

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

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




**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.629-03.1.34

Здобувач Євген СУГАНЯК

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

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол №14

Завідувач

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

Одеса – 2024 р.

**Одеський національний технологічний університет**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г. Е. Вейнштейна**

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного  
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Перший (бакалаврський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_ (підпис)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну роботу бакалавра здобувачу вищої освіти**

**Суганяку Євгену Андрійовичу**

1. Тема роботи: «Вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві» затвердженою наказом по університету від 30.10.2023 р. № 629-03

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2024 р.

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

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування та вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві. 1.1. Теоретичні основи формування стратегічного менеджменту на підприємстві. 1.2. Сучасні інструменти стратегічного менеджменту. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Оцінка і аналіз стратегічного менеджменту на підприємстві ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів». 2.1. Загальна характеристика зернопереробної галузі України та світу. 2.2. Техніко-економічна характеристика підприємства ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів». 2.3. Дослідження стратегії управління підприємством ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Основні напрямки удосконалення стратегічного менеджменту ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів». 3.1. Розробка напрямів вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві. 3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 28, рисунків 8.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 12.02.2024

Керівник \_\_\_\_\_  
Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач \_\_\_\_\_  
Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

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

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

Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Суганяк Є.А.

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми.** Обумовлена сучасними викликами глобальної економіки та швидкими змінами ринкових умов. Ефективний стратегічний менеджмент дозволяє підприємствам адаптуватися до нових тенденцій, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати довгострокове зростання. Удосконалення стратегічного управління сприяє більш раціональному використанню ресурсів, оптимізації операційних процесів і підвищенню загальної ефективності організації. Це особливо важливо в умовах нестабільності ринків, інноваційного розвитку та зростаючих вимог споживачів.

У першому розділі «Теоретичні засади формування та вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві» досліджено теоретичні основи формування та сучасні інструменти стратегічного менеджменту на підприємстві.

У другому розділі «Оцінка і аналіз стратегічного менеджменту на підприємстві ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» наведено загальну характеристику зернопереробної галузі України та світу; надана характеристика підприємства та техніко-економічний аналіз діяльності ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів», наведено SWOT та PEST аналізи та побудована матриця БКГ.

У третьому розділі «Основні напрямки удосконалення стратегічного менеджменту ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» навели напрямки вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві. Описали бізнес-ідею введення нового продукту – пшеничні хлібці з висівками та сиром. Надали економічне обґрунтування запропонованих заходів.

**Кваліфікаційна робота бакалавра містить** 83 сторінки, 28 таблиці, 8 рисунків. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічний менеджмент, зернопереробна галузь, новий продукт.

## ABSTRACT

**Actuality of theme.** Driven by the contemporary challenges of the global economy and rapid changes in market conditions. Effective strategic management allows enterprises to adapt to new trends, maintain competitiveness, and ensure long-term growth. The improvement of strategic management contributes to the more rational use of resources, optimization of operational processes, and enhancement of overall organizational efficiency. This is especially important in conditions of market instability, innovative development, and increasing consumer demands.

**In the first chapter**, «Theoretical Foundations of Formulating and Improving Strategic Management at the Enterprise», the theoretical foundations of forming and modern tools of strategic management at the enterprise are examined.

**In the second chapter**, «Assessment and Analysis of Strategic Management at the Enterprise DPZKU Odessa Grain Products Plant», provides an overview of the grain processing industry in Ukraine and the world; it includes a characterization of the enterprise and a techno-economic analysis of the activities of DPZKU 'Odessa Grain Products Plant,' as well as SWOT and PEST analyses and the construction of a BCG matrix.

**In the third chapter**, «Main Directions for Improving Strategic Management at DPZKU Odessa Grain Products Plant», the directions for improving strategic management at the enterprise are presented. A business idea for the introduction of a new product—wheat bran and cheese breadsticks—is described. The economic justification for the proposed measures is provided.

**The bachelor's thesis contains** 83 pages, 28 tables, and 8 figures. The list of references includes 40 items.

**Keywords:** strategy, strategic management, grain processing industry, new product.

Зміст	Стор.
Вступ	7
Розділ 1. Теоретичні засади формування та вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві	
1.1. Теоретичні основи формування стратегічного менеджменту на підприємстві	9
1.2. Сучасні інструменти стратегічного менеджменту	16
Висновки до розділу 1	25
Розділ 2. Оцінка і аналіз стратегічного менеджменту на підприємстві ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів»	
2.1. Загальна характеристика зернопереробної галузі України та світу	26
2.2. Техніко-економічна характеристика підприємства ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів»	36
2.3. Дослідження стратегії управління підприємством ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів»	48
Висновки до розділу 2	55
Розділ 3. Основні напрямки удосконалення стратегічного менеджменту ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів»	
3.1. Розробка напрямів вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві	56
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	66
Висновки до розділу 3	75
Висновки	77
Список використаних джерел	79

## ВСТУП

**Актуальність теми** зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління в умовах сучасних викликів агропромислового комплексу. Зернопереробна галузь України є стратегічно важливою, оскільки забезпечує внутрішній ринок та експортний потенціал країни. В умовах нестабільності ринків, зростаючої конкуренції та потреби у впровадженні інновацій, удосконалення стратегічного менеджменту є ключовим фактором для досягнення стійкого розвитку підприємства. Це дозволить більш раціонально використовувати ресурси, оптимізувати виробничі процеси, підвищити якість продукції та забезпечити конкурентні переваги на ринку.

**Мета та завдання дослідження.** Метою роботи є вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» для підвищення його конкурентоспроможності, ефективності діяльності та стійкості до ринкових змін.

### **Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати теоретичні основи стратегічного менеджменту та визначити сучасні підходи до його вдосконалення.
2. Оцінити поточний стан стратегічного менеджменту на підприємстві ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» та провести SWOT та PEST аналізи.
3. Дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, включаючи аналіз ринкових тенденцій та конкурентного середовища.
4. Визначити основні проблеми та виклики, з якими стикається підприємство у сфері стратегічного управління.
5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічного менеджменту, включаючи впровадження нових продуктів та оптимізацію виробничих процесів.
6. Надати економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх потенційний вплив на діяльність підприємства.

**Об'єктом дослідження** є підприємство ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів», яке займається переробкою зерна та виробництвом зернопродуктів.

**Предметом дослідження** є стратегічний менеджмент підприємства ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів», зокрема процеси та методи вдосконалення управління, спрямовані на підвищення ефективності його діяльності та конкурентоспроможності на ринку.

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

**База дослідження** . Базою досліджень обрано ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів».

#### **Практичне значення одержаних результатів.**

1. Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення стратегічного менеджменту дозволять керівництву підприємства ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» ефективніше планувати та реалізовувати стратегії розвитку.

2. Раціональне використання ресурсів, запропоноване в дослідженні, сприятиме зниженню витрат та підвищенню продуктивності.

3. Розробка нових продуктів та впровадження інноваційних рішень допоможуть підприємству зміцнити свої позиції на ринку та залучити нових клієнтів.

4. Економічне обґрунтування запропонованих заходів дозволить підприємству оцінити їх вплив на фінансові показники та приймати обґрунтовані рішення.

