організаційних особливостей та ресурсних і технологічних можливостей.

У процесі розробки та проектування систем управління диверсифікованим бізнесом необхідно прагнути до консолідації стратегічного управління та демократизації прийняття оперативних рішень. Структурна політика диверсифікованого підприємства повинна поєднувати диспозитивний (координаційний) та автономний (саморегулюючий) методи. Відносини між структурними одиницями підприємства одного рівня є

ключовими і / але г погодження, закріплення прав, повноважень і обов'язків вищим керівництвом. При цьому одночасно з регламентацією діяльності визначених структур існує процес їхньої саморегуляції та самоуправління (на оперативному рівні). Саморегуляція полягає у формуванні дій, що призводять до стійких реакцій у системі на основі внутрішніх процедур і правил.

Така структурна політика вимагає поєднання централізованого управління і контролю – стратегічного управління на рівні генеральної дирекції з деякою (оперативною) самостійністю на рівні окремих СЦГ та СБО. Загальна принципова схема організаційної структури управління диверсифікованого підприємства представлена на рис 1.1.



Рис. 1. Структура системи управління диверсифікованого підприємства

Джерело: розроблено автором

Передумовами значних змін у сучасних підходах щодо організації й управління бізнесом передусім є поява і розвиток нових господарських відносин, заснованих на стратегічній взаємодії підприємств. Як вже зазначалося, через горизонтальну та вертикальну інтеграцію диверсифіковане підприємство розширює межі власного внутрішнього середовища, приєднуючи до нього постачальників, дилерів, партнерів, споживачів та ін. зацікавлені аудиторії, з метою доступу до управління на всіх стадія життєвого циклу продукту (ЖЦП). Так, диверсифіковане підприємство інтегрує власну

систему управління не лише в межах своїх внутрішніх функціональних областей, але й включно з функціональними підсистемами представників зовнішнього середовища.

Інтегрована система управління диверсифікованого бізнесу має будуватися на принципах стратегічної взаємодії, чутливості до змін цільового ринку, узгодженості й синхронізації основних бізнес- процесів учасників ЖЦП (СБО, окремих підприємств) на основі єдиного інформаційного простору.

Основними напрямками інтеграції при цьому виступатимуть [3, с. 73]: інтеграція всередині підприємства: інтеграція даних (єдина інформаційна база підприємства), інтеграція функцій (об'єднання і логічне узгодження раніше розділених функцій), інтеграція процесів (організація та управління бізнес-процесами), інтеграція моделей (узгодження та застосування єдиних методів і моделей планування й управління), інтеграція програмного забезпечення;

інтеграція з зовнішнім середовищем: інтеграція програмного забезпечення, інтеграція структур (приєднання до системи управління елементів зовнішнього середовища: постачальників, дилерів, партнерів, споживачів тощо).

Важливого значення при розробці та обґрунтуванні вибору конкретного типу організаційної структури набувають критерії її оцінювання. Вони дають змогу охарактеризувати відповідність розробленої структури загальній корпоративній стратегії функціонування і розвитку підприємства, а також уточнити плани реорганізації, звертаючи увагу на зони ризику, де часто виникають проблеми (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### Напрямки діагностики організаційної структури підприємства

Відповідність	Потенційні проблеми
<b>Стратегіям бізнес-одиниць.</b> Чи передбачає нова організаційна структура значну увагу менеджменту до джерел	<b>Координація.</b> Чи передбачає структура взаємодію між бізнес одиницями та можливі проблеми при цьому?

конкурентних переваг підприємства в цілому, потреб й ініціатив по кожному бізнес-напрямку (СБО)?	<b>Відповідальність.</b> Чи для кожного елемента структури розроблено чіткі показники ефективності роботи?
<b>Загальній корпоративній стратегії.</b> Чи дозволяє така структура ієрархії створювати додаткову вартість за рахунок отримання синергійного ефекту чи координації ключових функцій?	<b>Надмірна ієрархічність.</b> Чи кожний рівень управління бізнес одиницями володіє необхідними знаннями і достатніми компетенціями, і здійснює реальний внесок у створення вартості й загальне функціонування підприємства?
<b>Персонал.</b> Чи достатній рівень кваліфікації та професійної підготовки персоналу підприємства для виконання поставлених завдань?	<b>Гнучкість.</b> Чи достатньо гнучкою є структура для ефективної реакції на невизначеність, адаптації до змін і створення нових можливостей та їх реалізації?
<b>Ресурси.</b> Чи достатньо наявних ресурсів для ефективного функціонування запропонованої організаційної структури?	<b>Професійні культури.</b> Чи надає структура життєво важливим внутрішньо-фірмовим «субкультурам» автономію і захист від тотального впливу домінантної загально-корпоративної культури, яка може не враховувати важливих особливостей СБО?
	<b>Надлишкова складність.</b> Чи не містить структура фіктивних елементів, що не відповідають дійсності та ринковій кон'юнктурі?

Джерело: [10]

У диверсифікованих підприємствах надзвичайно важливого значення набуває розробка та створення активної системи комунікацій, контролю та зворотного зв'язку між елементами системи управління. Консолідація окремих внутрішніх структур і культур може бути здійснена лише через стандартизацію політики управління персоналом; координацію та гармонізацію дослідної, виробничої, фінансової, збутової та інших політик, а також розв'язання конфліктів і навчання на досвіді.

### Висновки до розділу 1

У результаті проведеного дослідження автором відзначено, що специфічною рисою систем управління диверсифікованих підприємств є необхідність поєднання різних форм адаптивних структур для окремих СБО та їхньої взаємодії всередині механістичної структури підприємства загалом.

Система управління будь-якого підприємства є унікальною і неповторною за своєю будовою, оскільки вона містить специфічні характеристики та відповідає ситуаційним умовам його функціонування. З огляду на це, методичні рекомендації щодо розробки та формування організаційної структури управління повинні стосуватися лише найбільш загальних принципових рішень щодо характеру і взаємодії керуючих і керованих ланок та окремих служб (посад). Тобто типові рішення повинні залишати вибір форм і методів роботи, що базуватимуться на цілях і особливостях конкретного підприємства. Ігнорування специфіки окремих СБО та підприємства загалом може призвести до втрати існуючих вигід і компетенцій, появи внутрішньої невідповідності між новими формами організації управління та повної непридатності запропонованої системи управління.

## РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ НАПРЯМІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

### 2.2. Загальна характеристика ТОВ «Одеський хлібозавод №4 та його зовнішнього середовища

ТОВ «Одеський хлібозавод №4» – один з найбільших промислових виробників хлібобулочної продукції в Україні, виробнича потужність якого дозволяє випускати до 200-220 т продукції на добу. На підприємстві діє окрема служба, яка відстежує тенденції на ринку і розробляє нові вироби, власна сертифікована і обладнана лабораторія, висококваліфіковані та досвідчені фахівці. Різноманітність асортименту, висока якість дозволило підприємству значно розширити географію реалізації продукції. Підприємство піклується не тільки про те, щоб зробити якісну і смачну продукцію, а й своєчасно доставити її в торгівлю. Підприємство має власний спеціалізований автопарк, який щорічно поповнюється новими автомобілями для доставки хліба та здоби. Крім того, має власну фірмову торговельну мережу, представлену сучасними магазинами і торговими павільйонами. У фірмовій торговельній мережі, розташованій в Одесі і Одеській області, завжди представлений широкий асортимент хлібобулочної продукції підприємства, а досвідчені і підготовлені продавці допоможуть підібрати вироби на будь-який смак та уподобання.

Компанія безпосередньо виробляє Хлібобулочні вироби / Пшеничний хліб / Житній хліб / Гостовий хліб / Булочні вироби / Листкові вироби / Здобні вироби / Сухарі пшеничні / Сухарі житні / Кондитерські вироби / Круасани / Печиво / Сушки / Сухарі / Пряники / Піроги / Кекси / Коржі для тортів. Продукція «Одеського короваю» неодноразово була визнана кращою, як покупцями, так і професіоналами і удостоєна багатьох нагород на міжнародних конкурсах.

Джерелом інформації для аналізу є форма «Звіт підприємства по

продукції» та «Звіт про основні показники діяльності підприємства». Для аналізу виробництва продукції в натуральному й вартісному вираженні складемо аналітичну таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

## Аналіз виробництва продукції

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1. Обсяг продукції в, тис. грн.	132983,8	203348,6	70364,8	34,60
2. Вироблено продукції, т	49838,3	71848,9	22010,6	44,16

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З таблиці видно, що виробництво продукції виросло на 34,6 %. Проаналізуємо структуру випуску продукції. Складемо аналітичну таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

## Аналіз структури випуску продукції

Найменування продукції	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	т	%	т	%	абсол.	відн.
1. Хліб в/г	30392	60,98	49134	68,38	18742	7,4
2. Хліб 1 г.	423,9	0,85	2549	3,55	2125	2,7
3. Хліб житній	13025	26,13	13298	18,51	273	-7,6
4. Булочні вироби	1262,7	2,53	1615	2,25	352	-0,28
5. Здобні вироби	2825,4	5,67	2843	3,96	18	-1,71
6. Бубличні вироби	1280	2,57	1336	1,86	56	-0,71
7. Сухарі	13,5	0,03	66,9	0,09	53	0,06
8. Панірувальні сухарі	262	0,53	441,3	0,61	179	0,08
9. Кондитерські вироби	353,9	0,71	566,6	0,79	213	0,08
Всього	49838	100	71849	100	22011	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Далі проаналізуємо фактори, які впливають на зміну обсягу продукції. Складемо аналітичну таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

## Аналіз факторів, що впливають на зміну обсягу продукції

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
			Всього	у тому числі за рахунок:

				обсягу	середньо оптової ціни
1. Обсяг продукції цінах, тис. грн.	69540	98261,6	28721,8	30711,56	-1990,21
2. Виробництво продукції, т	49838	71848,9	22010,6	30711,56	-
3. Середньооптова ціна 1т, грн.	1395,3	1367,61	-27,694	-	-1989,78

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За даними таблиці видно, що обсяг продукції в 2020 році в порівнянні з 2019 роком збільшився на 28721,8 тис. грн. Для аналізу забезпечення підприємства трудовими ресурсами складемо аналітичну таблицю 2.7. З таблиці видно, що чисельність персоналу основної діяльності збільшилася в 2020 р на 255 чоловік або на 21,2 % у порівнянні з 2019 роком. Це збільшення відбулося за рахунок збільшення числа робітників на 219 чоловік або 23,3 % та збільшення числа службовців на 36 чоловік або 13,69 %.

