

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу
ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра – Торговельного підприємництва, товарознавства та
управління бізнесом

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність – 076 «Підприємництво та торгівля»

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



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

«Стратегія розвитку борошномельних підприємств»

КРМ.ТПТтаУБ.1.801-03.І.1.20

Здобувачка _____ Рибчинська Єлизавета Родіонівна
Підпис

Керівник _____ д.е.н., проф. Басюркіна Н.Й.
Підпис

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від __ грудня 2024 р., протокол № _____

Завідувач кафедри

_____ ТПТтаУБ _____ Наталія БАСЮРКІНА
Підпис

Одеса – 2024 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ
І БІЗНЕСУ ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра – Торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність – 076 «Підприємництво та торгівля»

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри Торговельного підприємництва,
товарознавства та управління бізнесом

д.е.н., проф. Басюркіна Н.Й.

21 грудня 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувачка Єлизавети РИБЧИНСЬКОЇ

(ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

1. Тема роботи: «Стратегія розвитку борошномельних підприємств» затвердженою наказом ОНТУ від 21.12.2023 №801-03
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 27.11.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: дані Державної служби статистики України, методичні вказівки кафедри ТПТмнУБ ОНТУ, підручники і посібники, монографічний матеріал, аналітичні дані спеціалізованих Інтернет-видань, ЗМІ, дані підприємств зернового сектору України.
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра: анотація, зміст, вступ, теоретичні основи стратегічного управління підприємствами агропромислового комплексу, структурні дослідження ринку зерна та продуктів його переробки, прикладні аспекти стратегічного розвитку борошномельних підприємств України, охорона праці, висновки, список літератури, додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язковихкреслень): таблиць – 18, рисунків – 6. Сучасні підходи до стратегічного управління підприємствами (табл. 1), Етапи стратегічного управління діяльністю підприємств (табл. 2), Особливості стратегічного управління в АПК (табл. 3), Стратегічне управління борошномельними підприємствами (табл. 4), Основні методи стратегічного управління (табл. 5), Основні КРІ для оцінки ефективності стратегій у борошномельній галузі (табл. 6), Чинники впливу на ефективність реалізації стратегій у борошномельній галузі (табл. 7), Загальні характеристики галузей зернового підкомплексу (табл. 8), Характеристика борошномельної галузі України (табл. 9), Виробництво борошна та його похідних в Україні (рис. 1,2), Виробництва борошна за регіонами (рис. 3), Зміна потужностей з виробництва борошна за регіонами України (рис. 4), Обсяг виробництва круп в Україні (рис. 5), Обсяги виробництва пшеничного борошна в Україні (рис. 6), Перспективи розвитку борошномельної та круп'яної галузей (табл. 10), SWOT-аналіз підкомплексу галузей по переробці зерна (табл. 11), Обґрунтування доцільності переробки полби в пластівці (табл. 12), Комплексний аналіз проекту переробки полби в пластівці (табл. 13), SWOT-аналіз проекту переробки полби в пластівці (табл. 14), Розрахунок обсягів

виробництва продукції (табл. 15), Розрахунок зведених витрат на виробництво продукції (табл. 16), Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів (табл. 17), основні техніко-економічні показники підприємства та інвестиційного проєкту (табл. 18).

б. Дата видачі завдання 21.12.2023 р.

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

Завдання прийняла до виконання _____ Рибчинська Єлизавета Родіонівна
Підпис

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збирання інформації для дослідження. Аналіз літературних джерел, присвячених стратегічному управлінню і написання розділу 1	21.12.2023 – 28.01.2024 рр.	Виконано
2.	Аналіз статистичної інформації щодо стану та перспектив розвитку зернового підкомплексу України і написання розділу 2	29.12.2024 – 16.04.2024 рр.	Виконано
3.	Проектування і обґрунтування стратегії розвитку борошномельних підприємств і написання розділу 3	17.04.2024 – 05.10.2024 рр.	Виконано
4.	Написання розділу 4 з охорони праці та безпеки життєдіяльності	06.10.2024 – 06.11.2024 рр.	Виконано
5.	Формулювання висновків до роботи	07.11.2024 – 19.11.2024 рр.	Виконано
6.	Оформлення роботи та її рецензування	20.11.2024 – 26.11.2024 рр.	Виконано

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

Здобувачка-дипломниця _____ Рибчинська Є.Р.
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.

Здобувачка-дипломниця _____ Рибчинська Є.Р.
Підпис

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 115 сторінок, 27 таблиць, 10 рисунків, список літератури з 51 найменування, 24 додатки.

Метою роботи є комплексне дослідження актуального стану борошномельної галузі, визначення перспектив її розвитку та обґрунтування відповідних стратегій.

Завданнями роботи є: узагальнення теоретико-методологічних підходів до стратегічного планування та розробки стратегій суб'єктів господарювання; аналіз стану та перспективи розвитку зернопереробної галузі України; розробка практичних рекомендацій по підвищенню економічної ефективності діяльності підприємств та реалізація відповідних стратегічних рішень.

Об'єктом аналізу, узагальнень і дослідження є борошномельні підприємства України як складова агропромислового комплексу, їх виробничий потенціал, економічна ефективність діяльності та механізми адаптації до сучасних викликів.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо стратегії розвитку борошномельних підприємств в умовах економічної нестабільності, спричиненої війною, із врахуванням короткострокових та довгострокових цілей, які включають забезпечення продовольчої безпеки, підвищення конкурентоспроможності та інтеграцію на міжнародні ринки.

За результатами роботи сформульовано висновки щодо стратегічного управління на борошномельних підприємствах.

Одержані результати можуть бути використанні на борошномельних підприємствах для підвищення конкурентоспроможності та ефективності їх діяльності.

Рік виконання роботи – 2023-2024.

Рік захисту роботи – 2024.

SUMMARY

Diploma Work contains 115 pages, 27 tables, 10 figures, bibliography of 51 titles, 24 application.

The purpose of work is a comprehensive study of the current state of the flour milling industry, determination of prospects for its development and justification of the appropriate strategy.

The object of analysis, generalizations and research are flour milling enterprises of Ukraine as a component of the agro-industrial complex, their production potential, economic efficiency of activity and mechanisms of adaptation to modern challenges.

The objectives of the work generalization of theoretical and methodological approaches to strategic planning and development of strategies of business entities; analysis of the state and development prospects of the grain processing industry in Ukraine; development of practical recommendations for increasing the economic efficiency of enterprises and implementation of relevant strategic decisions.

The subject of the study is the theoretical and methodological principles and practical recommendations for the development strategy of flour milling enterprises in the conditions of economic instability caused by the war, taking into account short-term and long-term goals, which include ensuring food security, increasing competitiveness and integration into international markets.

Based on the results of the work, conclusions were formulated regarding strategic management at flour milling enterprises.

The obtained results can be used at flour milling enterprises to increase the competitiveness and efficiency of their activities.

Year of implementation of work – 2023-2024.

Year of presentation of work – 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ	13
1.1. Еволюція підходів до стратегічного управління підприємствами	13
1.2. Методичне забезпечення стратегічного управління підприємствами	27
1.3. Інструменти оцінювання ефективності реалізації стратегій розвитку	37
1.4. Роль інновацій та технологічної модернізації у формуванні стратегії розвитку	42
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1	45
РОЗДІЛ 2. СТРУКТУРНІ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ЗЕРНА ТА ПРОДУКТІВ ЙОГО ПЕРЕРОБКИ	47
2.1. Загальна характеристика зернової галузі	47
2.2. Характеристика сучасного стану комплексу переробки зерна	49
2.3. Стратегічні перспективи розвитку комплексу переробки зерна	65
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2	68
РОЗДІЛ 3. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БОРОШНОМЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	70
3.1. Обґрунтування проєкту по переробці полби	70
3.2. Експертиза проєкту по переробці полби	71
3.3. Оцінка економічної ефективності та інвестиційної привабливості проєкту виробництва пластівців з полби	75
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3	92
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	95
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 4	104

ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Борошномельна галузь є однією з основних складових агропромислового комплексу України, що забезпечує переробку зернових культур і виробництво борошна – стратегічно важливого продукту харчування. Україна, будучи одним із провідних виробників та експортерів зернових у світі, має значний потенціал для розвитку борошномельної промисловості. Проте сучасні економічні та соціально-політичні виклики, пов'язані з війною, суттєво вплинули на функціонування цієї галузі, що підвищує необхідність її комплексного дослідження та розробки ефективної стратегії розвитку.

Актуальність теми зумовлена кількома факторами. По-перше, борошномельна промисловість є невід'ємною частиною системи продовольчої безпеки країни. В умовах війни забезпечення населення хлібом та іншими продуктами, які виготовляються на основі борошна, стає пріоритетним завданням для держави. Постійні ризики, пов'язані з порушенням логістики, руйнуванням інфраструктури та нестачею сировини, створюють серйозні загрози для безперервності виробництва.

По-друге, значний вплив мають економічні наслідки війни. Зменшення внутрішнього попиту через міграцію населення, скорочення експортних можливостей через блокування портів і обмеження транспортування залізницею впливають на доходи підприємств. У таких умовах галузь потребує адаптації до нових викликів, зокрема пошуку альтернативних логістичних маршрутів, розширення ринків збуту та впровадження антикризових заходів.

По-третє, на міжнародному рівні спостерігається зростання конкуренції у сегменті переробки зернових. Українські борошномельні підприємства зіштовхуються з викликами, пов'язаними з підвищенням якості продукції, зменшенням витрат і впровадженням сучасних технологій для підвищення ефективності. Війна лише підсилила ці труднощі, поставивши багато підприємств на межу виживання.

Водночас стратегічні цілі розвитку борошномельної галузі залишаються актуальними. Серед них – збільшення обсягів виробництва борошна, його диверсифікація, інтеграція з іншими сегментами аграрного ринку та розширення експорту продукції з високою доданою вартістю. Впровадження інноваційних підходів до виробництва, оптимізація ресурсів, автоматизація процесів і цифровізація також відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності української продукції на світовому ринку.

У короткостроковій перспективі, враховуючи виклики війни, першочерговими завданнями є відновлення виробничих потужностей, забезпечення сировинної бази, стабілізація фінансового стану підприємств і підтримка зайнятості в галузі. У середньо- та довгостроковій перспективі необхідно фокусуватися на модернізації виробничих потужностей, інтеграції в глобальні ланцюги постачання, розширенні асортименту продукції та розвитку партнерських відносин із закордонними інвесторами.

Тема розвитку борошномельних підприємств досліджувалася як вітчизняними, так і зарубіжними вченими в межах ширших досліджень агропромислового комплексу, стратегічного управління та продовольчої безпеки. Серед українських науковців значний внесок зробили О. Амбросов, В. Гудзь і В. Сідоров, які аналізували тенденції розвитку зернового ринку та його вплив на борошномельну галузь. В. Герасимчук і Т. Мельник досліджували питання конкурентоспроможності агропромислових підприємств, а І. Прокопа та Ю. Лупенко розглядали інноваційний розвиток підприємств аграрного сектору, включаючи впровадження сучасних технологій. На міжнародному рівні важливими є праці М. Портера, який акцентував увагу на стратегіях створення конкурентних переваг, а також дослідження ОЕСР і ФАО, що аналізують глобальні тенденції зернового та борошномельного ринків. У роботах С. Гранда та Е. Хемінга висвітлюється важливість інтеграції виробничих ланцюгів у харчовій промисловості.

Проте залишаються невирішеними низка важливих питань. Недостатньо розроблені інструменти антикризового управління, які враховували б специфіку

борошномельної галузі України в умовах війни. Потребує детального вивчення вплив коливань цін на зерно на діяльність підприємств, альтернативні логістичні маршрути в умовах руйнування інфраструктури, а також можливості оптимізації використання ресурсів через впровадження енергоефективних технологій. Важливим напрямом є аналіз диверсифікації експортних ринків, зокрема можливостей виходу на нові ринки в умовах посилення міжнародної конкуренції. Залишається відкритим питання широкого впровадження цифрових технологій та автоматизації процесів у борошномельній галузі. Потребує додаткового дослідження інтеграція українських підприємств у глобальні ланцюги постачання, зокрема через залучення іноземних інвестицій для модернізації виробничих потужностей.

Незважаючи на те, що тема розвитку борошномельної галузі вже розглядалася в багатьох аспектах, сучасні виклики вимагають поглибленого аналізу та нових рішень, які враховують специфіку поточної економічної ситуації в Україні та її інтеграцію у глобальну економіку.

Таким чином, дослідження стратегії розвитку борошномельних підприємств України є вкрай необхідним для забезпечення їхньої адаптації до сучасних викликів, підвищення стійкості до кризових ситуацій і створення умов для довгострокового економічного зростання.

Метою роботи є комплексне дослідження актуального стану борошномельної галузі, визначення перспектив її розвитку та обґрунтування відповідних стратегій.

Відповідно до мети в роботі поставлені наступні **завдання**:

- узагальнити теоретико-методологічні підходи до стратегічного планування та розробки стратегій суб'єктів господарювання;
- проаналізувати стан та перспективи розвитку ринку борошна в Україні;
- розробити практичні рекомендації по підвищенню економічної ефективності діяльності підприємств та запропонувати відповідні стратегічні рішення.

Об'єктом дослідження є борошномельні підприємства України як складова агропромислового комплексу, їх виробничий потенціал, економічна ефективність діяльності та механізми адаптації до сучасних викликів.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо стратегії розвитку борошномельних підприємств в умовах економічної нестабільності, спричиненої війною, із врахуванням короткострокових та довгострокових цілей, які включають забезпечення продовольчої безпеки, підвищення конкурентоспроможності та інтеграцію на міжнародні ринки.

Теоретичною та методологічною основою роботи є фундаментальні положення економічної теорії, стратегічного управління, економіки підприємств та агропромислового комплексу. У роботі використовуються концепції розвитку підприємств, теорії конкурентних переваг, підходи до антикризового управління, а також сучасні наукові дослідження в сфері продовольчої безпеки, економічної стійкості та інноваційного розвитку підприємств харчової галузі. Методологія дослідження базується на комплексному підході, що включає використання методів економічного аналізу – для оцінки стану та ефективності діяльності борошномельних підприємств; методів прогнозування – для визначення потенційних ризиків і побудови сценаріїв розвитку галузі; методів стратегічного управління – для розробки напрямів і механізмів реалізації стратегії розвитку підприємств; порівняльного аналізу – для дослідження міжнародного досвіду розвитку борошномельної галузі; системного підходу – для вивчення взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми факторами, що впливають на функціонування галузі; методів експертного оцінювання – для узагальнення думок фахівців галузі щодо перспектив розвитку борошномельних підприємств в умовах війни. Поєднання цих методів дозволяє забезпечити комплексний аналіз проблеми та обґрунтувати ефективні шляхи її вирішення.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність агропромислового комплексу, зокрема Закон України «Про зерно та ринок зерна в Україні», програми державної підтримки аграрного сектору, а також стратегії розвитку агропромислового комплексу; статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, а також міжнародних організацій, таких як ФАО (Продовольча та сільськогосподарська організація ООН); аналітичні звіти профільних асоціацій, таких як Асоціація борошномелів України, аграрних консультаційних центрів та дослідницьких інститутів; наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені питанням розвитку агропромислового комплексу, продовольчої безпеки, конкурентоспроможності та стратегічного управління; дані міжнародних організацій та аналітичних центрів, таких як OECD, World Bank, USDA (Міністерство сільського господарства США), що стосуються світових тенденцій розвитку ринку зерна та борошна; внутрішня звітність підприємств галузі, за можливості доступу, яка включає фінансові, виробничі та маркетингові показники.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

1.1. Еволюція підходів до стратегічного управління підприємствами

Стратегічне управління як наукова концепція виникло на стику економічної теорії, менеджменту та практичної діяльності підприємств. Його поява обумовлена необхідністю адаптації бізнесу до динамічних змін зовнішнього середовища, що зросли після індустріальної революції. Різні економічні школи внесли свій вклад у формування основ стратегічного управління, кожна з яких пропонувала власне бачення ролі підприємств у ринкових системах. Еволюція концепції відображає поступовий перехід від операційного управління до довгострокового планування та аналітичного прогнозування.

Перші згадки про системний підхід до управління підприємствами можна знайти в економічних працях класиків XVIII-XIX століть. Адам Сміт у своїй праці *«Дослідження про природу і причини багатства народів»* обґрунтував значення поділу праці, що стало основою для організації підприємств. У XIX столітті в роботах К. Маркса підкреслювалася роль управління капіталом як чинника зростання продуктивності.

На початку XX століття сформувалася школа наукового управління, заснована Фредеріком Тейлором. Він запропонував методи оптимізації виробничих процесів і підходи до планування, орієнтовані на підвищення ефективності. Пізніше Анрі Файоль доповнив цю концепцію, сформулювавши принципи управління, які вплинули на стратегічне бачення підприємств.

У середині XX століття ключовим фактором розвитку стратегічного управління стала глобалізація ринків і зростаюча конкуренція. Американська економічна школа зробила акцент на аналізі зовнішнього середовища. Зокрема, в 1960-х роках Ігор Ансофф розробив концепцію стратегічного планування, що стало фундаментом сучасного стратегічного управління. Його модель включала аналіз ринків, конкурентів та внутрішніх ресурсів підприємства.

Паралельно з американською школою розвивалася японська школа управління, яка зробила акцент на довгостроковій взаємодії з партнерами, гнучкості у прийнятті рішень та якості продукції. Її ідеї вплинули на західний підхід до стратегічного управління, зокрема в аспекті залучення персоналу до розробки стратегій.

У 1980-х роках Майкл Портер запропонував модель «п'яти сил», яка стала базовою для аналізу конкурентного середовища. Його роботи підкреслювали важливість розуміння галузевих особливостей і вибору стратегії, що забезпечує конкурентну перевагу.

На сучасному етапі стратегічне управління поєднує економічні, соціальні та технологічні аспекти. Цифровізація, інновації та сталість стали невід'ємними складовими стратегій, що дозволяють підприємствам адаптуватися до постійних змін у глобальному середовищі.

Таким чином, еволюція стратегічного управління відображає поступовий перехід від жорсткого операційного контролю до інтегрованого управління, орієнтованого на довгострокову конкурентоспроможність і стійкість.

Генезис стратегічного управління характеризує розвиток управлінських підходів у контексті змін соціально-економічних умов, технологічних інновацій та еволюції підприємницьких практик. Спочатку стратегічне управління було зорієнтоване на оперативну ефективність, зокрема через вдосконалення процесів виробництва, як у класичній школі управління Тейлора та Файоля. Однак поступово зростаюча конкуренція, глобалізація та складність ринкових умов вимагали створення більш комплексних підходів, здатних враховувати не тільки внутрішні фактори, а й зовнішні – економічні, соціальні, технологічні.

Важливим етапом стало визначення стратегічного управління як процесу, спрямованого на довгострокове планування та адаптацію підприємства до змінюваного середовища, що зробили такі вчені, як Ігор Ансофф та Майкл Портер. Ансофф підкреслював важливість стратегічного планування на основі прогнозів розвитку ринку і технологій, а Портер, у свою чергу, надав великої уваги аналізу конкурентної середовища через свою модель п'яти сил. Ці підходи

дозволили закласти основу для розуміння стратегії як процесу, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства, від взаємодії з конкурентами до інтеграції інновацій та технологій.

В свою чергу, японська школа управління, з акцентом на гнучкість, взаємодію з партнерами та довгострокове планування, стала важливим етапом у розвитку глобальних підходів до стратегії. Вона підкреслювала важливість створення не лише внутрішньої ефективності, але й стратегічної стійкості через колективне залучення працівників до процесу формування стратегії.

З кінця ХХ століття і до сьогодення часу стратегічне управління розвивається з урахуванням новітніх технологій і трансформацій, таких як цифровізація та глобальна інтеграція. Тепер стратегічне управління включає в себе не тільки планування та аналіз, а й адаптацію до швидких змін – від технологічних до соціально-економічних, забезпечуючи підприємствам можливість бути гнучкими та готовими до різних кризових ситуацій, зокрема, в умовах глобальних і локальних викликів, як це видно на прикладі української економіки в період війни.

Отже, генезис стратегічного управління демонструє перехід від простого управлінського контролю до комплексного та інтегрованого підходу, який поєднує довгострокові прогнози, інновації, конкурентну боротьбу та адаптацію до постійно змінюваного середовища. Стратегічне управління сьогодні є невід'ємною частиною сталого розвитку підприємств, здатних забезпечити свою конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Розвиток економіки, інтенсивна конкуренція та динамічні зміни зовнішнього середовища зумовили появу нових підходів до стратегічного управління. Сучасні підходи ґрунтуються на багатовимірному аналізі, що враховує як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні чинники впливу. Вони зосереджені на інтеграції інновацій, адаптації до цифрових технологій, врахуванні сталого розвитку та орієнтації на клієнта. Кожен підхід має свої особливості, переваги та обмеження, що дозволяє підприємствам обирати стратегії залежно від специфіки їхньої діяльності та умов функціонування.

Нижче представлена порівняльна характеристика основних сучасних підходів до стратегічного управління підприємствами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сучасні підходи до стратегічного управління підприємствами

Підхід	Сутність	Переваги	Обмеження
Класичний	Фокус на плануванні, формулюванні цілей і розробці довгострокової стратегії.	Структурованість, зрозумілість процесів, чітке бачення розвитку.	Недостатня гнучкість у швидкозмінному середовищі.
Підхід, орієнтований на ресурси	Базується на аналізі внутрішніх ресурсів та компетенцій підприємства, що створюють конкурентні переваги.	Фокус на унікальних можливостях підприємства, посилення внутрішнього потенціалу.	Ігнорування зовнішніх загроз, залежність від обмеженого кола ресурсів.
Інноваційний	Орієнтація на впровадження нових технологій, продуктів або процесів як основи стратегії.	Підвищення конкурентоспроможності через інновації, адаптація до змін ринку.	Високі витрати на впровадження, ризик невдалих інновацій.
Гнучкий (адаптивний)	Орієнтований на швидку адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та прийняття рішень на основі актуальних даних.	Висока адаптивність, ефективність у нестабільному середовищі	Ризик втрати стратегічної цілісності, труднощі у прогнозуванні довгострокових наслідків.
Орієнтований на клієнта	Зосереджується на задоволенні потреб споживачів через аналіз їхніх уподобань та очікувань.	Поліпшення відносин з клієнтами, підвищення лояльності.	Залежність від змін у поведінці клієнтів, потреба в постійному оновленні даних.
Екосистемний	Включає створення стратегії через взаємодію з партнерами, постачальниками, клієнтами та іншими учасниками ринку для спільного створення цінності.	Розширення можливостей через кооперацію, посилення конкурентної позиції на ринку.	Складність управління взаємодією з багатьма учасниками, ризик конфліктів інтересів.
Цифровий (digital-first)	Базується на використанні цифрових технологій у всіх аспектах діяльності підприємства.	Автоматизація, покращення ефективності, доступ до великих даних для прийняття рішень.	Високі витрати на цифровізацію, потреба в кваліфікованому персоналі, загроза кіберризиків.

Представлені в таблиці підходи до стратегічного управління відображають широку палітру концепцій, які відповідають сучасним викликам глобального та локального економічного середовища. Вони ґрунтуються на

різних наукових підходах, що формувалися під впливом конкретних економічних умов, культурних традицій та технологічного прогресу.

Класичний підхід, зосереджений на довгостроковому плануванні та чіткому визначенні цілей, є базовим для стратегічного менеджменту. Його витоки можна знайти в роботах таких вчених, як Анрі Файоль, який заклав основи адміністративного управління, та Ігор Ансофф, який вперше систематизував стратегічне планування. Цей підхід найбільш ефективний у стабільних економічних умовах, але втрачає актуальність в умовах нестабільності та швидких змін.

Підхід, орієнтований на ресурси, здобув популярність завдяки працям Джея Барні, Річарда Румельта та Едіса Пенроуза. Ця школа стратегічного мислення акцентує увагу на унікальних внутрішніх ресурсах і компетенціях підприємства, які створюють його конкурентну перевагу. Однак критики цього підходу, серед яких Джон Грант, зазначають, що він недостатньо враховує зовнішні виклики.

Інноваційний підхід є ключовим для підприємств, які працюють у високотехнологічних галузях. Його основоположниками вважаються Йозеф Шумпетер, який ввів поняття "креативного руйнування", та Пітер Друкер, який наголошував на інноваціях як драйвері стратегії. Водночас реалізація цього підходу пов'язана з високими ризиками та потребує значних інвестицій.

Гнучкий (адаптивний) підхід, що набув актуальності у XXI столітті, ґрунтується на працях таких вчених, як Дональд Сал і Гаррі Минцберг. Він наголошує на важливості оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Цей підхід є надзвичайно актуальним для підприємств, що функціонують в умовах кризових ситуацій або високої невизначеності, таких як війна в Україні. Однак критики, зокрема Гері Хемел, зауважують, що надмірна гнучкість може призвести до втрати стратегічної цілісності.

Орієнтація на клієнта, запропонована Філіпом Котлером у межах маркетингового менеджменту, акцентує увагу на задоволенні потреб споживачів. Вона особливо актуальна в умовах високої конкуренції, коли

лояльність клієнтів стає стратегічним активом. Однак зміни в поведінці споживачів і швидкий розвиток технологій створюють додаткові виклики для цього підходу.

Екосистемний підхід є відносно новим і базується на ідеях Чарльза Сноу та Реймонда Майлза щодо стратегічних альянсів і партнерств. Він підкреслює важливість взаємодії з усіма учасниками ринку для створення додаткової цінності. Водночас складність координації численних зацікавлених сторін є його головним недоліком.

Цифровий підхід (digital-first), що розвинувся в умовах сучасної цифрової революції, спирається на роботи Клауса Шваба, автора концепції Четвертої промислової революції. Цей підхід вимагає використання великих даних, штучного інтелекту та інших інноваційних технологій. Однак його впровадження є витратним і потребує високої кваліфікації персоналу.

Таким чином, сучасні підходи до стратегічного управління є результатом еволюції управлінської думки та різноманітних наукових шкіл. Їх вибір залежить від специфіки галузі, ресурсних можливостей підприємства та рівня нестабільності ринкового середовища.

Становлення та розвиток стратегічного управління в Україні як наукової дисципліни пов'язане з адаптацією світових концепцій до специфіки вітчизняної економіки. Українські науковці акцентують увагу на важливості врахування нестабільного економічного середовища, спричиненого війною, кризами та структурними трансформаціями. Їхні погляди часто базуються на дослідженні особливостей вітчизняного підприємництва та агропромислового комплексу.

У таблиці 1.2 представлено основні підходи до стратегічного управління, запропоновані вітчизняними вченими.

Таблиця 1.2

**Сучасні підходи до трактування стратегічного управління
вітчизняними вченими та науковцями**

Автор	Концепція	Ключові аспекти	Практичне значення
І. Бланк	Управління стратегічним	Визначення стратегічних зон господарювання,	Оптимізація фінансових ресурсів, підвищення

	розвитком підприємств	аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, розробка фінансових стратегій.	конкурентоспроможності через ефективне управління.
О. Амоша	Інноваційно-орієнтоване стратегічне управління	Зосередження на впровадженні інновацій, підвищення технологічного рівня виробництва.	Сприяє модернізації виробництва, підвищенню продуктивності та розширенню ринків збуту.
Т. Мельник	Гнучке стратегічне управління в умовах нестабільності	Адаптація стратегій до змін зовнішнього середовища, формування сценаріїв розвитку, застосування кризового управління.	Підвищення стійкості підприємств до кризових явищ, забезпечення їхньої адаптивності в умовах війни.
О. Власюк	Екосистемний підхід до стратегічного управління	Враховування взаємодії підприємства з іншими учасниками ринку, створення стратегічних альянсів та кластерів.	Посилення інтеграції підприємств у галузі, створення спільної цінності через кооперацію.
Л. Кузьменко	Орієнтація на сталий розвиток у стратегічному управлінні	Урахування екологічних, соціальних та економічних аспектів, інтеграція принципів сталого розвитку в стратегії підприємств.	Підвищення репутації підприємств, оптимізація ресурсів, відповідність вимогам міжнародних стандартів.
В. Власенко	Цифровізація як основа стратегічного управління	Використання цифрових технологій для стратегічного планування, аналізу даних, автоматизації процесів управління.	Підвищення ефективності, прискорення прийняття рішень, доступ до великих даних для прогнозування.
І. Ляшенко	Маркетингово-орієнтований підхід до стратегічного управління	Орієнтація на вивчення ринкових трендів, аналіз потреб споживачів, адаптація продуктів до їхніх очікувань.	Зміцнення позицій підприємства на ринку, підвищення лояльності клієнтів, збільшення обсягів продажів.

Українські вчені наголошують, що стратегічне управління в умовах сучасних викликів має бути адаптивним, інноваційним та орієнтованим на сталий розвиток. Їхні підходи враховують специфіку локального ринку та забезпечують основу для ефективного функціонування підприємств, зокрема в агропромисловому комплексі.

Таким чином, українські науковці зробили значний внесок у розвиток концепцій стратегічного управління, адаптуючи світові підходи до реалій вітчизняної економіки. Їхні праці відображають прагнення поєднати загальні теоретичні основи з конкретними практичними рекомендаціями для

підприємств, особливо в умовах нестабільності та кризових явищ, що характерні для сучасної України. Зокрема, концепція І. Бланка, орієнтована на фінансові аспекти стратегічного управління, дозволяє підприємствам ефективно оптимізувати ресурси, що є особливо важливим для виживання та розвитку в умовах обмеженого фінансування. Його ідеї активно використовуються для підвищення конкурентоспроможності підприємств у різних галузях, включаючи агропромисловий комплекс. Т. Мельник пропонує гнучкий підхід до стратегічного управління, який став ключовим для підприємств в умовах постійних змін і високої невизначеності. Її підхід відповідає сучасним викликам, оскільки дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зменшувати вплив кризових явищ. Інноваційно-орієнтована концепція О. Амоші спрямована на модернізацію виробничих процесів через впровадження новітніх технологій. Ця ідея є критично важливою для українських підприємств, які прагнуть інтегруватися у світові ринки та відповідати високим технологічним стандартам. Погляди Л. Кузьменко на інтеграцію принципів сталого розвитку в стратегічне управління підкреслюють важливість екологічної та соціальної відповідальності. Це не лише сприяє підвищенню репутації підприємств, але й створює передумови для довгострокового зростання за рахунок оптимізації ресурсів та відповідності міжнародним стандартам. Цифровізація як стратегічний інструмент, запропонована В. Власенком, відкриває нові можливості для підприємств у плануванні, прогнозуванні та автоматизації управлінських процесів. Особливе значення цей підхід має для борошномельних підприємств, які можуть використовувати цифрові технології для аналізу ринкових трендів, управління ланцюгами постачання та моніторингу ефективності виробництва. І. Ляшенко акцентує увагу на важливості маркетингово-орієнтованого підходу, що допомагає підприємствам краще адаптувати свої продукти до потреб споживачів. У сучасних умовах ринкової конкуренції така орієнтація стає ключовим фактором зміцнення позицій на ринку та підвищення лояльності клієнтів.