5. Стійкість до ринкових змін та інноваційний розвиток

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **1.1. Теоретичні основи формування стратегічного менеджменту на підприємстві**

Економічна незалежність виробників зобов'язує їх розробляти власну стратегію розвитку, визначати ринкові можливості і конкурентні переваги і аналізувати стратегічні загрози і небезпеки. Зміни економічних умов вимагають розробки нових теоретичних підходів к менеджменту компаній, що враховують нестабільність існуючої середовища, проникнення транснаціональних компаній на національні ринки, глобалізацію і диверсифікацію економіки.

В даний час існує безліч визначень категорії «стратегія», кожне з яких відкриває нове бачення суті цього бачення або доповнює існуюче.

При описі стратегії необхідно пам'ятати, що, з одного боку, стратегія підприємства повинна бути чітко спланована, з іншого боку, вона стохастична, сформована випадковими чинниками. Пріоритетність тієї чи іншої складової підсумкової стратегії залежить від ступеня нестабільності бізнес-середовища. Таким чином, «стратегія - це поєднання запланованих заходів і швидких рішень щодо адаптації компанії до нових обставин або нових можливостей для отримання конкурентної переваги і новим загрозам для ослаблення конкурентних позицій» [1]. Стратегія як бізнес-концепція може застосовуватися до всіх сфер бізнесу, незалежно від розміру та фінансових характеристик. Узагальнюючи думки вчених, що займаються вивченням сутності та процесом розробки стратегій, нами виділено принципові підходи до визначення стратегій, які можна представити у наступному вигляді (рис. 1.1).

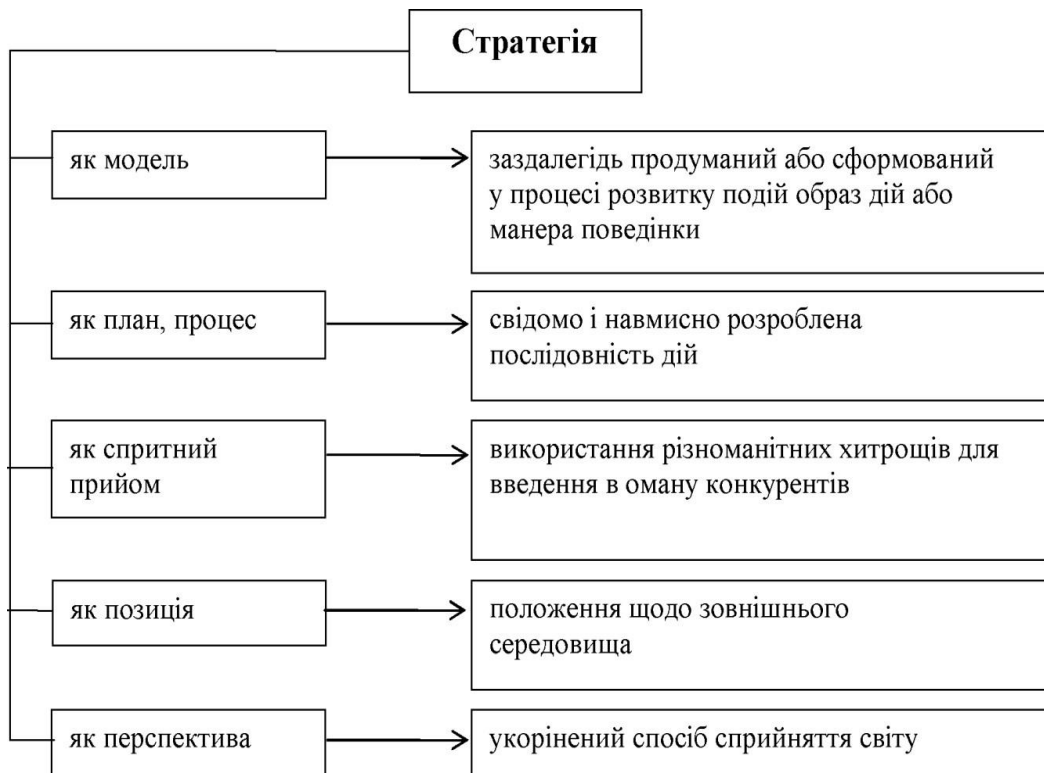


Рис. 1.1. – Концептуальні підходи до визначення сутності поняття «стратегія» [1]

Реалізація стратегії – це ключова частина стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент включає дії, пов'язані з реалізацією стратегії організації, а також оцінкою варіантів її реалізації, контролем виконання стратегічних планів: програм і проектів.

Стратегічний менеджмент (Strategic Management) – управлінська діяльність, пов'язана з постановкою довгострокових цілей та завдань функціонування компанії з підтримкою взаємовідносин між нею та навколишнім середовищем, які дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям та дозволяють і надалі сприймати зовнішні вимоги. Зі зростанням рівня нестабільності умов довкілля підвищується потреба у орієнтації на стратегічне управління.

Стратегічний менеджмент – це формулювання та реалізація основних цілей та ініціатив, що приймаються керівництвом компанії від імені її власників на основі аналізу ресурсів та оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому функціонує організація.

Змістом стратегічного менеджменту є:

- визначення призначення та основних цілей бізнесу фірми;
- аналіз довкілля фірми;
- аналіз її внутрішньої обстановки;
- вибір та розробка стратегії на рівні стратегічної зони господарювання фірми;
- аналіз портфеля (для диверсифікованої фірми);
- проектування її організаційної структури;
- вибір ступеня інтеграції та систем управління;
- управління комплексом “стратегія – структура – контроль”;
- визначення нормативів поведінки та політик фірми в окремих сферах її діяльності;
- забезпечення зворотного зв’язку результатів та стратегії компанії;
- вдосконалення стратегії, структури, управління.

Створено десять суттєво відмінних систем знань про стратегічне управління, що мають назви «Школи стратегічного менеджменту»:

- Школа дизайну – формування стратегії як процес осмислення.
- Школа планування – формування стратегії як формальний процес.
- Школа позиціонування – формування стратегії як аналітичний процес.
- Школа підприємництва – формування стратегії як процес передбачення.
- Когнітивна школа – формування стратегії як ментальний процес.
- Школа навчання – формування стратегії як процес, що розвивається.
- Школа влади – формування стратегії як процес ведення переговорів.
- Школа культури – формування стратегії як колективний процес.
- Школа довкілля — формування стратегії як реактивний процес.

- Школа зміни – формування стратегії як процес трансформації.

Стратегічний менеджмент являє собою сукупність усіх видів менеджменту, тому при розробці стратегії повинні враховуватись побажання всіх виробничих підрозділів підприємства, що є необхідним для встановлення єдиного правильного рішення в орієнтації на кінцеву мету, задля якої створене саме підприємство, тобто його місію.

На основі аналізу наукових джерел нами було виділено наступні підходи до трактування терміну «стратегічний менеджмент» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Визначення поняття «стратегічний менеджмент»

Автор	Визначення
А. Роуз	Стратегічний менеджмент – процес ухвалення рішень, який об'єднує внутрішні організаційні можливості з погрозами і сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем
Д. Шендел, І. К. Хаттен	Стратегічний менеджмент – процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, який полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з цим оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам
У. Глук і Л. Джаух	Стратегічний менеджмент – це «напрямок в теорії ухвалення рішень, який націлений на розвиток ефективної стратегії (або стратегій) для сприяння досягнення корпоративних цілей»
А. Томпсон А.Стрікленд	Стратегічний менеджмент – «план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей»
Дж. Пірс і Р. Робертсон	Стратегічний менеджмент – набір рішень і дій з формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей організації
О. Віханський	Стратегічний менеджмент пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання.
С. Попов	Основами стратегічного менеджменту є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотній зв'язок.