Таблиця 2.4

#### Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне
ППП, чол. у т.ч.	1203	1458	255	21,20
робітники	940	1159	219	23,30
службовці	263	299	36	13,69
Обсяг продукції, тис. грн.	69539,8	98261,6	28721,8	41,30

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2019 році найбільша питома вага в структурі працівників займали основні працівники (73,94 %), допоміжні – 26,06 %. У 2020 році в структурі працівників відбулися позитивні зміни, тому що частка основних працівників збільшилася до 75,75 %, а частка допоміжних зменшилася до 24,25 % у порівнянні з 2019 роком. У 2020 році на 82 людини звільнено більше, ніж в 2019 році, у тому числі за негативних причин звільнено на 131 чоловік більше. Чисельність звільнених менше, ніж прийнятих, про це свідчить коефіцієнт обороту з прийому, що більше коефіцієнта обороту з вибуття. Продуктивність праці в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. підвищилася на 10802,85 грн., або 14,6 %. Середньорічна заробітна плата 1 працівника

збільшилася на 726,65 грн. (9,34 %). У 2019 році первинна вартість оборотних фондів (ОФ) збільшилася на 9027 тис. грн. (29,92 %). В 2020 р. первинна вартість ОФ збільшилася на 6751,5 тис. грн. або 17,23 %. Залишкова вартість ОФ в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. збільшилася на 3612,1 тис. грн. (13,38 %). Розрахуємо коефіцієнти введення, вибуття та приросту ОЗ (див. табл. 2.5)

Таблиця 2.5

## Розрахунок коефіцієнтів введення, вибуття й приросту ОЗ

Найменування коефіцієнту	Розрахунок	Значення показника	
		2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт введення	$K_{вв} = \frac{ОФ_n}{ОФ_{к.р.}}$ ОФ <sub>н.</sub> – оборотні фонди, що надійшли; ОФ к.р. – наявність ОФ на кінець року	0,2595	0,1541
Коефіцієнт вибуття	$K_{виб} = \frac{ОФ_{виб}}{ОФ_{пр}}$ ОФ <sub>виб</sub> – оборотні фонди, що вибули; ОФ <sub>пр.</sub> – наявність ОФ на початок року	0,0379	0,0084
Коефіцієнт приросту ОЗ	$K_{пр} = \frac{ОФ_n - ОФ_{виб}}{ОФ_{пр}}$	0,2992	0,1723

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2019 р. введені ОФ склали 25,95 % щодо вартості фондів, введених на кінець року. Вибулі ОФ склали 3,79 % щодо їхньої вартості на початок року, таким чином приріст ОФ склав 29,92 %. У 2020 р. введені ОФ склали 15,41 % щодо вартості фондів, введених на кінець року. Вибулі ОФ склали 0,84 % щодо їхньої вартості на початок року, таким чином приріст ОФ склав 17,23 %. Зниження коефіцієнта приросту в 2020 році в порівнянні з 2019 роком свідчить про вповільнення процесу відновлення ОФ. Проаналізуємо стан основних фондів.

Таблиця 2.6

## Аналіз стану ОФ

Показники	2019 р.		2020 р.	
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року

1. Первинна вартість ОФ, тис. грн.	30166,4	39192,6	39192,6	45944,1
2. Знос, тис. грн.	10231,1	12198,2	12198,2	15338
3. Залишкова вартість ОФ, тис. грн.	19935,3	26994,4	26994,4	30606,1
4. Коефіцієнт придатності	0,6608	0,6888	0,6888	0,6662
5. Коефіцієнт зносу	0,3392	0,3112	0,3112	0,3335

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз структури ОФ основного виду діяльності свідчить, що в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. вартість ОЗ збільшилася на 5170,3 тис. грн. Вартість ОФ першої групи збільшилася на 1049 тис. грн. або 7,25 %, а вартість ОФ другої групи збільшилася на 25,26 %, 10,12 % й 3,40 % відповідно. Вартість ОФ третьої групи збільшилася на 116,5 тис. грн. як в 2019 р., так й в 2020 р. У структурі ОФ найбільшу питому вагу займають машини й устаткування (47 % й 50,79 % відповідно), що характеризується позитивно. У структурі ОФ основного виду діяльності в 2019 р. у порівнянні з 2020 р. значних змін не відбулося. Основним показником, що характеризує ефективність використання ОФ є фондовіддача. У 2020 р. у порівнянні з 2019 р. показник фондовіддачі підвищився на 0,31, що свідчить про підвищення ефективності використання ОФ. Таким чином, обсяг продукції в 2020 р. підвищився на 28721,8 тис. грн. у порівнянні з 2019 р. На цю зміну вплинули такі фактори: підвищення показника фондовіддачі на 0,31 призвело до підвищення обсягу продукції на 13196,19 тис. грн.; підвищення середньорічної вартості ОФ на 7888,85 тис. грн. призвело до збільшення обсягу виробництва на 15177,7 тис. грн. На якість виробленої продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» впливає якість сировини та матеріалів. Метою управління закупівлями сировини є забезпечення своєчасного виробництва з якісної сировини та задоволення виробничих потреб. Процес закупівлі сировини на підприємстві полягає у: складанні вимоги на постачання сировини; вибір оптимального постачальника; оформлення договорів; проведення вхідного контролю якості вхідної сировини.

Закупівлю сировини на підприємство здійснює департамент матеріально-технічного розвитку (МТР). Заявка в департамент МТР на

поставку сировини наступного місяця подається начальником відділу управління витратами та ціноутворенням до 24-го числа поточного місяця.

Постачальниками борошна з 2020 року є Одеський комбінат хлібопродуктів. Раніше – Куліндоровський комбінат хлібопродуктів. Всі договори на поставку сировини оплачуються протягом п'яти банківських днів або оплата за фактом. На головне підприємство протягом місяця надходить 130 т борошна, 90 т цукру, 25 т маргарину, 1 т молока сухого, 35 т дріжджів пресованих, 10 т яєць курячих, 20 т масла рафінованого.

У торговельні точки готова продукція поставляється орендованим транспортом, що становить 70 %. Це 80 одиниць лоткових автомашин марки «Газель», що розвозять продукцію по місту й прилеглим торговельним точкам. Інший транспорт є власністю підприємства: лоткові автомашини і спеціалізовані контейнеровози. Контейнеровози використовуються при внутрішній переміщенні готової продукції з одного заводу на іншій, доставку великим споживачам, регіональним клієнтам. Види продукції, які виробляються хлібозаводами є різними на кожному хлібозаводі. У структурі готової продукції хлібобулочних виробів виділяються наступні головні асортиментні групи: хліб в/с «Обідній»; хліб житній «Переяславський», «Дарницький», «Бородінський»; здобні вироби. Необхідність у міжзаводських перевезеннях викликана тим, що підприємство забезпечує повні асортименти готової продукції у всіх точках відвантаження. На підприємстві існує три форми розрахунку зі споживачами продукції: передплата – основна форма розрахунків (майже за 90 % продукції), оплата за фактом – переважно за кондитерську продукцію, відтермінування платежу (дебіторська заборгованість) – бюджетним організаціям, супермаркети, оптовим покупцям. Розрахунки клієнти ведуть у наступних формах:

- 1) перерахування грошей на розрахункові рахунки підприємства;
- 2) оплата наявними через каси підприємства або банк, що обслуговує підприємство (з банком укладений договір «Про касове обслуговування покупців»). Каси для прийому грошей за готову продукцію розташовані на

території головного заводу. Для самих великих клієнтів передбачений висновок додаткових угод на повернення підприємству черстої продукції в кількості, що не перевищує 1 % від кількості отриманої продукції за місяць за ціною 100 % від відпускної ціни.

## **2.2. Аналіз сучасних тенденції ринку хліба і хлібобулочних виробів України**

Хліб завжди вважався традиційним продуктом для України. У 2016 році споживання цього продукту середньостатистичним українцем поступалось тільки Туреччини і Болгарії. Сьогодні в супермаркетах можна знайти величезну кількість різних видів хлібобулочних виробів, які можуть задовольнити будь-який попит. Але навіть такий простий і звичайний продукт піддався впливу світових трендів і тенденцій.

Перш за все хліб в Україні перестав бути просто соціальним продуктом. Початком для цього процесу послужила постанова Кабінету Міністрів України про скасування державного регулювання цін на ряд продуктів в 2017 р. Тоді населення переживало про різке зростання цін на хлібобулочні вироби. Але виробники знайшли інший вихід - вони зробили асортимент своєї продукції більш різноманітним, залишивши і соціальні категорії хліба, але додавши і ті, які допомагають не тільки продавати хліб, а й отримувати дохід [15].

Український хлібний ринок відрізняється відсутністю вираженого лідера. Навіть найбільші представники галузі не займають більше 10-відсоткової частки. Вони конкурують за увагу покупців з невеликими пекарнями, кондитерськими цехами торгових мереж, приватними підприємцями. Дрібні виробники часто мають перевагу на ринку перед великими хлібозаводами, так як оподатковуються за спрощеною системою. Структурно випуск українських пекарів більш ніж на 70% складається з виробів, які узагальнено називаються хлібобулочними, ще майже 20% - це

вафлі і печиво, трохи більше 4% - здоба (рис. 2.1). Інші кондитерські вироби все разом заповнюють близько 5,5% ринку [16]

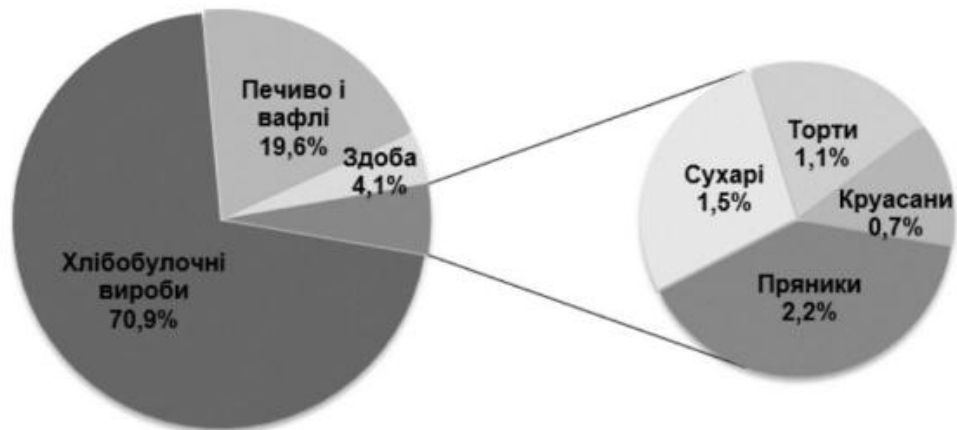


Рис. 2.1. Сегментація виробництва за досліджуваними сегментами у 2020 році, %

Джерело: [16]

Сегмент хлібобулочної продукції складається з хліба з пшеничного борошна, хліба з додаванням житнього борошна, булочної продукції та нетрадиційних видів хліба, які займають лише близько 2% сегменту (рис. 2.2).