Таким чином, українські науковці розробили широкий спектр підходів до стратегічного управління, кожен з яких має своє значення для вирішення конкретних проблем. Однак, враховуючи сучасні виклики, найбільш ефективним для борошномельних підприємств буде інтеграція цих підходів, що дозволить врахувати як внутрішні ресурси, так і зовнішні чинники, забезпечивши їхній стабільний розвиток.

Процес стратегічного управління охоплює низку послідовних етапів, які забезпечують систематичний підхід до формування та реалізації стратегії підприємства. Ці етапи спрямовані на глибоке розуміння середовища, визначення ключових цілей, вибір найбільш відповідної стратегії та її впровадження. У таблиці 1.3 наведено детальну характеристику кожного з етапів, що демонструє їхню взаємозалежність і значущість.

Таблиця 1.3

Етапи стратегічного управління діяльністю підприємств

Етап	Зміст	Мета	Інструменти
Аналіз середовища підприємства	Вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.	Визначення стратегічних позицій підприємства та ключових чинників впливу.	SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, матриця конкуренції, аналіз п'яти сил Портера.
Формування місії, візії та цілей	Розробка місії, яка відображає головну мету підприємства, візії майбутнього розвитку, стратегічних цілей.	Чітке окреслення напрямів розвитку, забезпечення узгодженості дій усіх підрозділів.	SMART-критерії для визначення цілей, місіонерські заяви, стратегічні карти.
Розробка стратегічних альтернатив	Генерація можливих варіантів стратегій, оцінка їхньої доцільності, врахування ризиків і ресурсів.	Формування вибору для подальшого прийняття рішень щодо найефективнішого шляху розвитку.	Матриця Ансоффа, стратегічний бенчмаркінг, портфельні матриці (BCG, McKinsey).
Оцінка та вибір стратегії	Порівняння стратегічних альтернатив за критеріями ефективності, ризиків, ресурсних можливостей.	Обрання стратегії, яка забезпечить досягнення цілей підприємства в наявних умовах.	Фінансові моделі, сценарний аналіз, багатокритеріальний аналіз.
Реалізація стратегії	Впровадження стратегії через тактичні та оперативні плани, розподіл ресурсів, організацію роботи та координацію дій.	Досягнення стратегічних цілей шляхом ефективної організації роботи та управління змінами.	Бізнес-процеси, організаційна структура, комунікаційні системи.

Контроль і коригування стратегії	Моніторинг результатів реалізації стратегії, порівняння фактичних і запланованих показників, внесення необхідних коректив.	Забезпечення гнучкості підприємства, адаптація до змін зовнішнього середовища.	Система KPI, звіти про виконання планів, аналіз відхилень, цикли Демінга (PDCA).
----------------------------------	--	--	--

Представлені етапи стратегічного управління демонструють його інтегрований характер, що поєднує аналітичну, планувальну, виконавчу та контрольну складові. Ключовою особливістю процесу є системність і взаємозалежність етапів: якісний аналіз середовища визначає реалістичність стратегічних цілей, а вибір відповідної стратегії залежить від точності оцінки ресурсів і ризиків.

Особливу увагу слід приділити контролю та коригуванню стратегії, оскільки сучасні підприємства, зокрема борошномельні, діють у нестабільному середовищі, де швидка адаптація до змін є вирішальним чинником успіху. Використання сучасних інструментів, таких як SWOT-аналіз, KPI та цифрові технології, дозволяє підприємствам ефективно інтегрувати всі етапи процесу та забезпечувати їхню синхронізовану реалізацію.

Таким чином, стратегічне управління є безперервним циклом, у якому кожен етап впливає на кінцевий результат. Його успішна реалізація сприяє забезпеченню конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємств.

Важливим теоретико-методологічним питанням є дослідження принципів стратегічного управління.

Принципи стратегічного управління є базовими правилами, що визначають напрями формування та реалізації стратегій підприємства. Вони забезпечують системність і цілісність управлінського процесу, спрямованого на досягнення стратегічних цілей в умовах динамічного середовища.

Основними принципами стратегічного управління є:

Цільова орієнтація. Усі дії в рамках стратегічного управління мають бути спрямовані на досягнення довгострокових цілей підприємства. Цей принцип забезпечує концентрацію зусиль і ресурсів на пріоритетних напрямках діяльності.

Системність. Підприємство розглядається як цілісна система, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем. Управлінські рішення мають враховувати взаємозв'язки між підсистемами організації (виробництво, маркетинг, фінанси) та зовнішніми чинниками (конкуренти, споживачі, державне регулювання).

Гнучкість і адаптивність. У сучасному нестабільному середовищі підприємства повинні бути готовими швидко реагувати на зміни. Стратегічне управління має включати механізми адаптації, які дозволяють коригувати стратегію у відповідь на нові виклики.

Інноваційність. Розробка та впровадження нових підходів, технологій і продуктів є ключовими умовами збереження конкурентоспроможності. Стратегічне управління має передбачати розвиток інноваційної діяльності підприємства.

Баланс інтересів стейкхолдерів. Прийняття стратегічних рішень має враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін — власників, працівників, споживачів, партнерів і суспільства загалом. Це сприяє сталому розвитку підприємства та його позитивному іміджу.

Раціональне використання ресурсів. Принцип передбачає оптимальний розподіл матеріальних, фінансових, людських і інформаційних ресурсів з метою досягнення максимального ефекту при мінімальних витратах.

Наукова обґрунтованість. Стратегічні рішення мають базуватися на результатах наукових досліджень, прогностичних моделях і аналітичних даних. Це забезпечує обґрунтованість і передбачуваність управлінських дій.

Принцип сталості. В основі стратегічного управління має бути орієнтація на довгостроковий розвиток підприємства, з урахуванням екологічних, соціальних і економічних аспектів.

Принцип інтеграції. Стратегія повинна бути інтегрованою з усіма аспектами діяльності підприємства, забезпечуючи синергію між окремими функціями та підрозділами.

Принципи стратегічного управління відображають загальні закономірності побудови ефективної системи управління підприємством. Їхнє

дотримання дозволяє забезпечити системність, гнучкість і раціональність управлінських процесів. Особливого значення принципи набувають для борошномельних підприємств України, які функціонують в умовах нестабільного економічного середовища. Гармонійне поєднання інноваційності, адаптивності та сталого розвитку забезпечить їм конкурентні переваги на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Стратегічне управління підприємствами агропромислового комплексу (АПК) має свою специфіку, зумовлену особливостями галузі. Висока залежність від природно-кліматичних умов, сезонність виробництва, необхідність дотримання екологічних стандартів і значна соціальна роль у забезпеченні продовольчої безпеки визначають специфіку підходів до управління такими підприємствами.

У таблиці 1.4 представлені ключові аспекти стратегічного управління в АПК, їхню характеристику та вплив на формування стратегій.

Таблиця 1.4

Особливості стратегічного управління в АПК

Аспект	Характеристика	Вплив на стратегію
Природно-кліматичні умови	Висока залежність результатів діяльності від погодних умов і природних ресурсів.	Стратегії передбачають диверсифікацію ризиків, розвиток технологій адаптації до кліматичних змін (зрошення, сорти стійких культур).
Сезонність виробництва	Чітко виражена залежність виробничих процесів і збуту продукції від календарного циклу.	Планування повинно враховувати сезонні коливання попиту та пропозиції, розробку стратегій зберігання та переробки продукції для продовження терміну її придатності.
Висока капіталомісткість	Значні інвестиції потрібні для оновлення техніки, обладнання, впровадження нових технологій.	Фокус на довгострокових інвестиційних стратегіях, залучення зовнішнього фінансування, створення партнерських відносин із постачальниками технологій і кредиторами.
Екологічна складова	Необхідність дотримання екологічних стандартів, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.	Стратегії включають елементи сталого розвитку, інтеграцію екологічних інновацій, сертифікацію продукції за стандартами якості та екологічності.
Соціальна значущість	АПК забезпечує продовольчу безпеку, зайнятість населення	Розробка стратегій, які враховують соціальну відповідальність,

	в сільській місцевості, підтримку місцевої інфраструктури.	підтримку локальних громад, створення робочих місць, розвиток соціальних ініціатив.
Державне регулювання	Значна залежність від аграрної політики держави, дотацій, субсидій, квот.	Адаптація стратегій до нормативно-правових вимог, участь у державних програмах підтримки, взаємодія з органами влади для відстоювання інтересів галузі.
Технологічні особливості	Швидкий розвиток технологій у сфері агровиробництва, впровадження цифрових рішень (agrotech).	Стратегії мають акцентувати на інноваційному розвитку, впровадженні smart-технологій, автоматизації виробничих процесів, цифровій трансформації управлінських систем.
Міжнародна інтеграція	Вихід на глобальні ринки, необхідність відповідати міжнародним стандартам якості.	Стратегії передбачають розвиток експорту, сертифікацію продукції, відповідність стандартам ЄС, побудову логістичних мереж.

Специфіка стратегічного управління підприємствами АПК обумовлює необхідність комплексного підходу, що враховує галузеві особливості, такі як кліматичні ризики, сезонність і соціальна значущість. Ці аспекти вимагають розробки адаптивних стратегій, що інтегрують інноваційні та екологічні підходи.

Особливу роль відіграє державна політика, яка може створювати додаткові стимули або обмеження для розвитку підприємств. Водночас глобалізація ринку змушує українські підприємства АПК адаптувати свої стратегії до міжнародних стандартів і вимог.

Таким чином, стратегічне управління в АПК має поєднувати гнучкість, інноваційність і довгострокову перспективу, сприяючи не лише економічному розвитку підприємств, а й зміцненню продовольчої безпеки країни.

Борошномельна промисловість як складова агропромислового комплексу має особливості, що впливають на стратегічне управління підприємствами цього сектора. Галузь відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, є високотехнологічною та тісно інтегрованою в глобальні ринки. Основні аспекти специфіки управління борошномельними підприємствами наведено у таблиці 1.5.

Стратегічне управління борошномельними підприємствами

Аспект	Характеристика	Вплив на стратегію
Сировинна залежність	Основною сировиною є зернові культури (пшениця, жито), які мають сезонний характер виробництва та залежать від урожайності.	Стратегії включають довгострокові угоди із сільськогосподарськими виробниками, розвиток логістики, створення запасів сировини, диверсифікацію постачальників.
Сезонність і циклічність	Залежність від сезонного коливання цін на зерно та споживчого попиту на продукцію.	Планування виробництва повинно враховувати сезонні тренди; стратегії мають акцентувати на збалансуванні обсягів виробництва, оптимізації витрат у міжсезонний період.
Конкурентне середовище	Висока конкуренція на внутрішньому ринку між великими, середніми й малими виробниками.	Розробка конкурентних стратегій, таких як лідерство за витратами, диференціація продукції, підвищення якості.
Інтеграція в міжнародний ринок	Україна є великим експортером зернових і борошна; існує потреба відповідати міжнародним стандартам якості та сертифікації.	Стратегії орієнтуються на освоєння зовнішніх ринків, сертифікацію за міжнародними стандартами, розвиток експортної логістики.
Висока енергозалежність	Технологічні процеси борошномельного виробництва вимагають значних енергетичних ресурсів.	Стратегії включають впровадження енергоефективних технологій, модернізацію обладнання, пошук альтернативних джерел енергії.
Інноваційність продукції	Зростаючий попит на продукти підвищеної харчової цінності, безглютенову, органічну продукцію.	Стратегії передбачають інновації в рецептурах, освоєння нових сегментів ринку, маркетингові ініціативи щодо популяризації продуктів із доданою цінністю.
Залежність від державної підтримки	Галузь потребує дотацій, субсидій та сприяння в доступі до кредитів.	Підприємства адаптують стратегії до державної аграрної політики, беруть участь у програмах підтримки, співпрацюють із владою в розробці політик.
Екологічні стандарти	Необхідність відповідати екологічним нормам, зменшувати вплив на довкілля та впроваджувати циркулярні практики.	Розробка стратегій сталого розвитку, інтеграція екологічних ініціатив, використання екологічно чистих пакувальних матеріалів.

Стратегічне управління борошномельними підприємствами має враховувати як загальні аспекти галузі, так і специфічні особливості. Головним викликом є ефективне управління сировинною залежністю, впровадження енергоощадних технологій і диверсифікація продуктового портфеля.

Високий рівень конкуренції на внутрішньому ринку стимулює підприємства розвивати інноваційні підходи, підвищувати якість продукції та орієнтуватися на сегменти з доданою вартістю, зокрема органічну та безглютенову продукцію.

Глобалізація відкриває нові можливості для експорту, проте вимагає адаптації до міжнародних стандартів і підвищення ефективності логістичних процесів. Водночас особливості українського економічного середовища, включаючи війну та нестабільність, підкреслюють важливість державної підтримки й адаптивності стратегій.

Таким чином, борошномельним підприємствам необхідно зосередитися на довгострокових цілях, інтегруючи інновації, енергетичну ефективність і сталість, для збереження конкурентоспроможності в сучасних умовах.

1.2. Методичне забезпечення стратегічного управління підприємствами

Ефективне стратегічне управління підприємствами ґрунтується на застосуванні сучасних методичних підходів, що забезпечують комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, розробку стратегій та їх реалізацію. Методичне забезпечення включає широкий спектр інструментів, моделей і методів, які дозволяють ідентифікувати ключові фактори впливу, оцінити поточний стан підприємства, передбачити можливі сценарії розвитку й обрати оптимальний шлях досягнення цілей.

Застосування методик стратегічного управління є особливо важливим для підприємств в умовах високої невизначеності, яка характерна для сучасного економічного середовища України. Постійні зміни в макроекономічній ситуації, посилення глобальної конкуренції, а також зовнішні шоки, такі як війна, вимагають від підприємств адаптивності й проактивного підходу.

Методичне забезпечення дозволяє поєднувати якісний і кількісний аналіз для формування стратегій розвитку.

Підприємства борошномельної галузі, які функціонують у специфічних умовах агропромислового комплексу, потребують адаптованих методик, які

враховують їхню залежність від сировини, сезонність виробництва, необхідність забезпечення екологічних стандартів і орієнтацію на міжнародні ринки. Використання інтегрованих методів стратегічного управління дозволяє створювати конкурентоспроможні стратегії, що сприяють довгостроковій стабільності та розвитку підприємств. Нижче представлено ключові методи стратегічного управління підприємствами, які застосовуються для аналізу, розробки та реалізації стратегій.

Таблиця 1.6

Основні методи стратегічного управління

Метод	Характеристика
SWOT-аналіз	Метод оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз.
PESTEL-аналіз	Аналіз впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів на діяльність підприємства.
Матриця BCG	Метод аналізу продуктового портфеля підприємства для визначення його позицій на ринку та розподілу ресурсів.
Матриця McKinsey	Інструмент для оцінки привабливості ринків і конкурентної позиції підприємства з метою вибору стратегій.
Аналіз ланцюга цінностей	Дослідження всіх етапів створення вартості в межах діяльності підприємства для оптимізації процесів.
Метод сценарного планування	Розробка кількох сценаріїв розвитку подій для вибору оптимальної стратегії залежно від можливих змін у зовнішньому середовищі.
Бенчмаркінг	Порівняння бізнес-процесів і результатів підприємства з кращими практиками інших компаній.
Економіко-математичне моделювання	Використання математичних моделей для прогнозування і оптимізації діяльності підприємства.
Balanced Scorecard (BSC)	Метод управління, що базується на балансі фінансових і нефінансових показників для стратегічного планування і моніторингу виконання.
Цільове управління (MBO)	Система управління, орієнтована на досягнення конкретних, вимірюваних цілей підприємства.

Використання методів стратегічного управління дозволяє підприємствам не лише оцінювати поточний стан і планувати діяльність, але й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Зупинимось більш докладно на основних, з точки зору практичного застосування, методах стратегічного планування.

SWOT-аналіз

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів стратегічного управління, який дозволяє оцінити внутрішній і зовнішній стан підприємства, що сприяє вибору ефективної стратегії розвитку. Назва методу походить від перших літер англійських слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози).

SWOT-аналіз спрямований на систематизацію та структурування інформації про підприємство й зовнішнє середовище. Це дозволяє визначити, які внутрішні переваги можна посилити, які недоліки усунути, які можливості реалізувати, і які загрози мінімізувати або уникнути.

SWOT-аналіз передбачає проведення наступних етапів:

1. Оцінка внутрішніх факторів:

- Сильні сторони (Strengths): Визначаються конкурентні переваги підприємства, такі як висока якість продукції, лояльність клієнтів, ефективні технології, досвідчений персонал, фінансова стійкість тощо.

- Слабкі сторони (Weaknesses): Аналізуються аспекти, що обмежують конкурентоспроможність, наприклад, застарілі технології, нестача фінансових ресурсів, низька кваліфікація персоналу, погана репутація тощо.

2. Аналіз зовнішніх факторів:

- Можливості (Opportunities): Досліджуються зовнішні чинники, які можуть створити переваги для підприємства, зокрема нові ринки збуту, зміни у споживчих уподобаннях, підтримка держави, технологічні інновації.

- Загрози (Threats): Ідентифікуються ризики, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства: посилення конкуренції, економічна нестабільність, зміни законодавства, зростання цін на ресурси.

3. Структурування інформації у SWOT-матриці:
Інформація впорядковується у форматі таблиці (табл. 1.7):

4. Розробка стратегій на основі SWOT-аналізу:

На основі отриманих даних формуються чотири типи стратегій:

- SO (сильні сторони + можливості): Використання сильних сторін для реалізації можливостей.

- ST (сильні сторони + загрози): Використання сильних сторін для мінімізації загроз.
- WO (слабкі сторони + можливості): Усунення слабких сторін для використання можливостей.
- WT (слабкі сторони + загрози): Зменшення слабких сторін і уникнення загроз.

Таблиця 1.7

Матриця SWOT-аналізу

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Сильні сторони:	Можливості:
1.	1.
2.	2.
...	...
Перелік переваг	Перелік можливостей
Слабкі сторони:	Загрози:
1.	1.
2.	2.
...	...
Перелік недоліків	Перелік ризиків

SWOT-аналіз має численні переваги, що забезпечують його широке використання в стратегічному управлінні. Насамперед, цей метод є простим і зрозумілим у застосуванні. Його основні принципи легко пояснити й адаптувати до будь-якого виду бізнесу, що робить SWOT-аналіз універсальним інструментом для підприємств різних галузей, зокрема борошномельної промисловості. Метод дозволяє швидко оцінити поточний стан підприємства, систематизувати великий обсяг інформації про внутрішнє середовище (сильні та слабкі сторони) і зовнішні умови (можливості та загрози). Завдяки цьому він дає змогу зосередити увагу на ключових аспектах, які впливають на конкурентоспроможність і стратегію підприємства.

Ще однією перевагою є гнучкість методу. SWOT-аналіз може використовуватися як для стратегічного, так і для оперативного планування, а також для оцінки конкретних проєктів або напрямів діяльності. Метод сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, адже надає цілісне уявлення про підприємство та його зовнішнє середовище. До переваг також належить його здатність виявляти внутрішні резерви підприємства, зокрема ті,

які можуть бути реалізовані в короткостроковій перспективі, та визначати пріоритети розвитку в довгостроковому плані.

Однак, SWOT-аналіз має й певні недоліки, які варто враховувати. Одним із головних недоліків є суб'єктивність оцінок. Результати аналізу значною мірою залежать від досвіду, кваліфікації та упередженості аналітиків. Невірна або поверхнева оцінка факторів може призвести до хибних висновків і, відповідно, до неефективних стратегій. Крім того, метод не дозволяє кількісно оцінювати вплив факторів, що ускладнює прийняття рішень у складних ситуаціях із багатьма змінними.

Ще одним обмеженням є недостатня увага до взаємозв'язків між факторами. SWOT-аналіз надає статичну картину, не враховуючи динаміку змін, що особливо важливо в умовах нестабільного економічного середовища України. Метод також може виявитися недостатньо ефективним для вирішення складних багатофакторних завдань, коли потрібен більш глибокий кількісний аналіз або моделювання сценаріїв.

Таким чином, SWOT-аналіз є корисним інструментом для початкового етапу стратегічного планування та систематизації даних. Однак для підвищення його ефективності необхідно поєднувати його з іншими методами стратегічного управління, які дозволяють усунути його обмеження.

PESTEL-аналіз

PESTEL-аналіз – це метод стратегічного управління, який дозволяє оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства шляхом вивчення ключових факторів: політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social), технологічних (Technological), екологічних (Environmental) та правових (Legal). Цей інструмент допомагає зрозуміти, як зовнішні умови впливають на підприємство, і які фактори потрібно враховувати під час розробки стратегій.

Проведення PESTEL-аналізу починається з ідентифікації політичних чинників, які включають стабільність уряду, регуляторну політику, рівень корупції, податкові та митні режими. Для підприємств борошномельної

промисловості в Україні ці аспекти є критично важливими, оскільки вони визначають доступ до сировини, умови експорту та підтримку аграрного сектору. Політична нестабільність і воєнні дії в Україні створюють значні ризики, але водночас відкривають можливості у вигляді державних програм підтримки агропромислового комплексу.

Економічні фактори, як-от рівень інфляції, динаміка ВВП, валютні курси, процентні ставки та доступність кредитування, безпосередньо впливають на фінансову стійкість підприємства. Зростання цін на енергоресурси та нестача капіталу є викликами для борошномельних підприємств, але підтримка з боку міжнародних організацій може стати важливим ресурсом для стабілізації галузі.

Соціальні фактори враховують демографічні зміни, рівень добробуту населення, зміни у споживчих перевагах і культурні особливості. Для борошномельної промисловості важливим є орієнтація на здорове харчування, що диктує попит на продукти з підвищеною харчовою цінністю. Крім того, відтік населення через воєнні дії впливає на структуру споживання та доступність робочої сили.

Технологічні чинники охоплюють рівень інновацій, впровадження нових технологій, автоматизацію процесів і розвиток ІТ-інфраструктури. Удосконалення технологій переробки зерна може підвищити ефективність виробництва, зменшити втрати та забезпечити конкурентоспроможність продукції. Водночас залежність від імпортного обладнання та високі витрати на його обслуговування можуть стати бар'єром для підприємств.

Екологічні аспекти стають дедалі важливішими через посилення регуляцій у сфері захисту навколишнього середовища. Для борошномельної галузі актуальними є питання енергоефективності, зменшення відходів і використання екологічно чистих технологій. Дотримання стандартів екологічної безпеки може слугувати конкурентною перевагою на міжнародних ринках.

Правові чинники охоплюють законодавчі вимоги, пов'язані з сертифікацією продукції, санітарними нормами, ліцензуванням,

оподаткуванням і трудовим законодавством. Часті зміни в законодавстві, зокрема через реформування галузі та адаптацію до стандартів ЄС, вимагають від підприємств високої гнучкості та юридичної грамотності.

PESTEL-аналіз дозволяє отримати комплексну картину зовнішнього середовища та ідентифікувати ключові фактори, що впливають на діяльність підприємства. Для борошномельної промисловості цей метод є особливо цінним, оскільки дозволяє виявити як ризики, так і можливості, що можуть стати основою для розробки ефективної стратегії розвитку в умовах нестабільності.

Бенчмаркінг

Бенчмаркінг – це метод стратегічного управління, який полягає у систематичному порівнянні показників діяльності підприємства з найкращими практиками інших компаній, що дозволяє ідентифікувати шляхи для вдосконалення. Головною метою цього підходу є не лише визначення власних слабких місць, а й вивчення інноваційних методів та рішень, які можуть бути впроваджені для підвищення конкурентоспроможності.

Процес бенчмаркінгу зазвичай починається з ідентифікації напрямів, які потребують аналізу. Для борошномельної промисловості це можуть бути технології переробки зерна, логістичні ланцюги, маркетингова стратегія або організація управління. Наступним кроком є вибір еталонних компаній для порівняння. Вони можуть бути як з тієї ж галузі, так і з інших сфер, якщо їхні методи є релевантними. У контексті борошномельної промисловості це можуть бути міжнародні компанії, які впроваджують передові технології або мають успішний досвід роботи на нестабільних ринках.

Далі здійснюється збір та аналіз даних. Цей етап передбачає вивчення показників ефективності обраних компаній, таких як собівартість продукції, рівень автоматизації, якість продукції, швидкість обслуговування клієнтів або рівень інноваційності. Отримані результати порівнюються з аналогічними показниками підприємства, що дозволяє виявити розриви у продуктивності.

Важливим аспектом бенчмаркінгу є вивчення методів, за допомогою яких еталонні компанії досягають своїх результатів. Це може включати використання новітнього обладнання, оптимізацію бізнес-процесів, підвищення кваліфікації персоналу або впровадження ефективних систем мотивації. Отримані знання стають основою для розробки заходів із підвищення ефективності власного підприємства.

Бенчмаркінг має низку переваг. Він дозволяє отримати практичні рекомендації на основі реального досвіду успішних компаній, зменшити витрати часу та ресурсів на пошук рішень, а також уникнути поширених помилок. Метод сприяє впровадженню інновацій і дає змогу підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Для борошномельних підприємств, які функціонують у складних умовах української економіки, бенчмаркінг може стати ефективним інструментом для пошуку резервів підвищення продуктивності, зниження собівартості продукції та покращення якості.

Водночас бенчмаркінг має свої обмеження. Зокрема, складнощі можуть виникати під час збору даних через їхню конфіденційність або різницю в умовах ведення бізнесу. Крім того, адаптація методів, які працюють в інших компаніях, потребує ретельного аналізу, щоб уникнути ризику непродуктивного впровадження.

Таким чином, бенчмаркінг є потужним інструментом стратегічного управління, який сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Для борошномельної промисловості він дозволяє не лише інтегрувати найкращі світові практики, а й зміцнити позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, що є важливим у контексті сучасних викликів.

Balanced Scorecard (BSC) або система збалансованих показників

Balanced Scorecard (BSC) або система збалансованих показників є сучасним методом стратегічного управління, який спрямований на оцінку діяльності підприємства з різних перспектив для досягнення довгострокових цілей. Цей підхід, розроблений Робертом Капланом і Девідом Нортонем,

дозволяє встановлювати баланс між фінансовими і нефінансовими показниками, що забезпечує цілісне уявлення про ефективність роботи підприємства.

Основою BSC є ідея про те, що успішна стратегія повинна враховувати чотири ключові перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. Фінансова перспектива акцентує увагу на прибутковості, рентабельності, управлінні витратами та фінансовій стійкості. Для борошномельної галузі це може включати оцінку маржі, зниження витрат на енергоресурси та підвищення доходів від експорту.

Клієнтська перспектива зосереджується на потребах і очікуваннях споживачів. У борошномельній промисловості це може означати аналіз споживчих уподобань щодо якості, доступності та інноваційності продукції, таких як збагачене борошно або продукти з органічної сировини. Задоволення цих потреб дозволяє підприємству підвищувати лояльність клієнтів і завойовувати нові сегменти ринку.

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів розглядає ефективність виробничих, логістичних і управлінських процесів. Для борошномельних підприємств це включає оптимізацію технологій переробки зерна, управління запасами та підвищення енергоефективності. Акцент робиться на вдосконаленні процесів, які мають найбільший вплив на досягнення стратегічних цілей.

Перспектива навчання і розвитку підкреслює важливість інвестицій у персонал, розвиток інновацій і вдосконалення організаційної культури. Борошномельна промисловість, яка стикається з проблемами нестачі кваліфікованих кадрів і швидкими технологічними змінами, потребує особливої уваги до підвищення кваліфікації працівників і впровадження сучасних практик.

BSC дозволяє не лише оцінити діяльність підприємства, а й інтегрувати стратегічні цілі з оперативними діями. Це досягається через розробку набору показників для кожної перспективи, які мають бути вимірюваними,

конкретними і узгодженими з місією компанії. Наприклад, для борошномельного підприємства ключовими фінансовими показниками можуть бути зростання доходів і зниження собівартості, а клієнтськими – рівень задоволення споживачів та частка ринку.

Перевагою BSC є її здатність забезпечувати системний підхід до управління, інтегруючи фінансові та нефінансові аспекти. Вона допомагає підприємству зосереджуватися не лише на короткострокових результатах, а й на довгостроковій стратегії, спрямованій на підвищення конкурентоспроможності. Однак метод має і певні обмеження, зокрема складність впровадження та необхідність значних ресурсів для підтримки його функціонування.

Загалом, BSC є ефективним інструментом стратегічного управління для борошномельної промисловості, особливо в умовах сучасних викликів. Вона допомагає підприємствам зосередитися на ключових аспектах діяльності, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та досягати стратегічних цілей у складних економічних умовах.

Узагальнюючи розгляд методів стратегічного управління, можна зазначити, що кожен із них має свої переваги та недоліки, але разом вони забезпечують комплексний підхід до аналізу та планування діяльності підприємства. Для борошномельної галузі України, яка функціонує в умовах економічної нестабільності, зниження споживчої активності та підвищеної конкуренції, використання цих методів є не лише доцільним, а й стратегічно необхідним.

SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити загрози й можливості, що впливають на його розвиток. Для борошномельних підприємств це може стосуватися аналізу якісного складу продукції, доступу до сировини, ефективності логістики та змін у регуляторному середовищі. Результати цього аналізу створюють основу для формування реалістичних стратегічних цілей і розробки шляхів їх досягнення.

PESTEL-аналіз є важливим для оцінки впливу макроекономічних чинників, таких як державна політика, економічна ситуація, соціальні тренди,

технологічні інновації, екологічні виклики та правові зміни. У контексті борошномельної галузі особливого значення набувають такі аспекти, як державна підтримка агропромислового сектору, зростання попиту на органічні продукти, впровадження енергоефективних технологій та адаптація до екологічних стандартів.

Бенчмаркінг дозволяє українським борошномельним підприємствам запозичувати найкращі практики ведення бізнесу, які використовуються успішними компаніями на міжнародних ринках. Це особливо актуально для підвищення ефективності виробництва, зниження витрат та впровадження інновацій. Однак необхідно враховувати специфіку національного ринку та економічні умови, що можуть ускладнювати адаптацію цих практик.

Balanced Scorecard (BSC) пропонує системний підхід до управління, дозволяючи підприємствам враховувати як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності. Для борошномельної галузі це означає інтеграцію показників, які характеризують якість продукції, задоволеність споживачів, ефективність виробничих процесів і рівень кваліфікації персоналу. Такий підхід забезпечує баланс між короткостроковими результатами та довгостроковою конкурентоспроможністю.

Комплексне використання цих методів дає змогу борошномельним підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, знаходити нові можливості для розвитку та ефективно реагувати на загрози. Це особливо важливо в умовах війни, яка суттєво впливає на логістику, доступ до ресурсів і попит на продукцію. Крім того, стратегічне управління на основі сучасних методів допомагає підприємствам галузі не лише виживати, а й закладати основи для довгострокового розвитку, спрямованого на підвищення їхньої ролі у формуванні продовольчої безпеки України.

1.3. Інструменти оцінювання ефективності реалізації стратегій розвитку

Ефективність стратегій є ключовим поняттям стратегічного управління, що відображає ступінь досягнення підприємством своїх цілей у контексті

довгострокового розвитку. Вона характеризує здатність стратегії забезпечувати конкурентоспроможність, адаптацію до змін зовнішнього середовища, раціональне використання ресурсів та створення доданої вартості для підприємства і зацікавлених сторін. Ефективність стратегій важлива не лише з точки зору економічних показників, але й з позицій соціального, екологічного та інноваційного розвитку.