Джерело: розроблено автором на основі [2; 4]

Отже, стратегічний менеджмент – це комплекс принципів його діяльності та відносин із зовнішнім середовищем, перспективних цілей і відповідних рішень по вибору інструментів досягнення цілей.

Рисами стратегічного менеджменту є:

- концентрація переважно на проблемах зовнішнього оточення, пошук можливостей у конкурентній боротьбі, адаптація до змін оточення;
- орієнтація на довгострокову перспективу;
- ефективність сил виражається в тому, наскільки вчасно й точно організація в змозі реагувати на нові запити з боку ринку і змінюється залежно від зміни оточення [3].

Кожне підприємство, створене для досягнення певного успіху, з самого початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає розвиток і зростання, яке впливає з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ. Однак реальне життя коригує ці основні настанови, оскільки нерідко створюються умови, за яких дотримання високих темпів зростання є не найкращим рішенням.

Результативність стратегічного менеджменту забезпечується дотриманням процесу його здійснення, який включає декілька взаємопов'язаних етапів, зокрема:

- розроблення місії підприємства;
- визначення цілей підприємства;
- оцінка й аналіз зовнішнього середовища;
- визначення сильних та слабких сторін;
- аналіз стратегічних можливостей та альтернатив;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінка стратегії [3].

Стратегічне управління підприємством в сучасних умовах є невід'ємною частиною його функціонування. Визначення сутності стратегії та вибір порядку її розробки і впровадження у діяльність організації дає

можливість забезпечити ефективний розвиток виробництва та досягнення поставлених цілей.

Стратегічне управління передбачає розробку довгострокових цілей і політики, установок і орієнтирів, принципово нових напрямів діяльності, прийняття організаційних рішень з проблем, орієнтованих на майбутнє, пов'язаних з зовнішніми факторами. Суть теорії стратегічного менеджменту полягає у використанні концепції «Від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього».

Предметом стратегічного менеджменту є наступні проблеми [5]:

1. Безпосередньо пов'язані з основними цілями організації. Стратегічний характер носять рішення про створення нових і ліквідації старих виробництв, освоєння нової продукції, технології, ринків. Рішення, стосовно економії матеріальних, енергетичних або трудових ресурсів не відносяться до стратегічних.

2. Пов'язані з деякими елементами організації, які необхідні для досягнення поставленої цілі. До стратегічних цілей відносяться планування розробки і випуск нової продукції, придбання нового технологічного обладнання, запрошення нових спеціалістів тощо.

3. Пов'язані з неконтрольованими зовнішніми факторами. При обранні стратегії важливо визначити, які економічні, політичні, соціальні та інші фактори впливають на майбутнє організації, що вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища.

Формування стратегії здійснюється наступним чином. Спочатку визначають стратегічну ціль; оцінюють ринкові можливості та ресурси організації; розробляють загальну концепцію стратегії, а в її рамках варіанти для обговорення. Потім розроблені варіанти доопрацьовують, аналізують і оцінюють. Кращий з них приймають в якості базового, який слугує основою створення спеціальних і функціональних стратегій, підготовки стратегічних і оперативних планів, програм.

На вибір стратегії справляють вплив різні фактори: вид бізнесу і особливості галузі в якій працює організація (рівень конкуренції з боку організацій, які виробляють аналогічну продукцію).

Стан зовнішнього оточення (стабільність або змінність зовнішнього середовища, передбачуваність змін). Характер цілей, які ставить перед собою організація (цінності, при прийнятті рішень менеджерами). Рівень ризику як фактора діяльності організації (допустимий рівень ризику).

Внутрішня структура організації (сильні і слабкі сторони організації, які дозволяють успішно конкурувати на ринку).

Досвід реалізації минулих стратегій (дозволяє уникнути минулих помилок, але обмежує вибір). Фактор часу (сприяє успіху або невдачі при впровадженні нової технології, поставці на ринок продукції та ін.). Багатофакторність вибору стратегії вимагає розробки декількох стратегічних альтернатив, з яких обирається краща.

В стратегічних цілях конкретизується місія підприємства, які розробляються на основі спеціальних досліджень технологічного розвитку і вивчення ринкової кон'юнктури. Прийняттю стратегії передують детальний аналіз зовнішнього середовища, на підставі якого визначається можливий ефект, фінансовий ризик і ціль підприємства. Наступним кроком є оцінка альтернативних варіантів досягнення сформульованих цілей і завдань, вибір найкращого з них для подальшої реалізації.

Практика зарубіжного менеджменту виділяє три типи стратегічного менеджменту: підприємницький, адаптивний і плануючий.

Підприємницький - характеризується далекоглядністю керівника, який активно шукає нові можливості, йде на різні зміни і прийняття обґрунтованих рішень. Цей тип менеджменту є найпоширенішим у підприємствах, які нещодавно створені, або які знаходяться у скрутному фінансовому становищі і мають сильних менеджерів.

Адаптивний - ґрунтується на здійсненні обережних заходів реагування на проблеми і визначення можливостей їх поступового вирішення. Цей тип

менеджменту використовується керівниками підприємств із сталою економікою. Він ефективний при стабільних зовнішніх умовах. Керівники нижчого рівня мають певну свободу у здійсненні стратегії.

Плануючий - передбачає систематичний порівняльний аналіз, розробку стратегій і обґрунтування рішень. Цей тип менеджменту властивий переважно великим підприємствам, які мають достатньо ресурсів, щоб здійснювати детальний порівняльний аналіз. До розробки цієї стратегії залучають спеціалістів з планування [7].

Управління в умовах стратегічних несподіванок вимагає термінової розробки і здійснення запобіжних заходів для усунення перебоїв в роботі, загроз і витрат, а також відновлення нормальної діяльності підприємства.

## **1.2. Сучасні інструменти стратегічного менеджменту**

### **1. Збалансована система показників**

Збалансована система показників є однією з найвідоміших моделей стратегічного планування, розроблена для того, щоб надати менеджерам повний огляд діяльності їхніх компаній у стислі терміни. Він розглядає як фінансові, так і операційні показники, щоб надати цінний контекст про те, як бізнес працював раніше, працює зараз і, ймовірно, працюватиме в майбутньому [8].