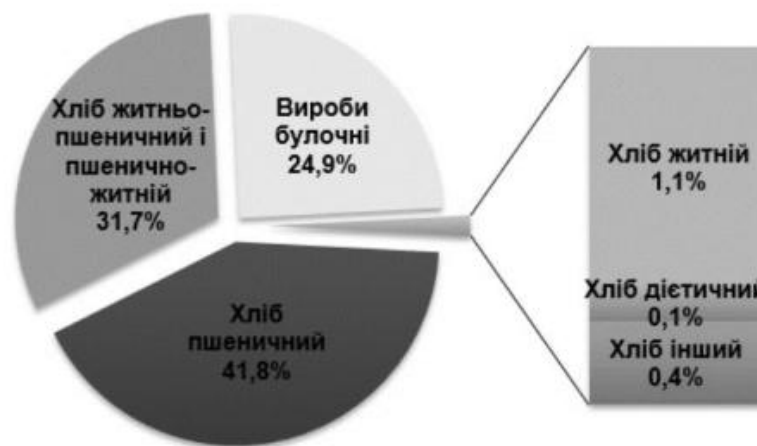


Рис. 2.2. Сегментація виробництва за видами у 2020 році, %

Джерело: [16]

Аналізуючи дослідження Українського ринку хлібобулочної і борошняної продукції, можна прийти до висновку, що на ньому переважають

товари вітчизняного виробництва. Доля імпортої продукції є незначною (рис. 2.3).

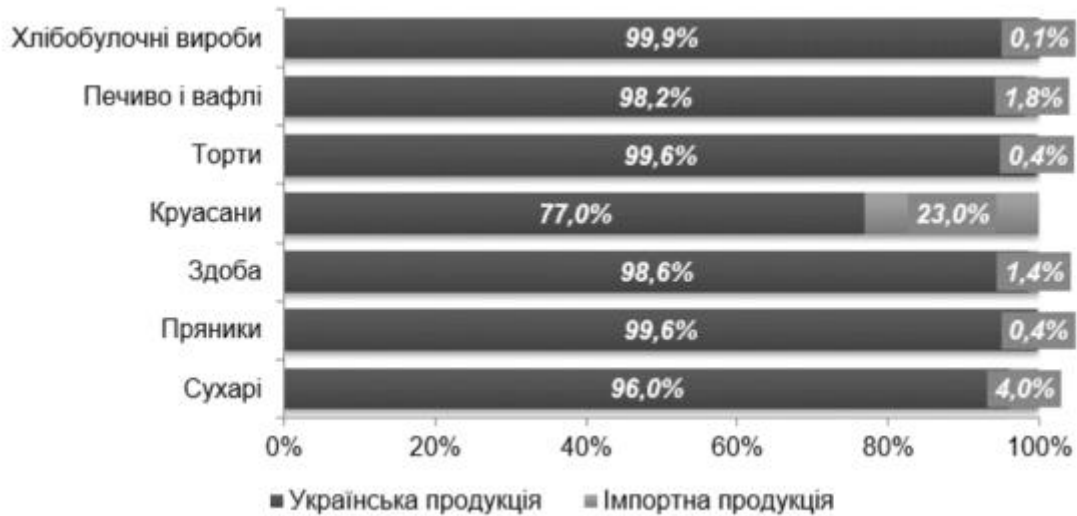


Рис. 2.3. Частка української та імпортої продукції в ємності ринку досліджуваних сегментів у 2020 році, %

Джерело: [16]

Опитування проведене компанією Research & Branding Group в 2022 році показало, що протягом останніх років попит населення на відповідні категорії хлібної продукції змінився. На момент опитування 54% респондентів зазвичай купували пшеничний хліб і лише 28 % надавали перевагу житньому хлібу і 17 % – житньо-пшеничному та пшенично-житньому. При цьому близько 20 % опитуваних обрали так звані «альтернативні» види хлібу (рис. 2.4) [17].



Рис. 2.4. Результати опитування населення про уподобання хліба, %  
Джерело: [17]

Уподобання того чи іншого виду хліба має певні особливості в залежності від ряду соціально-демографічних характеристик споживачів цього продукту. Так, жінки частіше за чоловіків надають перевагу висівковому (9 % проти 6 %) і бездріжджовому (7 % проти 3 %) видам хліба, а чоловіки частіше за жінок не мають особливих переваг у споживанні хліба (14% проти 11%).

Пшеничний хліб найрідше купують особи з вищою освітою (45%), а найчастіше — ті, хто має середню освіту (60%). Споживачами висівкового і зернового хліба частіше стають носії неповної середньої і вищої освіти (відповідно, 11% і 8%), і рідше – носії середньої освіти (2%). Особи з низьким і середнім рівнем достатку дещо частіше, ніж ті, що мають високий достаток, віддають перевагу житньому хлібу (відповідно, 28 % і 29 % проти 9 %). Особи з середнім достатком вживають гречаний хліб частіше, ніж особи з низьким достатком (4% проти 1%).

Населення Західної України рідше (43 %), ніж населення інших регіонів країни купує пшеничний хліб (52 % в Центрі, 61 % на Півдні, 65 % на Сході). Жителі Півдня країни надають перевагу житньому хлібу рідше (14%), ніж мешканці інших регіонів (29% на Заході, 31% в Центрі, 32% на Сході). А

споживачі центральних і східних областей помітно рідше вживають житньо-пшеничний хліб (відповідно, 12% і 10%), ніж споживачі західних (28%) і південних областей (20%). Можна також відзначити, що на Заході України бездріжджовий і гречаний хліб вживають дещо частіше, ніж в інших регіонах країни [17].

Сучасний стан ринку хліба та хлібобулочних виробів Одеської області, характеризується стабільним попитом на продукцію, але взагалі, спостерігається Одеса (56%). Це і не дивно, оскільки в м. Одеса проживає близько мільйона мешканців і відповідно знаходиться більша частина підприємств, що займається виробництвом хліба та хлібобулочних виробів, їх налічують приблизно 61. За видами продукції ринок хліба та хлібобулочної продукції представлений:

- хліб пшеничний (41,74%),
- хліб житньо-пшеничний (31,76%),
- вироби булочні (24,85%),
- хліб житній (1,13%) та інші (0,51%) [19].

20 лютого 2020 року в Києві відбулася галузева конференція «Технології виробництва і упаковки хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів 2020», де зібралися представники найбільших в країні підприємств-виробників хлібної та хлібобулочної продукції, які поділилися актуальною інформацією про ринок та виказали свої думки стосовно його стану: За даними Голови правління холдингу «Хлібні інвестиції», протягом 2018-2020 рр. обсяги реалізації хлібу великими підприємствами знизились мінімум на 5%. Це пов'язано з тим, що на ринок активно виходять фізичні особи-підприємці які займаються виробництвом хліба та хлібобулочних виробів, перебуваючи на спрощеній системі оподаткування, при цьому багато з них приховують частину обороту та не сплачують ПДВ і ЄСВ з офіційної заробітної плати, що дозволяє їм формувати ціну на 25-30% нижчу від середньої ринкової [20].

Володимир Черета, голова правління ПрАТ «Київхліб» зазначив наступне: «Ринок сам визначить місце промислового хлібопечення і роздробу. Це неминуче – досвід сусідніх країн підтверджує відновлення спеціалізації. Деякі ритейлери в сусідніх країнах вже виставили умову промисловим пекарям – прибрати потужності, які мережі створили на своїх майданчиках, і поставляти готовий продукт. Так, ритейлери хочуть зменшення загального споживання хлібобулочних виробів.

Обсяг виробництва хліба та хлібобулочних виробів в період з 2011–2021 років скоротився на 12%. Серед причин (факторів), що вплинули на такий спад можна виділити наступні:

- скорочення кількості кінцевих споживачів за рахунок зменшення чисельності населення; – зниження купівельної спроможності населення;
- зростання цін на хліб та хлібобулочних виробів;
- зміна смаків споживачів, що ґрунтується на таких тенденціях як: зростання захворювань пов'язаних з режимом харчування та трендів здорового способу життя, збільшення релігійного впливу, присутність ХБВ інших народів, орієнтація на заклади швидкого харчування (міні–пекарні), випікання хліба вдома; –останнім часом розвитку набуває такий сегмент ринку як заморожені напівфабрикати.

На даний момент він вже займає 1,5 % від загального обсягу ринку хліба та хлібобулочних виробів;

–адміністративне регулювання галузі протягом багатьох років, яке обмежувало процес ціноутворення, рентабельність виробництва та обсяги продажу хліба.

Аналіз ринку хліба та хлібобулочних виробів за регіональним розподіленням показує, що найбільша частка виробництва припадає на м. свіжоспечений хліб, але не хочуть нести витрати на обслуговування необхідної для цього «машини». Поки обладнання було новим, воно не вимагало таких капіталовкладень, як після декількох років експлуатації [20]».

Владислав Аверченко, генеральний директор ПрАТ «Концерн Хлібпром» зазначив: «У структурі каналів збуту відбувається зростання частки мереж. Торговельні мережі розуміють, що запах свіжого хліба є якорем для споживача, і, так як хліб належить до категорій товарів, частота споживання яких одна з найвищих, вони готові вкладатися в забезпечення цього ефекту. Радикально відрізняється ситуація в Європі. Рівень доходу в населення і дорожнеча часу не дозволяють робити покупки кожен день, і там полиця виглядає інакше. Дуже велика кількість продукції з тривалим терміном зберігання, продуктів для допікання. Кожне харчове виробництво має певні втрати, списання, а попит спрогнозувати дуже складно. У промислових умовах це нівелюється усередненням заявки, завдяки цьому ми можемо якимось варіювати. Але в умовах окремо взятого торговельного залу мережі залишаються один на один з усіма проблемами.