Оцінювання ефективності стратегій базується на аналізі результатів реалізації запланованих заходів і відповідності отриманих результатів встановленим цілям. Для цього використовуються різні критерії, які забезпечують комплексний підхід до аналізу. Одним із базових критеріїв є фінансова результативність, яка визначається через показники рентабельності, прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості підприємства. У контексті борошномельної галузі фінансова ефективність залежить від рівня собівартості продукції, оптимізації витрат, досягнення стабільних обсягів виробництва і реалізації, а також ефективності інвестицій у модернізацію.

Іншим важливим критерієм є операційна ефективність, яка відображає продуктивність виробничих і логістичних процесів. Вона включає рівень використання виробничих потужностей, швидкість реагування на попит, ефективність управління запасами та зниження витрат на операційні процеси. Для борошномельних підприємств це може означати впровадження сучасних технологій переробки зерна, зменшення енергоспоживання та оптимізацію ланцюгів постачання.

Нефінансові критерії також відіграють важливу роль в оцінюванні стратегій. До них належать рівень задоволеності споживачів, репутація підприємства на ринку, інноваційність і здатність адаптуватися до змін у законодавстві або ринкових умовах. Наприклад, в умовах сучасних екологічних викликів підприємства борошномельної галузі мають дотримуватися стандартів сталого розвитку, що стає важливим показником їхньої ефективності.

Соціальна ефективність є ще одним критерієм, що враховує вплив діяльності підприємства на зайнятість, рівень оплати праці, забезпечення

безпеки працівників і підтримку місцевих громад. У контексті війни соціальна відповідальність підприємств набуває ще більшої значущості, адже вони можуть сприяти стабілізації економіки через створення нових робочих місць і підтримку населення.

Комплексне оцінювання ефективності стратегій потребує інтеграції різних підходів і методів. Це може бути застосування багатофакторного аналізу, використання збалансованої системи показників (BSC) чи SWOT-аналізу для аналізу результатів і визначення подальших кроків. Вибір конкретного інструменту залежить від цілей, які ставить перед собою підприємство, а також від особливостей його діяльності, у тому числі в галузі борошномельного виробництва.

Таким чином, поняття ефективності стратегій є багатограним і охоплює широкий спектр критеріїв. Їх поєднання дозволяє забезпечити комплексний підхід до оцінювання результатів реалізації стратегій, що є необхідним для успішного розвитку підприємств, особливо у висококонкурентних галузях, таких як борошномельна промисловість України.

Важливим інструментом оцінки реалізації стратегій розвитку підприємств є так звана система (KPI) – ключові показники ефективності. Вони дозволяють кількісно оцінити досягнення стратегічних цілей, відображаючи результати діяльності підприємства через конкретні метрики. KPI охоплюють фінансові, операційні, соціальні, екологічні та інші аспекти діяльності, забезпечуючи багатовимірний підхід до оцінювання. У борошномельній галузі, яка працює в умовах підвищеної конкуренції та значних зовнішніх викликів, правильний вибір та застосування KPI є особливо важливим для забезпечення стійкого розвитку. В таблиці 1.8 представлені основні показники ефективності (KPI), адаптовані до потреб борошномельної галузі.

Таблиця 1.8

Основні KPI для оцінки ефективності стратегій у борошномельній галузі

Категорія KPI	Опис показників	Релевантність для борошномельної галузі
---------------	-----------------	---

Фінансові показники	Рентабельність (ROI, ROE), чистий прибуток, маржинальний дохід, ліквідність.	Дозволяють оцінити фінансову стійкість, прибутковість виробництва та інвестицій.
Операційні показники	Продуктивність обладнання, обсяг виробництва, рівень використання потужностей, час виконання замовлень.	Відображають ефективність використання ресурсів та здатність задовольняти попит.
Інноваційні показники	Частка нових продуктів, рівень інвестицій у НДДКР, кількість впроваджених технологій.	Сприяють оцінці технологічного розвитку підприємств у конкурентному середовищі.
Маркетингові показники	Частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, утримання клієнтів, ефективність рекламних кампаній.	Дозволяють оцінити спроможність зберігати та розширювати ринкові позиції.
Екологічні показники	Обсяг відходів, споживання енергії, зменшення вуглецевого сліду.	Відображають відповідність підприємства принципам сталого розвитку.
Соціальні показники	Рівень зайнятості, середня зарплата, рівень плинності кадрів, задоволення працівників.	Сприяють оцінці соціальної відповідальності та стійкості підприємства.

Використання КРІ у борошномельній галузі забезпечує комплексний підхід до моніторингу ефективності реалізації стратегій розвитку. Фінансові показники є ключовими для оцінки прибутковості та стабільності підприємства, що особливо важливо в умовах нестабільності економіки України. Операційні показники дозволяють виявити слабкі місця у виробничих процесах та сприяють оптимізації використання ресурсів. Інноваційні КРІ стимулюють впровадження нових технологій, що може значно підвищити конкурентоспроможність продукції. Маркетингові метрики допомагають зрозуміти динаміку попиту та утримувати конкурентні позиції на ринку. Екологічні показники дозволяють інтегрувати принципи сталого розвитку у виробництво, що стає важливим трендом на сучасному ринку. Соціальні КРІ відображають рівень залучення працівників та корпоративну відповідальність.

Комплексний аналіз зазначених показників допомагає керівництву підприємств борошномельної галузі ефективно оцінювати досягнення стратегічних цілей, вчасно коригувати стратегії та забезпечувати довгостроковий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

Ефективність реалізації стратегій підприємств значною мірою залежить від різноманітних чинників, які можуть як сприяти досягненню цілей, так і

створювати перешкоди. Врахування цих чинників під час формування та впровадження стратегій є критично важливим для забезпечення їх успішності. У борошномельній галузі, яка функціонує в умовах високої конкуренції, нестабільної економічної ситуації та впливу глобальних трендів, аналіз таких чинників дозволяє підприємствам адаптуватися до змін і зберігати стійкість. В таблиці 1.9 предсавлені основні чинники, які впливають на ефективність реалізації стратегій.

Таблиця 1.9

Чинники впливу на ефективність реалізації стратегій у борошномельній галузі

Категорія чинників	Опис чинників	Вплив на борошномельну галузь
Економічні	Коливання цін на сировину, рівень інфляції, доступність фінансування, купівельна спроможність.	Впливають на собівартість продукції, рентабельність і доступність інвестицій.
Технологічні	Рівень автоматизації, доступність нових технологій, швидкість інноваційного розвитку.	Сприяють підвищенню продуктивності, якості продукції та зниженню витрат.
Соціальні	Демографічні зміни, кваліфікація працівників, соціальні очікування, зміни у споживчих вподобаннях.	Визначають попит на продукцію та забезпечення підприємств трудовими ресурсами.
Політичні та правові	Податкове законодавство, державне регулювання, політична стабільність, митні тарифи.	Можуть як стимулювати розвиток, так і створювати регуляторні перешкоди.
Екологічні	Вимоги до екологічності виробництва, обмеження викидів, управління відходами.	Змушують підприємства впроваджувати сталий розвиток та екологічні практики.
Конкурентні	Інтенсивність конкуренції, бар'єри для входу, сила постачальників і споживачів.	Визначають можливості та загрози для збереження ринкових позицій.
Глобальні	Геополітичні ризики, зміна торгових маршрутів, вплив глобальних криз, таких як війни чи пандемії.	Створюють значні виклики для стабільності діяльності підприємств.

Як видно з таблиці, чинники впливу на ефективність реалізації стратегій мають багатовимірний характер і можуть суттєво змінюватися залежно від зовнішнього середовища та внутрішнього стану підприємства. Економічні чинники є визначальними для формування фінансової стійкості борошномельних підприємств, тоді як технологічні чинники забезпечують конкурентні переваги через підвищення продуктивності та якості. Соціальні чинники впливають на адаптацію підприємств до потреб споживачів і

забезпечення кваліфікованими кадрами, а екологічні – стимулюють модернізацію виробництва відповідно до сучасних стандартів сталого розвитку.

Політичні та правові чинники створюють регуляторне середовище, яке може як сприяти розвитку, так і обмежувати його через надмірні бар'єри. Конкурентні чинники вимагають від підприємств активної боротьби за ринок, використання інновацій і формування партнерств. Глобальні чинники, такі як війна чи пандемії, створюють нові виклики, але водночас відкривають можливості для диверсифікації та розширення діяльності.

Для успішної реалізації стратегій розвитку борошномельних підприємств України необхідно враховувати взаємозалежність цих чинників та забезпечувати гнучкість у прийнятті рішень, адаптуючи стратегії до змін зовнішнього середовища.

1.4. Роль інновацій та технологічної модернізації у формуванні стратегії розвитку

Інновації відіграють ключову роль у формуванні та реалізації стратегій розвитку сучасних підприємств. Вони стають не лише засобом адаптації до змін зовнішнього середовища, а й рушієм створення конкурентних переваг. У стратегічному управлінні інновації займають центральне місце, оскільки саме вони визначають можливості підприємства залишатися актуальним на ринку, пропонувати унікальні продукти чи послуги, оптимізувати виробничі процеси та ефективно використовувати ресурси.

Інновації інтегруються на всіх етапах стратегічного управління. Під час стратегічного аналізу вони дозволяють визначити, як змінюється середовище, які нові технології або тенденції можуть вплинути на галузь і як підприємство може скористатися цими змінами. На етапі формулювання стратегії інноваційні підходи сприяють створенню гнучких та адаптивних стратегій, орієнтованих на довгострокове зростання. При впровадженні стратегії інновації виступають інструментом для реалізації запланованих змін, наприклад, через впровадження нових технологій, удосконалення продуктів або оптимізацію процесів.

Інновації стають необхідністю в умовах глобальної конкуренції. Традиційні підходи до управління більше не забезпечують достатнього рівня

ефективності та адаптивності, особливо в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, автоматизації та штучного інтелекту. Сучасні споживачі очікують більшої якості, екологічності та унікальності продукції, що змушує підприємства впроваджувати інновації як ключовий елемент стратегій.

У борошномельній галузі інновації відіграють подвійну роль: вони сприяють підвищенню ефективності виробництва та задовольняють потреби споживачів. Наприклад, впровадження технологій автоматизації дозволяє підприємствам знижувати витрати та підвищувати продуктивність, тоді як розробка нових видів продукції (наприклад, збагаченого або безглютенового борошна) дозволяє відповідати сучасним споживчим запитам. Крім того, інновації у сфері екологічності виробництва, наприклад, використання альтернативної енергії або утилізація відходів, допомагають підприємствам підвищувати свою соціальну відповідальність і конкурентоспроможність.

Окремо варто зазначити важливість організаційних інновацій у стратегічному управлінні. Це стосується впровадження нових підходів до планування, контролю та управління персоналом, що дозволяє ефективніше реалізовувати стратегічні цілі. Наприклад, створення гнучких організаційних структур, формування команд, орієнтованих на інновації, чи впровадження сучасних систем управління даними сприяють швидшій адаптації підприємств до змін.

Водночас інновації потребують значних інвестицій і часто супроводжуються високим рівнем ризику. Для підприємств борошномельної галузі, які функціонують у складних економічних умовах України, це створює додаткові виклики. Важливим завданням стає не лише впровадження інновацій, а й управління ними як частиною загальної стратегії розвитку.

Отже, інновації є не лише інструментом, а й основою стратегічного управління, що дозволяє підприємствам розробляти адаптивні стратегії, підвищувати свою конкурентоспроможність і створювати цінність для споживачів у довгостроковій перспективі. У контексті борошномельної галузі України їх роль особливо актуальна, оскільки вони сприяють розвитку підприємств у складних умовах глобальних викликів.

Впровадження інновацій є ключовим елементом стратегічного управління, проте цей процес супроводжується численними ризиками та обмеженнями, які можуть істотно вплинути на ефективність діяльності підприємства. Для борошномельної галузі України, яка функціонує в умовах економічної нестабільності, ці виклики набувають особливої актуальності.

Одним із найбільш поширених ризиків є фінансовий ризик. Інноваційні проекти потребують значних капіталовкладень, які можуть не окупитися в очікувані терміни через низький попит на нові продукти, невдале впровадження або несприятливі ринкові умови. Для підприємств борошномельної галузі, які часто мають обмежений доступ до кредитних ресурсів і стикаються з коливаннями вартості сировини, фінансовий ризик є суттєвою перешкодою.

Технологічний ризик також є важливим аспектом. Інноваційні технології можуть виявитися несумісними з існуючими виробничими процесами або вимагати значних змін у технічному забезпеченні підприємства. Невідповідність технологій може призвести до затримок у впровадженні або до втрати конкурентних переваг. У борошномельній галузі це може стосуватися, наприклад, переходу на автоматизовані лінії або використання екологічно чистих технологій.

Крім того, значним ризиком є кадровий ризик. Впровадження інновацій потребує висококваліфікованого персоналу, який володіє навичками роботи з новими технологіями. Однак у багатьох підприємствах борошномельної галузі відчувається дефіцит кваліфікованих фахівців, особливо у регіонах, де вони розташовані. Це може уповільнити реалізацію інноваційних проектів та підвищити витрати на навчання персоналу.

Обмеження в регуляторному середовищі також впливають на інноваційну діяльність. Для українських підприємств особливими викликами є складність у реєстрації нових продуктів, дотримання міжнародних стандартів якості та обмеження, пов'язані з експортом продукції. Це створює додаткові бар'єри для впровадження інновацій, які можуть не відповідати чинним нормативним вимогам.

Соціально-психологічні чинники також відіграють значну роль. Опір персоналу до змін, зокрема через страх втрати роботи або недостатнє розуміння переваг інновацій, може суттєво ускладнити їх реалізацію. Водночас споживачі можуть не бути готовими до нововведень, що знижує попит на інноваційну продукцію.

Ще одним викликом є високий рівень невизначеності, пов'язаний із ринковими та макроекономічними чинниками. В умовах війни в Україні підприємства стикаються з нестабільністю постачання сировини, зростанням цін та падінням купівельної спроможності населення. Ці фактори підсилюють ризики та ускладнюють впровадження інноваційних рішень.

Однак навіть у цих складних умовах підприємства борошномельної галузі можуть ефективно управляти ризиками. Це включає ретельне планування, використання гнучких стратегій, залучення партнерів для спільної реалізації проєктів та впровадження інструментів оцінювання ризиків на ранніх етапах. Також важливо інвестувати в навчання персоналу та формування інноваційної культури, яка сприятиме більшій готовності до змін.

Таким чином, ризики та обмеження, які супроводжують впровадження інновацій, є неминучими, але за умови правильної оцінки та управління ними вони можуть бути зведені до мінімуму. Для борошномельної галузі України важливо враховувати специфічні виклики, пов'язані з галузевими та національними умовами, щоб забезпечити успішну реалізацію стратегій розвитку.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1

В процесі дослідження теоретичних основ стратегічного управління підприємствами агропромислового комплексу було визначено, що стратегічне управління є фундаментальним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах динамічного ринкового середовища. Аналіз еволюції підходів до стратегічного управління показав, що концепція пройшла довгий шлях розвитку, починаючи від класичних підходів, орієнтованих на довгострокове планування, до сучасних методів, що враховують невизначеність

і потребу в гнучкості. Особливий акцент зроблено на інтеграції системного, ситуаційного та інноваційного підходів, які є найбільш релевантними для агропромислового комплексу України в умовах економічних викликів.

Аналіз методичного забезпечення стратегічного управління підприємствами дозволив визначити широкий спектр методів, які використовуються для обґрунтування та реалізації стратегій. Було розглянуто такі інструменти, як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, бенчмаркінг і система збалансованих показників (BSC). В процесі дослідження було встановлено, що кожен із цих методів має свої переваги та обмеження, проте їх поєднання забезпечує комплексний підхід до оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Особливу увагу приділено адаптації методів до умов борошномельної галузі, яка потребує ретельного врахування сезонності, залежності від постачання сировини та коливань споживчого попиту.

Аналіз інструментів оцінювання ефективності реалізації стратегій розвитку показав, що ключовими показниками ефективності (KPI) є такі критерії, як прибутковість, продуктивність, рівень інноваційності та екологічна відповідальність. В процесі дослідження було встановлено, що оцінювання ефективності має базуватися на регулярному моніторингу та враховувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Для борошномельної галузі України особливе значення мають показники, пов'язані з оптимізацією витрат, збільшенням рентабельності виробництва та виходом на нові ринки.

Дослідження ролі інновацій та технологічної модернізації у формуванні стратегій розвитку підприємств показало, що інновації є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах. В процесі роботи було визначено, що інноваційна діяльність сприяє не лише підвищенню ефективності виробничих процесів, але й створенню нових ринкових можливостей. Однак впровадження інновацій супроводжується ризиками, такими як фінансова нестабільність, технологічна невизначеність і кадрові проблеми. Було встановлено, що успішна інноваційна діяльність у борошномельній галузі залежить від доступу до сучасних технологій, підтримки держави та розвитку партнерств із науковими установами.

РОЗДІЛ 2. СТРУКТУРНІ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ЗЕРНА ТА ПРОДУКТІВ ЙОГО ПЕРЕРОБКИ

2.1. Загальна характеристика зернової галузі

Ринок зерна та продуктів його переробки є фундаментальним сегментом агропромислового комплексу, що відіграє вирішальну роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни, підтримці стабільності економіки та експортного потенціалу. Він включає широкий спектр продукції, основними з яких є зернові культури (пшениця, кукурудза, жито, ячмінь) та продукти їх переробки, зокрема борошно, крупи, комбікорми, макаронні вироби, крохмаль та побічні продукти переробки.

Зерно є стратегічною сировиною для харчової промисловості, формуючи основу для виробництва хліба, кондитерських і макаронних виробів, а також кормів для тваринництва. Продукти переробки зерна забезпечують населення базовими продуктами харчування та виконують ключову роль у раціоні, особливо в умовах обмеженого доступу до інших видів продовольства.

У структурі ринку важливе місце займає борошно. Його виробництво є складовою частиною переробної галузі, яка забезпечує необхідний рівень продовольчої безпеки країни, зокрема в умовах економічної або політичної нестабільності. Борошномельна промисловість формує основу для виробництва соціально значущих продуктів харчування, таких як хліб, який має високу споживчу значимість і культурну цінність в Україні.

Окрім задоволення внутрішнього попиту, ринок зерна та продуктів його переробки виконує функцію експортного донора. Україна традиційно є одним із провідних світових експортерів зернових, особливо пшениці та кукурудзи. Продукти переробки, такі як борошно, також є вагомою складовою експорту, хоча їх частка значно менша через акцент на реалізації сировини.

Ринок зерна є чутливим до багатьох факторів: зміни кліматичних умов, державної політики в галузі агропромислового комплексу, коливань цін на світових ринках, логістичних та технологічних викликів. Водночас продукти його переробки, зокрема борошно, виступають стабілізуючим елементом, що

дозволяє підтримувати харчову незалежність держави навіть за несприятливих умов.

Отже, ринок зерна та продуктів його переробки є базисом продовольчої системи України, забезпечуючи життєво необхідні харчові ресурси та підтримуючи стійкість економіки. Його розвиток та ефективне функціонування потребують постійного моніторингу, технологічного вдосконалення та стратегічного управління, особливо в умовах глобальних викликів.

Зерновий підкомплекс є ключовою складовою агропромислового комплексу України, яка формує основу для виробництва стратегічно важливих продуктів харчування та кормів. Комплексний підхід до дослідження цього підкомплексу дозволяє врахувати специфіку окремих галузей, що його складають, а також визначити їх взаємозалежності та стратегічні перспективи розвитку. В умовах сучасних викликів, таких як війна, зміни клімату та глобалізація ринків, структура зернового підкомплексу потребує модернізації, ефективного управління та посилення взаємодії між його складовими.

Основні характеристики структурних елементів зернового підкомплексу представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні характеристики галузей зернового підкомплексу

Галузь	Основні характеристики	Основні проблеми
Вирощування зернових	Основний етап виробництва зерна (пшениця, кукурудза, ячмінь тощо). Формує сировинну базу для переробки. Основний експортний потенціал України.	Залежність від погодних умов; зношеність техніки; недостатнє фінансування агротехнологій; вплив війни на доступ до земельних ресурсів.
Зберігання зерна	Забезпечує збереження якості продукції до моменту переробки чи експорту. Включає елеваторне господарство.	Недостатня потужність елеваторів; висока вартість зберігання; втрати продукції через старіння інфраструктури.
Борошномельна промисловість	Переробка зерна на борошно для подальшого виробництва хлібобулочних виробів. Ключовий компонент харчової безпеки.	Старіння обладнання; нерівномірний розподіл потужностей по регіонах; зниження внутрішнього попиту через міграцію населення.
Круп'яна промисловість	Виробництво круп із зернових культур (гречка, рис, просо тощо). Значна частина продукції орієнтована на внутрішній ринок.	Обмежений асортимент; низька інноваційна активність; конкуренція з імпоротною продукцією.

Комбікормова промисловість	Переробка зернових на корми для тваринництва. Важливий сегмент для забезпечення ефективності тваринництва.	Залежність від цін на зерно; недоліки логістики; відсутність сучасних технологій для виробництва кормів із підвищеною поживністю.
Експорт зернових	Основний дохідний напрямок для аграрного сектора. Україна входить до топ-5 світових експортерів пшениці та кукурудзи.	Логістичні обмеження через війну; нестабільність світових цін; конкуренція з іншими країнами-експортерами.

Аналіз структури зернового підкомплексу демонструє його багаторівневість та значну взаємозалежність між складовими. Вирощування зернових є основою для всіх інших галузей, проте ефективність його функціонування суттєво залежить від умов зберігання та переробки. Борошномельна промисловість, як одна з ключових складових підкомплексу, безпосередньо впливає на забезпечення продовольчої безпеки та економічну стабільність країни.

Серед основних проблем зернового підкомплексу варто виокремити зношеність обладнання, нестачу інноваційних технологій, а також логістичні обмеження, які значно загострилися в умовах війни. Вирішення цих проблем потребує системного підходу, який включатиме модернізацію інфраструктури, впровадження інноваційних технологій та розробку стратегічних планів розвитку з урахуванням регіональних особливостей.

Таким чином, зерновий підкомплекс залишається ключовим елементом агропромислового сектору України, який потребує постійного вдосконалення для збереження конкурентоспроможності та забезпечення харчової безпеки.

2.2. Характеристика сучасного стану комплексу переробки зерна

Борошномельна галузь

Борошномельна галузь є однією з ключових складових агропромислового комплексу України, яка відіграє важливу роль у забезпеченні населення основними продуктами харчування. Її функціонування безпосередньо залежить від стану зернового ринку, ефективності логістики, технологічного забезпечення виробництва та попиту на борошно як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

В умовах сучасних викликів, таких як війна, зростаюча конкуренція на глобальних ринках і зміна споживчих пріоритетів, борошномельна галузь стикається із численними проблемами. Однак, водночас вона має значний потенціал для розвитку через модернізацію виробничих процесів, освоєння нових ринків і впровадження інноваційних продуктів. У таблиці 2.1 наведено основні характеристики галузі та її актуальні проблеми.

Таблиця 2.1

Характеристика борошномельної галузі України

Параметри	Загальна характеристика	Основні проблеми
Обсяги виробництва	Виробництво пшеничного та житнього борошна становить основу галузі. Значний експортний потенціал, особливо в країни Азії та Африки.	Зниження обсягів через нестабільність внутрішнього ринку та зменшення експорту внаслідок логістичних проблем.
Технологічний рівень	Переважає більшість підприємств використовують застаріле обладнання, що знижує ефективність виробництва та якість продукції.	Недостатня модернізація виробництва; брак інвестицій у впровадження інновацій.
Логістика та інфраструктура	Розвинена мережа елеваторів, але частина з них потребує модернізації. Транспортна інфраструктура сильно залежить від експорту.	Високі витрати на транспортування; руйнування інфраструктури через бойові дії.
Внутрішній ринок	Борошно є основним компонентом для виробництва хлібобулочних виробів, які залишаються важливим продуктом споживання.	Зниження попиту через міграцію населення та скорочення купівельної спроможності.
Експорт	Значна частка продукції експортується, особливо в регіони з низьким рівнем власного виробництва.	Нестабільність цін на світових ринках; труднощі з реалізацією через конкуренцію та обмеження експорту.
Інновації	Існує потенціал для створення борошна з доданою вартістю (збагачене, органічне тощо).	Низький рівень інноваційної активності; недостатнє фінансування НДДКР у цій галузі.

Аналіз показує, що борошномельна галузь України має стратегічне значення для забезпечення продовольчої безпеки як країни, так і світу. Проте, її розвиток стримується низкою проблем, серед яких зношеність обладнання, недостатнє впровадження інновацій та складнощі з логістикою через воєнні дії.

Водночас галузь має значні перспективи для розвитку. Зокрема, модернізація виробничих потужностей та впровадження інновацій, таких як

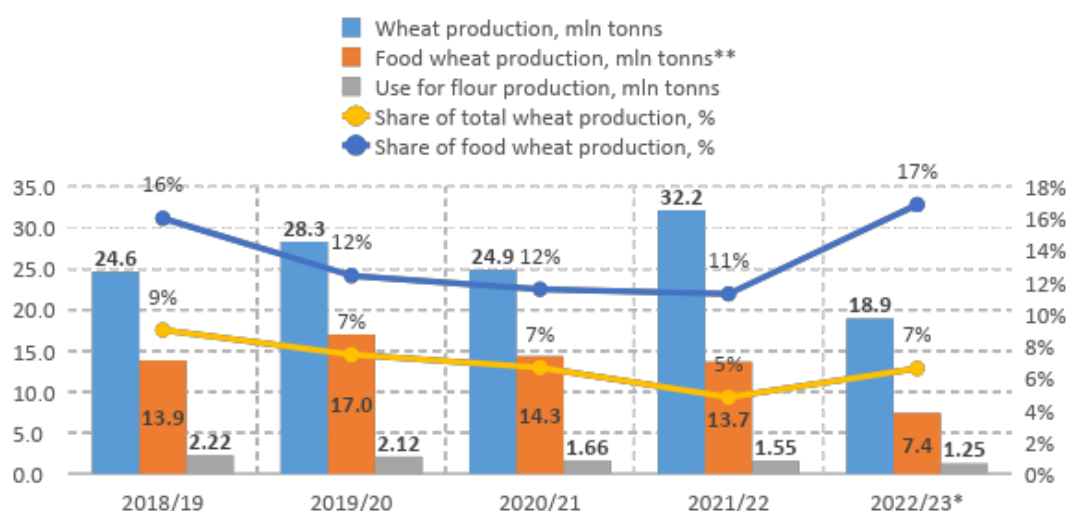
виробництво збагаченого або органічного борошна, можуть сприяти її стійкому зростанню. Освоєння нових експортних ринків, зокрема в країнах, де існує нестача продовольства, також може стати рушійною силою для підвищення ефективності галузі.

Нижче зупинимося на дослідженні процесів, які відбуваються в галузі, що базується на аналізі актуальних статистичних даних.

Частка пшениці, яка традиційно використовується для виробництва борошна, становить 7 % від загального виробництва пшениці в Україні (в середньому за 2019-2021 роки) та 13 % від виробництва продовольчої пшениці (в середньому за 2019-2021 роки). У 2021/2022 (календарний 2022) році це співвідношення становило, за оцінками, 7 % та 17 % відповідно.

За офіційними оцінками, станом на початок лютого 2022 року чисельність населення України становила 41,1 млн осіб. Однак станом на березень 2023 року, за даними Інституту демографії, на підконтрольній території перебуває від 28 до 32 мільйонів осіб.

Відповідно, оціночна потреба в продовольчій пшениці для продовольчих потреб становитиме від 1,3 млн тонн до 1,5 млн тонн, що становить 8-9 % від очікуваного виробництва пшениці в Україні.



Джерело: SSSS, MAPF,* forecast, ** estimations of SGS

Рис. 2.1. Виробництво борошна та його похідних в Україні за період 2018-2023, млн тонн

Фізичні обсяги виробництва борошна в Україні, навіть протягом трьох останніх років до повномасштабного вторгнення, мали тенденцію до зниження. За офіційними оперативними даними у 2021 р великими борошномельними підприємствами країни було вироблено мінімальний обсяг пшеничного та пшенично-житнього борошна, що склав 1,2 млн т і виявився на 22 % нижчим за показник 2020 р. Якщо проаналізувати більш ранні періоди, то, наприклад, у 1999 р обсяг виробництва пшеничного та пшенично-житнього борошна в Україні перевищував 3 млн. т. Таким чином, за 20 років обсяги виробництва цієї продукції скоротились майже втричі.

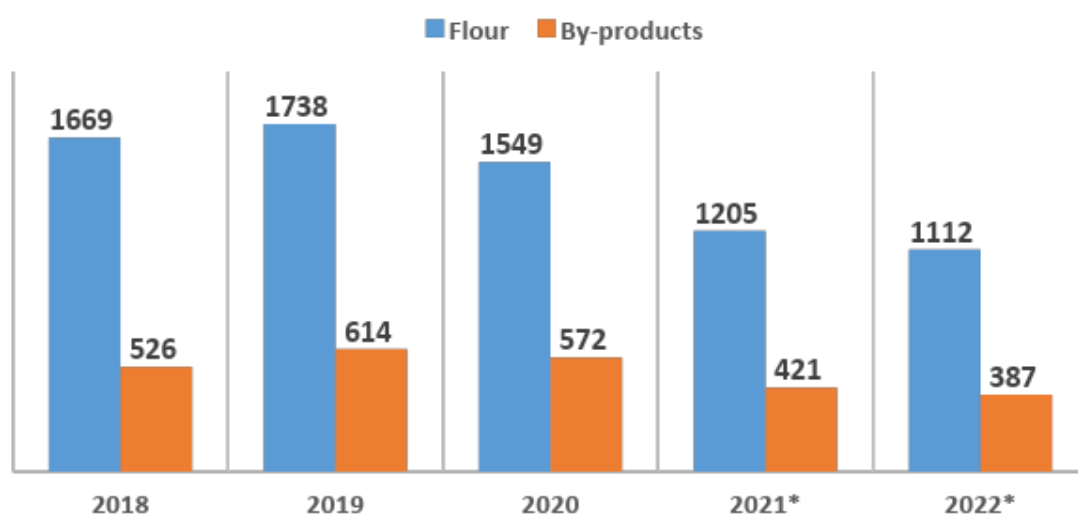


Рис. 2.2. Виробництво борошна та його похідних в Україні за період 2018-2022, млн тонн

Фізичні обсяги виробництва борошна в Україні, навіть протягом трьох останніх років до повномасштабного вторгнення, мали тенденцію до зниження. За офіційними оперативними даними у 2021 р великими борошномельними підприємствами країни було вироблено мінімальний обсяг пшеничного та пшенично-житнього борошна, що склав 1,2 млн т і виявився на 22 % нижчим за показник 2020 р. Якщо проаналізувати більш ранні періоди, то, наприклад, у 1999 р обсяг виробництва пшеничного та пшенично-житнього борошна в Україні перевищував 3 млн. т. Таким чином, за 20 років обсяги виробництва цієї продукції скоротились майже втричі.