Модель орієнтується на такі проблеми: час, якість, продуктивність/послуги та вартість. Сума цих компонентів становить чотири конкретні контрольні точки для постановки цілей і вимірювання ефективності:

Клієнт: як клієнти бачать ваш бізнес

Внутрішній процес: як ви можете покращити свої внутрішні процеси

Організаційна спроможність: як ваш бізнес може розвиватися, адаптуватися та вдосконалюватися

Фінансовий: потенційна прибутковість вашого бізнесу

Ці чотири категорії можуть інформувати про цілі, які є більш продуманими та цілеспрямованими, водночас виявляючи найбільш відповідні показники, за допомогою яких можна їх відстежувати. Але елементи, які ви вирішуєте шукати та вимірювати, зрештою, вирішуєте самі. Оскільки остаточного списку немає, вони відрізнятимуться від організації до організації. З огляду на це, існує універсальна техніка, яку можна використовувати під час використання моделі — створення системи показників. Це документ, який відстежує ваші цілі та те, як ви їх застосовуєте [9]. Ось приклад того, як може виглядати система показників:

#### Збалансована система показників моделі стратегічного менеджменту

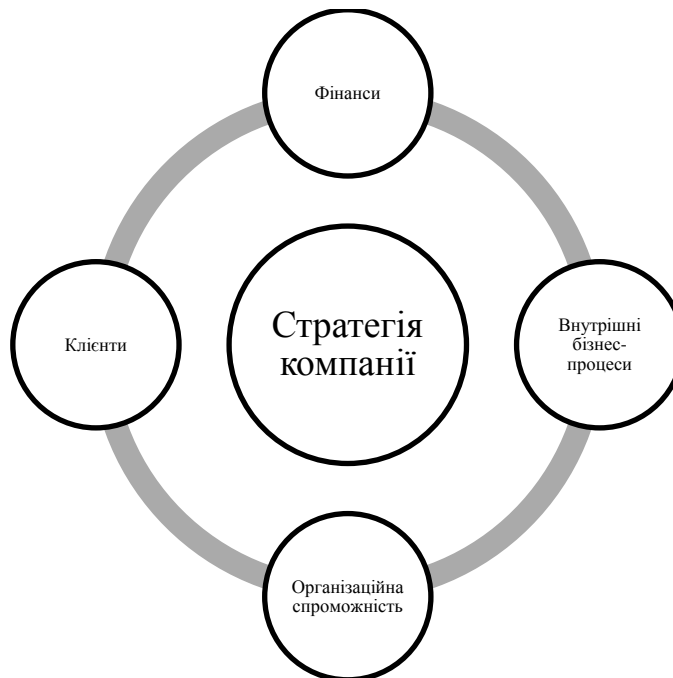


Рис.1.2. - Збалансована система показників

Ця система ідеально підходить для підприємств, які прагнуть розділити цілі вищого рівня на більш конкретні, вимірювані цілі. Якщо ви зацікавлені в перетворенні своїх масштабних амбіцій у дієві проекти, подумайте про це.

#### Приклад системи збалансованих показників

Уявімо компанію B2B, яка продає рішення для управління будівництвом. Він зіткнувся з проблемами практично з усіх боків. Він бореться з утриманням клієнтів і, у свою чергу, втрачає дохід. Торгові

представники компанії працюють із дуже малою кількістю кваліфікованих потенційних клієнтів, а технологічний набір організації обмежує зростання та інновації. Підприємство вирішує використати підхід збалансованої системи показників, щоб вирішити різні проблеми. У цьому випадку повний стратегічний план, розроблений відповідно до цієї моделі, може виглядати так: Компанія ставить широку фінансову ціль збільшення прибутку на 10% за рік.

Щоб досягти цього, компанія прагне підвищити рівень утримання клієнтів на 5% щорічно, інвестуючи в надійнішу інфраструктуру обслуговування клієнтів.

Внутрішнє керівництво планує покращити показники залучення потенційних клієнтів компанії на 20% за рік, оновивши процес адаптації для команди передпродажної підготовки. Нарешті компанія вирішує перейти від застарілих технологій на користь віртуалізованої операційної системи, що принаймні на 50% прискорює доставку програмного забезпечення для постійного вдосконалення свого продукту.

Елементи, перелічені вище, усувають ключові недоліки у сприйнятті клієнтами компанії, її внутрішніх процесах, фінансовій ситуації та організаційній спроможності. Кожне вдосконалення, яке компанія сподівається зробити, передбачає конкретну мету з чітко окресленими показниками та остаточними цифрами, щоб оцінити успіх кожного. У сукупності план організації відповідає моделі збалансованої системи показників.

## 2. Цілі та ключові результати

Як впливає з назви, модель стратегічного планування OKR обертається навколо перетворення ширших організаційних цілей у цілі та відстеження їхніх ключових результатів. Структура базується на визначенні трьох-п'яти досяжних цілей і трьох-п'яти результатів, які мають впливати з кожної з них. Отримавши їх, ви плануєте тактичні ініціативи навколо цих результатів [10].

Після того, як ви з'ясували ці орієнтири, ви визначаєте найбільш відповідні показники для вимірювання їхнього успіху. І як тільки ви виконаєте проекти, отримані завдяки цим ідеальним результатам, ви оціните їх успіх, поставивши оцінку за шкалою від 0 до 1 або 0%-100%.

Наприклад, вашою метою може бути розвиток відносин із 100 новими цілями або названими обліковими записами в певному регіоні

Якби ви змогли розвинути лише 95, ви мали б оцінку 0,95 або 95%. Ось приклад того, як може виглядати модель OKR:

Рекомендується структурувати ваші цілі так, щоб отримати результат близько 70 %, знімаючи навантаження з працівників і водночас пропонуючи їм остаточно ідеальний результат. Модель OKR є відносно простою та практично універсальною. Якщо ваш бізнес зацікавлений у способі роботи за чітко встановленими, добре помітними стандартами, ця модель може вам підійти.

### 3. Теорія змін (ТОС)

Модель теорії змін (ТОС) обертається навколо того, як організації встановлюють довгострокові цілі та, по суті, «працюють у зворотному напрямку», щоб їх досягти. Використовуючи стратегію, ви починаєте з встановлення більш масштабної цілі [11].

Потім ви визначаєте проміжні коригування та плани, які вам потрібно зробити, щоб досягти бажаного результату. Нарешті, ви працюєте на рівень нижче і плануєте різні короткострокові зміни, які вам потрібно зробити, щоб реалізувати проміжні. Точніше, вам потрібно зробити такі кроки:

Визначте свої довгострокові цілі.

Складіть попередні умови, необхідні для досягнення вашої мети, і поясніть, чому вони необхідні.

Визначте свої основні припущення щодо ситуації.

Визначте втручання, які ваша ініціатива виконуватиме для досягнення ваших цілей.

Придумайте показники для оцінки ефективності вашої ініціативи.

Визначте свої довгострокові цілі.

Складіть попередні умови, необхідні для досягнення вашої мети, і поясніть, чому вони необхідні.

Визначте свої основні припущення щодо ситуації.

Визначте втручання, які ваша ініціатива виконуватиме для досягнення ваших цілей.

Придумайте показники для оцінки ефективності вашої ініціативи.

Напишіть пояснення логіки вашої ініціативи.

Ось ще одна візуалізація того, як це виглядає.