Думаю, ми прийдемо до балансу між індустріальною полицею, бо необхідний хліб з адекватним терміном зберігання і асортиментом випічки «за місцем», яка відіграватиме свою роль а-ля «хліб до сніданку [20]». Борис Шестопапов, співвласник HD-group передбачає: «Ми не можемо не помічати конкуренцію з роздрібними мережами, які налагодили випікання хліба. Багато торговців намагаються готувати за повним циклом – тобто від замісу тіста до випікання готового хліба. Незважаючи на активність ритейлерів, я переконаний, що це тимчасове рішення і ринок рано чи пізно сегментується. І ті, хто називаються «індустріалами», будуть виробниками значних обсягів стандартизованого лінійного та нелінійного хліба, а роздрібні мережі стануть нашими партнерами, а не конкурентами в частині допікання готової продукції [20]»

Безперечно хлібобулочні вироби стають особливо привабливими для споживача, якщо вони продаються максимально свіжими. У такій ситуації кращий варіант - використання заморожених хлібобулочних напівфабрикатів, які доводяться до повної готовності прямо у точці збуту або на підприємстві громадського харчування [21]. За останні роки попит на хліб, булочки,

слойки, рулети і навіть кондитерські вироби, виготовлені із заморожених напівфабрикатів, значно зріс. У Європі заморожений хліб і випічка продається в будь-якому супермаркеті. Це зручно: 10-15 хвилин в духовій шафі - і на столі свіжоспечені булочки. Україна поки на початку цього шляху [21].

Власне виробництво хлібобулочних виробів - дуже перспективний напрямок. Свіжий хліб, випечений на місці, не тільки хороший маркетинговий хід, але і козир, який дає можливість виділитися в умовах високої конкуренції. Використання заморожених напівфабрикатів не потребує розширення штату оскільки процедуру приготування виробів може виконувати одна людина. При використанні заморожених хлібних напівфабрикатів відсутній нереалізований товар, оскільки випікання нових виробів відбувається в міру реалізації попередніх. У результаті в асортименті завжди присутній як гарячий і ароматний хліб так і свіжоспечені булочки на будь-який смак. А наявність заморожених хлібних напівфабрикатів - гарантований запас при непередбаченому попиті на продукт [21].

Протягом останніх років все більшої популярності в усьому світі набуває так зване «здорове харчування». Погляди споживачів на здоров'я змінювалися багато разів і продовжують змінюватись. Їжа асоціюється з ширшим спектром корисного та шкідливого впливу на здоров'я. Сьогодні, коли медичні послуги дорожчають і споживачів дедалі більше турбує питання підтримки здоров'я, вони нерідко вибирають продукти харчування, керуючись їхньою користю для здоров'я. За даними досліджень FMI та Rodale, приблизно дві третини покупців вважають їжу «ліками для тіла». За даними Міжнародної інформаційної ради з продуктів харчування (IFIC), перше місце у списку бажаної користі від харчування займає здоров'я серцево-судинної системи, за ним слідує зниження/контроль ваги, відновлення сил, робота мозку та здоров'я травної системи. Крім того, багато хто переконаний, що для здоров'я корисні свіжі фрукти та овочі [22].

Як свідчать звіт FMI про роль сільгосппродукції (The Power of Produce), приблизно дві третини респондентів переконані, що товари, вироблені сільським господарством, є найважливішим компонентом збалансованого харчування. Цей тренд охопив сферу харчування в усьому світі, і Україна не стала виключенням. Велика кількість підприємств пристосовувалася до змін побажань покупців, впроваджуючи різні рішення. Наприклад, деякі підприємства змінили склад чи технологію виробництва своєї продукції, щоб вона стала більш корисною для вживання, або додали до асортименту своєї продукції товари, які б змогли підпадати під категорію продуктів здорового харчування [22].

### **2.3. Напрями впровадження диверсифікації виробництва ТОВ**

#### **«Одеський хлібозавод №4»**

До факторів макросередовища підприємства відносяться наступні:

- економічні: фаза економічного циклу країни, рівень інфляції, рівень безробіття валовий національний продукт та його динаміка, наявність та рівень товарного дефіциту, рівень доходів та купівельної спроможності населення);
- соціально-демографічні : чисельність населення, територіальне розміщення населення, рівень урбанізації, міграція населення, віковий склад населення, рівень народжуваності та смертності, статевий склад населення, сімейний стан населення;
- політико-правові: політична структура, рівень політичної та законодавчої стабільності, антимонопольне регулювання, податкове законодавство;
- науково-технічні: Введення нових технологій, напрями концентрації технологічних зусиль, підвищення продуктивності праці, нова продукція. Для визначення впливу факторів макрооточення на діяльність ТОВ «Одеський

хлібо завод №4», виконаємо аналіз факторів зовнішнього середовища, щодо означеної галузі із застосуванням інструменту PEST-аналізу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Одеський хлібо завод №4»

<b>Політико-правові фактори</b>	Вага	Бал	Оцінка	<b>Економічні фактори</b>	Вага	Бал	Оцінка
1. Надмірна політизація суспільства	0,1	1	<b>0,1</b>	1. Погроза росту темпів інфляції	0,2	4	<b>0,8</b>
2. Необхідність дотримуватись норм СОТ в законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту, експорту	0,2	3	<b>0,6</b>	2. Підвищення та встановлення податкових ставок	0,2	5	<b>1,0</b>
3. Недосконалі законодавча та податкова база	0,3	4	<b>1,2</b>	3. Рівень безробіття	0,1	3	<b>0,3</b>
4. Понад 90% підприємств торгівлі є приватними, що практично виключає державне регулювання	0,1	4	<b>0,4</b>	4. Нестабільний курс гривні	0,2	4	<b>0,8</b>
5. Недовіра суспільства до влади та її органів	0,1	2	<b>0,2</b>	5. Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків	0,1	4	<b>0,4</b>
6. Слабке залучення іноземних та вітчизняних інвестицій у галузь	0,2	3	<b>0,6</b>				
Всього	1,0	17	<b>3,1</b>	Всього	0,8	20	<b>3,3</b>
<b>Соціально-демографічні фактори</b>	Вага	Бал	Оцінка	<b>Науково-технічні фактори</b>	Вага	Бал	Оцінка
1. Зниження рівня освіти	0,1	1	<b>0,1</b>	1. Науково-технічний прогрес в сфері виробництва	0,2	5	<b>1,0</b>
2. Низька престижність праці у виробничій сфері	0,1	3	<b>0,3</b>	2. Відсутній фокус галузі на технологічний розвиток	0,2	4	<b>0,8</b>
3. Зменшення чисельності фахівців і робітників у найбільших	0,3	4	<b>1,2</b>	3. Досить низька інноваційна активність	0,2	3	<b>0,6</b>

промислових регіонах				підприємств			
4. Зниження привабливості праці в сфері виробництва	0,3	2	<b>0,6</b>	4. Державна технологічна політика	0,2	4	<b>0,8</b>
5. Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника	0,1	1	<b>0,1</b>	5. Обладнання на більшості підприємств є морально застарілим, з низьким рівнем автоматизації	0,2	4	<b>0,8</b>
Всього	0,9	11	<b>2,3</b>	1,0	20	<b>4,0</b>	

Джерело: побудовано автором на основі [29,30]

За даними сформованими в табл. 2.11, бачимо, що зовнішнє середовище ТОВ «Одеський хлібозавод №4» є нестабільним. Тому існує багато ризиків, адже деякі з факторів середовища мають значний вплив на діяльність підприємства. Особливу підприємству варто приділяти найбільшу увагу до науково-технічних факторів (загальна оцінка 4,0).

Інноваційна активність підприємств в галузі виробництва та реалізації хліба та хлібобулочних виробів є досить низькою, відсутній фокус на провадженні інноваційних рішень. При цьому ж простежується технологічний розвиток в загальній галузі виробництва, що дає можливість підприємству обирати варіанти технічної модернізації задля посилення своєї конкурентоспроможності.

Розглянемо фактори, які створюють найбільші загрози для підприємства. Недосконала законодавча та податкова база (оцінка 1,2). Підприємству варто уважно слідкувати за тими змінами в законодавстві, які мають значний вплив на його діяльність, особливо це стосується змін в податковій законодавчій базі. Зменшення чисельності фахівців і робітників у найбільших промислових регіонах (оцінка 1,2).

Протягом останні років зменшується чисельність людей, які отримують вищу освіту в напрямку харчових технологій, технічних спеціальностей, що призводить до нестачі спеціалістів в пов'язаних з цими спеціальностями сферах. Підприємству варто створювати комфортні умови праці та умови

професійного розвитку задля утримання на підприємстві цінних спеціалістів та залучення нових.

Погроза росту темпів інфляції та нестабільний курс гривні (оцінка 0,8). Маркетинговому відділу підприємства варто постійно контролювати процес ціноутворення для чіткого та своєчасного регулювання цін на продукцію, адже корекція цін є одним з важливіших методів забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах росту інфляції та нестабільного курсу валют.

Мікросередовище – це елементи з оточення підприємства, на які вона може безпосередньо впливати в процесі своєї роботи на ринку [31]. Мікросередовище ТОВ «Одеський хлібозавод №4» представлене силами, які мають безпосереднє відношення до самого підприємства та його можливостей з обслуговування клієнтів, тобто чинниками безпосереднього оточення: споживачами, постачальниками, маркетинговими посередниками, клієнтами, конкурентами і контактними аудиторіями. У табл. 2.8 наведено мікромакретингове середовище ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

Таблиця 2.8

#### Мікромакретингове середовище ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Постачальники	Постачальники сировини, необхідних вузлів, деталей, механізмів, матеріалів – численні промислові підприємства України та зарубіжні партнери.
Споживачі	Частка населення, споживаюча хліб та хлібобулочні вироби.
Маркетингові посередники	Підприємства оптової, і роздрібною торгівлі
Конкуренти	Конкурентами ТОВ «Одеський хлібозавод» є такі основні: ТОВ «Нове Діло», приватні пекарні
Контактні аудиторії	ЗМІ, інвестори, спонсори, потенційні партнери, широка громадськість

Джерело: побудовано автором на основі [30]

Перелік постачальників підприємства «Одеський хлібозавод №4»: борошно: Куліндоровський хлібокомбінат, КХП, СТОВ «Вітос», ЗАТ ЛК; дріжджі: СП «Одесадріжді», ПП «Спартак»; сіль: Артемсіль, ПП «Бабій»; маргарин: Запорізький ОМК, Одеський ОМК, ПП «Спартак»; олія: олійножировий комбінат м. Одеса, ПП «Спартак» [32].

Основним конкурентом підприємства «Одеський хлібозавод №4» вважається ТОВ «Нове Діло». Дане підприємство – один з найбільших виробників хліба та хлібобулочних виробів, що споживаються на ринку м. Одеси та Одеської області. «Нове Діло» розвиває власне виробництво, оптову та роздрібну торгівлю власної продукції, виводить на ринок нові види продукції. Товариство виробляє близько 27 видів хліба та 24 видів хлібобулочної продукції [33].