За експертними оцінками, обсяги виробництва борошна в Україні у 2022 р склали близько 1,1 млн тонн, що на 8 % менше за показник попереднього року.

Ключовими факторами скорочення виробництва є зниження внутрішнього попиту та зменшення обсягів експорту борошна.

Останніми роками виробництво борошна в Україні є відносно консолідованим за регіонами. Згідно з оперативними даними за 2021 р, близько 41% промислового виробництва борошна було зосереджено всього в трьох областях – Харківській, Вінницькій та Київській. Також значимі обсяги виробляються у Дніпропетровській та Хмельницькій областях. Обсяги виробництва в інших регіонах значно менші.



Рис. 2.3. Виробництва борошна за регіонами у 2021, тис. тонн

Зазначимо, що у 2022 році виробництво пшениці найбільш суттєво скоротилось саме у Харківській області, яка була лідером з виробництва борошна. Також значно скоротились обсяги сировини у Дніпропетровській та Київській областях. З іншого боку, зафіксовано збільшення виробництва у більш безпечних Хмельницькій та Вінницькій областях, що дозволяє наростити обсяги виробництва борошна в цих регіонах.

Changes in the volume of wheat production in the regions of Ukraine in 2022

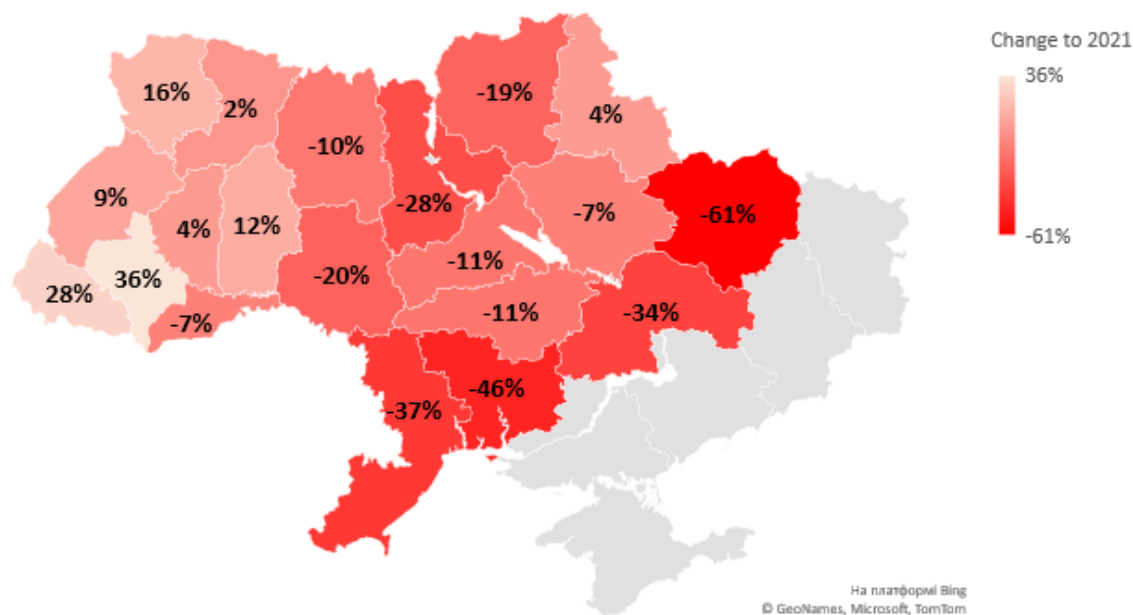
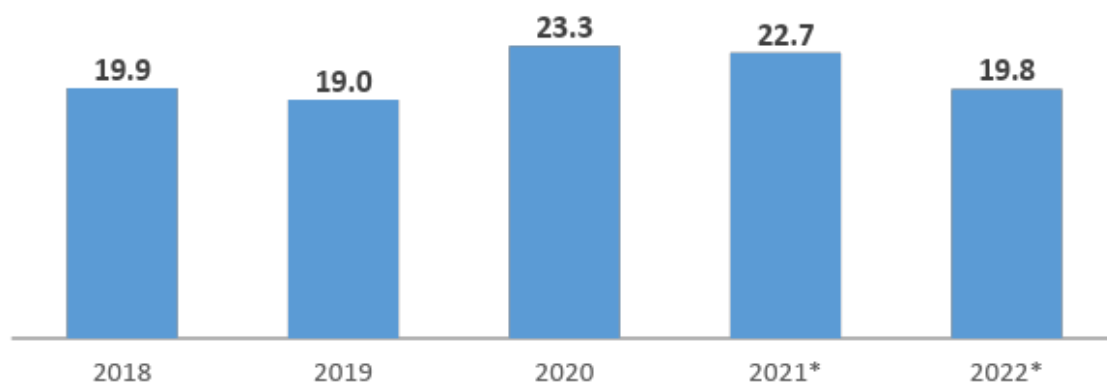


Рис. 2.4. Зміна потужностей з виробництва борошна за регіонами України, 2022 р., %

При переробці пшениці, крім основного продукту – борошна, формуються також достатньо суттєві обсяги побічних продуктів – висівок, обсяги яких пропорційні обсягам виробництва борошна. У 2018 – 2019 рр. річний обсяг висівок перевищував 550 тис. т, що вимагає їх ефективного збуту, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. У 2022 р обсяг пшеничних висівок оцінюється на рівні 386,5 тис. т. З одного боку, це зменшує завантаженість сховищ для побічних продуктів підприємств, але з іншого боку, реалізація висівок, в т. ч. на експорт, традиційно формує вагомую частку виручки борошномельних підприємств.

Пшеничні крупи є ще одним продуктом переробки пшениці. При цьому, наприклад, манна крупа, виготовляється в тому ж технологічному процесі, що і борошно і може відбиратись чи не відбиратись з продуктового потоку, в залежності від технологічних налаштувань. Інші пшеничні крупи виготовляють на окремих технологічних лініях, але, як правило, на тих же підприємствах, що і борошно. Виключення становлять невеликі крупоцехи невеликої потужності.

Фізичні обсяги виробництва пшеничних круп в Україні є несуттєвими, порівняно з обсягами виробництва борошна і за останні 5 років не перевищували 25 тис. т на рік.



* *estimates*

Рис. 2.5. Обсяг виробництва круп в Україні за 2018-2022 рр., тис.тонн

З урахуванням підвищеного попиту на крупи в цілому, і на пшеничні зокрема, у період глобальної пандемії COVID-19, у 2020 та 2021 роках спостерігалось певне збільшення обсягів виробництва цієї продукції. В період воєнного стану у 2022 р, попит на крупи також зберігається достатньо високим і тому обсяги їх виробництва скоротились не так суттєво, як виробництво борошна.

Аналіз фізичних обсягів експорту

В динаміці експорту пшеничного борошна з України спостерігається знижувальний тренд. Всього за 3 останні роки обсяги річного експорту скоротились на 78 % у натуральному вираженні і на 74 % - у грошовому. За результатами 2022 р обсяг експорту борошна оцінюється всього у 79 тис. т, що є мінімальним показником з 2006 року. Виручка від експорту борошна у 2022 р оцінюється на рівні 25 млн USD, що є незначним показником для галузі в цілому, яка змушена працювати в умовах підвищення вартості і дефіциту ресурсів та інших негативних факторів від повномасштабного вторгнення.

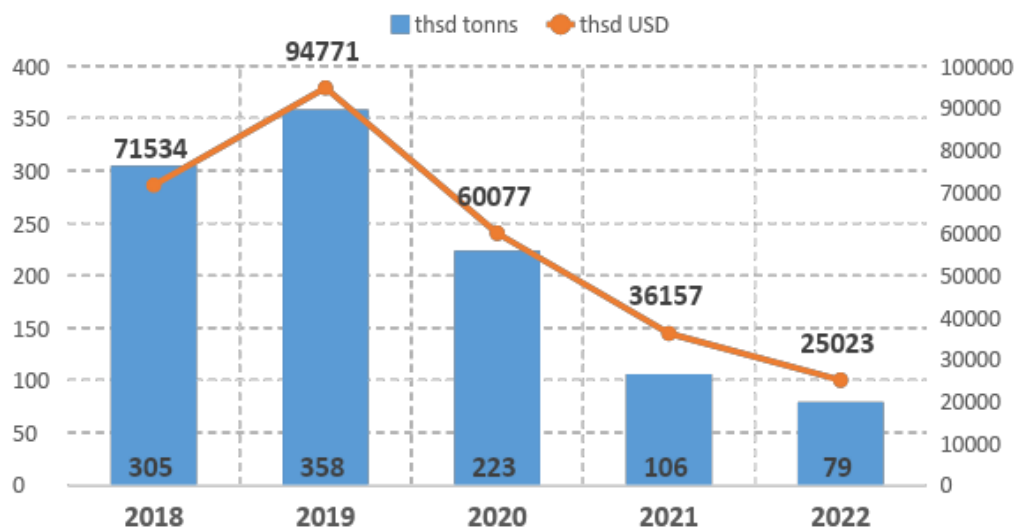


Рис. 2.6. Обсяг експорту борошна з України, тис. тонн, і виручка від експорту борошна, тис. дол. США за 2018-2022 рр.

Географія експорту українського пшеничного борошна стає більш консолідованою. До 2021 року включно, основними покупцями цієї продукції були країни Близького Сходу. Частка їх імпорту поступово збільшувалась з 32 % від загального обсягу поставок з України у 2018 р до 21 % - за результатами 2021 р. Також вагома частка борошна експортувалась до країн Південно-Східної Азії, Східної Африки та близького зарубіжжя.

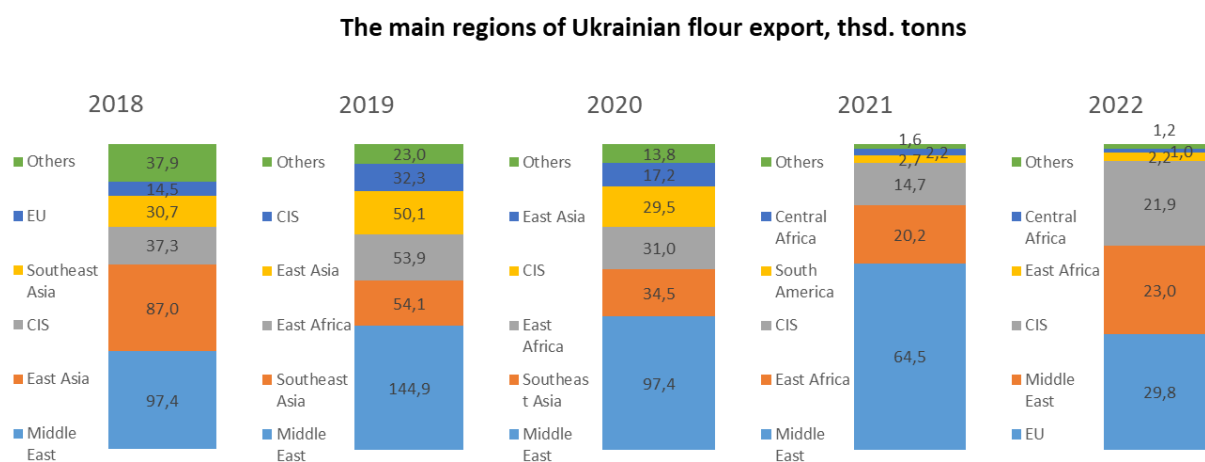


Рис. 2.7. Основні країни імпортери та їх частка в імпорті борошна з України за 2018-2022 рр., тис. тонн,

В 2022 році ситуація кардинально змінилась і, як і для всього іншого експорту з України, основним напрямком поставок стали країни ЄС. Частка поставок в ЄС у 2022 році склала близько 38 % від загального обсягу експорту борошна з України. Ще 29 % прийшлося на країни Близького Сходу і 28 % - до країн близького зарубіжжя.

Якщо проаналізувати експорт пшеничного борошна з України в розрізі країн-імпортерів, то в довоєнний період в закупках лідирували Об'єднані Арабські Емірати. Також суттєві обсяги поставлялись до Сінгапуру, Палестини та Ізраїлю. У 2022 році далекі ринки стали майже недоступними і тому обсяги поставок на ці ринки суттєво знизились, як і обсяги експорту борошна в цілому. Найбільші обсяги у 2022 р були поставлені до Молдови – 21,8 тис. т, або 28 % від загального експорту з України.

Key importers ukrainian wheat flour, thsd. tons

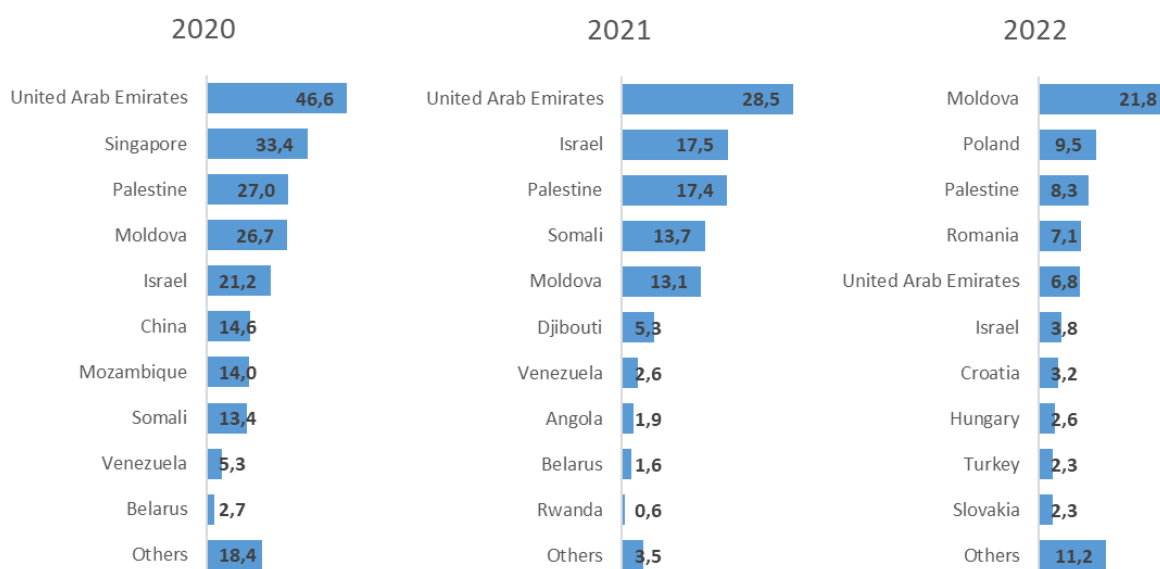


Рис. 2.8. Основні країни імпортери та обсяги імпорту пшеничного борошна з України за 2020-2022 рр., тис.тонн

Як було зазначено, у 2022 році серед імпортерів українського борошна з'явилися країни ЄС, такі як Польща, Румунія, Хорватія, Угорщина та Словаччина.

Як у довоєнний період, так і під час воєнного стану, вагомою частиною прибутку борошномельних підприємств є виручка від експорту висівок. Протягом останніх трьох років виручка від експорту цієї продукції значно перевищувала виручку від експорту борошна.

Але в 2022 році також зафіксоване суттєве зниження обсягів постачання на зовнішні ринки (-38 % до показника 2021 р). Крім того спостерігається і здешевлення цієї продукції – виручка від експорту скоротилась на 50 %, порівняно з попереднім роком.

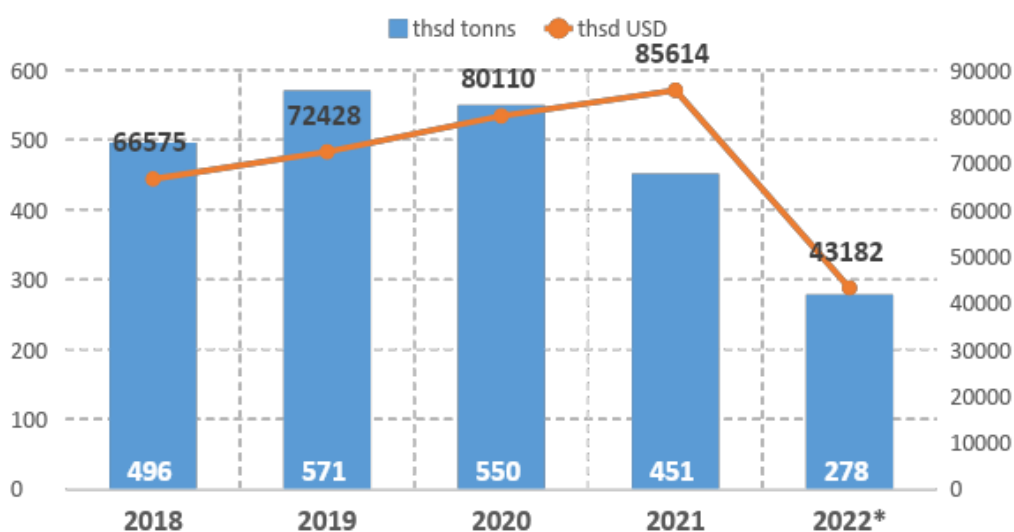


Рис. 2.9. Обсяги виробництва пшеничного борошна в Україні, за період 2018-2022 роки, тис. тонн і тис. дол. США

Однією з ключових причин зниження експорту, як борошна, так і висівок – стала неможливість відвантаження на зовнішні ринки через порти Азовського моря, що наразі знаходяться на тимчасово окупованих територіях і де ведуться активні бойові дії. В експорті ж альтернативними шляхами пріоритет надається зерновим вантажам, обсяги експорту яких значно більші за обсяги поставок борошна.

Ринок збуту пшеничних висівок з України в довоєнний період був консолідований. Єдина країна-імпортер – Туреччина закуповувала до 95% всього обсягу поставок.

- ціновий фактор, який визначає доступність продукції для споживачів.
- якість продукції, що набуває важливості в умовах зростання попиту на збагачені та органічні продукти.

- експортний потенціал, який забезпечує конкурентні переваги для великих компаній.

В таблиці 2.3 представлена інформація по основних гравцях на ринку борошна та їх характеристиках.

Таблиця 2.3

Провідні гравці на ринку борошна

Назва підприємства	Регіон діяльності	Основна продукція	Частка ринку	Особливості та конкурентні переваги
"Київмлин"	Київська область	Пшеничне та житнє борошно	~12%	Сучасне обладнання, фокус на внутрішній ринок; постачальник для хлібокомбінатів.
"Укрзернопром"	Полтавська область	Борошно для експорту	~10%	Орієнтованість на експорт, широка географія постачань, власна логістична інфраструктура.
"Новоукраїнський млин"	Кіровоградська область	Органічне борошно	~8%	Першопроходець у виробництві органічного борошна в Україні; акцент на інноваціях.
"Харківмлин"	Харківська область	Житнє борошно, висівки	~7%	Конкурентна ціна, регіональне лідерство; традиційні продукти.
"Одеський млин"	Одеська область	Експортне борошно	~5%	Сильна логістика через порт, орієнтація на Африку та Близький Схід.
"Дніпромлин"	Дніпропетровська область	Борошно з доданою вартістю	~4%	Виробництво збагаченого борошна з підвищеним вмістом клітковини.

Аналіз конкурентної ситуації показав, що ринок борошна України має значну конкуренцію як серед великих гравців, так і серед малих підприємств. Основні компанії забезпечують більшу частку експорту, зокрема завдяки логістичним перевагам і здатності працювати в умовах нестабільності.

Малі підприємства частіше спеціалізуються на нішевих продуктах, таких як органічне або збагачене борошно, що дозволяє їм зберігати свою частку ринку. Високий рівень вхідних бар'єрів та складна економічна ситуація

стримують появу нових гравців, але розвиток інновацій, модернізація та орієнтація на нові ринки можуть сприяти подальшому розвитку галузі.

Ринок круп

Крупи є одним із ключових продуктів харчування, що забезпечують значну частину раціону як українських споживачів, так і жителів багатьох інших країн. Основними видами круп, що виробляються в Україні, є пшенична, гречана, ячна, перлова, вівсяна, рисова та кукурудзяна. Сировиною для виробництва круп слугують зернові культури, такі як пшениця, ячмінь, гречка, овес, рис та кукурудза.

Україна традиційно займає вагоме місце на ринку круп завдяки значним обсягам вирощування зернових культур і розвинутій інфраструктурі їх переробки. Виробництво круп є стратегічно важливим для продовольчої безпеки країни, оскільки ця продукція слугує базовим джерелом вуглеводів для населення та має довготривалий термін зберігання.

Ринок круп в Україні залишається стабільним, хоча й зазнав змін під впливом війни, економічної нестабільності та змін споживчих переваг. Спостерігається зниження обсягів виробництва гречки та вівса, що пов'язано зі скороченням посівних площ, тоді як виробництво пшеничної та кукурудзяної крупи демонструє тенденцію до зростання. Гречана крупа займає особливе місце в українському харчуванні, тому її дефіцит в певні періоди викликав значне підвищення цін.

Основними тенденціями ринку круп є:

Зростання попиту на органічні та екологічно чисті продукти. Споживачі все частіше обирають крупи з екологічно сертифікованої сировини, що стимулює виробників адаптувати свої бізнес-моделі.

Експортна орієнтація. Україна продовжує залишатися експортером круп, особливо пшеничної та кукурудзяної, на ринки Азії, Африки та Європи.

Інновації у виробництві. Ринок поступово адаптується до нових запитів, включаючи виробництво круп швидкого приготування, збагачених вітамінами та мікроелементами.

Відновлення позицій гречки. Державна підтримка та стимулювання фермерів до вирощування гречки сприяють частковому відновленню виробництва цієї культури.

Розвиток внутрішньої логістики. Покращення транспортування сировини та готової продукції стає важливим чинником для зменшення втрат і зниження витрат.

Ринок круп в Україні характеризується відносно високим рівнем конкуренції та різноманітністю гравців, які включають як великі промислові підприємства, так і невеликі виробництва. Конкурентна боротьба на цьому ринку визначається цілим рядом факторів, серед яких якість продукції, ціноутворення, ефективність логістики, впровадження інновацій та доступ до якісної сировини.

Ринок круп демонструє середній рівень концентрації. Найбільші виробники, які займають значні частки ринку, включають підприємства з широкими виробничими потужностями та розгалуженими каналами дистрибуції. Водночас велика кількість середніх і дрібних компаній створює конкурентний тиск, особливо у регіональних сегментах. Вхідні бар'єри для нових гравців помірні: для входу на ринок потрібні початкові інвестиції у виробниче обладнання, доступ до зернової сировини та сертифікація продукції, що може бути складним для невеликих підприємств.

Сьогодні основні позиції на ринку займають кілька великих компаній, таких як "Нібулон", "Агроферма", "Житомирський млин". Ці підприємства забезпечують широкий асортимент продукції, включаючи як стандартні крупи, так і збагачені чи органічні варіанти. Водночас існує багато невеликих компаній, які орієнтовані на локальні ринки або вузький сегмент, наприклад, виробництво гречки чи вівсянки.

Актульний стан ринку характеризується наступними факторами конкуренції:

Якість продукції. Споживачі надають перевагу продукції з гарантією якості, що стимулює виробників інвестувати в контроль якості та сертифікацію.

Ціна. На ринку круп існує чутливість до цін, особливо в сегменті масового споживання. Виробники з низькими витратами виробництва отримують конкурентну перевагу.

Інновації. Виробники, які пропонують нові продукти, такі як крупи швидкого приготування або збагачені мікроелементами, отримують більше можливостей для розширення ринкових часток.

Дистрибуція. Ефективна логістика та розгалужена мережа збуту є ключовими факторами для досягнення конкурентних переваг.

Експортна орієнтація. Підприємства, що успішно працюють на зовнішніх ринках, забезпечують собі стабільний дохід і зниження ризиків, пов'язаних із внутрішнім ринком.

Сьогодні конкуренція на ринку круп поступово зміщується з цінових факторів на якість продукції та інновації. Споживачі все більше цінують продукцію, що відповідає вимогам здорового харчування та екологічності. Водночас зростає значення репутації бренду та маркетингових стратегій, що допомагають залучати нових клієнтів.

В цілому, ринок круп залишається динамічним і конкурентним. Для збереження та зміцнення позицій на ньому підприємства повинні інвестувати у модернізацію виробництва, покращення якості продукції та активну маркетингову діяльність.

Виключну актуальність в контексті стратегічного розвитку галузі набувають питання розширення асортименту продукції. Серед провідних напрямків саме такого розвитку спеціалісти вбачають в насичені ринку нетрадиційними крупами, які відповідають сучасним вимогам нутриціології.

Ринок нетрадиційних круп, таких як чіа, полба, спельта, кіноа, амарант та інші, є відносно новим для України, але демонструє стрімке зростання завдяки зміні харчових уподобань населення. В умовах посилення інтересу до здорового харчування, дієтичних продуктів та органічної їжі ці крупи поступово стають важливим сегментом у структурі споживання.

Основними тенденціями даного сегменту ринку є наступні.

Зростання попиту. Нетрадиційні крупи приваблюють споживачів своїми корисними властивостями, такими як високий вміст білка, клітковини, вітамінів та антиоксидантів. Цей сегмент активно розвивається, хоча залишається нішевим через високу вартість продукції.

Джерела сировини. Велика частина чіа, кіноа та амаранту імпортується, тоді як полба та спельта частково вирощуються на українських полях, особливо у фермерських господарствах, орієнтованих на органічне землеробство, що виділяє саме полбу/спельту як вкрай перспективні культури для переробки в крупи.

Основні канали збуту. Нетрадиційні крупи переважно представлені у мережах супермаркетів, магазинах органічних продуктів, а також через онлайн-продажі.

Цінова політика. Через високу собівартість виробництва та імпорту залежність ціни на такі крупи значно перевищують вартість традиційних зернових.

Сьогодні найбільш популярними крупами з нетрадиційної сировини є:

Чіа. Насіння чіа є джерелом омега-3 жирних кислот, антиоксидантів та клітковини. Їх використовують для приготування каш, смузі, десертів та випічки. Основними постачальниками є країни Латинської Америки (Перу, Парагвай).

Крупи з полби/спельти. Це види пшениці з низьким ступенем селекції, багаті на білок і мікроелементи. В Україні їх вирощують фермерські господарства, продукція здебільшого використовується для виготовлення хлібобулочних виробів і каш.

Кіноа. Ця псевдозернова культура багата на повноцінний білок, що робить її популярною серед вегетаріанців. В Україні кіноа здебільшого імпортується з Південної Америки.

Амарант. Насіння амаранту містить високий рівень білка та незамінних амінокислот. В Україні культура активно популяризується, а її обсяги виробництва зростають.

Інші крупи. До категорії нетрадиційних також належать каші з жита, проса, сорго та зеленої гречки. Вони стають популярними завдяки підвищеній харчовій цінності та універсальності у кулінарії.

Окрім значних перспектив виробництва круп з нетрадиційної сировини, можна виділити і ряд проблем та труднощів в даному сегменті ринку:

- загальна висока залежність від імпорту (більшість екзотичних круп (чіа, кіноа, амарант) постачаються з-за кордону, що робить їх чутливими до валютних коливань та зростання транспортних витрат);
- низька обізнаність споживачів (багато споживачів досі недостатньо поінформовані про переваги нетрадиційних круп, що обмежує попит);
- недостатній розвиток внутрішнього виробництва (вирощування таких культур, як амарант, полба та спельта, потребує спеціалізованих агротехнологій та стабільного попиту).

Аналіз ринку нетрадиційних круп в Україні свідчить про його високий потенціал для зростання, особливо в умовах популяризації здорового способу життя. Важливим напрямком для розвитку є розширення внутрішнього виробництва таких культур, як полба, спельта та амарант, що дозволить знизити залежність від імпорту. Збільшення обізнаності споживачів через маркетингові кампанії, розвиток органічного землеробства та стимулювання виробництва інноваційної продукції на базі нетрадиційних круп є ключовими умовами для стабільного розвитку цього сегмента.

2.3. Стратегічні перспективи розвитку комплексу переробки зерна

Розвиток галузей переробки зерна, зокрема борошномельної та круп'яної, є стратегічно важливим для забезпечення продовольчої безпеки, підвищення конкурентоспроможності продукції та нарощування експортного потенціалу України. З огляду на глобальні виклики та зміни у споживчих уподобаннях, необхідним є формування інноваційних підходів у виробництві, адаптація до стандартів якості, а також розширення асортименту продукції. В таблиці 2.4 представлені основні перспективи розвитку галузей.

Перспективи розвитку борошномельної та круп'яної галузей

Галузь	Перспективи розвитку	Основні виклики та проблеми
Борошномельна	<ul style="list-style-type: none"> - Модернізація обладнання та впровадження енергоощадних технологій. - Підвищення якості продукції для відповідності міжнародним стандартам. - Розширення експорту борошна, зокрема на ринки Африки та Азії. - Розробка інноваційних продуктів (цільозернове борошно, збагачене мікроелементами). 	<ul style="list-style-type: none"> - Зношеність обладнання та високі витрати на його оновлення. - Нестабільність внутрішнього ринку зерна (цінові коливання, логістичні проблеми). - Висока конкуренція на світовому ринку.
Круп'яна	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення асортименту круп, зокрема нетрадиційних (спельта, амарант, чіа). - Розвиток виробництва органічної продукції для експортного ринку. - Впровадження інноваційних технологій обробки зерна для збереження його харчової цінності. - Стимулювання попиту через маркетингові кампанії щодо переваг здорового харчування. 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатнє фінансування фермерських господарств для вирощування нетрадиційних культур. - Висока залежність від імпорту сировини для деяких видів круп (чіа, кіноа). - Низька обізнаність споживачів про нові продукти.

Аналіз перспектив розвитку борошномельної та круп'яної галузей вказує на необхідність реалізації комплексного підходу для підвищення їхньої ефективності та конкурентоспроможності, що в свою чергу вимагає наступних заходів:

- **технологічна модернізація** є основою для зниження собівартості та підвищення якості продукції. Впровадження енергоефективних технологій та автоматизація виробництва можуть суттєво зменшити залежність від витратних ресурсів.

- **розширення експортного потенціалу** сприятиме диверсифікації ринків збуту. Особливо перспективними є країни Африки, Азії та Близького Сходу, які мають стабільний попит на зернову продукцію.

- **здорове харчування** як тренд відкриває нові можливості для розвитку ринку органічної продукції та нетрадиційних круп, що може залучити нових споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

- *державна підтримка та сприятливі інвестиційні умови* є ключовими для розвитку інноваційного потенціалу галузей, зокрема в частині створення кластерів, що об'єднують виробників зерна та його переробників.

Як зазначалось вище, розвиток галузей, які складають підкомплекс переробки зерна, вимагає стратегічного підходу, що враховує їх потенціал, відповідні виклики та можливості.