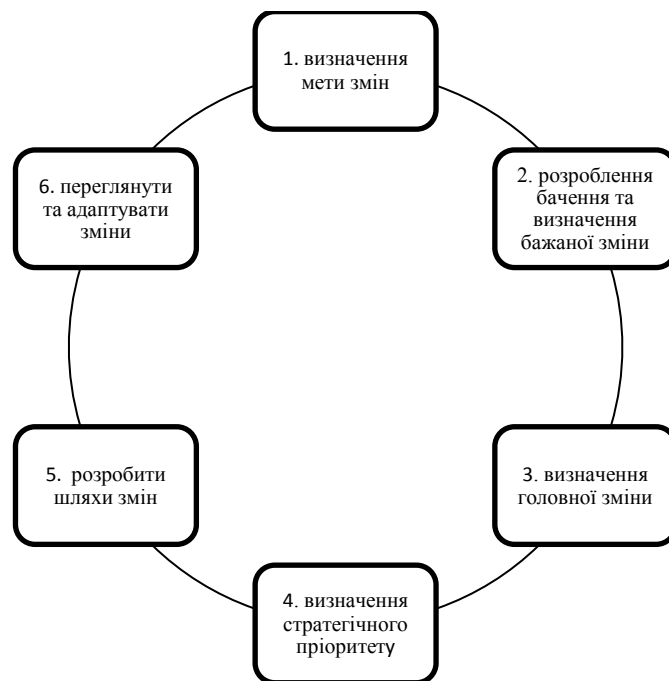


Рис.1.3. - Модель стратегічного планування теорії змін

Ця модель планування найкраще підходить для організацій, зацікавлених у створенні команди, плануванні ініціативи або розробці плану дій. Вона відрізняється від інших моделей своєю здатністю допомогти вам відрізнити бажані від фактичних результатів. Це також залучає зацікавлених сторін до більш активної участі в процесі планування, змушуючи їх моделювати саме те, що вони хочуть від проекту.

Він покладається на більш загострені деталі, ніж аналогічні моделі. Зацікавленим сторонам, як правило, потрібно викласти кілька деталей,

включаючи інформацію, пов'язану з цільовою аудиторією компанії, спосіб визначення успіху та остаточний графік для кожної запланованої дії та втручання. Знову ж таки, практично будь-яка організація — державна, корпоративна, некомерційна чи будь-яка інша — може отримати багато від цієї стратегічної моделі.

Наприклад, однією з цих передумов може бути залучення нової клієнтської бази без відчуження поточної. Компанія може зробити припущення на кшталт: «Зараз ми обслуговуємо майже виключно підприємства середнього розміру, і нам не вистачає ресурсів, щоб розширити перспективи з високого ринку до корпоративного рівня. Нам потрібно знайти спосіб більш ефективно звернути увагу на малий бізнес».

Тепер компанія може почати розглядати конкретні ініціативи, які вона може вжити для вирішення своєї головної проблеми. Скажімо, він продає свій продукт лише за фіксованою ціною, яка більше підходить для середнього бізнесу, ніж для меншого. Тож компанія вирішила використовувати багаторівневу структуру ціноутворення, яка пропонує обмежений набір функцій за ціною, яку можуть собі дозволити малі підприємства та стартапи.

Факторами, які компанія вирішує використовувати як орієнтири успіху плану, є утримання клієнтів і залучення нових користувачів. Після того, як їх буде встановлено, керівництво пояснить, чому окреслені цілі, плани та показники мають сенс.

Якщо ви відстежите процес, який я щойно намалював, ви побачите Теорію змін у русі. Він починається з загальної цілі та просувається до конкретних ініціатив і способів оцінки їх ефективності.

#### 4. Планування Хошина

Модель планування Хошина – це процес, спрямований на зменшення тертя та неефективності шляхом сприяння активному та відкритому спілкуванню в усій організації. У цій моделі всі в організації — незалежно від відділу чи стажу — знають про цілі компанії [12].

Hoshin Planning базується на ідеї, що ретельна комунікація створює згуртованість, але для цього потрібен не лише внесок керівництва. Ця модель вимагає, щоб результати з кожного рівня були передані керівництву.

Ідеальні результати, встановлені відповідно до цієї моделі, певною мірою також визначені комітетом. Планування Hoshin передбачає, що керівництво слухає та враховує відгуки підлеглих, щоб прийти до розумних, реалістичних і взаємозрозумілих цілей.

### Модель стратегічного планування Hoshin Planning

Джерело зображення

Модель зазвичай розбивається на сім кроків:

1. встановлення бачення
2. розробка проривних цілей
3. розробка річних цілей
4. розгортання річних цілей
5. виконання річних завдань
6. проведення місячних та квартальних оглядів
7. проведення щорічного огляду.

5. Стратегічний план. Він ефективно використовує кожен крок у структурі моделі стратегічного планування та написаний таким чином, щоб дати короткий огляд того, як компанія буде виходити на ринок і підтримувати довголіття.

Якщо ви працюєте над моделлю стратегічного планування для існуючого бізнесу, ваш план виглядатиме схожим, але матиме кілька змін до цілей, зокрема більше цілей щодо покращення продажів і процесів. Складаючи план дій і оцінювальні частини плану, обов'язково тактично продумайте дії, які допоможуть вам досягти цілей, і використовуйте свою місію, бачення та цінності, щоб керувати вибором, який ви робите.

Існують додаткові ресурси, які можна використовувати для підтримки будь-якої моделі стратегічного планування, яку ви запровадили. Ось деякі з них [13]:

## 1. SWOT-аналіз

SWOT-аналіз є інструментом стратегічного планування та аббревіатурою сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Він використовується для ідентифікації кожного з цих елементів стосовно вашого бізнесу.

Цей інструмент стратегічного планування дозволяє визначити нові можливості та сфери вашого бізнесу, які потребують покращення, визначення будь-яких факторів чи загроз, які можуть негативно вплинути на ваш бізнес або успіх.

## 2. П'ять сил Портера

Використовуйте п'ять сил Портера як інструмент стратегічного планування, щоб визначити економічні сили, які впливають на вашу галузь і визначають конкурентну позицію вашого бізнесу. П'ять сил включають:

Конкуренція в галузі

Потенціал нових учасників галузі

Сила постачальників

Сила клієнтів

Загроза продуктів-замінників

## 3. Візія

Візіонування - це стратегія цілепокладання, яка використовується в стратегічному плануванні. Це допомагає вашій організації розробити бачення майбутнього та результатів, яких ви хотіли б досягти.

Поміркувавши над цілями, яких ви хотіли б досягти протягом наступних п'яти або більше років, ви та ваша команда зможете визначити кроки, які вам потрібно зробити, щоб досягти того, чого ви хочете бути. Звідти ви можете створити свій стратегічний план.

## 4. Аналіз PESTLE

Аналіз PESTLE є ще одним інструментом стратегічного планування, який ви можете використовувати. Це означає:

П: Політичний

E: Економічний

S: Соціальний

T: Технологічний

L: Правовий

E: Екологічний

## 5. VRIO

VRIO означає V (Value) - цінність, R (Rarity) - рідкість, I (Imitability) - складність імітації, O (Organization) - організація.

Структура VRIO — це ще один інструмент стратегічного планування, який використовується для визначення конкурентних переваг вашого продукту чи послуги. Він складається з чотирьох різних елементів:

Цінність: чи забезпечує це цінність для клієнтів?

Рідкість: чи контролюєте ви рідкісний ресурс або технологію?

Імітація: чи можуть її легко скопіювати конкуренти?

Організація: чи є у вашій компанії операції та системи, які дозволяють використовувати її ресурси?

Аналізуючи кожен з цих сфер у вашому бізнесі, ви зможете створити стратегічний план, який допоможе вам задовольнити потреби вашого клієнта.

VRIO-аналіз є частиною методологічного набору стратегічного аналізу. Він передбачає аналіз ресурсів та можливостей компанії для визначення потенціалу, здатного перетворитися на стійку конкурентну перевагу.