Окрім цього до конкурентів відносяться інші невеликі підприємства міста Одеси та Одеської області, а також приватні пекарні. Вони представлені на ринку у вигляді підприємств, випускаючих хліб та/або хлібобулочні вироби у невеликих обсягах для їх реалізації в магазинах, невеликих приватних пекарень та їх мереж. Підприємство «Одеський хлібозавод №4» діє в оточенні контактних аудиторій семи типів: фінансова складова (банки, інвестиційні компанії, брокерські фірми фондової біржі, акціонери); контактні аудиторії засобів інформації (газети, журнали тощо); контактні аудиторії органів державної влади або управління; цивільні групи дій; місцеві контактні аудиторії; широка публіка; внутрішні контактні аудиторії.

Як доповнення до PEST-аналізу наступним логічним кроком є проведення SWOT-аналізу, який широко застосовується у процесі стратегічного планування, і полягає в розділенні чинників та явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін проєкту, можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації, та загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням [37] (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## PEST-аналіз середовища ТЗОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Можливості	Загрози
<b>Політичні фактори</b>	
1. Тенденції до перенесення промисловості в регіони України з нижчою інтенсивністю бойових дій з росією	1. Затягування війни з росією на невизначено довгий період і збільшення руйнувань промислово цивільних об'єктів через ракетно-бомбові удари росії
2. Загострення уваги до питань світової продовольчої безпеки передусім через обмеження експортних потенціалів зернових росії і України та утворення сталої позитивної кон'юнктури на світових ринках продовольства	2. Нестабільна грошово-кредитна політика, передусім падіння валютного курсу гривні
3. Висока ймовірність отримання Україною статусу кандидата на вступ в Європейський Союз	3. Пасивна роль Антимонопольного комітету України і продовження тенденції до зростання «тіньової» економіки на продовольчих ринках
4. Продовження дерегуляції економічних відносин з боку держави та продовження пільгових умов для розвитку бізнесу на період війни і після перемоги України	4. Низька інвестиційна привабливість України для закордонних інвесторів через війну з росією і проблеми залучення кредитних засобів
5. Зростання потреби в міжрегіональних логістичних центрах	5. Створення експортних обмежень урядом України у зв'язку з можливою продовольчою кризою в Україні
<b>Економічні фактори</b>	
1. Зниження цін на сировину і товари в Україні, які до війни були призначені для експорту	1. Різде падіння купівельної спроможності населення
2. Запровадження плану Маршалла II після перемоги України у війні	2. Зростання витрат на енергоносії і паливе в країні та їх недоступність через війну з росією
3. Зростання попиту на продукти харчування в Україні завдяки обмеженням можливостей їх імпорту з-за кордону	3. Посилення інфляційних процесів в Україні і за кордоном
4. Зростання попиту на продукти харчування в країнах Близького Сходу і Центральної Африки	4. Державне регулювання цін на хліб нижче – встановлення цін, нижчих від собівартості виробництва, що призводить до різкого зниження рентабельності виробництва
5. Просування бренду передусім в країнах ЄС протягом різкого зацікавлення «українським питанням»	5. Припинення розвезення хліба через нестачу коштів на паливо
<b>Соціальні фактори</b>	
1. Збільшення доступності до ринку праці і залучення кваліфікованих кадрів з числа внутрішньо переміщених осіб в регіонах з низькою інтенсивністю бойових дій	1. Недостатній захист споживачів хліба та хлібопродуктів від неякісної продукції (борошно низької якості та високий вміст шкідливих речовин для здоров'я людини)
2. Розширення та розвиток системи інститутів допомоги вразливим верствам населення на державному рівні після перемоги України	2. Дефіцит соціальних сортів хліба, і як наслідок - нестача всіх видів хлібобулочних виробів
<b>Технологічні фактори</b>	
1. Інтенсивний розвиток інформаційних технологій	1. Обмежений доступ і поступове застарівання технологій у випадку тривалого військового протистояння з росією
2. Розвиток інтернет-торгівлі в Україні і в усьому світі	2. Низький рівень заохочення запровадження інноваційних технологій
3. Світові тенденції до «екологізації» в тому числі продуктів харчування	3. Невідповідність системи освіти останнім технічним і технологічним вимогам в умовах стрімкого розвитку інновацій у світі

Джерело даних: розроблено автором

## Матриця TOWS-аналізу середовища ТзОВ «Одеський хлібозавод № 4»

<p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність постійних споживачів</li> <li>2. Власна продукція виготовлена з натуральних складників.</li> <li>3. Власна продукція значно відрізняється від продукції конкурентів за органолептичними показниками.</li> <li>4. Постійне розширення асортиментного ряду.</li> <li>5. Нове сучасне обладнання і сучасні технології виробництва.</li> <li>6. Гнучкість виробництва в освоєнні нових ринкових ніш.</li> <li>7. Кількісно великий власний автопарк.</li> <li>8. Лідерство за нововведеннями у власному регіоні.</li> <li>9. Високий рівень запровадженої системи контролінгу бізнес-процесів.</li> <li>10. Наявність власних унікальних рецептур хлібної продукції і можливостей розробки нових.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пільгові умови оподаткування діяльності підприємства продовольчого сектора економіки.</li> <li>2. Збільшення попиту і цін на хліб і хлібобулочні вироби тривалого зберігання.</li> <li>3. Спрощення доступ до «дешевих» європейських кредитів.</li> <li>4. Збільшення або повне зняття квот на експорт харчових продуктів в ЄС.</li> <li>5. Зменшення податкового тиску на підприємства хлібопекарської промисловості.</li> <li>6. Налагодження стабільних зв'язків з міжрегіональними логістичними центрами.</li> <li>7. Зниження цін на сировину, з якої виготовляють хлібопродукти (зокрема борошно, яйця).</li> <li>8. Участь у державній програмі пільгового кредитування бізнесу «5-7-9».</li> <li>9. Імпортозаміщення ринкових ніш з виробництва замороженої хлібопродукції України.</li> <li>10. Зменшення ліцензійних витрат за користування спеціалізованими програмами.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повномасштабне вторгнення РФ на ВУкраїну.</li> <li>2. Різне падіння курсу гривні.</li> <li>3. Падіння конкурентоспроможності продукції за цінними параметрами порівняно із конкурентами з «тіньового» сектора.</li> <li>4. Падіння обсягів виробництва і реалізації хліба і хлібобулочних виробів в Україні.</li> <li>5. Зростання витрат на енергоносії і паливе та їх недоступність.</li> <li>6. Наростання глобальних світових інфляційних процесів.</li> <li>7. Встановлення державою цін на хлібовироби, нижчих від собівартості виробництва.</li> <li>8. Припинення розвезення хліба і хлібобулочних виробів у віддалені населені пункти.</li> <li>9. Недобросовісна конкуренція з боку хлібопекарів.</li> <li>10. Низький рівень знань і компетенцій випускників навчальних закладів у зв'язку з тривалим он-лайн-навчанням.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обмежені можливості в проведенні повноцінних маркетингових досліджень національних і закордонних ринків хліба хлібобулочних виробів.</li> <li>2. Відсутність чітко описаного бізнес процесу моніторингу і контролю маркетингової стратегії підприємства.</li> <li>3. Відсутність можливості в режимі он-лайн відслідковувати ефективність діяльності (управлінських он-лайн-дашбордів).</li> <li>4. Окремі процеси бізнес-аналітики на підприємстві потребують автоматизації.</li> <li>5. Висока залежність від урядового регулювання цін, в першу чергу, на «соціальний» хліб.</li> <li>6. Брак власних коштів для фінансування масштабних інвестиційних проектів.</li> <li>7. Недостатня укомплектованість штатного розпису кваліфікованими працівниками.</li> <li>8. Невисока рентабельність бізнесу і, як наслідок, великий період окупності авансованого капіталу.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Поле SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інтенсивно просувати наявну власну хлібопродукцію на ринки ЄС.</li> <li>2. Створити виробництва з виведенням на ринок та розпочати реалізацію заморожених хлібобулочних виробів на національному ринку, а в перспективі – в країнах ЄС.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Поле ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пропонувати власні автотранспортні послуги з перевезення харчових продуктів інших підприємствам.</li> <li>2. Продовжувати систематичне проведення навчальних тренінгів і семінарів для власних співробітників.</li> </ol>
	<p style="text-align: center;"><b>Поле WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилити маркетингову діяльність: налагодити зворотний зв'язок зі споживачами, запровадити он-лайн аналітику з відстеження тенденцій на ринках хлібопродукції в Україні та за кордоном.</li> <li>2. Залучити кредитні кошти в межах урядової кредитної програми «5-7-9» на започаткування PR-кампанії, основним лейтмотивом якої буде екологічність продукції.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Поле WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Скористатися «оптимізацією» персоналу.</li> <li>2. Зберегти позиції на ринку, орієнтуючись на задоволення потреб в першу чергу постійний споживачів: мереж рітейлерів, HoReCa, автозаправок.</li> </ol>

Джерело даних: розроблено автором

## **Висновки до розділу 2**

Для виходу на нові ринки підприємство може створити нову продукцію, не схожу на ту, яку підприємство вже випускає. Ринкова тенденція відкриття великої кількості приватних пекарень створює загрозу для великих підприємств виробляючих хлібобулочну продукцію. Тому підприємству пропонується розглядати цю загрозу на можливість у вигляді співпраці з такими конкурентами.

ТОВ «Одеський хлібозавод №4» може провести переобладнання певних виробничих ліній, або створити нові та використати свої потужності для випуску напівфабрикатів для реалізації в магазинах або для постачання приватним пекарням. У випадку з постачанням напівфабрикатів приватним пекарням, при грамотному розрахунку собівартості продукції та ціни її реалізації, можна було б досягти вигоди для обох сторін. Для ТОВ – це отримання додаткового прибутку за рахунок виходу на непритаманний йому ринок, а для пекарень – економія на сировині та економія за рахунок зникнення потреби в виробництві продукції «з нуля», адже пекарні витрачають значну кількість ресурсів на сам процес виробництва продукції.

Для виходу на нові ринки підприємство може створити нову продукцію, не схожу на ту, яку підприємство вже випускає. Ринкова тенденція відкриття великої кількості приватних пекарень створює загрозу для великих підприємств виробляючих хлібобулочну продукцію. Тому підприємству пропонується розглядати цю загрозу на можливість у вигляді співпраці з такими конкурентами.