В таблиці 2.5 представлений SWOT-аналіз підкомплексу переробки зерна як узагальнення проведеного дослідження його актуального стану та перспектив розвитку.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз підкомплексу галузей по переробці зерна

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий потенціал внутрішнього ринку через попит на продукти переробки зерна.	Залежність від імпортного обладнання для переробки та модернізації.
Значні обсяги вирощування зернових культур, що формують стабільну сировинну базу.	Висока енергоємність виробничих процесів, що підвищує собівартість продукції.
Експортний потенціал українського зерна та продуктів його переробки.	Низький рівень диверсифікації асортименту продукції, особливо круп'яної галузі.
Географічна близькість до основних ринків збуту (ЄС, Близький Схід).	Обмеженість інвестицій у розвиток нових технологій та підтримку інновацій.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на органічну продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.	Конкуренція з боку міжнародних виробників із значними фінансовими та технологічними ресурсами.
Державна підтримка модернізації галузей переробки зерна (дотації, гранти).	Нестабільність економічної ситуації та залежність від коливань валютного курсу.
Розширення асортименту продукції через розвиток нішевих напрямків, таких як нетрадиційні крупи.	Ризик кліматичних змін, що може вплинути на сировинну базу для окремих культур.
Вихід на нові експортні ринки завдяки підвищенню якості продукції.	Високі витрати на логістику, що знижують конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках.

SWOT-аналіз галузей переробки зерна демонструє значний потенціал для їх подальшого розвитку за умови усунення наявних слабких сторін і врахування зовнішніх загроз. Основним пріоритетом має стати диверсифікація асортименту продукції, підвищення її якості, впровадження інноваційних технологій та модернізація виробничих потужностей. Особливу увагу слід

приділити нішевим сегментам, зокрема виробництву нетрадиційних круп, які виготовляються з полби, сорго, амаранту та інших культур, адаптованих до місцевих умов.

Цей напрямок не лише відповідає сучасним тенденціям здорового харчування, але й сприяє зменшенню залежності від імпорту сировини, що підвищує стійкість галузі. Нетрадиційні крупи можуть стати однією з найперспективніших складових стратегічного розвитку галузей переробки зерна, забезпечуючи високий рівень доданої вартості, підтримуючи місцевих виробників і сприяючи виходу на нові ринки.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2

В процесі дослідження ринку зерна та продуктів його переробки було визначено ключову роль цього сегмента в агропромисловому комплексі України. Ринок зерна є базисом для багатьох галузей харчової промисловості, зокрема борошномельної та круп'яної, які забезпечують продовольчу безпеку країни та значно впливають на експортний потенціал. Аналіз показав, що Україна є однією з провідних країн світу за обсягами виробництва та експорту зернових культур, проте недостатній рівень переробки обмежує можливості для створення доданої вартості та підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках. Аналіз структури зернового підкомплексу продемонстрував, що його складові – виробництво, зберігання, транспортування та переробка зерна – мають різний рівень розвитку. Особливу увагу слід приділити модернізації переробних підприємств, підвищенню ефективності логістики та зменшенню втрат на етапах зберігання. Було також виявлено значні внутрішні резерви для зростання, зокрема через розвиток інноваційних технологій у переробці зернових культур.

Характеристика борошномельної галузі показала її високий потенціал, але також висвітлила значні проблеми, серед яких низький рівень оновлення обладнання, залежність від імпорту сировини у сегменті преміального борошна та висока конкуренція на зовнішніх ринках. Основними перспективами для

галузі є вихід на нішеві ринки високоякісного борошна, органічної продукції та продукції з доданою вартістю. Ринок круп також демонструє значний потенціал, особливо через зростаючий попит на нетрадиційні види круп, такі як полба, сорго, чіа та інші. Аналіз конкурентної ситуації в цій галузі вказує на необхідність диверсифікації продукції, підвищення стандартів якості та активнішого просування продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках.

SWOT-аналіз галузей переробки зерна дав змогу визначити сильні сторони, такі як стабільна сировинна база та зростання попиту на продукцію переробки, а також виявити основні слабкі сторони — енергоємність виробництва та обмеженість асортименту. Було встановлено, що виробництво нетрадиційних круп із локальної сировини є одним із перспективних напрямків розвитку, оскільки це дозволяє знизити залежність від імпорту, підвищити додану вартість продукції та забезпечити відповідність сучасним трендам здорового харчування.

Особливу актуальність має впровадження проєктів з виробництва круп із нетрадиційних видів сировини, зокрема з полби, сорго, амаранту та інших культур, які ростуть в Україні. Цей напрямок дозволить не тільки збільшити асортимент продукції, але й сприятиме раціональному використанню місцевих агроресурсів, підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної продукції на міжнародних ринках та створенню додаткових робочих місць у сільській місцевості. Важливість таких ініціатив також підкреслюється зростаючою популярністю здорового харчування та продуктів з високим вмістом корисних речовин. Аналіз ринку зерна та продуктів його переробки дозволяє дійти висновку, що для забезпечення сталого розвитку цих галузей необхідно впроваджувати інновації, стимулювати модернізацію виробничих потужностей, розвивати логістичну інфраструктуру та підтримувати державні ініціативи, спрямовані на зростання експортного потенціалу. Особливу увагу слід приділити нішевим продуктам із високою доданою вартістю, які можуть стати новим драйвером розвитку всієї переробної галузі.

РОЗДІЛ 3. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БОРОШНОМЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

3.1. Обґрунтування проєкту по переробці полби

Полба (*Triticum dicossum*) є однією з найдавніших зернових культур, яка знову набуває популярності завдяки своїм унікальним харчовим властивостям та адаптації до сучасних потреб споживачів. Ця культура належить до групи так званих "античних злаків" і відзначається високим вмістом білка, клітковини, вітамінів групи В, заліза, магнію та інших мікроелементів. Полба є також невибагливою до умов вирощування, що робить її перспективною для культивування в різних кліматичних зонах України.

Попит на продукцію з полби зростає через зміну споживчих уподобань у бік здорового харчування та функціональних продуктів. Полб'яні пластівці є привабливим продуктом завдяки своїй універсальності, адже їх можна використовувати як основу для сніданків, додавати до випічки або виготовляти енергетичні батончики. Цей напрямок також відповідає трендам розвитку локальної сировинної бази та створення нішевих продуктів із високою доданою вартістю. Доцільність переробки полби в пластівці пояснюється рядом причин (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Обґрунтування доцільності переробки полби в пластівці

Параметр	Характеристика
Попит на ринку	Зростаючий інтерес до продуктів здорового харчування, функціональних продуктів, а також органічних та нішевих товарів.
Харчова цінність	Високий вміст білка (12–15%), клітковини, вітамінів групи В, заліза, магнію. Низький глікемічний індекс, що робить продукт корисним для діабетиків.
Екологічність вирощування	Полба невибаглива до умов вирощування, стійка до посух, шкідників та хвороб, що зменшує потребу у хімічних добривах та пестицидах.
Локальна сировина	Україна має сприятливі умови для вирощування полби, що сприяє розвитку місцевого сільського господарства та зменшенню залежності від імпорту.
Додана вартість	Переробка в пластівці значно підвищує вартість продукції порівняно із сировиною, забезпечуючи вищу маржу для виробників.
Перспективи експорту	Полб'яні продукти користуються попитом у країнах ЄС, США та Азії, що відкриває можливості для виходу на міжнародні ринки.

Технологічні переваги	Простота переробки: обладнання для виготовлення пластівців порівняно недороге, а технологічний процес не потребує складних операцій.
Соціальний ефект	Розвиток локального виробництва сприяє створенню робочих місць, підвищенню зайнятості у сільській місцевості та збільшенню доходів фермерів.

Аналіз переваг полби як сировини для переробки в пластівці показує, що ця культура має значний потенціал для розвитку в умовах України. Її висока харчова цінність, екологічність вирощування та стійкий попит на продукти здорового харчування створюють сприятливі передумови для інвестування в цей напрямок. Переробка полби у пластівці дозволяє створити конкурентоспроможний продукт із високою доданою вартістю, який має перспективи як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Впровадження проекту з переробки полби сприятиме розвитку сільського господарства та харчової промисловості, збільшенню прибутковості фермерських господарств, зменшенню залежності від імпорту продуктів переробки зерна та зміцненню позицій України на міжнародному ринку функціональних продуктів.

3.2. Експертиза проєкту по переробці полби

Експертиза інвестиційного проєкту є необхідним етапом для оцінки його перспективності, економічної ефективності та ризиків, незалежно від джерел фінансування. В умовах обмежених ресурсів власника або потенційних інвесторів важливо переконатися в обґрунтованості витрат і можливостях досягнення поставлених цілей.

В процесі експертизи значну увагу доцільно приділяти аналізу джерел фінансування проєкту, адже цей чинник є виключно важливим в сучасних умовах господарювання.

Так, у випадку власного фінансування проєкту експертиза дозволяє:

- оцінити техніко-економічні показники проєкту, такі як очікуваний прибуток, рентабельність, термін окупності та потенційні ризики;
- визначити найбільш ефективний формат реалізації, враховуючи доступні технології, ринкові можливості та регуляторні вимоги;

- перевірити відповідність витрат запланованим фінансовим результатам, що мінімізує ризик перевитрати коштів або втрати ліквідності підприємства;

- підтвердити відповідність проекту стратегічним цілям підприємства, наприклад, диверсифікації продуктового портфеля чи виходу на нові ринки.

Експертиза також допомагає оптимізувати бюджет проекту, знаходячи можливості для зниження витрат без втрати якості, що є особливо актуальним для самофінансування.

За умови актуальності зовнішнього фінансування експертиза виконує такі завдання:

- формує довіру до проекту, демонструючи його ринкову перспективність, економічну вигідність та відповідність трендам, зокрема у сегменті здорового харчування;

- виявляє слабкі місця проекту, надаючи інвесторам можливість оцінити та збалансувати ризики;

- слугує основою для обґрунтування очікуваних фінансових результатів, таких як прогнозований обсяг продажів, прибуток і повернення інвестицій;

- підтверджує відповідність проекту соціальним і екологічним критеріям, що особливо важливо для міжнародних чи ESG-орієнтованих інвесторів;

- покращує переговорну позицію власника проекту, аргументуючи необхідність фінансування.

У випадку залучення кредитних коштів від банків чи інших фінансових установ експертиза також є важливим елементом для отримання позитивного рішення про кредитування.

Таким чином, експертиза проекту переробки полби в пластівці є необхідною як за умови фінансування з власних коштів, так і за участі інвесторів. У першому випадку вона допомагає мінімізувати ризики та оптимізувати використання обмежених фінансових ресурсів. У другому —

сприяє залученню інвестицій, підвищуючи довіру до проекту та обґрунтовуючи його перспективність. Проведення експертизи гарантує прозорість, рентабельність і стратегічну доцільність впровадження проекту, що є критично важливим для розвитку галузі переробки зерна, зокрема виробництва нішевих продуктів.

Для успішної реалізації інвестиційного проекту по переробці полби в пластівці важливо провести комплексний аналіз, який охоплює всі ключові аспекти, що впливають на його ефективність. Ретельне вивчення маркетингових, технічних, екологічних, правових, соціальних, інституційних, фінансових та економічних чинників дозволяє виявити можливості, ризики та забезпечити раціональне планування проекту. В таблиці 3.2 представлені результати комплексного аналізу проекту.

Таблиця 3.2

Комплексний аналіз проекту переробки полби в пластівці

Вид аналізу	Актуальність та опис	Результати аналізу для проекту
Маркетинговий	Аналіз попиту, пропозиції, ринкових тенденцій та конкурентів є важливим для оцінки рентабельності та визначення позиціонування продукту на ринку.	Ринок пластівців розширюється завдяки зростанню популярності здорового харчування. Продукт має нішевий характер із потенціалом зайняти позиції в сегменті преміум.
Технічний	Визначає відповідність технологій, обладнання та процесів вимогам виробництва та якості продукції.	Проект передбачає використання сучасного обладнання для виготовлення пластівців із полби. Важливо забезпечити оптимальні умови для очищення та лущення зерна.
Екологічний	Аналіз впливу виробничого процесу на навколишнє середовище є важливим для дотримання екологічних стандартів.	Вплив виробництва на довкілля мінімальний, можливе використання відходів (лушпиння) як біопалива. Потребує підтвердження екологічної сертифікації.
Правовий	Перевіряє відповідність проекту чинному законодавству, стандартам і регуляторним вимогам.	Відповідає нормам харчової безпеки та сертифікації. Необхідно зареєструвати продукт і забезпечити відповідність маркування стандартам.
Соціальний	Оцінює вплив проекту на місцеву громаду, створення робочих місць та соціальні ініціативи.	Проект створить нові робочі місця в регіоні, сприятиме підтримці місцевих фермерів, які вирощують полбу.
Інституційний	Вивчає можливості співпраці з державними органами,	Є потенціал для участі у програмах держпідтримки аграрного сектору та залучення грантового фінансування.

	інститутами та іншими організаціями.	
Фінансовий	Включає оцінку витрат, доходів, терміну окупності та фінансової стійкості проекту.	Проект рентабельний за рахунок високої доданої вартості продукту. Окупність очікується за 2–3 роки.
Економічний	Аналізує вплив проекту на економіку регіону, створення доданої вартості та загальні вигоди.	Сприяє підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору, зокрема розвитку нішевого виробництва в Україні.

Комплексний аналіз проекту переробки полби в пластівці підтвердив його перспективність і доцільність. Маркетинговий аналіз засвідчив зростаючий попит на здорові продукти харчування, а технічний аналіз підтвердив можливість реалізації виробництва на сучасному обладнанні. Екологічний та правовий аспекти свідчать про мінімальний вплив на довкілля та відповідність регуляторним нормам. Соціальний ефект проекту включає створення робочих місць і підтримку місцевих фермерів, що вирощують полбу. Інституційний аспект демонструє потенціал для співпраці з державними програмами підтримки, а фінансовий аналіз підтверджує рентабельність і швидку окупність. Загалом проект сприятиме розвитку нішевої продукції, що підвищує конкурентоспроможність України на світовому ринку.

Реалізація інвестиційного проекту з переробки полби в пластівці має значну кількість переваг, про що сказано вище, але також потребує врахування певних ризиків та викликів. Для комплексного розуміння внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз, доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз проекту переробки полби в пластівці

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Використання екологічно чистої, локальної сировини з високою харчовою цінністю.	Високий початковий капітал для запуску виробництва.
Зростаючий попит на продукти здорового харчування.	Обмежена обізнаність споживачів про полбу і її переваги.
Сучасні технології переробки, що забезпечують високу якість продукції.	Залежність від сталого постачання сировини (полби) в достатньому обсязі.
Можливість створення доданої вартості для української аграрної продукції.	Нестача досвіду в просуванні нішевих продуктів на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Екологічність виробництва завдяки мінімізації відходів.	Конкуренція з дешевшими традиційними пластівцями.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринку завдяки популяризації здорового харчування.	Коливання цін на полбу та інші ресурси.
Підтримка держави через програми розвитку аграрного сектору та нішевих продуктів.	Нестабільність економічної ситуації в країні.
Експортний потенціал завдяки унікальності та натуральності продукту.	Можливі труднощі із сертифікацією на міжнародних ринках.
Розвиток співпраці з місцевими фермерами для забезпечення сталого постачання.	Конкуренція з іноземними виробниками пластівців.
Використання екологічних трендів для посилення маркетингових позицій.	Недосконалість логістичної інфраструктури для доставки продукту.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив перспективність виробництва пластівців із полби, особливо з огляду на зростаючий попит на продукти здорового харчування та екологічність виробництва. Сильними сторонами проєкту є використання локальної сировини, можливість створення доданої вартості для української агропродукції та сучасні технології виробництва. Водночас, для успішної реалізації необхідно вирішити питання високих початкових витрат, забезпечення сталого постачання сировини та обізнаності споживачів про переваги полби.

Серед зовнішніх можливостей — розширення ринку, експортний потенціал та підтримка державних програм. Однак реалізація проєкту може зіткнутися із загрозами, такими як економічна нестабільність, коливання цін на сировину та конкуренція з іноземними виробниками. Загалом, успішна реалізація цього проєкту дозволить зайняти перспективну нішу на ринку здорового харчування, створюючи продукт з високою доданою вартістю та мінімальним впливом на довкілля.

3.3. Оцінка економічної ефективності та інвестиційної привабливості проєкту виробництва пластівців з полби

Цех по переробці полби в пластівці буде будуватися на території Одеської області. В даній області відсутні великі повноцінні крупозаводи, які могли б забезпечити споживачів даного регіону достатньою кількістю продукції та належної їх якістю, тому приходить завозити продукцію з інших регіонів. В

області працюють тільки малі крупорушки, які не забезпечують належної якості продукції, за рахунок відсутності повноцінної технологічної лінії обробки зерна.

На заводі буде використана удосконалена технологія виробництва круп, буде впроваджене новітнє устаткування фірми «Оліс», що дає можливість виробляти продукцію кращої якості та підвищити її вихід.

Аналіз майбутнього ринку збуту та визначення долі підприємства на цьому ринку

Основними споживачами круп та круп'яних продуктів в регіоні є жителі міста Одеси та її області. Продукція буде також імпортуватися на зарубіжний ринок. Пластівці Україна експортує в Німеччину, Росію, Польщу, Словаччину та Китай. Починаючи з 2008 року, експорт круп і пластівців зростає з кожним роком. Протягом січня-квітня 2020 року Україна експортувала понад 11 тис тонн. Основними країнами-імпортерами є Білорусь (частка близько 15%), Молдова (17%), Азербайджан (5,8%), Грузія (3,6%), Ізраїль (22%), інші країни (майже 14%).

Прогнозуємий обсяг відторгнення ринка продукції з полби- 15223 тонн.

Виходячи з визначеного обсягу відторгнення ринку продукції у ($V_{пр}$) розраховують обсяг переробки власного зерна ($V_{з, вл}$)

$$V_{з, вл} = V_{пр} : K_{кр} = 15223 : 0,863 = 17640 \text{ тонн зерна}$$

$K_{кр}$ – вихід продукції (пластівців) – 0,863 (з кількісного балансу круп'яного заводу).

Режим роботи цеха приймаємо в три зміни, з зупинкою на капітальний ремонт (21 діб) і вихідні дні (100 діб), проведення поточного обслуговування у вихідні дні. Робочий період (P) підприємства складає:

$$P = 366 - 100 - 21 = 245 \text{ суток}$$

Добову потужність круп'яного цеху ($П_{доб}$) розраховуємо за формулою:

$$П_{доб} = \frac{V_{пр}}{P \times K_{вп}} = \frac{17640}{245 \times 0,9} = 80 \text{ т/добу}$$

- 0,9 коефіцієнт використання потужності;

Цей дипломний проект розглядає будівництво круп'яного цеху потужністю 80 тон на добу.

3.2. Мета і робоча гіпотеза проектування

Економічною метою будівництва цеху є - отримання прибутку від здійснення діяльності по виробництву і реалізації продукції (пластівців) з полби. Продукція (пластівці) будуть вироблятися на універсальній лінії в залежності від попиту на продукцію.

Лінія може виробляти (норма виходу продукції): пластівці – 50 %, кормові відходи – 46%.

Ціни на продукцію встановлюються на рівні ринкових. Обсяг виробництва у вартісному виразі розраховуємо по середнім цінам на пластівці вівсяні.

Обсяги виробництва представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок обсягів виробництва продукції

Показники	Значення показника	Оптові середні ціни підприємства, грн/т	Обсяги реалізації продукції, тис грн
1	2	3	4
1. Річний обсяг переробки зерна, тонн	19600	x	x
2. Обсяги переробки зерна власних ресурсів, тонн	17640	x	x
Виробництво продукції з власних ресурсів			
пластівці, %	86,3		
т	15223		
У тому числі: -пластівці з полби (50%)	7612	14000	106568
-кормові відходи (46%)	7003	3700	25912
Всього реалізація продукції	x	x	132480

Прибуток (П) визначаємо за формулою:

$$П = РП \times \frac{p}{100 + p},$$

де РП – обсяг реалізації продукції та послуг,

Рпр – рентабельність продукції та послуг, яку задають шляхом прогнозування, приймаємо Рпр = 15 %.

$$П = 132480 \times 15 / (100 + 15) = 17280 \text{ тис грн.}$$

Визначення потреби в інвестиціях і оцінка економічної доцільності будівництва

Розрахунок розміру інвестицій, які необхідні для будівництва здійснюємо за формулою:

$$I = I_{\text{овф}} + I_{\text{ок}} + \text{ІНДР},$$

де $I_{\text{овф}}$, $I_{\text{ок}}$ – інвестиції, відповідно, у основні виробничі фонди та на утворення додаткових оборотних коштів - ОК ($I_{\text{ок}} = \text{ОК}$),

$I_{\text{ндр}}$ – інвестиції у науково-дослідницьки розробки технології виготовлення пластівців.

$$\text{ІНДР} = 200 \text{ тис. грн.}$$

$I_{\text{овф}}$ визначаємо виходячи з питомих капітальних вкладень ($I_{\text{пит}} = 200$ тис грн за 1 т потужності) та добової потужності підприємства – $P_{\text{доб}}$.

$$I_{\text{овф}} = 200 \times 80 = 16000 \text{ тис грн}$$

Сума оборотних коштів визначається у розмірі 10 % від виручки від реалізації продукції за формулою:

$$I_{\text{ок}} = 0,1 \times 13248 = 13248 \text{ тис грн}$$

$$I = 16000 + 13248 + 200 = 29448 \text{ тис грн}$$

Попередню оцінку економічної доцільності та ефективності будівництва підприємства здійснюють на підставі застосування спрощеної методики, а саме: шляхом порівняння суми інвестицій та прибутку, який очікується.

$$I/P = (29448/17280) = 1,7.$$

Загальна сума інвестицій перевищує прогностний прибуток, тому очікуемий строк окупності будівництва до 3 років.

При визначенні джерел інвестування приймають, що 52 % інвестицій здійснюється за рахунок інвестора – 15290 тис грн, решта – за рахунок кредиту.

Тобто, сума кредиту (K) дорівнює:

$$K = 29448 - 15290 = 14158 \text{ тис грн.}$$

Розрахунок техніко – економічних показників проекту будівництва підприємства

Розділ включає такі підрозділи.

Програма виробничої діяльності (наведено в ТЕО та прийметься без змін).

Інвестиційні витрати (наведено в ТЕО та прийметься без змін).

Чисельність працівників та фонд оплати праці.

Собівартість продукції (витрати по переробці зерна), прибуток і рентабельність.

Фінансова та економічна оцінка проекту.

Висновки

Чисельність працівників та фонд оплати праці.

Чисельність працівників на аналогічних підприємствах складає – 30 чол.

Фонд оплати праці при будівництві нового підприємства визначаємо за формулою:

$$\text{ФОП} = 1,2 * \text{Змін} * \text{Кспів,сер} * \text{Кпідв} * \text{Ч} (1 + \text{Кдоп}) * \text{N}$$

$$\text{ФОП} = 1,2 * 6700 * 1,4 * 1,3 * 30 * 12 : 1000 = 5267,8 \text{ тис грн}$$

де Змін - мінімальна гарантована місячна ставка некваліфікованого робітника у поточному році складає 6700 грн за місяць.

Кспів,сер - середній по підприємству коефіцієнт співвідношення ставок працюючих різних категорій до Змін, приймаємо 1,3.

Кдоп - коефіцієнт, що враховує доплати (10-20 %) та премії (20-40 %), прийmemo 0,3.

N- число місяців праці, 12 місяців.

1,2 – коефіцієнт, що враховує підвищення мінімальних ставок працівників у відповідності до світового стандарту.

Середньомісячну заробітну плату визначають за формул:

$$\text{Зсер} = \frac{\text{ФОП}}{\text{Ч} \times \text{Tміс}}$$

$$\text{Зсер} = \frac{3713400}{30 \times 12} = 10315 \text{ грн}$$

де Ч – чисельність працюючих, люд., приймаємо 30 чоловік.

Tміс – кількість місяців праці за рік, прийнято 12 місяців.

Продуктивність праці:

$$\text{ПТ} = \text{РП} / \text{Ччол} = 132480 / 30 = 4416 \text{ тис грн/люд}$$

Собівартість продукції (витрати по переробці зерна), прибуток і рентабельність

Вартість зерна (Вз) визначається множенням середньозваженої оптової ціни зерна (Цз,с) і витрат на доставку 1 т зерна на підприємство (Тр) на річний обсяг переробки зерна власних ресурсів (Qз,вл), за формулою:

$$Вз = \frac{Цз,с + Тр}{1 + ПДВ} \times Qз,вл,$$

$$Вз = \frac{5300 + 200}{1 + 0,2} \times 17640 = 80844 \text{ тис.грн}$$

Цз,с- приймаємо 8000 грн за 1 тонну.

Тр- приймаємо – 200 грн.

Матеріали

Приймаються 8 грн за одну тонну переробки зерна.

$$Вм = 8 * 17640 : 1000 = 141 \text{ тис грн}$$

Енергія

У дану статтю включають сумарні витрати на електроенергію та воду, які використовуються на технологічні потреби.

Витрати електроенергії при переробці полби розраховуються по нормі витрати електроенергії на тонну переробленого зерна.

Витрати на електроенергію визначаємо за формулою:

$$Вел = Тел * Нел * Qз ,$$

$$Вел = 3600 * 85 * 17640 : 10002 = 5398 \text{ тис грн}$$

де Нел - норма витрат електроенергії на виробництво крупи; норми витрат електроенергії для круп'яних виробництв приймаємо квт на 1 т;

де Тел - тариф за електроенергію, коп/квт.год, приймаємо 3600 коп/квт.год без ПДВ.

- обсяг переробки зерна за рік, 17640 т;

Витрати на воду складається з витрат води на зволоження зерна та витрат воду на охолодження вальцевих верстатів. Витрати води на зволоження зерна розраховуємо за формулою:

$$Вв = Тв * Нв * Qз ,$$

$$Вв = 21,25 * 1мЗ * 17640:1000 = 375 \text{ тис грн}$$

Витрати воді на охолодження валків плющильних верстатів (1 од) слід приймати – 2 мЗ /год;

$$Вв,ох = (21,25 + 16,37 * 0,9) * 23 \text{ годин} * 2 \text{ вальц.верс} * 2мЗ * 245 \text{ діб} : 1000 = 811 \text{ тис грн}$$

де Тв, Тк - тарифи, відповідно, на отримання води та водовідведення її до каналізації, приймаємо 21,25 і 16,37 грн/мЗ;

Кк - коефіцієнт, який визначає співвідношення між обсягами водовідведення і отримання води, відн. один.: дорівнює - 0,9;

Витрати води на зволоження на 1т перероблюваного зерна – 25 л;
витрати воді на охолодження валків – 1,5 мЗ/год (1 од вальц верстат)

Нв - норма витрат води на тонну зерна;

Qз - обсяг переробки зерна за рік, т;

$$Вв = 375 + 811 = 1186 \text{ тис грн}$$

Витрати енергії (Вен) визначаємо за формулою:

$$Вен = Вел + Вв$$

$$Вен = 5398 + 1186 = 6584 \text{ тис грн}$$

Основна і додаткова заробітна плата

У дану статтю включається фонд основної і додаткової заробітної плати виробничих робітників, які безпосередньо пов'язані з виготовленням

продукції (ФОП). Він приймається на рівні 70% від загального ФОП підприємства (ФОПзаг), який визначають у п. 7.4. Решта ФОП включається у комплексні статті непрямих витрат (загальновиробничі, адміністративні витрати, витрати на збут).

$$ФЗП \text{ т осн роб} = 0,7 * 3713,4 = 2599 \text{ тис грн}$$

Відрахування на соціальні заходи

Відрахування на соціальні заходи визначаємо за встановленими процентами від величини фонду оплати праці.

$$ЕСВ = 2599,38 * 0,22 = 572 \text{ тис грн}$$

Амортизація обладнання

Амортизаційні відрахування від вартості виробничого обладнання основних промислово-виробничих фондів розраховуємо за формулою:

$$A_{\text{обл}} = \text{ОПВФ}_{\text{обл}} \times \frac{Na}{100},$$

$$A_{\text{обл}} = 16000 * 0,40 * \frac{20}{100} = 1280 \text{ грн}$$

де ОПВФ_{обл} - вартість виробничого обладнання основних промислово-виробничих фондів;

Na - норма амортизаційних відрахувань для даної групи фондів, 20%.

Інші прямі витрати

Інші прямі витрати визначаємо у розмірі 5 % від усіх попередніх витрат за виключенням витрат на сировину.

$$Вінш = 0,05 * (141 + 6604 + 2599 + 572 + 1280) = 0,05 * 11196 = 560 \text{ тис грн}$$

Загальновиробничі витрати

Загальновиробничі витрати визначаємо у розмірі 20% від усіх попередніх витрат за виключенням витрат на сировину.

$$Взаг = 0,20 * (11196 + 560) = 11756 * 0,2 = 2351 \text{ тис грн}$$

Виробнича собівартість

Виробничу собівартість визначаємо як суму усіх попередніх витрат (витрат по усіх попередніх статтях).

Адміністративні витрати, витрати на збут, інші витрати основної діяльності, проценти за кредит

Адміністративні витрати, витрати на збут, інші витрати основної діяльності, проценти за кредит визначаємо у розмірі, відповідно, 20%, 25%, 3%, 1% від величини виробничої собівартості за виключенням витрат на сировину.

$$Вадм = 0,2 * 14107 = 2821 \text{ тис грн}$$

$$Взб = 0,25 * 14107 = 3527 \text{ тис грн}$$

$$Вінш = 0,03 * 14107 = 423 \text{ тис грн}$$

$$В\%_{\text{кр}} = 0,01 * 14107 = 141 \text{ тис грн}$$

Експлуатаційні витрати, які відображають у останньому рядку (Векс) є різницею між повною собівартістю (Спов) та загальними амортизаційними відрахуваннями (Азаг):

$$\text{Векс} = \text{Спов} - \text{Азаг}$$

До загальних амортизаційних відрахувань (Азаг) включають:

- амортизаційні відрахування від вартості виробничого обладнання основних промислово-виробничих фондів – Аобл;

- інші амортизаційні відрахування - Аін, які включаються у комплексні статті непрямих витрат (загальновиробничі, адміністративні витрати, витрати на збут).

$$\text{Азаг} = \text{Аобл} + \text{Аін} = 1280 + 664 = 1944 \text{ тис грн}$$

$$\text{Аін} = \text{Абуд} + \text{Ауст. док.} + \text{Аел. обл}$$

$$\text{Аін} = 360 + 144 + 160 = 664 \text{ тис грн}$$

$$\text{Абуд.} = 16000 * 0,45 * 0,05 = 360 \text{ тис грн}$$

$$\text{Ауст. доп} = 16000 * 0,06 * 0,15 = 144 \text{ тис грн}$$

$$\text{Аел. обл} = 16000 * 0,02 * 0,5 = 160 \text{ тис грн}$$

Таблиця 3.5

Розрахунок зведених витрах на виробництво продукції

Статті витрат	Сума витрат, тис. грн
Сировина і основні матеріали	80884
Допоміжні матеріали	141
Енергія	6584
Основна і додаткова заробітна плата	2599
Відрахування на соціальні заходи – 22 %	572
Амортизація обладнання	1280
Інші прями витрати	560
Загальновиробничі витрати	2351
Виробнича собівартість	9491
Адміністративні витрати	2821
Витрати на збут	3527
Інші витрати основної діяльності	423
Сплата %% за кредит	141
Повна собівартість	101843
у т.ч. експлуатаційні витрати	99899

Експлуатаційні витрати, які відображають у останньому рядку (Векс) є різницею між повною собівартістю (Спов) та загальними амортизаційними відрахуваннями (Азаг)

$$\text{Векс} = \text{Спов} - \text{Азаг}$$

$$\text{Векс} = 101843 - 1944 = 99899 \text{ тис грн}$$

Прибуток визначаємо як різницю між обсягами реалізації продукції і послуг (РП) та повною собівартістю (Спов) за формулою:

$$\text{П} = \text{РП} - \text{Спов}$$

$$\text{П} = 132480 - 101843 = 30637 \text{ тис грн}$$

Рентабельність продукції та послуг (Рпр) визначаємо діленням прибутку на повну собівартість продукції та послуг (повну собівартість), за формулою:

$$R_{pr} = \frac{\text{П}}{\text{Спов}} \times 100$$

$$R_{pr} = \frac{30637}{101843} \times 100 = 30\%$$

Фінансова та економічна оцінка проекту

При виконанні розрахунків приймають такі вихідні дані:

1) Ставку дисконтування, яку використовують при розрахунках ЧПВ, приймаємо на рівні 0,25;

2) Акциз і експортне мито відсутні;

3) Продаж проекту не передбачається;

4) Для економічної оцінки проекту приймають період (Т) (в залежності від співвідношення – I/П), починаючи з року початку реалізації заходів проекту.