VRIO-аналіз сфокусований в основному на внутрішніх ресурсах та можливостях організації.

Типи ресурсів

VRIO аналізує ресурси та можливості організації. Як правило, аналізуються такі аспекти:

- Фінансові ресурси (власний кошт, доступ до фінансування)
- Людські ресурси (навички, знання, контакти)
- Матеріальні ресурси (інструменти, матеріали, обладнання)
- Нематеріальні ресурси (бренд, інтелектуальна власність)

У технологічному світі найчастіше ми говоримо про рідкість талантів, навичок та їх кореляцію зі створенням конкурентної переваги. Можна зімітувати будь-що. Це питання вартості (наприклад, мережа зарядних станцій Tesla) та можливості відтворення певних умов (наприклад, ринкові умови на початку епохи ПК).

Володіння певними ресурсами який завжди означає, організація здатна ефективно ними розпорядитися. Компанія може найняти найкращих співробітників, але, не маючи доступу до необхідної структури інновацій, вони не зможуть створити новий Google.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі досліджено теоретичні основи формування та сучасні інструменти стратегічного менеджменту на підприємстві.

Розглянуто теоретичні основи формування стратегічного менеджменту. З'ясовано, що стратегічний менеджмент є ключовим елементом ефективного управління підприємством, що передбачає розробку та реалізацію довгострокових цілей і завдань. Визначено роль місії та цінностей підприємства у формуванні стратегії, підкреслено важливість адаптації до змін зовнішнього середовища та гнучкості у прийнятті управлінських рішень.

Також розглянули сучасні інструменти стратегічного менеджменту, що сприяють підвищенню ефективності управління підприємством. Проаналізовано такі інструменти, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель Портера, Візія та VRIO-аналіз. Виявлено, що використання цих інструментів дозволяє підприємствам не тільки оцінювати свої сильні та слабкі сторони, але й адаптуватися до зовнішніх викликів, ідентифікувати можливості для розвитку та мінімізувати загрози.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ДПЗКУ «ОДЕСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»

#### **2.1 Загальна характеристика зернопереробної галузі України та світу**

Сьогоднішнє населення світу зростає швидко, і наразі населення землі становить близько 8 мільярдів осіб, що продовжує зростати з кожним роком. Це вимагає вирощування широкого спектру сільськогосподарських культур та виробництва різноманітної продукції, щоб задовольняти потреби суспільства. Незважаючи на те, що не всі країни можуть займатися такою діяльністю, наявність відповідних природних умов дозволяє вирощувати сільськогосподарські культури на повну потужність. Однією з найважливіших культур є зернові, які є сировиною для виробництва круп, борошнених кормів для тварин та є важливим продуктом для людей. Вирощування зернових також впливає на розвиток зернопереробної галузі, яка допомагає виробляти продукти для споживання людьми та тваринами. Хоча зернопереробна галузь швидко розвивається, її розвиток не є сталим.

Міжнародна рада із зерна (IGC) у релізі від 11 січня зазначає, що загальний обсяг виробництва зерна (включаючи пшеницю та фуражне зерно) у 2023-2024 роках «буде найбільшим за всю історію (2,307 мільярда тонн), при цьому зростання на 2% у річному обчисленні пов'язаний головним чином із впевненим зростанням виробництва кукурудзи — майже на 6% у річному обчисленні. Зернопереробна галузь стає все більш важливою в суспільстві зі стрімким розвитком, оскільки вона забезпечує виробництво продуктів харчування з сільськогосподарської сировини [28]. Ця галузь є критично важливою не тільки для України, а й для усього світу. Україна є

одним із лідерів у виробництві сільськогосподарської продукції в Європі та у світі. Зернова галузь розвивається і в інших регіонах зі сприятливими умовами для вирощування зернових культур, які є ключовим фактором її розвитку. Дана галузь є стратегічно важливою для економіки України, оскільки становить основу продовольчої безпеки. У зерновому комплексі може бути від 3 до 22 суміжних виробництв, таких як зернове, хлібобулочне, борошномельно-круп'яне, спиртове, кондитерське, комбікормове тощо [28]. Окрім того, обслуговують основне виробництво елеватори, приймальні бази, біржі, оптові ринки, аукціони, банки, кредитні установи, страхові компанії, транспортна система, інформаційно-аналітичні та контролюючі організації, Аграрний фонд та інші суб'єкти виробничої, ринкової, фінансово-кредитної та інформаційно-консультативної інфраструктури.

Ринок зерна являє собою відкриту організаційно-господарську систему, в якій суб'єкти реалізують свої економічні інтереси з купівлі-продажу зерна та продуктів його переробки за допомогою механізму конкуренції. Основною функцією цього ринку є задоволення потреб населення в різних видах зерна і продуктах його переробки за ринковою ціною. Об'єктом ринку зерна є диференційована продукція зернового господарства для харчової та переробної промисловості, внутрішнього споживання на насіння та корми, експорт, виробництва біопалив. Суб'єктами даного ринку залежно від стадій руху товару є виробники зерна, первинні та кінцеві покупці зерна, включаючи покупців зернопродуктів [34].

Зернове господарство є однією з галузей спеціалізації усіх регіонів України. Щодо сезону 2023–2024 років, то, за попередніми прогнозами, обсяги виробництва зернових у 2023 році можуть зрости на 1,0 відсоток до 2 813 мільйонів тонн (включаючи рис у борошняному еквіваленті). У разі основних зернових культур основний приріст забезпечить збільшення обсягів виробництва кукурудзи, а також частково рису та сорго. При цьому обсяг виробництва пшениці та ячменю може знизитися порівняно з показниками 2022 року, частково нівелювавши вищезгадане зростання.

Згідно з першим прогнозом ФАО, обсяг споживання зернових у світі в сезоні 2023-2024 років складе близько 2 803 млн тонн, що на 0,9 відсотка вище за очікувані показники сезону 2022-2023 років, причому даний приріст практично в повному обсязі буде забезпечений за рахунок прогнозованого зростання споживання фуражних зернових. Очікуваний ріст зумовлений збільшенням споживання як у кормових цілях, передусім кукурудзи, і у продовольчих, переважно пшениці і рису. У промисловій сфері також очікується незначне зростання споживання кукурудзи, рису та ячменю.

Виходячи з початкових прогнозів ФАО щодо обсягів виробництва зернових у світі у 2023 році та їх споживання у сезоні 2023–2024 років, запаси зернових у світі можуть зрости на 1,7 відсотка, досягнувши рекордних 873 млн тонн. Як очікується, серед основних зернових культур найбільший приріст запасів продемонструють рис та ячмінь. При цьому запаси пшениці та сорго, ймовірно, виявляться нижчими за рівень початку сезону. Зважаючи на поточні прогнози щодо рівня споживання та обсягу запасів, показник співвідношення обсягу запасів зернових до рівня їх споживання у світі незначно знизиться: з 30,6 відсотка у сезоні 2022–2023 років до 30,4 відсотка у сезоні 2023–2024 років [30].