ТОВ «Одеський хлібозавод №4» може провести переобладнання певних виробничих ліній, або створити нові та використати свої потужності для випуску напівфабрикатів для реалізації в магазинах або для постачання приватним пекарням. У випадку з постачанням напівфабрикатів приватним пекарням, при грамотному розрахунку собівартості продукції та ціни її реалізації, можна було б досягти вигоди для обох сторін. Для ТОВ – це отримання додаткового прибутку за рахунок виходу на непритаманний йому ринок, а для пекарень – економія на сировині та економія за рахунок зникнення

потреби в виробництві продукції «з нуля», адже пекарні витрачають значну кількість ресурсів на сам процес виробництва продукції.

### **РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОСУ В УМОВАХ ДИВЕРСИФІКОВАНОГО ВИРОБНИЦТВА**

#### **3.1. Пропозиції щодо удосконалення діючої організаційної структури управління ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»**

За умови формування стратегії диверсифікації необхідно максимально використовувати сильні сторони підприємства та його конкурентні переваги. У разі вибору стратегії спрямованої на діяльність у внутрішньому середовищі необхідне використання внутрішніх резервів підприємства, які сприятимуть усуненню слабких сторін та досягненню бажаних цілей. Дослідивши основні проблеми у діяльності підприємства було визначено шляхи їх подолання, які спрямовано на реорганізацію структури управління в умовах диверсифікованого виробництва та створення проектного відділу (інноваційного відділу).

Формування нової організаційної структури є дієвим інструментом у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Оптимальна організаційна структура пристосовувати управлінські та виробничі підрозділи підприємства відповідно до змін в ринковому середовищі та появи нових конкурентів. На наступному етапі формування управлінської структури щодо управління диверсифікованими розвитком є створення та запуск інвестиційно-діагностичних підрозділів, які здійснюватимуть аналіз та оцінку інноваційного клімату, встановлювати попередні інноваційні параметри відповідно до потреб та ресурсів споживача, а також виконувати техніко-економічні дослідження.

Даний підрозділ має бути децентралізованим з метою забезпечення можливості самостійного прийняття рішень задля їх доцільності та мотивації працівників на етапі їх реалізації. Таким чином, вище запропонована організаційна структура зможе раціоналізувати процес впровадження інновацій у діяльність підприємства.

Даний відділ відповідатиме за виконання певних інноваційних завдань,

які схематично подано на рис.3.1.



Рис. 3.1. Інноваційні завдання плану проектного підрозділу

Джерело: авторська розробка

З метою формування дієвого проектного підрозділу необхідно залучити висококваліфікованих та відповідальних спеціалістів, якому було притаманні креативність, творчий потенціал та здатність до розробки інноваційних продуктів. Істотною перевагою впровадження даного підрозділу у діяльність підприємств є його здатність забезпечити можливість інтеграції науки та підприємства, яка б максимально задовольняла потреби споживачів. Крім того, проектний відділ сприятиме спрощенню процедури прийняття інноваційних рішень на підприємстві та пришвидшенню реалізації нової продукції.

У своїй структурі проектний підрозділ повинен включати персонал цілеспрямований на інноваційний розвиток підприємства. З економічної точки зору та з метою уникнення великих витрат на створення та функціонування даного відділу, на перших етапах до його складу мають входити керівник підрозділу та фахівець з інноваційного розвитку підприємства. Оскільки планується, що проектний підрозділ буде самостійним структурним елементом, то за його керівником буде закріплені певні посадові обов'язки, зокрема такі як: створення інноваційних програм та проектів; формування маркетингової стратегії відповідно до попиту споживачів та якісних характеристик

інноваційної продукції; визначення напрямів мінімізації витрат підприємства; управління працівниками функціонального підрозділу; участь працівників підрозділу у визначенні тактичних та стратегічних планів щодо реалізації інноваційної продукції; формування підготовчого плану щодо покращення конкурентних показників інновацій; управління процесом дослідження та оцінки базових показників щодо попиту та пропозиції на інноваційну продукцію; моніторинг за своєчасним усуненням проблем та недоліків у процесі управління інноваційним розвитком підприємства.

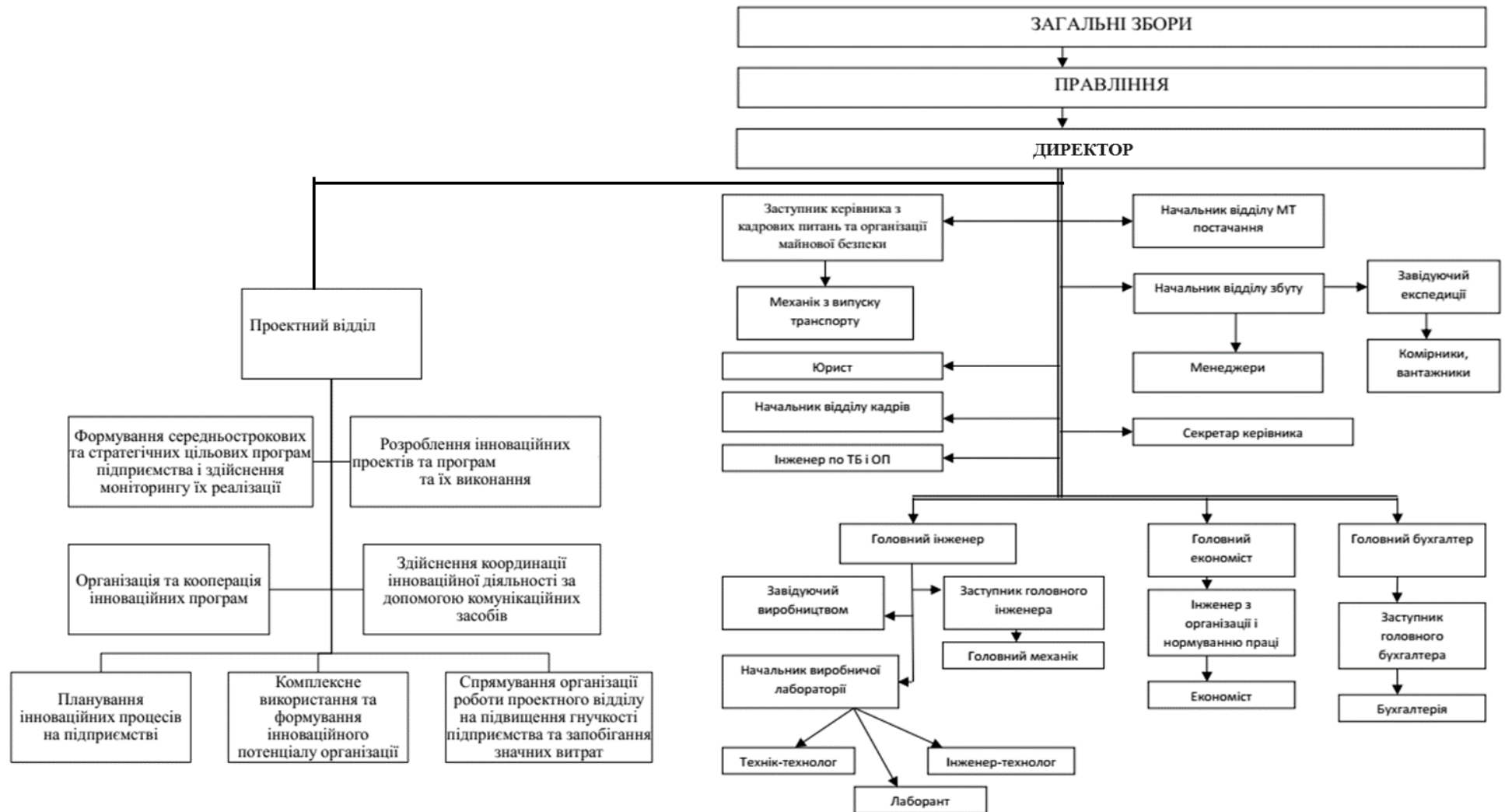


Рис. 3.2. Удосконалена ОСУ Одеського хлібозаводу № 4

Джерело: розроблено автором

Створення проектного підрозділу передбачає залучення певних фінансових ресурсів. У таблиці 3.3 наведено обсяг річних витрат необхідних для утримання працівників даного відділу.

Таблиця 3.3

## Витрати на заробітну плату проектного відділу

Посада	Кіл-ть осіб	Місячна заробітна плата грн.	Річна заробітна плата, грн.
Керівник проектного відділу	1	10000	120000
Фахівець у сфері розробки та впровадження інновацій	1	8500	102000
<b>Всього</b>			222000

Джерело: складено автором

Аналізуючи дані таблиці 3.3 можна зробити висновок про те, що сумарні витрати на оплату праці працівників проектного підрозділу становлять 222 тис. грн., що становлять 16 % від минулорічного загального фонду оплати праці. Крім того, для ефективної діяльності даного підрозділу необхідно забезпечити його належною матеріально-технічною базою, яка потребує незначних витрат, які наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

## Витрати на матеріально-технічне забезпечення проектного підрозділу

Матеріально-технологічне забезпечення	Кіл-ть, од.	Витрати на одиницю, грн.	Всього витрат, грн.
Меблі: стіл;	2	1200,00	2400,00
стілець;	4	800,00	3200,00
шафа.	1	3000,00	3000,00
Оргтехніка: комп'ютер;	2	8000,00	16000,00
принтер.	1	2500,00	2500,00
Зв'язок: телефон;	1	1000,00	1000,00
інтернет.	1	180,00	180,00
<b>Всього:</b>			28280,00

Джерело: складено автором

Аналізуючи дані таблиці 3.4 можна зробити висновок про те, що загальні витрати на матеріально-технічне забезпечення проектного підрозділу складатимуть 28,3 тис. грн. Таким чином, сумарні витрати на впровадження проектного підрозділу складатимуть 250,3 тис. грн. Внаслідок впровадження

на підприємстві проектного відділу плануються певні обсяги віддачі щодо впровадження інновацій у діяльності підприємства.

У перший рік роботи очікується розробка щонайменше 10 пропозицій від проектного підрозділу, які матимуть економічний ефект у розмірі 10000 грн./рік від економії витрат на утримання відділу.

У такому випадку протягом року сумарне зниження витрат становитиме 120 тис. грн. Протягом другого року діяльності проектного відділу планується розробка щонайменше 15 пропозицій, економічний ефект яких складатиме 150 тис. грн. Протягом третього року очікується напрацювання 20 пропозицій, які матимуть достатній економічний ефект та зменшать сумарні витрати на 200 тис. грн./рік.