Період Т визначаємо за допомогою емпіричної формули:

$$T = \frac{I}{\text{П}} \times 1,5 + 1$$

$$T = (29448/30637) \times 1,5 + 1 = 2,7 \text{ роки}$$

Приймаємо строк оцінки проекту 3 роки.

5) Амортизаційні відрахування, що виникають у зв'язку з впровадженням заходів проекту, кладемо на депозит у банку і вважаємо резервом для страхування від ризиків.

Для кредитування інвестицій приймаємо такі умови.

1) Процентна ставка по кредиту 23 % за рік;

2) Всі вільні кошти чистого прибутку йдуть на погашення кредиту.

Таблиця 3.6

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів, тис грн

Показники	Роки		
	1	2	3
Надходження коштів	105984	132480	132480
Експлуатаційні витрати	84914	99899	99899
Амортизаційні відрахування	1944	1944	1944
Проценти за кредит	3256	11	-
Балансовий прибуток	15870	30626	30637
Податок на прибуток 18 %	2857	5513	5515
Чистий прибуток	13013	25113	25122
Чистий прибуток, що залишається на підприємстві	-	23968	25111
Вільні грошові кошти	14957	27057	27066

В перший рік обсяг надходження коштів беруть на рівні 80% від максимального рівня 105984 тис грн ($132480 \cdot 0.8$), експлуатаційні витрати - на рівні 85% від максимального рівня 84914 тис грн ($99899 \cdot 0,85$).

Сплату процентів за кредит визначають за прийнятим процентом від суми боргу на початок відповідного року.

$$Пк1 = 14158 \cdot 0,23 = 3256 \text{ тис грн}$$

Балансовий прибуток визначають як різницю між надходженням коштів і сумою експлуатаційних витрат, амортизаційних відрахувань та процентів за кредит.

$$Пб1 = 105984 - 84914 - 1944 - 3256 = 15870 \text{ тис грн}$$

Податок на прибуток беруть у розмірі 18 % від балансового прибутку.

$$Пп1 = 15870 \cdot 0,18 = 2857 \text{ тис грн}$$

Чистий прибуток визначають як різницю між балансовим прибутком і сумою податку на прибуток за формулою

$$Пч1 = Пб1 - Пп1$$

$Пч1 = 15870 - 2857 = 13013$ тис грн, і він піде на погашення кредиту у першому році.

Залишок кредиту на початок другого року дорівнює:

$$Кзал,2 = 14158 - 13013 = 1145 \text{ тис грн}$$

Вільні грошові кошти визначають як суму чистого прибутку та амортизаційних відрахувань:

$$ВК,1 = 13013 + 1944 = 14957 \text{ тис грн}$$

Для визначення останнього другого року погашення кредиту необхідно порівнювати на початок кожного року суму боргу (Б) та суму потенційного чистого прибутку (Пч).

Потенційно чистий прибуток визначають у розмірі 82% (тобто за вирахуванням податку на прибуток) від різниці між сумою надходження коштів (Кнад) і сумою експлуатаційних витрат (Векс) та амортизаційних відрахувань (А). Це здійснюють за формулою:

$$Пч = [К \text{ над} - (Векс + А)] * 0,82$$

$$Пч, \text{пот}, 2 = (132480 - 99899 - 1944) * 0,82 = 25122 \text{ тис грн}$$

де 0,82 - питома вага чистого прибутку у балансовому прибутку.

Борг по кредиту $1145 < Пч, \text{пот} = 25122$, це свідчить про те, що даний рік є останнім роком погашення кредиту. В останній рік погашення кредиту спочатку необхідно визначити термін погашення кредиту у даному році у місяцях за формулою:

$$Тміс = (Б : Пч) * 12 .$$

Після цього суму сплати процентів за кредит у останньому році визначають за формулою:

$$Пкр = Б * \%кр * (Тміс : 12) ,$$

$$Тміс = (1145 / 25122) * 12 = 0,5 \text{ міс}$$

$$Пкр = [1145 * 23 / (100 * 12)] * 0,5 = 11 \text{ тис грн}$$

де $\%кр$ - річна ставка сплати процентів за кредит, %.

Балансовий прибуток у 2-му році складає :

$$Пб2 = 132480 - 99899 - 1944 - 11 = 30626 \text{ тис грн}$$

Податок на прибуток у 2-му році складає:

$$Пп2 = 30626 * 0,18 = 5513 \text{ тис грн}$$

Чистий прибуток у 2-му році складає:

$$Пч2 = 30626 - 5513 = 25113 \text{ тис грн}$$

Чистий прибуток, що залишається на підприємстві, визначають як різницю між величиною чистого прибутку і сумою повернення боргу по кредиту у поточному році.

$$Пч,о,2 = 25113 - 1145 = 23968 \text{ тис грн}$$

Вільні грошові кошти визначають як суму чистого прибутку та амортизаційних відрахувань:

$$ВК,2 = 25113 + 1944 = 27057 \text{ тис грн.}$$

Балансовий прибуток у 3-му році складає :

$$Пб3 = 132480 - 99899 - 1944 = 30637 \text{ тис грн}$$

Податок на прибуток у 3-му році складає:

$$Пп3 = 30637 * 0,18 = 5515 \text{ тис грн}$$

Чистий прибуток у 3-му році складає:

$$Пч3 = 30637 - 5515 = 25122 \text{ тис грн}$$

Чистий прибуток, що залишається на підприємстві, визначають як різницю між величиною чистого прибутку і сумою повернення боргу по кредиту у поточному році.

$$Пч,о,3 = 25122 - 11 = 25111 \text{ тис грн}$$

Вільні грошові кошти визначають як суму чистого прибутку та амортизаційних відрахувань:

$$ВК,3 = 25122 + 1944 = 27066 \text{ тис грн.}$$

Графік повернення кредиту і сплати процентів по кредиту складають у вигляді таблиці 3.7 на підставі розрахунків, наведених у таблиці 3.6.

Таблиця 3.7

Складання графіка повернення кредиту і сплати процентів по кредиту

Показники	Роки		
	1	2	3
Борг на початок року	14158	1145	-
Погашення кредиту	10000	1145	-
Борг на кінець року	13013	-	-
Проценти за кредит	3256	1	-

$T_{кр}$ визначаємо за формулою:

$$T_{пк} = T_{ч,кр} + \frac{B_i}{Пч,i}$$

$$T_{ПК} = 1 + 1145/25122 = 1 \text{ рік}$$

Розрахунок чистої приведеної вартості та строку окупності інвестиційного проекту.

Таблиця 3.8

Розрахунок чистої приведеної вартості та строку окупності проекту, тис. грн

Показники	Роки		
	1	2	3
i			
$(1 + 0,25)^i$	1,25	1,56	1,95
Вільні грошові кошти	14957	27057	27066
Дисконтована величина вільних грошових коштів (Кдисі)	11966	17344	13880
Чиста приведена вартість проекту ЧПВі)	-17482	-138	+13742

Дисконтовану величину вільних грошових коштів (Кдис,і) визначаємо діленням суми вільних грошових коштів на відповідний показник дисконтування - $(1 + 0,25)^i$.

Чисту приведену вартість проекту (накопичену суму дисконтованих величин вільних грошових коштів за вирахуванням інвестицій) розраховуємо за формулою

$$ЧПВі = Кдис,і - ЧПВі-1,$$

де ЧПВі-1, ЧПВі - накопичена чиста приведена вартість проекту, відповідно, у попередньому і поточному (і-ому) році, тис.грн; на початок першого року ЧПВі-1 дорівнює сумі інвестицій (- I);

Кдис,і - дисконтована величина вільних грошових коштів у поточному (і-ому) році, тис грн.

Наведена формула впливає з відомої класичної формули визначення чистої приведеної вартості проекту:

$$ЧПВ = \sum_{i=1}^T \frac{K_i}{(1+d)^i} - I, \text{ грн}$$

де і - поточний рік з моменту початку здійснення інвестицій;

T - термін, за який проводиться фінансова оцінка проекту, роки;

Kі - вільні грошові кошти у і-ому році;

I - сума інвестицій проекту;

d - ставка дисконтування.

$$\text{ЧПВ1} = 11966 - 29448 = -17482 \text{ тис грн}$$

$$\text{ЧПВ2} = 17344 - 17482 = -138 \text{ тис грн}$$

$$\text{ЧПВ3} = 13880 - 138 = 13742 \text{ тис грн}$$

Ток визначають за формулою:

$$\text{Ток} = 2 + 138 / 13880 = 2,00 \text{ року}$$

Оцінка і профілактика ризиків.

Усі ризики можна розподілити на такі групи:

- ризики, що пов'язані із загальною політичною та економічною ситуацією в країні (політична нестабільність, діюча та майбутня правова база для інвестицій, перспективи економіки в цілому, фінансова нестабільність);
- ризики періоду проектування та будівництва, які пов'язані із зростанням строків проектування і будівництва, несвоєчасним введенням у дію виробничих потужностей, невідповідністю проектного кошторису і вартості будівництва розрахунковій сумі інвестицій;
- ризики експлуатаційного періоду - виробничі та ринкові (виробничі ризики пов'язані з підвищенням поточних витрат та зривом графіку постачання сировини; ринкові ризики пов'язані з втратою позицій на ринку та погіршенням якості продукції).

Підприємство має визначити випуск виробництва деякого виду продукції так, щоб задовольнити потребу споживачів протягом визначеного часу. Конкретна кількість споживачів невідома, але очікується, що вона може становити одне з п'яти значень: 1000, 2000, 3000, 4000, 5000. Для кожного з цих значень існує п'ять відповідних альтернативних рішень. Для кожного з можливих значень існує найкраща альтернативна з погляду можливих прибутків. Відхилення від них альтернатив призводить до зменшених прибутків через перевищення пропозиції над попитом або неповного задоволення попиту. Відповідно до цього можливі додаткові витрати через незадоволення попиту – 1 грн за одиницю й витрати через перевищення пропозиції над попитом – 2 грн за одиницю.

Потрібно знайти оптимальну альтернативу випуску продукції з погляду максимізації прибутків за допомогою критерії: Байєса (за умов, що ймовірності виникнення попиту відповідно становитимуть 0,1; 0,2; 0,3; 0,25;0,15); Лапласа, Вальда, Севіджа за умов повної невизначеності і Гурвіша з коефіцієнтом оптимізму 0,6. Ціна за одиницю продукції – 7,51 грн, змінні витрати на одиницю продукції – 4,97 грн.

Таблиця 3.9

Розрахунок критерію Байєса

Обсяг пропозиції	Виручка від реалізації	Змінні витрати	Додаткові витрати через незадоволення попиту, перевищення пропозиції	Очікувана величина прибутку
Обсяг попиту 9134				
9133,8	95385,6	34297,8	0	61087,8
10656,1	95385,6	40014,1	-3044,6	52326,9
12178,4	95385,6	45730,4	-6089,2	43566
13700,7	95385,6	51446,7	-9133,8	34805,1
15223	95385,6	57163	-12178,4	26044,2
Обсяг попиту 10656				
9133,8	111283,2	34297,8	7611,5	69373,9
10656,1	111283,2	40014,1	0	71269,1
12178,4	111283,2	45730,4	-3044,6	62508,2
13700,7	111283,2	51446,7	-6089,2	53747,3
15223	111283,2	57163	-9133,8	44986,4
Обсяг попиту 12178				
9133,8	127180,8	34297,8	15223	77660
10656,1	127180,8	40014,1	7611,5	79555,2
12178,4	127180,8	45730,4	0	81450,4
13700,7	127180,8	51446,7	-3044,6	72689,5
15223	127180,8	57163	-6089,2	63928,6
Обсяг попиту 13701				
9133,8	143078,4	34297,8	22834,5	85946,1
10656,1	143078,4	40014,1	15223	87841,3
12178,4	143078,4	45730,4	7611,5	89736,5
13700,7	143078,4	51446,7	0	91631,7
15223	143078,4	57163	-3044,6	82870,8
Обсяг попиту 15223				
9133,8	158976	34297,8	30446	94232,2
10656,1	158976	40014,1	22834,5	96127,4
12178,4	158976	45730,4	15223	98022,6
13700,7	158976	51446,7	7611,5	99917,8
15223	158976	57163	0	101813

Отримані результати зводимо до таблиці 3.10.

Результати оцінки ризиків

Обсяг пропозиції	Обсяг попиту				
	9133,8	10656,1	12178,4	13700,7	15223
9133,8	61 088	69 374	77 660	85 946	94 232
10656,1	52 327	71 269	79 555	87 841	96 127
12178,4	43 566	62 508	81 450	89 737	98 023
13700,7	34 805	53 747	72 690	91 632	99 918
15223	26 044	44 986	63 929	82 871	101 813

Критерій Байєса – це критерій максимізації середнього очікуваного доходу. Критерій Байєса називається також критерієм максимуму середнього виграшу.

Правило Байєса ґрунтується на припущенні, що відомі ймовірності настання можливих станів зовнішнього середовища (P_j). Відповідно до функціонала оцінювання, яких має « позитивний» (F^+) чи від'ємний (F^-) інгредієнт, оптимальне альтернативне рішення знаходиться за формулою:

$$\text{для } F^+ A_i^* = \max_i \{V(A_i, S_j) \cdot P_j\};$$

$$\text{для } F^- A_i^* = \min_i \{V(A_i, S_j) \cdot P_j\}.$$

Знайдемо для кожної стратегії X_i середній очікуваний дохід (за умов, що ймовірності виникнення попиту відповідно становитимуть 0,1; 0,2; 0,3; 0,25; 0,15) (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Вибір оптимальної стратегії

Обсяг пропозиції	Обсяг попиту				
	9133,8	10656,1	12178,4	13700,7	15223
9133,8	61 088	69 374	77 660	85 946	94 232
10656,1	52 327	71 269	79 555	87 841	96 127
12178,4	43 566	62 508	81 450	89 737	98 023
13700,7	34 805	53 747	72 690	91 632	99 918
15223	26 044	44 986	63 929	82 871	101 813
Ймовірність	0,05	0,15	0,4	0,35	0,05

$$X1=61,088*0,05+69,374*0,15+77,660*0,4+85,946*0,35+94,232*0,05=79317$$

$$X2=52,327*0,05+71,269*0,15+79,555*0,4+87,841*0,35+96,127*0,05=80680$$

$$X3=43,556*0,05+62,508*0,15+81,450*0,4+89,737*0,35+98,023*0,05=80444$$

$$X4=34,805*0,05+53,747*0,15+72,690*0,4+91,632*0,35+99,918*0,05=75 945$$

$$X5=26,044*0,05*44,986*0,15+63,929*0,4+82,871*0,35+10,1813*0,05=67717$$

Максимальний середній прибуток дорівнює 80680 грн і відповідає стратегії х2. Отже, за критерієм Байєса оптимальним приймаємо альтернативне рішення щодо виробництва 10656 одиниць продукції.

Таблиця 3.12

Основні техніко-економічні показники підприємства та інвестиційного проекту

Показники	Розмірність	Значення показників
1	2	3
1. Добова потужність підприємства	тонн	80
2.Обсяги переробки полби	тонн	17640
3. Обсяг продаж (реалізації)	тис грн	132480
4.Виробництво продукції з власних ресурсів	тонн	
- пластівці		15223
- кормові відходи		7003
5. Повна собівартість продукції	тис грн	101843
6. Прибуток	тис грн	30637
7. Чисельність працівників	люди	30
8. Фонд оплати праці	тис грн	3713,4
9. Середньомісячна заробітна плата	грн	10315
10. Продуктивність праці	тис грн/люд	4416
11. Рентабельність продукції та послуг	%	30
12. Інвестиції	тис грн	29448
в т.ч. в основні виробничі фонди	тис грн	16000
в оборотні кошти	тис грн	13248
13. Кредит	тис грн	14158
14. Термін повернення кредиту	років	1
15. Термін окупності інвестицій	років	2
16. Чиста приведена вартість проекту за 3роки	тис грн	13742

Будівництво цеху по переробці полби в пластівці потужністю 80 т/добу у Одеській області технічно можливо та економічно ефективно. Інвестиції у розмірі 49390 тис грн окупаються 3,0 роки. Кредит у розмірі 19158 тис грн буде повернутий за 1 рік. Чиста приведена вартість проекту на кінець 3-го року складе 19742 тис. грн.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

В процесі дослідження було проведено всебічне обґрунтування інвестиційного проекту з переробки полби в пластівці. Основною метою стало

оцінювання доцільності та ефективності впровадження цього проєкту в умовах сучасного ринку, а також визначення його інвестиційної привабливості.

Проєкт спрямований на переробку полби, перспективної зернової культури, яка характеризується високою харчовою цінністю, стійкістю до несприятливих кліматичних умов та екологічністю вирощування. Полба є унікальною сировиною, яка відповідає сучасним трендам у харчовій промисловості, орієнтованим на виробництво здорових і функціональних продуктів харчування. Окрім цього, пластівці з полби можуть стати конкурентоспроможним продуктом як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках завдяки своїй натуральності та універсальності використання.

Аналіз інвестиційної привабливості проєкту показав позитивні результати. Чиста приведена вартість проєкту (NPV) становить 13742 тис. грн, що свідчить про значний потенціал генерування прибутку. Термін окупності проєкту складає лише 2 роки, що вказує на високу швидкість повернення вкладених коштів. Загальні інвестиції становлять 29248 тис. грн, з яких 16000 тис. грн буде спрямовано на основні засоби, а 13248 тис. грн — на оборотні кошти. Такі обсяги інвестицій дозволяють створити сучасний технологічний процес із мінімізацією витрат і забезпеченням високої якості кінцевого продукту.

Проведений SWOT-аналіз продемонстрував, що основними сильними сторонами проєкту є використання екологічно чистої сировини, висока додана вартість продукції та зростаючий попит на ринку здорового харчування. Серед слабких сторін слід зазначити високу капіталоемність проєкту та необхідність активного просування продукту на ринок. Можливості включають розвиток співпраці з локальними фермерами, державну підтримку та експортний потенціал. Загрозами можуть бути коливання цін на сировину, економічна нестабільність та конкуренція з традиційними продуктами харчування.

Результати аналізу також вказують на високу екологічну, соціальну та економічну значущість проєкту. Впровадження виробництва пластівців із полби дозволить стимулювати розвиток локального агропромислового комплексу,

забезпечити нові робочі місця, зменшити залежність від імпорту та підвищити конкурентоспроможність українських виробників на світовій арені.

Загалом, реалізація інвестиційного проекту з переробки полби в пластівці є економічно обґрунтованою, інноваційною та перспективною ініціативою, яка відповідає сучасним запитам ринку. Такий проєкт не лише забезпечить фінансову вигоду для інвесторів, але й зробить вагомий внесок у розвиток харчової промисловості України, посилюючи її позиції у глобальному масштабі.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ

Аналіз потенційно небезпечних та шкідливих виробничих факторів при розробці та впровадженні проєкту

Впровадження проєкту з переробки полби в пластівці потребує ретельного аналізу потенційно небезпечних та шкідливих виробничих факторів для забезпечення безпеки працівників і відповідності нормативним вимогам. У процесі виробництва можливий вплив фізичних, хімічних, біологічних і психофізіологічних факторів, що можуть негативно позначитися на здоров'ї працівників і навколишньому середовищі.

Відповідно до національних стандартів і нормативних актів України, таких як ДБН А.3.2-2-2009 "Охорона праці і промислова безпека в будівництві" та ДСТУ ISO 45001:2019 "Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці", обов'язковим є ідентифікація, оцінка і контроль ризиків на кожному етапі виробничого процесу.

Для ідентифікації ключових ризиків проведено аналіз основних небезпечних та шкідливих виробничих факторів (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Аналіз небезпечних та шкідливих виробничих факторів

Тип фактора	Джерела виникнення	Можливий вплив на працівників	Заходи контролю та захисту
Фізичні	Обладнання (різальні, подрібнювальні механізми), рухомі частини машин.	Травми, удари, ампутації кінцівок.	Захисні кожухи на обладнанні, використання спецодегу, маркування небезпечних зон.
Шум та вібрація	Робота механізмів для обробки зерна, транспортери.	Хронічні захворювання слуху, підвищена втомлюваність.	Установка шумопоглинальних екранів, застосування індивідуальних засобів захисту слуху.
Хімічні	Виділення пилу з полби під час подрібнення, можливі залишки агрохімікатів.	Респіраторні захворювання, алергічні реакції.	Система вентиляції, використання респіраторів, регулярний моніторинг повітря на виробництві.
Біологічні	Залишкові спори грибків, комахи у зерні.	Захворювання, алергії.	Контроль якості сировини, дезінфекційні заходи.

Психофізіологічні	Високий рівень навантаження, монотонність роботи, нічні зміни.	Втомлюваність, нервові розлади.	Ротація працівників, ергономіка робочих місць, чіткий графік відпочинку.
Електричні	Контакт з несправним обладнанням, ураження електрострумом.	Опіки, ураження електрострумом.	Регулярна перевірка електромережі, заземлення, автоматичне відключення в разі аварій.

Аналіз потенційно небезпечних та шкідливих факторів показав, що основними ризиками при впровадженні проєкту є фізичні ушкодження, вплив пилу та шуму, а також електробезпека. Для їх мінімізації важливо впровадити ефективну систему управління охороною праці на підприємстві, що базується на системному підході до ідентифікації та мінімізації ризиків. Впровадження сучасних технічних рішень, таких як шумопоглинальні системи та ефективна вентиляція, а також забезпечення працівників засобами індивідуального захисту є обов'язковою умовою. Дотримання нормативних документів та систематичний контроль робочих умов допоможуть забезпечити безпеку праці й зберегти здоров'я персоналу.

Вимоги з охорони праці при організації робочого місця

Організація робочих місць на виробництві пластівців з полби повинна відповідати чинним нормативним документам України, включаючи ДБН А.3.2-2-2009 "Охорона праці і промислова безпека в будівництві", ДСТУ ISO 45001:2019 "Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці" та інші стандарти, що регламентують безпеку праці на підприємствах харчової промисловості. Забезпечення відповідних умов праці дозволяє мінімізувати ризики травматизму, підвищити ефективність роботи персоналу та створити безпечне виробниче середовище.

До основних вимог з охорони праці при організації робочого місця належать:

Ергономіка та планування простору. Робочі місця мають бути спроектовані з урахуванням анатомо-фізіологічних особливостей працівників. Забезпечується зручний доступ до всього необхідного обладнання та матеріалів, мінімізується потреба у фізичних зусиллях, що знижує ризик травм та

перевтоми. Зони з підвищеним ризиком (наприклад, біля рухомих частин машин) мають бути чітко позначені.

Вентиляція та освітлення. Виробничі приміщення повинні мати ефективну систему вентиляції для видалення пилу, що утворюється під час обробки полби. Освітлення має відповідати нормам (не менше 200-300 люкс для основних зон), переважно природне або комбіноване, з мінімальним рівнем блиску та відблисків.

Безпечне обладнання. Усі машини й механізми повинні бути оснащені захисними кожухами, блокуючими пристроями та системами автоматичного відключення у разі аварійних ситуацій. Обладнання повинно проходити регулярну перевірку на справність.

Контроль шуму та вібрації. Робочі місця мають бути ізольовані від джерел шуму, рівень якого перевищує 85 дБ, шляхом використання шумопоглинальних матеріалів та екранів. Для обладнання, що створює вібрацію, передбачено встановлення демпфуючих підкладок.

Засоби індивідуального захисту (ЗІЗ). Працівники повинні бути забезпечені спецодягом, захисними окулярами, рукавичками, респіраторами та берушами залежно від характеру виконуваних робіт. Носіння ЗІЗ на небезпечних ділянках є обов'язковим.

Електробезпека. Усі робочі місця повинні бути обладнані заземленими розетками та пристроями захисту від короткого замикання. Кабелі та проводи мають бути прокладені у спеціальних каналах, щоб уникнути випадкових пошкоджень.

Організація зон відпочинку та санітарно-гігієнічних умов. Для працівників мають бути облаштовані кімнати відпочинку, санітарні вузли та душові. Забезпечується постійний доступ до питної води.

Навчання та інструктажі. Усі працівники повинні пройти навчання з охорони праці, включаючи спеціалізовані інструктажі щодо безпечної експлуатації обладнання, дій у разі аварій та надання першої допомоги.

Санітарно-гігієнічні вимоги. Робочі місця повинні відповідати санітарним нормам, що передбачають регулярне прибирання, дезінфекцію та контроль за чистотою повітря та поверхонь.

Забезпечення вимог з охорони праці при організації робочого місця є ключовим елементом функціонування виробництва пластівців із полби. Дотримання норм дозволяє знизити ризик травм, підвищити продуктивність праці та створити комфортні умови для персоналу. Інтеграція сучасних стандартів безпеки в процес організації робочих місць сприятиме досягненню високих показників ефективності підприємства.

Забезпечення нормованих показників мікроклімату та чистоти повітря

Забезпечення нормованих показників мікроклімату та чистоти повітря є критично важливим аспектом організації безпечних і комфортних умов праці у виробничих приміщеннях, де здійснюється переробка полби в пластівці. Відповідно до Державних санітарних норм та правил "Гігієнічна класифікація праці" (ДСН 3.3.6.042-99) та ДСТУ Б А.3.2-12:2009, у виробничих приміщеннях необхідно підтримувати оптимальні параметри температури, вологості, швидкості руху повітря, а також забезпечувати відсутність шкідливих домішок у повітрі.

Основні вимоги до мікроклімату

Температурний режим. У холодний період року температура в приміщеннях повинна становити від $+16^{\circ}\text{C}$ до $+20^{\circ}\text{C}$ залежно від виду діяльності. У теплий період року температура повинна бути в межах від $+18^{\circ}\text{C}$ до $+25^{\circ}\text{C}$.

Вологість повітря. Відносна вологість у виробничих приміщеннях має бути на рівні 40-60%. Підтримка цих параметрів дозволяє уникати утворення конденсату, який може призводити до пошкодження обладнання або сприяти розвитку плісняви.

Швидкість руху повітря. Швидкість повітряного потоку не повинна перевищувати 0,2 м/с у холодний період та 0,3 м/с у теплий період, щоб уникнути дискомфорту працівників.

Забезпечення чистоти повітря. Виробничі приміщення повинні бути обладнані системами загальнообмінної та місцевої вентиляції, що забезпечують регулярний обмін повітря. Витяжні вентиляційні установки мають ефективно видаляти пил, який утворюється під час дроблення та обробки полби.

Пилоуловлюючі пристрої. На виробничих лініях необхідно встановити циклонні або фільтруючі системи для збору пилу, що зменшують його концентрацію у повітрі до допустимих значень (не більше 10 мг/м³ згідно з ГОСТ 12.1.005-88).

Дотримання нормованих показників мікроклімату та чистоти повітря сприяє підвищенню ефективності праці, зниженню ризиків для здоров'я працівників та продовженню терміну експлуатації обладнання. Впровадження сучасних технологій вентиляції та очищення повітря є необхідною умовою для забезпечення високих стандартів охорони праці на виробництві пластівців із полби.

Заходи і засоби від ураження електричним струмом

Освітлення робочих місць є важливим чинником забезпечення безпечних і комфортних умов праці. Правильно організоване освітлення підвищує продуктивність працівників, знижує втому очей і ризик виробничих травм. На підприємствах переробної промисловості, зокрема у цехах з виробництва пластівців із полби, вимоги до освітлення регламентуються Державними будівельними нормами України (ДБН В.2.5-28:2006), СНиП II-4-79 та іншими нормативними документами.

Вимоги до освітлення робочого місця

Природне освітлення. Робочі приміщення мають забезпечуватися достатньою кількістю природного світла. Співвідношення площі світлових прорізів до площі підлоги приміщення визначається нормативами й має бути не меншим ніж 1:10 для загальновиробничих приміщень. Використання вікон зі

спеціальним покриттям, яке запобігає відблискам і зберігає рівномірність освітлення, сприяє підвищенню комфорту праці.

Штучне освітлення. Для забезпечення роботи в темний час доби або в умовах недостатнього природного освітлення використовуються системи штучного освітлення. Нормативна освітленість робочих зон залежить від типу робіт: для цехів, де здійснюються роботи середньої точності, вона має становити не менше 300-500 люксів.

Спеціальне освітлення. Робочі місця, які потребують підвищеної уваги (наприклад, контроль якості продукції), оснащуються додатковими джерелами локального освітлення з освітленістю до 1000 люксів.

Засоби забезпечення нормованих показників освітлення

- використання енергоефективних ламп (Світлодіодні лампи (LED) забезпечують рівномірне освітлення, зменшують навантаження на очі, є енергоефективними та довговічними; люмінесцентні лампи також використовуються в загальному освітленні, забезпечуючи низьке енергоспоживання);

- системи автоматичного керування освітленням (використання датчиків руху дозволяє вмикати освітлення тільки в необхідних зонах, що знижує споживання електроенергії; автоматичне регулювання інтенсивності освітлення залежно від рівня природного світла дозволяє підтримувати нормативні показники освітленості);

- світлорозподільчі елементи (застосування світлорозсіювальних плафонів і відбивачів сприяє рівномірному розподілу світла по всій площі приміщення; відсутність мерехтіння і мінімізація тіней на робочих поверхнях є критичними для зменшення втоми працівників)

- регулярне технічне обслуговування (регулярне очищення освітлювальних приладів від пилу та бруду знижує втрати освітленості; своєчасна заміна ламп, які вийшли з ладу, забезпечує стабільність показників освітлення).

Впровадження сучасних технологій освітлення забезпечує комфортні умови праці, підвищує ефективність виробничих процесів і знижує ризик професійних захворювань. Дотримання норм освітленості сприяє створенню безпечного робочого середовища, що є невід'ємною частиною ефективного функціонування підприємства.