Згідно з очікуваннями, обсяг торгівлі зерновими у світі збережеться на рівні сезону 2022-2023 років і становитиме 472 млн тонн. Прогнозоване зростання обсягів торгівлі фуражними зерновими та рисом у світі частково нівелюється зниженням обсягів світової торгівлі пшеницею. У травні 2023 року середнє значення Індексу цін на зернові ФАО становило 129,7 пункти, що на 43,9 пункти (25,3 відсотка) нижче за рекордний показник минулого року; таке скорочення зумовлене різким зниженням міжнародних цін на пшеницю та фуражні зернові на тлі зростання котирувань рису порівняно з їхніми торішніми значеннями. Незважаючи на те, що в травні 2023 року значення Індексу цін на зернові ФАО виявилось нижчим за рекордний рівень травня 2022 року, воно все ще на 8,8 пункти (7,1 відсотка) вище за середній показник за той же місяць за останні п'ять років [29].

За даними Державної служби статистики провідні місця за обсягами виробництва займають Одеська, Запорізька, Харківська, Дніпропетровська і Миколаївська області. Співвідношення обсягів виробництва графічно наведено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1. - Обсяги виробництва по областях України за 2021р.

Джерело: побудовано автором за даними [29]

Варто зауважити, що основою зерно переробної галузі є борошномельна та круп'яна промисловість, яка розвивається як в Україні, так і в усьому світі. Підприємства переробляють зернову сировину й виробляють соціально-необхідні види продукції: борошно та крупи. Розвиток борошномельно-круп'яної промисловості – основа продовольчої безпеки країни; щорічна потреба у продовольчому зерні, зокрема для виробництва хліба та хлібобулочних виробів, оцінюється у 5,7–7 млн т. В Україні склалася така структура споживання зерна (Рис. 2.2):

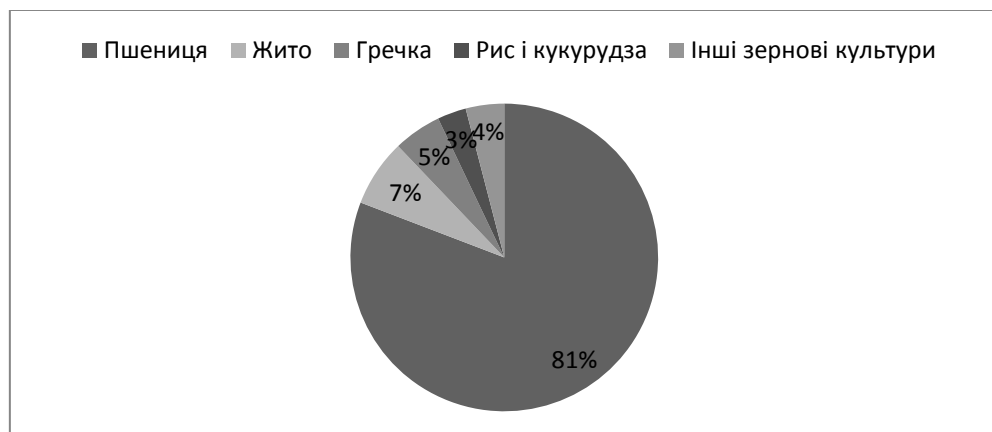


Рисунок 2.2. - Структура споживання зерна в Україні

Джерело: побудовано автором

Основним напрямом продовольчої переробки у сегменті пшениці є виробництво борошна, а в сегменті ячменю – виробництво круп. Основним видом борошна, яке виготовляється в Україні, є пшеничне – 92 %, на житнє припадає близько 7 %, кукурудзяне – 1 %. Підприємства галузі розміщені як у районах сировини, так і в місцях споживання, діють у всіх великих, середніх і малих містах. Найбільші центри – міста Київ, Харків, Дніпро, Одеса, Миколаїв, Запоріжжя, Львів, Тернопіль. Значні обсяги круп виробляють на підприємствах Черкаської, Харківської, Київської та Дніпропетровської областей. Особливістю є концентрація основних виробничих потужностей на великих підприємствах і водночас наявність великої кількості малих підприємств різних форм власності (сукупна потужність яких забезпечує 10 % потреб вітчизняного ринку) [30].

В цілому, враховуючи особливості розвитку суспільства, зерно переробна галузь розвивається по всьому світу. Однак найголовнішою тенденцією розвитку даної галузі у нашій країні є те, що її розвитку приділяється недостатньо уваги, що має місце і у період дослідження. Наразі Україна володіє майже третиною світових запасів чорноземів, однак понад 80% зернової сировини експортує до інших країн з метою їх подальшої переробки не в Україні. Таким чином Україна втрачає величезні кошти, адже продукція зерно переробки коштує значно дорожче, ніж зернова сировина, яку для цього використовують. Внаслідок цього на українських полицях нерідко можна зустріти італійські макарони, виготовлені з українського борошна, за які потім нашій країні доводиться платити. Однак вітчизняна продукція зерно переробки, яка використовується як ресурс для харчування, дуже часто програє у конкуренції закордонним конкурентам, оскільки її якість є нижчою.

Україна за обсягами експорту зернової продукції стабільно займає лідерські позиції. Зокрема, у 2020 году вона посіла друге місце за обсягами експорту зернових культур, що свідчить про важливу роль української зернової продукції на світовому ринку.

Також варто розглянути особливості переробки зернової продукції в Україні. Те зерно, яке не пішло на експорт, переробляється в Україні на різних підприємствах. Напрямки переробки такої продукції наступні:

- 1) крупи, які потім будуть поступати на український ринок;
- 2) борошно, крохмаль тощо;
- 3) кормова продукція для тваринництва.

Найбільші обсяги переробки, станом на 2022 рік, має саме кукурудза, яку зберігають у якості зерна. Серед суто зернових культур, найбільше переробляється пшениця, однак все ж суттєво на обсяги переробки впливає те, що значні частини врожаю пшениці спрямовуються саме на експорт.

Важливим напрямком переробки зернової продукції є виробництво комбікормів. Даний напрямок розвивається і в Україні, і закордоном. Однак за останні роки дана галузь в Україні переживає не найкращі часи: ще у 2020 році обсяги виробництва комбікормів скоротились на 6%. Цілком ймовірно, що на це вплинули також і наслідки пандемії. Загалом, станом на лютий 2020 року виробництво кормів (без урахування преміксів) в Україні становить 6,3 млн т. Такий результат є найнижчим за останні шість років. Спостерігається негативна тенденція і на світовому ринку. Зокрема, міжнародне виробництво кормів також скоротилося – на 1,07% (до 1,13 млрд т) [31].

Окрім цього, важливою для України є борошномельна та круп'яна промисловість, які становлять основу даного сектору і у зазначений період. Загалом, станом на 2020 рік основними виробниками борошна та круп були наступні підприємства [30]:

1. ТОВ «Вінницький комбінат хлібопродуктів № 2» (входить до ТОВ «Укрпромінвест-Агро»);
2. ТОВ «Столичний млин» (м. Київ); ТОВ «Дніпромлин»;
3. ТОВ КВФ «Рома» (м. Первомайський, Харківська обл.);
4. ТОВ «Хмельницьк-Млин» (Хмельницька обл.);
5. ПАТ «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»;
6. ДП «Новопокровський комбінат хлібопродуктів»;

7. ТОВ «Енліль» (м. Харків);
8. ТОВ «Рівне-Борошно».