Отже, при оптимальному сценарії розвитку та діяльності проектного підрозділу на підприємствах галузі очікується чималі обсяги отримання прибутку від впровадження інновацій. Також впровадження проектного підрозділу у діяльність підприємств дає змогу зменшити фінансові витрати та термін підготовки перспективних пропозицій та обробку інформації, знизити ризики прийняття оманливих рішень шляхом залучення висококваліфікованих фахівців, збільшити потік пропозицій з боку персоналу, здійснити обмін знаннями між працівниками різних підрозділів підприємства.

### **3.2. Обґрунтування випуску нового виду продукції (заморожених хлібних напівфабрикатів)**

Більшість заморожених напівфабрикатів, які представлені на ринку, є іноземними, але їх кількість невелика. Це пов'язано зі збільшенням обсягу виробництва операторів вітчизняного ринку. Частка замороженого хліба в структурі ринку становить 31 %, частка замороженого тіста – 4 %. Такі продукти, як булочки на пару та основи для піци, мають найбільший ринок заморожених продуктів (65 %). Внутрішніх операторів небагато. Серед найбільших компаній: ПрАТ «Фоллоу Хлібпром», ТОВ «Форнетті Україна», компанія «Колос ЛТД», ТОВ «Українсько-німецька торгово-промислова палата

«Чудо-Піч», ТОВ «Мушкетер», Компанія «Левада», ПАТ «Геркулес». У Європі заморожений хліб продається в будь-якому супермаркеті.

Заморожена випічка надходить у роздрібну мережу в зручний час для наступної випічки. Це зручно тим, що 10-15 хвилин в духовці та у споживачів є свіжа випічка. Що стосується смакових характеристик, то є істотні відмінності. Власне виробництво хлібобулочних виробів є дуже перспективним напрямком у діяльності роздрібною мережі. Випікання хлібу на місці – це вдалий маркетинговий підхід, унікальність, яка підсилює конкурентні переваги. Водночас випікання власного хліба – це трудомісткий, енерговитратний процес, який потребує професійного обладнання та відповідної кваліфікації працівників.

Використання заморожених напівфабрикатів не потребує залучення додаткових працівників для виробництва тіста зменшується вплив людського фактора на якість кінцевого продукту. Крім того, використання заморожених напівфабрикатів не залишає нереалізованих продуктів, тому що випічка нової партії відбуватимуться під час реалізації старих. Тому хліб цього асортименту завжди свіжий. У разі непрогнозованого збільшення попиту наявність заморожених напівфабрикатів є гарантійним запасом. Основною перевагою заморожених напівфабрикатів є те, що їх можна транспортувати на великі відстані і довго зберігати в замороженому вигляді.

Для компаній, що займаються промисловим виробництвом хліба, тема «заморожування хліба» є дуже цікавою. У міру формування ринку заморожених хлібобулочних виробів він відкривається для нових учасників ринку. Цей ринок має великі перспективи. Це підтверджують приклади в Європі, де приблизно 50 % хлібобулочних виробів становлять заморожені напівфабрикати, випечені безпосередньо на місці продажу. В Україні, за прогнозами експертів, щороку ринок замороженого хліба буде подвоюватися.

Перспектива ринку заморожених напівфабрикатів є рушійною силою для активної участі в його розвитку. Інша справа, що реалізація проекту замороженого хлібопекарського напівфабрикату пов'язана з великими витратами. Незаперечною перевагою цього проекту є виробництво

замороженого хліба в індивідуальній упаковці та продаж його через роздрібні магазини. Кількість соціальних сортів хліба на ринку хлібобулочних виробів допоможе його стабілізувати та стримувати зростання цін, що додатково вплине на споживачів.

У даному проєкті запропоновано інноваційну альтернативу шоковому заморожуванню хліба та повітряного охолодження. Тривалість охолодження хліба залежить від ряду факторів, насамперед від його теплопровідності та температури повітря. Традиційний спосіб охолодження-повітряне охолодження в тунелях або облаштованих камерах. При цьому тривалість процесу може тривати від 1 до 6 годин, а час від випікання виробів до доставки до магазинів – 10-12 годин. Термін реалізації хліба з житнього та житньо-пшеничного борошна-36 год., з пшеничного – 24 год., дрібноштучної продукції масою менше 200г – 16 год. Термін їх зберігання відраховується з моменту виходу з печі. При зберіганні у хлібі протікають процеси, що впливають на його масу та якість. При цьому паралельно та незалежно один від одного йдуть два процеси: усихання та черствіння. Один з нових способів збільшення термінів його життя – заморожування при температурі від -18 до -30 С<sup>0</sup>. Однак цей метод дорогий і нашій країні не поширений. Більш прийнятний спосіб – пакування хліба у спеціальний папір або плівку. Використання пакувальних матеріалів сприяє збереженню продукту триваліший період. Інноваційну ідею вирішення існуючих проблем – обладнання систем вакуумного охолодження – пропонує шведська компанія Revent. Метод охолодження у вакуумі – найефективніший і досить відомий, але застосування їх у пекарнях вимагало часу, оскільки ніхто зміг запропонувати раціональні інженерні рішення, хоча спроби були.

При традиційному повітряному способі охолодження хлібобулочних виробів після випічки виникає низка проблем: необхідні великі виробничі площі та тривалий час на остигання – від 1 години (кулер) до 5-6 годин (на візках); істотна усушка виробів і часом нерівномірний розподіл вологи за обсягом виробів.

Переваги вакуумного охолодження, підтверджені випробуваннями та практикою: витрати на обігрів ротаційних печей при одночасному підвищенні

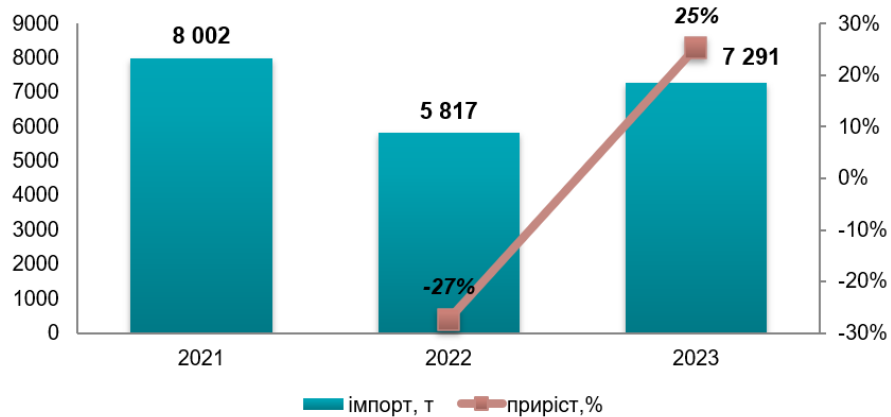
продуктивності пекарні знижуються на 30 %; прямі та непрямі витрати на повітряне охолодження при одночасному скороченні тривалості охолодження зменшуються у 20-36 разів; покращуються органолептичні та мікробіологічні властивості виробів, збільшуються терміни їх придатності при одночасному зниженні технологічних витрат та зростає вихід готової продукції; при заміні заморожених напівфабрикатів, виготовлених із застосуванням вакуумного охолодження, значно скорочуються витрати енергії на охолодження, заморожування, складування та логістику. При використанні вакуумного охолодження збільшує об'єм продукту, пористість його стає рівномірною, виключається поява мікротріщин на скоринці. При цьому смакові та ароматичні властивості продукції не погіршуються. Більш тривалий термін її зберігання обумовлюється тим, що при вакуумному охолодженні різко знижується температура. При вакуумному охолодженні розвиток мікроорганізмів зводиться до мінімуму і продукція залишається свіжою тривалий час.

В останні роки в хлібопекарській галузі спостерігається зростання ринку замороженої продукції, зокрема дріжджових листкових виробів. В асортименті будь-якого супермаркету або маленького магазинчика завжди можна знайти заморожене листкове тісто, з якого, без особливих зусиль, будь-яка господиня приготує смачні та апетитні слоїки, пироги, круасани тощо. Для виробників готової продукції найбільш перспективний напрям – випуск заморожених листкових виробів тривалого терміну зберігання (до 6 міс), які випікають безпосередньо у місцях продажу без залучення спеціалістів. Ще 15 років тому такі вироби були у новинку, а сьогодні завдяки сучасному обладнанню можна випускати не тільки всіма улюблені круасани, а й листкові вироби інших видів.

Продукти, що при приготуванні піддаються «швидкій заморозці», мають тривалий період зберігання при дотриманні певних вимог, при цьому не втрачаючи поживних та смакових якостей, зручні у приготуванні та можуть використовуватися як вдома, так і у мережах закладів харчування чи ритейлі. То ж навіть після зняття карантинних обмежень ринок заморожених напівфабрикатів не втратив тенденції зростання. До заморожених хлібобулочних виробів відносять як сире тісто та сирі напівфабрикати

(заготовки круасанів, булочок тощо), так і напівготові (готові на 80-100 %) заморожені продукти (хліб, батони, та ін.) Такі товари широко застосовують у закладах ХоРеКа, мережах міні-хлібопекарень чи продуктових супермаркетів та пропонують для роздрібних споживачів.

**Динаміка імпорту заморожених хлібобулочних виробів в Україну за 2021 - 2023 рр., в натуральному вираженні, тонн**



Джерело: оцінка Pro-Consulting

Рис. 3.3. Динаміка імпорту заморожених хлібобулочних виробів в Україні  
Джерело: 21

Аналіз ринку заморожених хлібобулочних продуктів демонструє відновлення галузі після значного падіння внаслідок початку повномасштабної війни. Українські виробники заморожених продуктів нарощують обсяги виробництва та експорту продукції, проте до відновлення довоєнних показників мова поки не йде. Ринок суттєво залежить від загальних обсягів споживання ХБВ, проте потребує особливих умов зберігання та приготування. Враховуючи рівень міграції населення та кількість потенційних споживачів, прогнозувати суттєве зростання ринку можна лише у разі припинення війни та повернення населення в Україну

Надалі проведемо оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. Так як виробничі приміщення та обладнання на підприємстві вже є у наявності вартість їх придбання не розраховуємо.

Трудомісткість є витрати часу на одиницю або весь обсяг виготовленої продукції.

Технічна трудомісткість продукції за формулою (3.1).

$$t = K_c * Ч / O, \quad (3.1)$$

де:  $K_c$  – тривалість зміни, год.

$Ч$  – чисельність робочих, чол.

$O$  – обсяг виробленої продукції, кг.

Розрахуємо трудомісткість продукції за базовим та експериментальним варіантами:  $= 8 * 10000 / 8350 = 0,17$  чол. / год.