Пожежовибухобезпека, заходи і засоби

Пожежовибухобезпека є одним із ключових аспектів забезпечення безпечної діяльності підприємства, особливо у галузі переробки зерна, де обробка сировини створює ризики утворення пилоповітряних сумішей, здатних до вибуху. Основні вимоги щодо пожежної та вибухової безпеки регламентуються такими нормативними документами, як ДБН В.1.1-7:2016 "Пожежна безпека об'єктів будівництва", ГОСТ 12.1.004-91 "Пожежна безпека. Загальні вимоги", а також законами України у сфері охорони праці та цивільного захисту.

Потенційні небезпеки та фактори ризику

- пилоповітряні суміші: утворення вибухонебезпечної пилу полби під час очищення, подрібнення, сушки та транспортування;
- наявність легкозаймистих матеріалів: дерев'яні елементи конструкцій, мастила, пакувальні матеріали;
- іскри та відкритий вогонь: можуть виникати внаслідок технічних несправностей або людського фактора;
- електрообладнання: несправності електропроводки або перевантаження систем.

Основні заходи пожежовибухобезпеки

- проєктні рішення (вибір будівельних матеріалів з низьким ступенем горючості; розділення виробничих зон із підвищеним рівнем ризику перегородками з вогнестійких матеріалів; організація належної вентиляції для запобігання накопиченню пилу в повітрі);
- системи запобігання та локалізації вибухів (використання аспіраційного обладнання для збору пилу; встановлення вибухозахисних

клапанів та бар'єрів у транспортних системах; обмеження концентрації пилу у вибухонебезпечних зонах);

- пожежна сигналізація та оповіщення (встановлення автоматичних пожежних сигналізацій із виводом інформації на центральний пульти управління; організація систем оповіщення персоналу про пожежу);

- системи пожежогасіння (оснащення приміщень автоматичними установками порошкового чи газового пожежогасіння; розташування переносних вогнегасників на видимих і доступних місцях (вуглекислотних, порошкових); облаштування зовнішніх і внутрішніх пожежних гідрантів);

- організаційні заходи (розробка та впровадження планів евакуації з виробничих приміщень; проведення регулярних інструктажів і тренувань з пожежної безпеки для працівників; призначення відповідальних осіб за стан пожежної безпеки);

- електробезпека (використання вибухозахищеного електрообладнання у вибухонебезпечних зонах; регулярна перевірка стану електропроводки та щитів; улаштування систем заземлення та блискавкозахисту).

Виробництво пластівців із полби, як і будь-який інший процес у галузі переробки зерна, пов'язане з низкою пожежовибухонебезпечних ризиків. Запровадження комплексу технічних, організаційних і технологічних заходів дозволяє мінімізувати ці ризики, забезпечити безпеку працівників та зберегти майнові активи підприємства. Регулярний контроль та вдосконалення заходів пожежовибухобезпеки є критично важливими для безперебійної роботи виробництва.

Шляхи евакуації

Шляхи евакуації є ключовим елементом системи забезпечення безпеки на виробництві, спрямованим на швидке та безпечне виведення персоналу з небезпечної зони у разі виникнення аварійної ситуації, пожежі чи іншої надзвичайної події. Правильне проектування, організація та маркування шляхів евакуації регулюються низкою нормативних документів, серед яких ДБН В.1.1-

7:2016 "Пожежна безпека об'єктів будівництва", ДСТУ ISO 23601:2020 "Знаки безпеки. Евакуаційна інформація", а також іншими національними стандартами.

Основні вимоги до шляхів евакуації

Розташування та ширина шляхів: Евакуаційні шляхи мають бути короткими, прямими та доступними для всіх працівників. Мінімальна ширина шляхів для виробничих приміщень має відповідати розрахунковій кількості евакуйованих осіб (зазвичай не менше 1 метра).

Позначення шляхів: Усі евакуаційні шляхи повинні бути чітко позначені знаками безпеки, виконаними згідно з ДСТУ ISO 7010:2019. Використання фосфоресцентних маркувань та стрілок для позначення напрямків евакуації в умовах недостатнього освітлення.

Перешкоди та небезпеки: Евакуаційні маршрути повинні бути вільними від будь-яких перешкод, таких як техніка, матеріали чи обладнання. Підлога на шляхах евакуації має бути рівною, без пошкоджень, що можуть призвести до травмування працівників.

Освітлення: Нормовані показники освітленості евакуаційних шляхів мають забезпечувати безпечне пересування навіть у разі відключення основного електропостачання. Встановлення аварійного освітлення, що працює автономно протягом не менше 30 хвилин після початку надзвичайної ситуації.

Двері та виходи: Усі двері на евакуаційних маршрутах повинні відкриватися у напрямку виходу з приміщення та бути легкими для відкривання. Двері, які ведуть до евакуаційних виходів, мають бути обладнані антипанічними замками.

Розрахунок часу евакуації: Час евакуації має бути мінімізованим, а для виробничих приміщень із високим рівнем ризику – не перевищувати нормативних значень.

Організація шляхів евакуації у цеху переробки полби

Проектні рішення: Розташування основних евакуаційних маршрутів уздовж стін приміщення, що дозволяє забезпечити безперешкодний вихід навіть

у разі значного скупчення людей. Обладнання основних маршрутів додатковими евакуаційними виходами, щоб скоротити час виведення працівників.

Контроль доступу: Унеможливлення блокування евакуаційних виходів (наприклад, використання автоматичних розблокувальних механізмів у разі пожежі). Регулярна перевірка вільного доступу до шляхів евакуації.

Навчання працівників: Проведення інструктажів щодо евакуації у надзвичайних ситуаціях. Організація регулярних тренувальних евакуацій для відпрацювання маршрутів та виявлення можливих недоліків.

Шляхи евакуації на виробництві є критично важливим елементом забезпечення безпеки працівників у разі надзвичайної ситуації. Їх ефективна організація, чітке позначення, забезпечення доступності та регулярний контроль дозволяють звести до мінімуму ризику травмування чи загибелі людей. Для підприємств переробки полби особливо важливим є дотримання усіх вимог до евакуаційних маршрутів через підвищені ризики пожеж та вибухів.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 4

У процесі дослідження питань охорони праці в рамках впровадження інвестиційного проекту «Переробка полби в пластівці» було розглянуто основні аспекти забезпечення безпечних умов праці, зокрема аналіз потенційно небезпечних і шкідливих виробничих факторів, вимоги до організації робочого місця, забезпечення нормованих параметрів мікроклімату, освітлення, пожежовибухобезпеки та організації евакуаційних шляхів. Аналіз потенційно небезпечних і шкідливих виробничих факторів показав, що основними ризиками на підприємстві є пил, підвищений рівень шуму, а також можливість виникнення пожеж. Для їх мінімізації запропоновано ефективні технічні й організаційні заходи, включаючи встановлення сучасних систем аспірації, шумозахисних екранів та регулярне обслуговування обладнання. Організація робочих місць відповідно до нормативів передбачає забезпечення працівників зручними й ергономічними умовами праці, включаючи належну вентиляцію,

освітлення та засоби індивідуального захисту. Застосування сучасного обладнання значно знижує ризики виникнення травм і професійних захворювань. Забезпечення мікроклімату та чистоти повітря на виробництві є одним із ключових завдань. Встановлення ефективних систем вентиляції та кондиціонування, дотримання норм температури та вологості сприятиме покращенню умов праці. Освітлення робочих місць має відповідати встановленим стандартам, забезпечуючи достатній рівень освітленості як природним, так і штучним світлом. Запропоновано встановлення енергоефективних LED-ламп, а також резервного освітлення для роботи в аварійних умовах. Пожежовибухобезпека виробничих приміщень базується на встановленні сучасних систем пожежогасіння, використанні матеріалів із низькою займистістю та регулярному навчанні персоналу. Ретельне дотримання правил пожежної безпеки дозволяє зменшити ризик виникнення надзвичайних ситуацій. Евакуаційні шляхи організовані відповідно до вимог нормативних документів і забезпечують швидкий та безпечний вихід працівників у разі аварійних ситуацій. Їх регулярний контроль і проведення навчальних евакуацій сприяють підвищенню рівня готовності персоналу.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теоретичних основ стратегічного управління підприємствами агропромислового комплексу було розглянуто ключові аспекти, які формують концептуальну основу для ефективного управління в умовах сучасних викликів і нестабільності ринку. Вивчення еволюції підходів до стратегічного управління дозволило визначити, що розвиток концепцій і теорій стратегічного управління пов'язаний зі зміною економічного середовища, технологічним прогресом і глобалізацією. Аналіз показав, що в умовах ринкової економіки підприємства агропромислового комплексу (АПК) стикаються з низкою викликів, таких як нестабільність ринків, зміна споживчих уподобань, конкурентний тиск та вплив екологічних факторів. Це потребує використання сучасних підходів, які дозволяють швидко адаптуватися до змін і забезпечувати стійкий розвиток. Аналіз методичного забезпечення стратегічного управління підприємствами показав, що ефективність стратегічного управління залежить від використання інструментів і методів оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища. В процесі дослідження було визначено, що для підприємств АПК важливими є методи SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, матриці BCG, а також сценарне моделювання. Використання таких методів сприяє глибокому розумінню особливостей ринкової позиції підприємства та визначенню пріоритетних напрямків розвитку. Розгляд інструментів оцінювання ефективності реалізації стратегій розвитку показав, що ключовими показниками для агропромислових підприємств є фінансова стійкість, рентабельність, інноваційна активність, а також соціальний і екологічний вплив. Використання таких інструментів, як ROI, NPV, IRR, дозволяє об'єктивно оцінити ефективність стратегій і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Зокрема, акцент було зроблено на необхідності врахування екологічних факторів і сталого використання ресурсів, що є критично важливим для підприємств аграрного сектора. Аналіз ролі інновацій та технологічної модернізації у формуванні стратегій розвитку дозволив визначити, що для

підприємств АПК впровадження інновацій є ключовим фактором їхньої конкурентоспроможності. Інновації в таких сферах, як автоматизація виробництва, використання сучасних біотехнологій і вдосконалення логістичних процесів, сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат і адаптації до ринкових вимог. Водночас, дослідження показало, що низький рівень інноваційної активності в агропромисловому секторі України є однією з основних перешкод для його розвитку, що потребує підтримки з боку держави, інвесторів і освітніх установ. Таким чином, результати дослідження підтвердили важливість стратегічного управління для підприємств агропромислового комплексу. Умови сучасного ринку вимагають від підприємств ефективного використання методів аналізу та прогнозування, адаптивного підходу до формування стратегій і акценту на інноваціях. Це забезпечує не лише конкурентоспроможність окремих підприємств, але й стійкий розвиток галузі в цілому. Стратегічне управління стає важливим інструментом для подолання кризових явищ та досягнення довгострокових цілей у розвитку підприємств АПК.

У ході проведення аналітичного дослідження ринку зерна та продуктів його переробки було визначено основні характеристики галузі, її поточний стан, тенденції розвитку, а також перспективи для підприємств, які працюють у цій сфері. Аналіз показав, що зерновий підкомплекс є однією з ключових складових агропромислового комплексу України. Він охоплює весь ланцюг – від вирощування зернових культур до виробництва кінцевих продуктів, таких як борошно, крупи та інші перероблені продукти. Зерновий сектор відіграє критично важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни та формуванні експортного потенціалу, адже Україна традиційно входить до п'ятірки найбільших експортерів зерна у світі. Дослідження структури зернового підкомплексу дозволило виявити основні проблеми кожної з його складових. Для первинного виробництва характерні висока залежність від погодних умов, недостатня інноваційна активність та проблеми з доступом до сучасної техніки й технологій. Галузі переробки зерна, зокрема борошномельна

та круп'яна, стикаються з викликами на внутрішньому і зовнішньому ринках, такими як високий рівень конкуренції, вхідні бар'єри для нових виробників і зростаючі вимоги до якості продукції. Особливу увагу було приділено характеристиці стану та перспектив розвитку борошномельної галузі. Аналіз показав, що цей сегмент має стабільний попит на внутрішньому ринку, проте йому притаманна висока залежність від цінової політики та змін в експортному регулюванні. Основними проблемами галузі залишаються морально застаріле обладнання, висока енергоємність виробництва та недостатній рівень інновацій. Ринок круп продемонстрував значний потенціал зростання, особливо у сегменті нетрадиційних круп, таких як полба, чіа та інші види, які відповідають сучасним споживчим тенденціям на здорове харчування. Водночас традиційні крупи залишаються важливим компонентом раціону українців, забезпечуючи стабільний внутрішній попит. Аналіз конкурентної ситуації на ринку круп показав, що основними гравцями є великі переробні підприємства, які активно впроваджують інноваційні рішення для підвищення продуктивності й якості продукції. Ринок нетрадиційних круп розвивається повільно, що обумовлено недостатньою обізнаністю споживачів та обмеженою сировинною базою. Проте він має суттєві перспективи завдяки зростаючому попиту на продукти з доданою вартістю та екологічною чистотою. Важливим результатом дослідження стало визначення перспектив розвитку галузей переробки зерна. Серед ключових напрямків було визначено: модернізацію виробництва, розвиток сегменту нетрадиційних круп із використанням місцевої сировини, впровадження екологічно чистих технологій та розширення експортних можливостей. В результаті проведеного SWOT-аналізу ринку зерна та продуктів його переробки було виявлено як сильні сторони галузі, такі як високий рівень виробництва зернових культур і значний експортний потенціал, так і проблеми, зокрема, залежність від зовнішніх ринків, енергоємність виробництва та недостатній рівень інновацій. Таким чином, результати аналітичної частини роботи підтвердили важливість стратегічного підходу до розвитку галузей переробки зерна. Найперспективнішими є виробництво продукції з високою

доданою вартістю, зокрема нетрадиційних круп із місцевої сировини, що відповідає сучасним тенденціям та відкриває нові можливості для підприємств в Україні.

На основі результатів аналізу актуального стану та перспектив розвитку ринку продуктів переробки зерна було реалізовано прикладне обґрунтування стратегічного розвитку борошномельних підприємств України, зокрема шляхом впровадження інвестиційного проєкту з переробки полби в пластівці. Полба, як перспективна культура з високою харчовою цінністю, відповідає сучасним тенденціям здорового харчування, що забезпечує конкурентні переваги цього проєкту. В процесі дослідження було обґрунтовано доцільність переробки полби. Аналіз показав, що полба є цінною сировиною для виготовлення харчових продуктів завдяки високому вмісту білків, клітковини та корисних мікроелементів. Вона менш вибаглива до умов вирощування, добре адаптована до клімату України і може бути вирощена в багатьох регіонах країни, що сприяє її широкому застосуванню в харчовій промисловості. У ході аналізу було визначено основні аспекти актуальності реалізації проєкту як за умов фінансування власними коштами, так і за підтримки інвесторів. Проведено комплексний аналіз, який охоплював маркетинговий, технічний, екологічний, правовий, соціальний, інституційний, фінансовий та економічний аспекти. Кожен вид аналізу підтвердив перспективність проєкту, зокрема, з огляду на зростаючий попит на здорові та функціональні продукти харчування, зокрема пластівці з полби. Маркетинговий аналіз показав високий потенціал продукту на внутрішньому ринку завдяки зростанню інтересу споживачів до натуральних і корисних продуктів. Технічний аналіз засвідчив можливість впровадження сучасного обладнання, що дозволяє забезпечити ефективність та екологічну безпеку виробничого процесу. Соціальний і економічний аналізи вказали на потенційне створення нових робочих місць, підвищення рівня зайнятості у регіонах та позитивний вплив на місцеву економіку. Проведені фінансово-економічні розрахунки підтвердили високу ефективність проєкту. Було розраховано чисту приведену вартість (NPV), яка склала 13742 тис. грн, термін

окупності – 2 роки. Інвестиції в основні засоби склали 16000 тис. грн, в оборотні кошти – 13248 тис. грн. Зазначені показники свідчать про високу інвестиційну привабливість проєкту та його здатність швидко забезпечити стабільний прибуток. В результаті проведеного SWOT-аналізу проєкту було визначено сильні сторони, такі як висока харчова цінність продукту, доступність сировини та відповідність сучасним трендам. Слабкими сторонами є потреба у початкових значних інвестиціях та необхідність активної роботи з просування продукту. Серед перспективних можливостей виокремлено зростання попиту на здорові продукти, а серед загроз – залежність від змін у регуляторному середовищі та нестабільність економіки. Таким чином, проєкт переробки полби в пластівці має значний потенціал для реалізації. Він відповідає стратегічним цілям розвитку борошномельних підприємств України, спрямованим на підвищення доданої вартості продукції, зростання конкурентоспроможності та адаптацію до сучасних вимог ринку. Його впровадження сприятиме не лише економічному зростанню окремого підприємства, а й розвитку агропромислового комплексу загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Кондор, 2007. – 489 с.
2. Архангельський В. Г. Управління розвитком підприємств АПК у нестабільному середовищі // *Агроекономіка*. – 2022. – №4. – С. 23–31.
3. Барановський О. І. Методичні аспекти стратегічного управління підприємствами харчової промисловості // *Економіка і менеджмент*. – 2020. – №6. – С. 45–52.
4. Друкер П. Практика менеджменту. – Харків: Біблос, 2018. – 315 с.
5. Гончарук А. Г. Інноваційні підходи до стратегічного управління в агропромисловому комплексі // *Економіка АПК*. – 2021. – №2. – С. 17–24.
6. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. – Boston: Harvard Business Review Press, 1996. – 320 p.
7. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. – New York: Free Press, 2005. – 416 p.
8. Ключко А. П. Методологія оцінювання ефективності стратегій підприємств АПК // *Вісник економічної науки України*. – 2023. – №1. – С. 12–19.
9. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. – New York: Free Press, 2008. – 397 p.
10. Фатхутдінова О. В. Інструменти стратегічного управління підприємствами харчової промисловості України // *Економіка і суспільство*. – 2022. – №8. – С. 102–111. [URL](#)
11. Baligh H. H. *Organization Structures: Theory and Design, Analysis, and Prescription*. – New York: Springer, 2006. – 483 p.
12. Грішнова О. В. Технологічна модернізація як основа стратегічного розвитку підприємств // *Стратегія і розвиток*. – 2023. – №3. – С. 37–44.
13. Sinek S. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. – New York: Portfolio, 2009. – 256 p.
14. Черненко Т. О. Роль SWOT-аналізу у формуванні стратегій розвитку підприємств АПК // *Економічний часопис*. – 2020. – №5. – С. 87–94.

15. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. – 15th Ed. – Boston: Pearson, 2015. – 816 p.
16. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation*. – New York: Wiley, 2010. – 288 p.
17. Левченко С. М. Ключові показники ефективності у стратегічному управлінні підприємствами // *Менеджмент і маркетинг*. – 2022. – №7. – С. 29–37.
18. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // *Journal of Management*. – 1991. – Vol. 17, No. 1. – P. 99–120.
19. Руденко Л. П. Методи стратегічного управління підприємствами харчової галузі // *Науковий вісник ХНТУСГ*. – 2021. – №4. – С. 121–128. URL
20. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // *Harvard Business Review*. – 1990. – Vol. 68, No. 3. – P. 79–91.
21. Grunig R., Kuhn R. *Process-based Strategic Planning*. – Berlin: Springer, 2005. – 418 p.
22. Shapiro B. P. *Marketing Analysis and Decision Making*. – New York: Pearson, 1997. – 273 p.
23. Василенко В. О. Формування стратегічного плану підприємств АПК // *Економічний огляд*. – 2023. – №6. – С. 14–20.
24. McKinsey & Co. The McKinsey 7-S Framework // *McKinsey Quarterly*. – 1980. – Vol. 3. – P. 10–25.
25. Porter M. E. What is Strategy? // *Harvard Business Review*. – 1996. – Vol. 74, No. 6. – P. 61–78.
26. Quinn J. B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. – Homewood: Irwin, 1980. – 384 p.
27. Hambrick D. C., Fredrickson J. W. Are You Sure You Have a Strategy? // *Academy of Management Perspectives*. – 2001. – Vol. 15, No. 4. – P. 48–59.
28. Уварова Н. П. Інноваційні аспекти розвитку борошномельної галузі України // *Аграрна економіка*. – 2023. – №1. – С. 47–55. [URL](#)

29. Teece D. J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. – Oxford: Oxford University Press, 2009. – 277 p.
30. Simons R. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. – Boston: Harvard Business Review Press, 1995. – 232 p.
31. Лавринович О. М. Теоретичні засади стратегічного управління підприємствами в умовах глобалізації // *Глобальна економіка і менеджмент*. – 2022. – №2. – С. 9–16.
32. Нікітченко О. О. Фактори впливу на стратегічний розвиток підприємств харчової галузі // *Економіка промисловості*. – 2021. – №4. – С. 35–42.
33. Kaplan R. S., Norton D. P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. – Boston: Harvard Business Review Press, 2004. – 454 p.
34. Зубко К. І. Аналіз ефективності впровадження стратегій розвитку у борошномельній галузі // *Вісник економіки України*. – 2023. – №3. – С. 75–83.
35. Barney J. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. – 4th Ed. – Upper Saddle River: Pearson, 2013. – 504 p.
36. Методичні вказівки до виконання і оформлення кваліфікаційної роботи магістра напряму підготовки 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство і експертиза в митній справі» денної та заочної форми навчання / Укл. Н.Й. Басюркіна, Я.Г. Верхівкер, В.А. Шалений. Одеса: ОНТУ, 2023. 40 с.
37. Методичні вказівки до виконання і оформлення кваліфікаційної роботи магістра напряму підготовки 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за освітньою програмою «Економіка підприємства», «Управління бізнесом», «Міжнародна торгівля» та «Міжнародна торгівля зерном» денної та заочної форми навчання / Укл. Н.Й. Басюркіна, Т.В. Свистун. Одеса: ОНАХТ, 2016. 40 с.
38. Методичні вказівки до виконання і оформлення дипломної роботи – економічної частини міжкафедрального комплексного дипломного проєкту

студентів напряму підготовки 076 «Підприємництво та торгівля» за освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство і експертиза в митній справі» денної та заочної форми навчання / Укл. Н.Й. Басюркіна, В.А. Шалений. Одеса: ОНТУ, 2023. 38 с.

39. Методичні вказівки до виконання і оформлення дипломної роботи – економічної частини міжкафедрального комплексного дипломного проекту студентів напряму підготовки 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за освітньою програмою «Економіка підприємства» денної та заочної форми навчання / Укл. Н.Й. Басюркіна, Т.В. Свистун. Одеса: ОНАХТ, 2016. 38 с.

40. Методичні вказівки до оцінки науково-технічної ефективності розробки нової технології, нового обладнання та інших інновацій. Для студентів всіх спеціальностей СВО «бакалавр» і «магістр» денної і заочної форм навчання. Укладачі Басюркіна Н.Й., Свистун Т.В. Одеса: ОНТУ, 2023 р. 18 с.

41. Методичні вказівки до виконання курсової роботи «Управління проектами» для студентів спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / Укл. Н.Й. Басюркіна. Одеса : ОНТУ, 2023. 45 с.

42. Басюркіна Н.Й. «Антикризове управління підприємницькими структурами»: конспект лекцій для студентів за напрямом підготовки магістра 07 «Управління та адміністрування» спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство і експертиза в митній справі» / Н.Й. Басюркіна. Одеса : ОНТУ, 2023. 50 с.

43. Басюркіна Н.Й. «Управління проектами»: конспект лекцій для студентів, що навчаються за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство і експертиза в митній справі» за напрямом підготовки магістра денної і заочної форм навчання / Н.Й. Басюркіна. Одеса : ОНТУ, 2023. 172 с.

44. Басюркіна Н.Й. Кон'юнктура світових ринків товарів та послуг : конспект лекцій для бакалаврів спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» денної та заочної форм навчання. Одеса: ОНТУ, 2023. – 27 с.

45. Вігуржинська С.Ю., Басюркіна Н.Й., Свистун Т. В. Економіка підприємства : навч. посібник / за ред. С.Ю. Вігуржинської. Одеса : ОНАХТ, 2018. 116 с.

46. Карпов В.А., Басюркіна Н.Й., Горбаченко С.А., Шевченко-Перепьолкіна Р.І. Проектний аналіз : навч. посібник / за ред. проф. Карпова В.А. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2019. 324 с.

47. Методи проведення спеціальних економічних розрахунків : підручник / Осіпов П.В., Басюркіна Н.Й., Дудка Т.В. та ін.; під ред. д.е.н., проф. Осіпова П.В. Одеса : Друк, 2010. 262 с.

48. Трансформації вітчизняного підприємництва в умовах ризиків і загроз сьогодення / [Басюркіна Н.Й. та ін.]; за ред. д.е.н., проф. Басюркіної Н.Й.; Одеський нац. технологічний ун-т. Ів.-Франківськ : ОНТУ, 2023. 467 с.

49. Ефективність використання інноваційно-інвестиційного потенціалу продовольчого бізнесу / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. к.е.н. Бровкіної Ю.О. Одеса : ОНАХТ, 2020. 218 с.

50. Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнес-структур в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса : ОНАХТ, 2019. 226 с.

51. Економічні трансформації бізнес-структур в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса : ОНАХТ, 2018. 288 с.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу
ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра – Торговельного підприємництва, товарознавства та
управління бізнесом

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність – 076 «Підприємництво та торгівля»

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

**ГРАФІЧНІ МАТЕРІАЛИ
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА**

на тему: «Стратегія розвитку борошномельних підприємств»

Здобувачка _____ Рибчинська Єлизавета Родіонівна
Підпис

Керівник _____ д.е.н., проф. Басюркіна Н.Й.
Підпис

Одеса – 2024 р.

Таблиця 1

Сучасні підходи до стратегічного управління підприємствами

Підхід	Сутність	Переваги	Обмеження
Класичний	Фокус на плануванні, формулюванні цілей і розробці довгострокової стратегії.	Структурованість, зрозумілість процесів, чітке бачення розвитку.	Недостатня гнучкість у швидкозмінному середовищі.
Підхід, орієнтований на ресурси	Базується на аналізі внутрішніх ресурсів та компетенцій підприємства, що створюють конкурентні переваги.	Фокус на унікальних можливостях підприємства, посилення внутрішнього потенціалу.	Ігнорування зовнішніх загроз, залежність від обмеженого кола ресурсів.
Інноваційний	Орієнтація на впровадження нових технологій, продуктів або процесів як основи стратегії.	Підвищення конкурентоспроможності через інновації, адаптація до змін ринку.	Високі витрати на впровадження, ризик невдалих інновацій.
Гнучкий (адаптивний)	Орієнтований на швидку адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та прийняття рішень на основі актуальних даних.	Висока адаптивність, ефективність у нестабільному середовищі	Ризик втрати стратегічної цілісності, труднощі у прогнозуванні довгострокових наслідків.
Орієнтований на клієнта	Зосереджується на задоволенні потреб споживачів через аналіз їхніх уподобань та очікувань.	Поліпшення відносин з клієнтами, підвищення лояльності.	Залежність від змін у поведінці клієнтів, потреба в постійному оновленні даних.
Екосистемний	Включає створення стратегії через взаємодію з партнерами, постачальниками, клієнтами та іншими учасниками ринку для спільного створення цінності.	Розширення можливостей через кооперацію, посилення конкурентної позиції на ринку.	Складність управління взаємодією з багатьма учасниками, ризик конфліктів інтересів.
Цифровий (digital-first)	Базується на використанні цифрових технологій у всіх аспектах діяльності підприємства.	Автоматизація, покращення ефективності, доступ до великих даних для прийняття рішень.	Високі витрати на цифровізацію, потреба в кваліфікованому персоналі, загроза кіберризиків.

Етапи стратегічного управління діяльністю підприємств

Етап	Зміст	Мета	Інструменти
Аналіз середовища підприємства	Вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.	Визначення стратегічних позицій підприємства та ключових чинників впливу.	SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, матриця конкуренції, аналіз п'яти сил Портера.
Формування місії, візії та цілей	Розробка місії, яка відображає головну мету підприємства, візії майбутнього розвитку, стратегічних цілей.	Чітке окреслення напрямів розвитку, забезпечення узгодженості дій усіх підрозділів.	SMART-критерії для визначення цілей, місіонерські заяви, стратегічні карти.
Розробка стратегічних альтернатив	Генерація можливих варіантів стратегій, оцінка їхньої доцільності, врахування ризиків і ресурсів.	Формування вибору для подальшого прийняття рішень щодо найефективнішого шляху розвитку.	Матриця Ансоффа, стратегічний бенчмаркінг, портфельні матриці (BCG, McKinsey).
Оцінка та вибір стратегії	Порівняння стратегічних альтернатив за критеріями ефективності, ризиків, ресурсних можливостей.	Обрання стратегії, яка забезпечить досягнення цілей підприємства в наявних умовах.	Фінансові моделі, сценарний аналіз, багатокритеріальний аналіз.
Реалізація стратегії	Впровадження стратегії через тактичні та оперативні плани, розподіл ресурсів, організацію роботи та координацію дій.	Досягнення стратегічних цілей шляхом ефективної організації роботи та управління змінами.	Бізнес-процеси, організаційна структура, комунікаційні системи.
Контроль і коригування стратегії	Моніторинг результатів реалізації стратегії, порівняння фактичних і запланованих показників, внесення необхідних коректив.	Забезпечення гнучкості підприємства, адаптація до змін зовнішнього середовища.	Система KPI, звіти про виконання планів, аналіз відхилень, цикли Демінга (PDCA).

Особливості стратегічного управління в АПК

Аспект	Характеристика	Вплив на стратегію
Природно-кліматичні умови	Висока залежність результатів діяльності від погодних умов і природних ресурсів.	Стратегії передбачають диверсифікацію ризиків, розвиток технологій адаптації до кліматичних змін (зрошення, сорти стійких культур).
Сезонність виробництва	Чітко виражена залежність виробничих процесів і збуту продукції від календарного циклу.	Планування повинно враховувати сезонні коливання попиту та пропозиції, розробку стратегій зберігання та переробки продукції для продовження терміну її придатності.
Висока капіталомісткість	Значні інвестиції потрібні для оновлення техніки, обладнання, впровадження нових технологій.	Фокус на довгострокових інвестиційних стратегіях, залучення зовнішнього фінансування, створення партнерських відносин із постачальниками технологій і кредиторами.
Екологічна складова	Необхідність дотримання екологічних стандартів, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.	Стратегії включають елементи сталого розвитку, інтеграцію екологічних інновацій, сертифікацію продукції за стандартами якості та екологічності.
Соціальна значущість	АПК забезпечує продовольчу безпеку, зайнятість населення в сільській місцевості, підтримку місцевої інфраструктури.	Розробка стратегій, які враховують соціальну відповідальність, підтримку локальних громад, створення робочих місць, розвиток соціальних ініціатив.
Державне регулювання	Значна залежність від аграрної політики держави, дотацій, субсидій, квот.	Адаптація стратегій до нормативно-правових вимог, участь у державних програмах підтримки, взаємодія з органами влади для відстоювання інтересів галузі.
Технологічні особливості	Швидкий розвиток технологій у сфері агровиробництва, впровадження цифрових рішень (agrotech).	Стратегії мають акцентувати на інноваційному розвитку, впровадженні smart-технологій, автоматизації виробничих процесів, цифровій трансформації управлінських систем.
Міжнародна інтеграція	Вихід на глобальні ринки, необхідність відповідати міжнародним стандартам якості.	Стратегії передбачають розвиток експорту, сертифікацію продукції, відповідність стандартам ЄС, побудову логістичних мереж.