Розрахунок собівартості за калькуляційними статтями.

1. Сировина та основні матеріали.

$$З = \sum C_i * K_i, \quad (3.2)$$

де  $З$  – вартість сировини, руб.;

$C_i$  – вартість  $i$ -го виду сировини, грн. за кг;

$i$  - норма витрати  $i$ -го виду сировини на 1 кг продукції.

Витрати на сировину та матеріали становитимуть 4,97 тис. грн.

Витрати весь обсяг продукції дорівнюють визначаються добутком вартості витраченого сировини обсяг виробництва. Таким чином, загальні витрати на сировину будуть рівні:

$$4,97 * 8350 = 41,54 \text{ тис. грн.}$$

2. Вартість допоміжних матеріалів приймаємо рівним 10 % вартості сировини та основних матеріалів  $C_v = 0,1 * Z$ .

$$C_v = 4,97 * 0,1 = 0,497 \text{ грн.}$$

3. Вартість енергоносіїв.

Витрати на оплату електроенергії визначаються як витрати електроенергії ( $В_e$ ) на тарифну вартість 1 кВт – годину електроенергії.

$$В_e = W_i * t \quad (3.3)$$

де  $W_i$  – встановлена потужність електродвигуна,

$t$  – час для виробництва 1 кг продукції.

$$В_e = 220 * 0,2 + 220 * 1,69 = 415,8 \text{ грн.}$$

4. Заробітна плата – грошова компенсація, яку працівник отримує за свою працю.

$$З_p = Ч * З_{см} * 12 / Q \quad (3.4)$$

де Ч – чисельність виробничо-промислового персоналу;

Зсм - середньомісячна зарплата; річний обсяг виробництва.

$$Зп = 4,19 \text{ грн.}$$

5 Єдиний соціальний податок 22 %:

$$4,19 * 0,22 = 0,92 \text{ грн.}$$

6 Амортизаційні відрахування. Ра = 0,014

7. Утримання та поточний ремонт обладнання:

$$Ро = 0,003$$

8. Вартість тари приймається у розмірі 0,5% від вартості сировини та матеріалів:

$$Вт = 4,19 * 0,005 = 0,03 \text{ грн.}$$

9. Інші операційні витрати. Іов = 26 грн.

10 Собівартість 1 кг продукції. С = 18,05 грн.

Виручка від продукції визначається як добуток ціни обсяг виробництва:

$$Вр = Ц * Q \quad (3.5)$$

$$Вр = 18,05 * 5350 = 150,3 \text{ тис. грн.}$$

Загальна собівартість визначається добутком собівартості одного кілограма виробленої продукції обсяг виробництва та дорівнює 132,56 тис. грн.

Прибуток визначається як різниця між виручкою від продажу та загальною собівартістю продукції та становить:

$$П = 150,3 - 132,56 = 17,74 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток складає 13,48 тис. грн.

Рівень рентабельності 13,38.

### **Висновки до розділу 3**

З проведених розрахунків видно, що виробництво 1 кг хліба пшеничного із заморожених напівфабрикатів становлять 15,88 грн., загальні витрати на виробництво продукції складають 132,56 тис. грн. Виручка від продажу та прибуток становлять 150,3 та 17,74 тис. грн. відповідно. Рентабельність виробництва становитиме 13,38 % Частка витрат скорочується до 0,18 кг.

Для порівняння, витрати на виробництво 1 кг хліба пшеничного з борошна 1-го гатунку становить 21,65 грн., а загальні витрати на виробництво обсягу продукції – 292,89 тис. грн. Виручка від продажу та прибуток складає 334 та 41,11 тис. грн. відповідно. Рентабельність виробництва становитиме 14,04 %.

Отже, можна зробити висновок, що собівартість 1 кг пшеничного хліба із заморожених напівфабрикатів нижче, ніж собівартість 1 кг пшеничного хліба за традиційного способу випічки. Однак при однаковому обсязі продукції, що випускається, прибуток від реалізації пшеничного хліба за традиційною технологією набагато більший, у зв'язку з чим точка беззбитковості підприємства менша. Це й зумовлює вищий рівень рентабельності традиційної технології, порівняно з «інтенсивною холодною технологією».

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження автором відзначено, що специфічною рисою систем управління диверсифікованих підприємств є необхідність поєднання різних форм адаптивних структур для окремих СБО та їхньої взаємодії всередині механістичної структури підприємства загалом. Система управління будь-якого підприємства є унікальною і неповторною за своєю будовою, оскільки вона містить специфічні характеристики та відповідає ситуаційним умовам його функціонування. З огляду на це, методичні рекомендації щодо розробки та формування організаційної структури управління повинні стосуватися лише найбільш загальних принципових рішень щодо характеру і взаємодії керуючих і керованих ланок та окремих служб (посад). Тобто типові рішення повинні залишати вибір форм і методів роботи, що базуватимуться на цілях і особливостях конкретного підприємства. Ігнорування специфіки окремих СБО та підприємства загалом може призвести до втрати існуючих вигід і компетенцій, появи внутрішньої невідповідності між новими формами організації управління та повної непридатності запропонованої системи управління.

З проведених розрахунків видно, що виробництво 1 кг хліба пшеничного із заморожених напівфабрикатів становлять 15,88 грн., загальні витрати на виробництво продукції складають 132,56 тис. грн. Виручка від продажу та прибуток становлять 150,3 та 17,74 тис. грн. відповідно. Рентабельність виробництва становитиме 13,38 % Частка витрат скорочується до 0,18 кг.

Для порівняння, витрати на виробництво 1 кг хліба пшеничного з борошна 1-го гатунку становить 21,65 грн., а загальні витрати на виробництво обсягу продукції – 292,89 тис. грн. Виручка від продажу та прибуток складає 334 та 41,11 тис. грн. відповідно. Рентабельність виробництва становитиме 14,04 %.

Отже, можна зробити висновок, що собівартість 1 кг пшеничного хліба із заморожених напівфабрикатів нижче, ніж собівартість 1 кг пшеничного хліба за традиційного способу випічки. Однак при однаковому обсязі продукції, що

випускається, прибуток від реалізації пшеничного хліба за традиційною технологією набагато більший, у зв'язку з чим точка беззбитковості підприємства менша. Це й зумовлює вищий рівень рентабельності традиційної технології, порівняно з «інтенсивною холодною технологією».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2002. 624 с. URL: <http://orbook.ru/index-1162.htm>
2. Артёмова Т.І. Економічні категорії // Енциклопедія сучасної України [електронний ресурс] / гол. редкол. : І.М. Дзюба, А.І. Жуковський, М.Г. Железняк та ін. ; НАН України, Інститут енциклопедичних досліджень. Київ, 2019 (веб-сайт). URL: [http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=18800](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=18800).
3. Бахчиванжи Л.А., Павлова О.Ю. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств як стратегія управління соціально-економічним розвитком. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. : Економіка і менеджмент. 2013. Вип. 6. С. 84–91.
4. Богачевська К.В. Теоретичні підходи визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. Вісник Криворізького національного університету. 2012. Вип. 33. С. 280–283.
5. Бокань А.А. Диверсифікація підприємства: передумови, види та форми. Вісник економічної науки України. 2010. № 2. С. 21–24.
6. Горбась І. Підходи до трактування поняття «диверсифікація». Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2008. Вип. 99–100. С. 22–25.
7. Гудзь О.Є. Управління диверсифікацією діяльності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 1 (11). С. 14–22.
8. Дрималовська Х.В. Розвиток диверсифікації на підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Львів, 2016. 219 с.
9. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол. : Мочерний С.В. (відп. ред.). Київ : Видавн. центр «Академія», 2000. Т. 1. 864 с.
10. Згурська О.М. Визначення суті та значення дефініції «диверсифікація». Економіка та держава. 2019. № 12. С. 77–82.
11. Івченко Л.В. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх

економічного зростання. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації : міжнар. зб. наук. пр. Тернопіль : Крок, 2016. Вип. 1. С. 99–107.

12. Коваленко К.С. Диверсифікація товаропотоків підприємств в зовнішньоекономічній діяльності : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Львів, 2017. 227 с.

13. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. Київ : КНЕУ 2006. 152 с.

14. Левковська Л.В. Диверсифікованість діяльності господарських систем у конкурентному середовищі. Держава та регіони. Серія : Економіка і підприємництво. 2010. № 2. С. 118–123.

15. Мазуренок О.Р. Особливості диверсифікації машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Тернопіль, 2013. 27 с.

16. Мельник Н.Б. Диверсифікація виробництва сільськогосподарських підприємств і господарств населення : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Львів, 2010. 20 с.

17. Диверсифікація діяльності суб'єктів господарювання: теоретичний аспект. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2014. № 4. С. 164–174.

18. Ромашко О.М. Нові підходи до трактування диверсифікації діяльності підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 11. С. 34–41.

19. Діденко О.М., Руженський М.М., Іткін О.Ф. Політична економія : підручник / за науковою ред. доктора економ, наук, проф. В.Г. Федоренка. Київ : Алерта, 2008. 487 с.

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

21. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-zamorozhennyh-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2024-god>

22. . Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах

посилення інтеграційних процесів в економіці. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 245–251. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-245-251>.

23. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємств. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108–117. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117>.

24. Kuzior, A., Mańka-Szulik, M., Krawczyk, D. (2021). Changes in the management of electronic public services in the metropolis during the COVID-19 pandemic. *Polish Journal of Management Studies*, 24(2), 261–275. DOI: <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.24.2.16>.

25. Korytko T., Bryl I., Piletska S., Arefieva O., Arefiev S. Strategy of Innovative Development of an Enterprise on the Basis of Evaluation of its Intellectual Capital. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 3. Р. 134–137. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/13410>.

26. Ареф'єва О. В., Кравчук Н. М., Катан М. Я. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 127–134.

27. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки проблеми системного підходу в економіці. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. Ч. 2. С. 100–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-17>.

28. Чорна О. В. Конкурентні переваги підприємства та методи і шляхи їх визначення. Київ, 2018. 41 с.

29. Kwilinski A., Kuzior A. Cognitive Technologies in the Management and Formation of Directions of the Priority Development of Industrial Enterprises. *Management Systems in Production Engineering*. 2020. Vol. 28. Iss. 2. P. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.2478/mspe-2020-0020>.

30. Dalevska N., Khobta V., Kwilinski A., Kravchenko S. “A model for estimating social and economic indicators of sustainable development. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 6, no. 4, pp. 1839–1860, 2019. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4\(21\)10.9770/jesi.2019.6.4](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4(21)10.9770/jesi.2019.6.4)