Стратегічне управління борошномельними підприємствами

Аспект	Характеристика	Вплив на стратегію
Сировинна залежність	Основною сировиною є зернові культури (пшениця, жито), які мають сезонний характер виробництва та залежать від урожайності.	Стратегії включають довгострокові угоди із сільськогосподарськими виробниками, розвиток логістики, створення запасів сировини, диверсифікацію постачальників.
Сезонність і циклічність	Залежність від сезонного коливання цін на зерно та споживчого попиту на продукцію.	Планування виробництва повинно враховувати сезонні тренди; стратегії мають акцентувати на збалансуванні обсягів виробництва, оптимізації витрат у міжсезонний період.
Конкурентне середовище	Висока конкуренція на внутрішньому ринку між великими, середніми й малими виробниками.	Розробка конкурентних стратегій, таких як лідерство за витратами, диференціація продукції, підвищення якості.
Інтеграція в міжнародний ринок	Україна є великим експортером зернових і борошна; існує потреба відповідати міжнародним стандартам якості та сертифікації.	Стратегії орієнтуються на освоєння зовнішніх ринків, сертифікацію за міжнародними стандартами, розвиток експортної логістики.
Висока енергозалежність	Технологічні процеси борошномельного виробництва вимагають значних енергетичних ресурсів.	Стратегії включають впровадження енергоефективних технологій, модернізацію обладнання, пошук альтернативних джерел енергії.
Інноваційність продукції	Зростаючий попит на продукти підвищеної харчової цінності, безглютенову, органічну продукцію.	Стратегії передбачають інновації в рецептурах, освоєння нових сегментів ринку, маркетингові ініціативи щодо популяризації продуктів із доданою цінністю.
Залежність від державної підтримки	Галузь потребує дотацій, субсидій та сприяння в доступі до кредитів.	Підприємства адаптують стратегії до державної аграрної політики, беруть участь у програмах підтримки, співпрацюють із владою в розробці політик.
Екологічні стандарти	Необхідність відповідати екологічним нормам, зменшувати вплив на довкілля та впроваджувати циркулярні практики.	Розробка стратегій сталого розвитку, інтеграція екологічних ініціатив, використання екологічно чистих пакувальних матеріалів.

Основні методи стратегічного управління

Метод	Характеристика
SWOT-аналіз	Метод оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз.
PESTEL-аналіз	Аналіз впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів на діяльність підприємства.
Матриця BCG	Метод аналізу продуктового портфеля підприємства для визначення його позицій на ринку та розподілу ресурсів.
Матриця McKinsey	Інструмент для оцінки привабливості ринків і конкурентної позиції підприємства з метою вибору стратегій.
Аналіз ланцюга цінностей	Дослідження всіх етапів створення вартості в межах діяльності підприємства для оптимізації процесів.
Метод сценарного планування	Розробка кількох сценаріїв розвитку подій для вибору оптимальної стратегії залежно від можливих змін у зовнішньому середовищі.
Бенчмаркінг	Порівняння бізнес-процесів і результатів підприємства з кращими практиками інших компаній.
Економіко-математичне моделювання	Використання математичних моделей для прогнозування і оптимізації діяльності підприємства.
Balanced Scorecard (BSC)	Метод управління, що базується на балансі фінансових і нефінансових показників для стратегічного планування і моніторингу виконання.
Цільове управління (MBO)	Система управління, орієнтована на досягнення конкретних, вимірюваних цілей підприємства.

Таблиця 6

Основні KPI для оцінки ефективності стратегій у борошномельній галузі

Категорія KPI	Опис показників	Релевантність для борошномельної галузі
Фінансові показники	Рентабельність (ROI, ROE), чистий прибуток, маржинальний дохід, ліквідність.	Дозволяють оцінити фінансову стійкість, прибутковість виробництва та інвестицій.
Операційні показники	Продуктивність обладнання, обсяг виробництва, рівень використання потужностей, час виконання замовлень.	Відображають ефективність використання ресурсів та здатність задовольняти попит.
Інноваційні показники	Частка нових продуктів, рівень інвестицій у НДДКР, кількість впроваджених технологій.	Сприяють оцінці технологічного розвитку підприємств у конкурентному середовищі.
Маркетингові показники	Частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, утримання клієнтів, ефективність рекламних кампаній.	Дозволяють оцінити спроможність зберігати та розширювати ринкові позиції.
Екологічні показники	Обсяг відходів, споживання енергії, зменшення вуглецевого сліду.	Відображають відповідність підприємства принципам сталого розвитку.
Соціальні показники	Рівень зайнятості, середня зарплата, рівень плинності кадрів, задоволення працівників.	Сприяють оцінці соціальної відповідальності та стійкості підприємства.

Таблиця 7

Чинники впливу на ефективність реалізації стратегій у борошномельній галузі

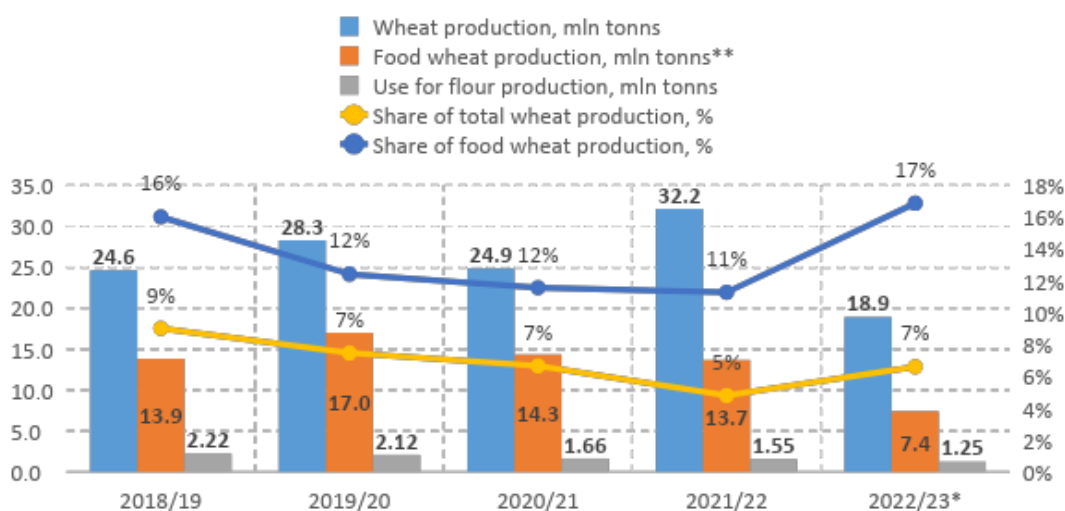
Категорія чинників	Опис чинників	Вплив на борошномельну галузь
Економічні	Коливання цін на сировину, рівень інфляції, доступність фінансування, купівельна спроможність.	Впливають на собівартість продукції, рентабельність і доступність інвестицій.
Технологічні	Рівень автоматизації, доступність нових технологій, швидкість інноваційного розвитку.	Сприяють підвищенню продуктивності, якості продукції та зниженню витрат.
Соціальні	Демографічні зміни, кваліфікація працівників, соціальні очікування, зміни у споживчих вподобаннях.	Визначають попит на продукцію та забезпечення підприємств трудовими ресурсами.
Політичні та правові	Податкове законодавство, державне регулювання, політична стабільність, митні тарифи.	Можуть як стимулювати розвиток, так і створювати регуляторні перешкоди.
Екологічні	Вимоги до екологічності виробництва, обмеження викидів, управління відходами.	Змушують підприємства впроваджувати сталий розвиток та екологічні практики.
Конкурентні	Інтенсивність конкуренції, бар'єри для входу, сила постачальників і споживачів.	Визначають можливості та загрози для збереження ринкових позицій.
Глобальні	Геополітичні ризики, зміна торгових маршрутів, вплив глобальних криз, таких як війни чи пандемії.	Створюють значні виклики для стабільності діяльності підприємств.

Загальні характеристики галузей зернового підкомплексу

Галузь	Основні характеристики	Основні проблеми
Вирощування зернових	Основний етап виробництва зерна (пшениця, кукурудза, ячмінь тощо). Формує сировинну базу для переробки. Основний експортний потенціал України.	Залежність від погодних умов; зношеність техніки; недостатнє фінансування агротехнологій; вплив війни на доступ до земельних ресурсів.
Зберігання зерна	Забезпечує збереження якості продукції до моменту переробки чи експорту. Включає елеваторне господарство.	Недостатня потужність елеваторів; висока вартість зберігання; втрати продукції через старіння інфраструктури.
Борошномельна промисловість	Переробка зерна на борошно для подальшого виробництва хлібобулочних виробів. Ключовий компонент харчової безпеки.	Старіння обладнання; нерівномірний розподіл потужностей по регіонах; зниження внутрішнього попиту через міграцію населення.
Круп'яна промисловість	Виробництво круп із зернових культур (гречка, рис, просо тощо). Значна частина продукції орієнтована на внутрішній ринок.	Обмежений асортимент; низька інноваційна активність; конкуренція з імпоротною продукцією.
Комбікормова промисловість	Переробка зернових на корми для тваринництва. Важливий сегмент для забезпечення ефективності тваринництва.	Залежність від цін на зерно; недоліки логістики; відсутність сучасних технологій для виробництва кормів із підвищеною поживністю.
Експорт зернових	Основний дохідний напрямок для аграрного сектора. Україна входить до топ-5 світових експортерів пшениці та кукурудзи.	Логістичні обмеження через війну; нестабільність світових цін; конкуренція з іншими країнами-експортерами.

Характеристика борошномельної галузі України

Параметри	Загальна характеристика	Основні проблеми
Обсяги виробництва	Виробництво пшеничного та житнього борошна становить основу галузі. Значний експортний потенціал, особливо в країни Азії та Африки.	Зниження обсягів через нестабільність внутрішнього ринку та зменшення експорту внаслідок логістичних проблем.
Технологічний рівень	Переважає більшість підприємств використовують застаріле обладнання, що знижує ефективність виробництва та якість продукції.	Недостатня модернізація виробництва; брак інвестицій у впровадження інновацій.
Логістика та інфраструктура	Розвинена мережа елеваторів, але частина з них потребує модернізації. Транспортна інфраструктура сильно залежить від експорту.	Високі витрати на транспортування; руйнування інфраструктури через бойові дії.
Внутрішній ринок	Борошно є основним компонентом для виробництва хлібобулочних виробів, які залишаються важливим продуктом споживання.	Зниження попиту через міграцію населення та скорочення купівельної спроможності.
Експорт	Значна частка продукції експортується, особливо в регіони з низьким рівнем власного виробництва.	Нестабільність цін на світових ринках; труднощі з реалізацією через конкуренцію та обмеження експорту.
Інновації	Існує потенціал для створення борошна з доданою вартістю (збагачене, органічне тощо).	Низький рівень інноваційної активності; недостатнє фінансування НДДКР у цій галузі.



Джерело: SSSS, MAPF,* forecast, ** estimations of SGS

Рис. 1. Виробництво борошна та його похідних в Україні за період 2018-2023, млн тонн

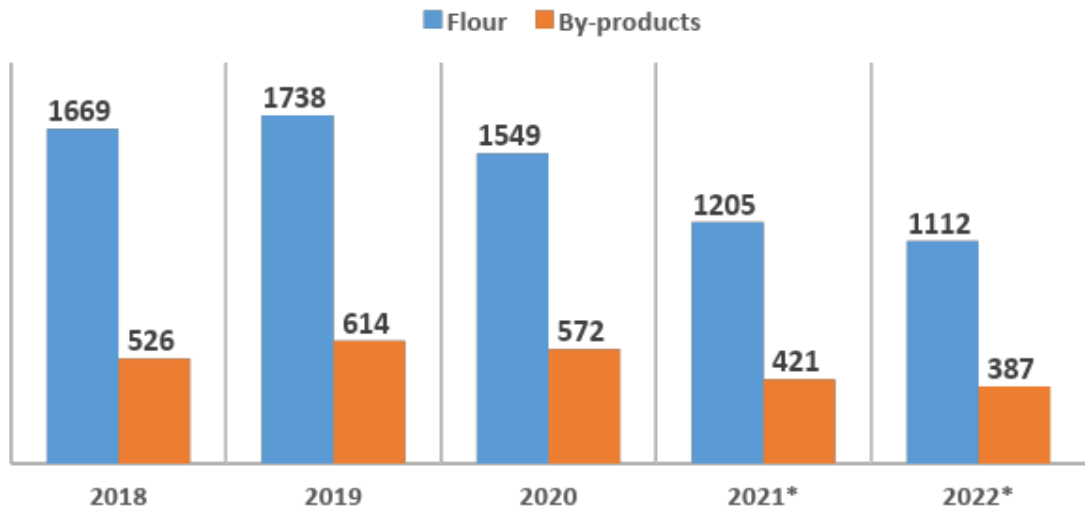


Рис. 2. Виробництво борошна та його похідних в Україні за період 2018-2022, млн тонн

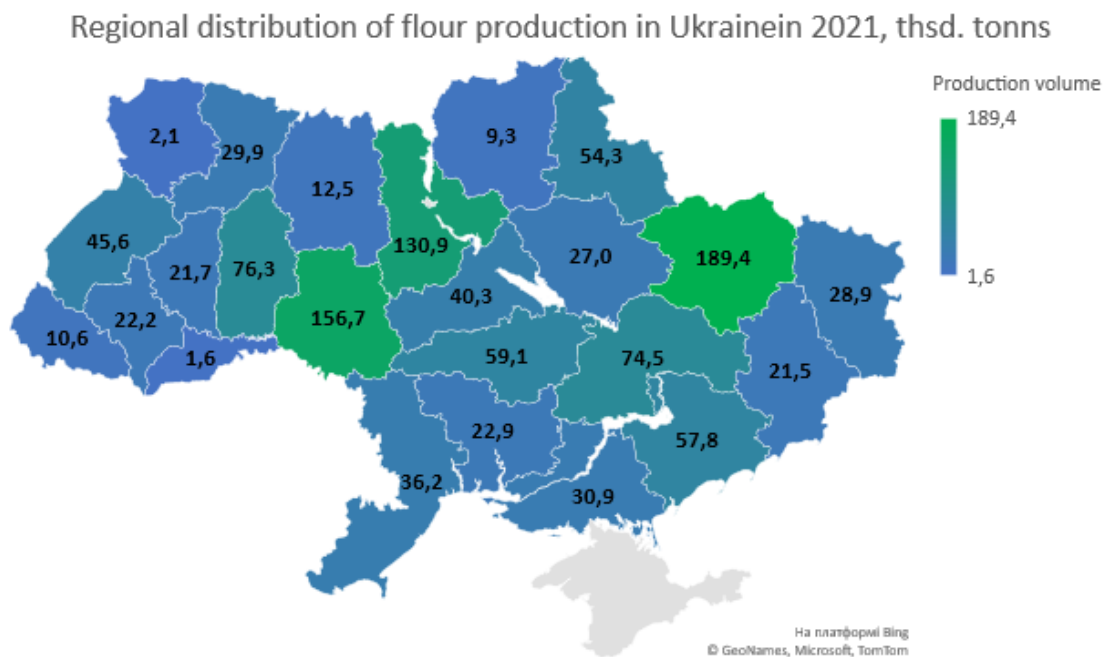


Рис. 3. Виробництва борошна за регіонами у 2021, тис. тонн

Changes in the volume of wheat production in the regions of Ukraine in 2022

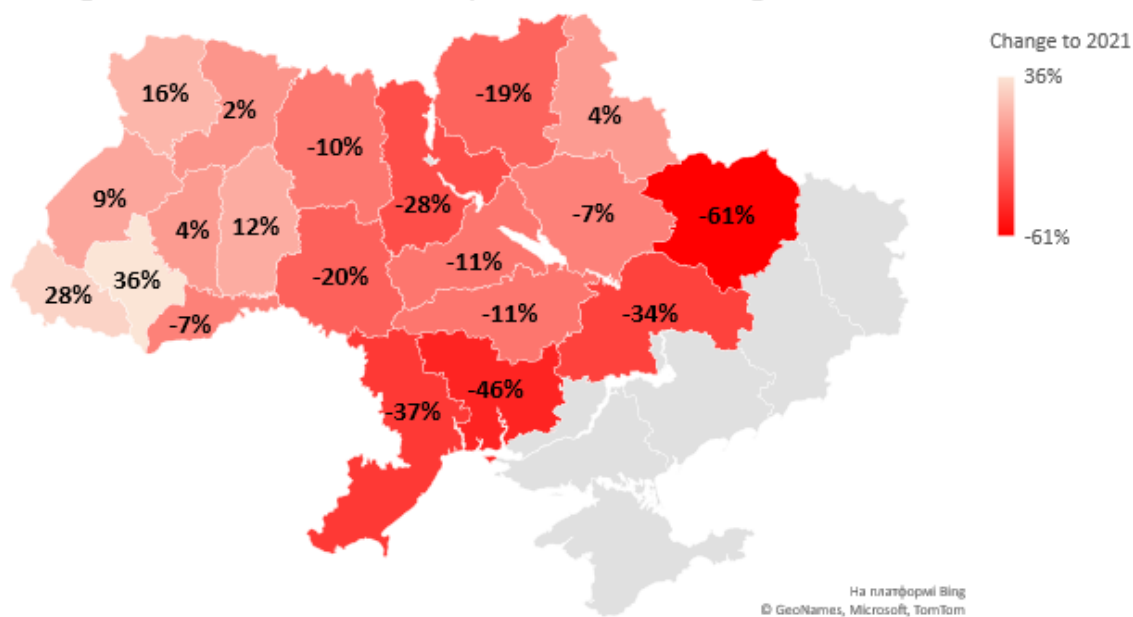
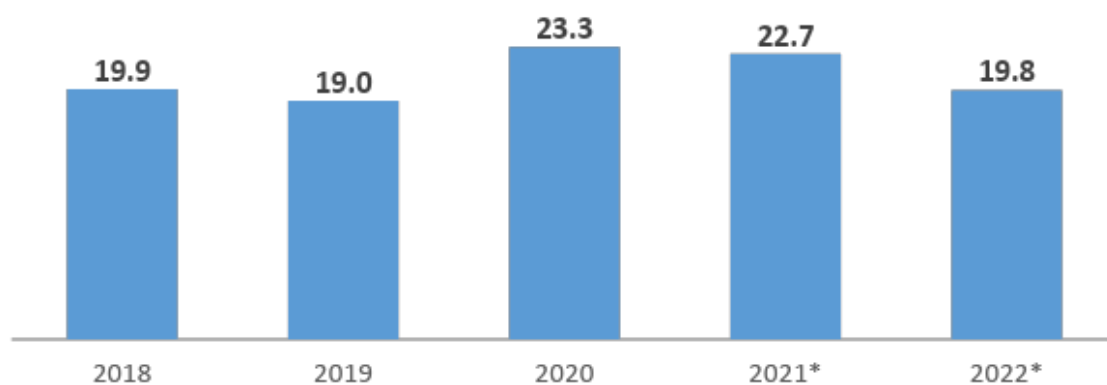


Рис. 4. Зміна потужностей з виробництва борошна за регіонами України, 2022 р., %



* estimates

Рис. 5. Обсяг виробництва круп в Україні за 2018-2022 рр., тис. тонн

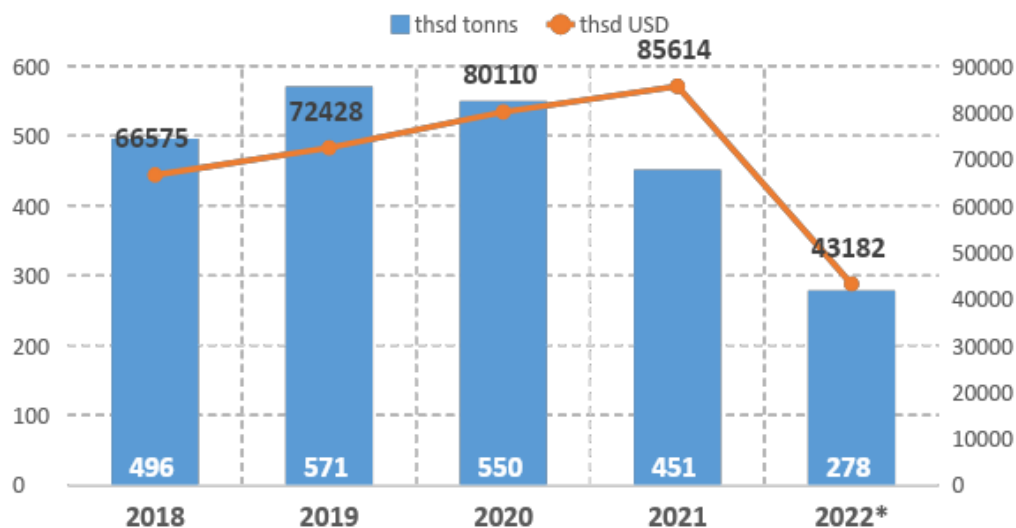


Рис. 6 Обсяги виробництва пшеничного борошна в Україні, за період 2018-2022 роки, тис. тонн і тис. дол. США

Таблиця 10

Перспективи розвитку борошномельної та круп'яної галузей

Галузь	Перспективи розвитку	Основні виклики та проблеми
Борошномельна	<ul style="list-style-type: none"> - Модернізація обладнання та впровадження енергоощадних технологій. - Підвищення якості продукції для відповідності міжнародним стандартам. - Розширення експорту борошна, зокрема на ринки Африки та Азії. - Розробка інноваційних продуктів (цільозернове борошно, збагачене мікроелементами). 	<ul style="list-style-type: none"> - Зношеність обладнання та високі витрати на його оновлення. - Нестабільність внутрішнього ринку зерна (цінові коливання, логістичні проблеми). - Висока конкуренція на світовому ринку.
Круп'яна	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення асортименту круп, зокрема нетрадиційних (полба, спельта, амарант, чіа). - Розвиток виробництва органічної продукції для експортного ринку. - Впровадження інноваційних технологій обробки зерна для збереження його харчової цінності. - Стимулювання попиту через маркетингові кампанії щодо переваг здорового харчування. 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатнє фінансування фермерських господарств для вирощування нетрадиційних культур. - Висока залежність від імпорту сировини для деяких видів круп (чіа, кіноа). - Низька обізнаність споживачів про нові продукти.

Таблиця 11

SWOT-аналіз підкомплексу галузей по переробці зерна

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий потенціал внутрішнього ринку через попит на продукти переробки зерна.	Залежність від імпортного обладнання для переробки та модернізації.
Значні обсяги вирощування зернових культур, що формують стабільну сировинну базу.	Висока енергоємність виробничих процесів, що підвищує собівартість продукції.
Експортний потенціал українського зерна та продуктів його переробки.	Низький рівень диверсифікації асортименту продукції, особливо круп'яної галузі.
Географічна близькість до основних ринків збуту (ЄС, Близький Схід).	Обмеженість інвестицій у розвиток нових технологій та підтримку інновацій.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на органічну продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.	Конкуренція з боку міжнародних виробників із значними фінансовими та технологічними ресурсами.
Державна підтримка модернізації галузей переробки зерна (дотації, гранти).	Нестабільність економічної ситуації та залежність від коливань валютного курсу.
Розширення асортименту продукції через розвиток нішевих напрямків, таких як нетрадиційні крупи.	Ризик кліматичних змін, що може вплинути на сировинну базу для окремих культур.
Вихід на нові експортні ринки завдяки підвищенню якості продукції.	Високі витрати на логістику, що знижують конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках.

Таблиця 12

Обґрунтування доцільності переробки полби в пластівці

Параметр	Характеристика
Попит на ринку	Зростаючий інтерес до продуктів здорового харчування, функціональних продуктів, а також органічних та нішевих товарів.
Харчова цінність	Високий вміст білка (12–15%), клітковини, вітамінів групи В, заліза, магнію. Низький глікемічний індекс, що робить продукт корисним для діабетиків.
Екологічність вирощування	Полба невибаглива до умов вирощування, стійка до посух, шкідників та хвороб, що зменшує потребу у хімічних добривах та пестицидах.
Локальна сировина	Україна має сприятливі умови для вирощування полби, що сприяє розвитку місцевого сільського господарства та зменшенню залежності від імпорту.
Додана вартість	Переробка в пластівці значно підвищує вартість продукції порівняно із сировиною, забезпечуючи вищу маржу для виробників.
Перспективи експорту	Полб'яні продукти користуються попитом у країнах ЄС, США та Азії, що відкриває можливості для виходу на міжнародні ринки.
Технологічні переваги	Простота переробки: обладнання для виготовлення пластівців порівняно недороге, а технологічний процес не потребує складних операцій.
Соціальний ефект	Розвиток локального виробництва сприяє створенню робочих місць, підвищенню зайнятості у сільській місцевості та збільшенню доходів фермерів.

Комплексний аналіз проєкту переробки полби в пластівці

Вид аналізу	Актуальність та опис	Результати аналізу для проєкту
Маркетинговий	Аналіз попиту, пропозиції, ринкових тенденцій та конкурентів є важливим для оцінки рентабельності та визначення позиціонування продукту на ринку.	Ринок пластівців розширюється завдяки зростанню популярності здорового харчування. Продукт має нішевий характер із потенціалом зайняти позиції в сегменті преміум.
Технічний	Визначає відповідність технологій, обладнання та процесів вимогам виробництва та якості продукції.	Проєкт передбачає використання сучасного обладнання для виготовлення пластівців із полби. Важливо забезпечити оптимальні умови для очищення та лущення зерна.
Екологічний	Аналіз впливу виробничого процесу на навколишнє середовище є важливим для дотримання екологічних стандартів.	Вплив виробництва на довкілля мінімальний, можливе використання відходів (лушпиння) як біопалива. Потребує підтвердження екологічної сертифікації.
Правовий	Перевіряє відповідність проєкту чинному законодавству, стандартам і регуляторним вимогам.	Відповідає нормам харчової безпеки та сертифікації. Необхідно зареєструвати продукт і забезпечити відповідність маркування стандартам.
Соціальний	Оцінює вплив проєкту на місцеву громаду, створення робочих місць та соціальні ініціативи.	Проєкт створить нові робочі місця в регіоні, сприятиме підтримці місцевих фермерів, які вирощують полбу.
Інституційний	Вивчає можливості співпраці з державними органами, інститутами та іншими організаціями.	Є потенціал для участі у програмах держпідтримки аграрного сектору та залучення грантового фінансування.
Фінансовий	Включає оцінку витрат, доходів, терміну окупності та фінансової стійкості проєкту.	Проєкт рентабельний за рахунок високої доданої вартості продукту. Окупність очікується за 2–3 роки.
Економічний	Аналізує вплив проєкту на економіку регіону, створення доданої вартості та загальні вигоди.	Сприяє підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору, зокрема розвитку нішевого виробництва в Україні.

SWOT-аналіз проєкту переробки полби в пластівці

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Використання екологічно чистої, локальної сировини з високою харчовою цінністю.	Високий початковий капітал для запуску виробництва.
Зростаючий попит на продукти здорового харчування.	Обмежена обізнаність споживачів про полбу і її переваги.
Сучасні технології переробки, що забезпечують високу якість продукції.	Залежність від сталого постачання сировини (полби) в достатньому обсязі.
Можливість створення доданої вартості для української аграрної продукції.	Нестача досвіду в просуванні нішевих продуктів на внутрішньому і зовнішньому ринках.
Екологічність виробництва завдяки мінімізації відходів.	Конкуренція з дешевшими традиційними пластівцями.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринку завдяки популяризації здорового харчування.	Коливання цін на полбу та інші ресурси.
Підтримка держави через програми розвитку аграрного сектору та нішевих продуктів.	Нестабільність економічної ситуації в країні.
Експортний потенціал завдяки унікальності та натуральності продукту.	Можливі труднощі із сертифікацією на міжнародних ринках.
Розвиток співпраці з місцевими фермерами для забезпечення сталого постачання.	Конкуренція з іноземними виробниками пластівців.
Використання екологічних трендів для посилення маркетингових позицій.	Недосконалість логістичної інфраструктури для доставки продукту.

Таблиця 15

Розрахунок обсягів виробництва продукції

Показники	Значення показника	Оптові середні ціни підприємства, грн/т	Обсяги реалізації продукції, тис грн
1	2	3	4
1. Річний обсяг переробки зерна, тонн	19600	x	x
2. Обсяги переробки зерна власних ресурсів, тонн	17640	x	x
Виробництво продукції з власних ресурсів			
пластівці, % т	86,3 15223		
У тому числі:			
-пластівці з полби	7612	14000	106568
-кормові відходи	7003	3700	25912
Всього реалізація продукції	x	x	132480

Таблиця 16

Розрахунок зведених витрат на виробництво продукції

Статі витрат	Сума витрат, тис. грн
Сировина і основні матеріали	80884
Допоміжні матеріали	141
Енергія	6584
Основна і додаткова заробітна плата	2599
Відрахування на соціальні заходи – 22 %	572
Амортизація обладнання	1280
Інші прями витрати	560
Загальновиробничі витрати	2351
Виробнича собівартість	9491
Адміністративні витрати	2821
Витрати на збут	3527
Інші витрати основної діяльності	423
Сплата %% за кредит	141
Повна собівартість	101843
у т.ч. експлуатаційні витрати	99899

Таблиця 17

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів, тис. грн

Показники	Роки		
	1	2	3
Надходження коштів	105984	132480	132480
Експлуатаційні витрати	84914	99899	99899
Амортизаційні відрахування	1944	1944	1944
Проценти за кредит	3256	11	-
Балансовий прибуток	15870	30626	30637
Податок на прибуток 18 %	2857	5513	5515
Чистий прибуток	13013	25113	25122
Чистий прибуток, що залишається на підприємстві	-	23968	25111
Вільні грошові кошти	14957	27057	27066

Таблиця 18

Основні техніко-економічні показники підприємства та інвестиційного проєкту

Показники	Розмірність	Значення показників
1	2	3
1. Добова потужність підприємства	тонн	80
2. Обсяги переробки полби	тонн	17640
3. Обсяг продаж (реалізації)	тис. грн	132480
4. Виробництво продукції з власних ресурсів	тонн	
- пластівці		15223
- кормові відходи		7003
5. Повна собівартість продукції	тис грн	101843
6. Прибуток	тис грн	30637
7. Чисельність працівників	люд	30
8. Фонд оплати праці	тис грн	3713,4
9. Середньомісячна заробітна плата	грн	10315
10. Продуктивність праці	тис грн/люд	4416
11. Рентабельність продукції та послуг	%	30
12. Інвестиції	тис грн	29448
в т.ч. в основні виробничі фонди	тис грн	16000
в оборотні кошти	тис грн	13248
13. Кредит	тис грн	14158
14. Термін повернення кредиту	років	1
15. Термін окупності інвестицій	років	2
16. Чиста приведена вартість проєкту за 3 роки	тис грн	13742