Варто зауважити, що важливою та невід'ємною складовою даної галузі є процес переробки зернової сировини із використанням машинного обладнання. Даній сфері приділяють окрему увагу у закордонних дослідженнях, зокрема – у щорічних звітах, які створюються для аналізу ринку обладнання для переробки зерна, що також дає можливість створити комплексне уявлення про становище галузі зерно переробки у світі. В цілому, ринок обладнання для переробки зерна оцінюється в 6,1 мільярда доларів США в 2021 році, і очікується, що він досягне 8,95 мільярда доларів США до 2029 року, зростаючи на CAGR на 4,92% протягом періоду прогнозування 2022-2029 років, що зазначається у звіті [32].

Одна з основних проблем розвитку зернопереробної галузі в Україні пов'язана з військовими діями, які спричинили вилучення великої кількості територій з загального використання через мінні поля та пошкодження внаслідок бойових дій. Це знизило кількість вирощуваної сільськогосподарської продукції, що негативно впливає на внутрішній ринок та експорт. Ця проблема призвела до зростання цін на продукти, що, у свою чергу, створює інфляційний тиск на економіку України. На сьогоднішній день, дефіцит продукції зернопереробної галузі є однією з головних причин підвищення рівня інфляції в Україні.

Окрім цього, військові дії призвели до скорочення підприємств, які задіяні у сфері зерно переробки, якщо враховувати загальноукраїнські тенденції до скорочення промислових підприємств, особливо у територіях, які найбільше постраждали від війни. Тож згідно з результатами дослідження можна сказати, що війна значним чином вплинула на становище української промисловості, яка різко скоротилась: до того ж постраждали усі галузі промисловості, оскільки чимала кількість підприємств на початку війни призупинили свою діяльність. Припинення діяльності низки підприємств різної форми власності, закриття іноземних філій та обмеження діяльності

тих, хто не припинив свою роботу, спричинили збільшення рівня безробіття, і, як наслідок, зростання рівня бідності.

Також в цілому варто зазначити, що найгіршою економічна ситуація була від початку війни, оскільки економіка ще не пристосувалась до нових викликів, які спричинили військові дії. Від 24 лютого підприємці, які були налякані військовими діями та їхніми початковими наслідками, припинили свою діяльність. Так, згідно з інформацією від Національного Банку України, станом на квітень минулого року близько 30% українських підприємств припинили повністю припинили свою діяльність, 45% працюють лише частково.

Зернопереробна галузь також зазнала впливу пандемії COVID-19, яка призвела до зменшення попиту на деякі види продуктів, зокрема на борошно та крупи, а також до зниження експортних можливостей.

На фоні зменшення виробництва зернових культур, в Україні відбувалося реформування зернопереробної галузі, зокрема, здійснювалися зусилля для модернізації обладнання та удосконалення технологій виробництва. Також спостерігалось збільшення виробництва олії та інших продуктів переробки зернових культур з метою зменшення залежності від експорту зерна.

Окрім цього, на сьогоднішній день Україна має відчутне скорочення експорту зернових культур та продукції зерно переробної галузі, що також і негативно впливає на становище світового ринку. Країна-агресор довгий час блокувала морські торговельні шляхи України, через які наша країна найбільше експортувала різні товари, а особливо залізні руди, металеві вироби та зерно, які і складають основні статті експорту нашої держави.

Влітку 2022 року морські порти Одещини відновили свою діяльність, однак з деякими обмеженнями, проте все ж Україна має можливість експортувати зернові та інші товари до морських та річних портів інших держав. Згідно з оперативними даними Державної митної служби, станом на 16 січня Україна з початку 2022/23 МР експортувала 24,472 млн тонн

зернових і зернобобових культур, у тому числі в січні – 1,726 млн тонн. З портів Одещини станом на жовтень 2022 року Україна експортувала 6,1 тону зерна, однак, порівняно з минулими роками, дані показники є набагато меншими [33]. Якщо поглянути на Чорноморський регіон, українське зерно було дуже конкурентоспроможним, і це спричиняло певну напругу між сусідніми країнами. Аграрії заявляють, що українське зерно продають дуже дешево і це зруйнувало їхній ринок. Запаси зерна є досить значними в Румунії, Болгарії, Сербії, Угорщині та Словаччині, і ці країни скаржаться на український імпорту. Але я думаю, що важливішим фактором у майбутньому буде, загроза нових атак Росії на портову інфраструктуру України.

Негативне становище даної галузі негативно впливає і на тенденції світового ринку, оскільки Україна – важливий експортер зернових у світі.

У 2024-2025 році очікується такі площі посівів під культури (прогноз наводиться із даними посівних площ за 2023 рік):

- пшениця – 4,7 млн га (2023 рік) та очікуємо 5,1 млн га (2024 рік)
- ячмінь – 1,5 млн га та відповідно 1,4 млн га
- кукурудза – 4,1 млн га і прогнозуємо 2024 року суттєве зниження

посівних площ на 400 тис. га – до 3,7 млн га. Посіви кукурудзи на нашу думку зменшились на користь сої.

- соя – 1,9 млн га та 2,3 млн га
- ріпак – 1,5 та 1,3 млн га
- соняшник – 5,9 млн га попри різні очікування по ринку, ми

вважаємо, що площі не мають сильно відрізнитись від минулорічних – 5,9 проти 5,8 млн га.

Експерти також прорахували врожай 6 культур на 2024 рік – загальну цифру оцінюємо в 78,3 млн т. Для порівняння, в 2023 році зібрали 81,6 млн т, у 2022 зібрали 72,4 млн т, а у 2021-2022 – 108 млн т:

- пшениці очікуємо на рівні минулого року – 22,5 (2023 рік) та 22,3 млн т (2024 рік)
- ячмінь – 5,9 млн т (2023 рік) та 5,2 млн т (2024 рік).

- кукурудза – через очікуване нами скорочення посівних площ урожай знизиться з 29,6 млн т орієнтовно до 27,0 млн т.
- соя – буде зростання з 5,0 млн т до 6,0 млн т, тобто на 1 млн. т
- ріпак – з 4,6 млн т очікуємо отримати з нового урожаю 3,9 млн т – причина не лише в менших площах, а й в меншій врожайності.
- соняшник – урожай соняшника у 2023 році був 14,0 млн т, цього прогнозуємо 13,8 млн т.

В Індії через посуху також під загрозою врожаї пшениці. Це країна, яка займає друге місце у світі за споживанням цієї культури. Таким чином, потреба країни в імпорті зерна пшениці виникне вперше за 6 років, оскільки внутрішні запаси на державних складах впали до найнижчого рівня за 7 років. Також у випадку Австралії, другого за величиною експортера пшениці у світі, сівба буде здійснюватися в сухий ґрунт після місяців сильної спеки.

На думку аналітиків, це може спонукати імпортерів, особливо Китай та Індонезію, шукати більшу кількість пшениці в інших експортерів у Північній Америці, Європі та Чорноморському регіоні. Це вплине на ціни.

У Південній Америці очікується, що прогнози щодо пшениці, а також кукурудзи та сої будуть вищими. Єдине, що турбує, погода в Бразилії, але в 2024 році там очікується рекордне виробництво. А в Аргентині сильні опади в сільськогосподарських районах, ймовірно, збільшать виробництво сої, кукурудзи та пшениці. Наразі 95% ранніх посівів кукурудзи та 75% сої перебувають у стані «від відмінних до дуже хороших» завдяки дощам, які йшли з кінця жовтня в Бразилії.

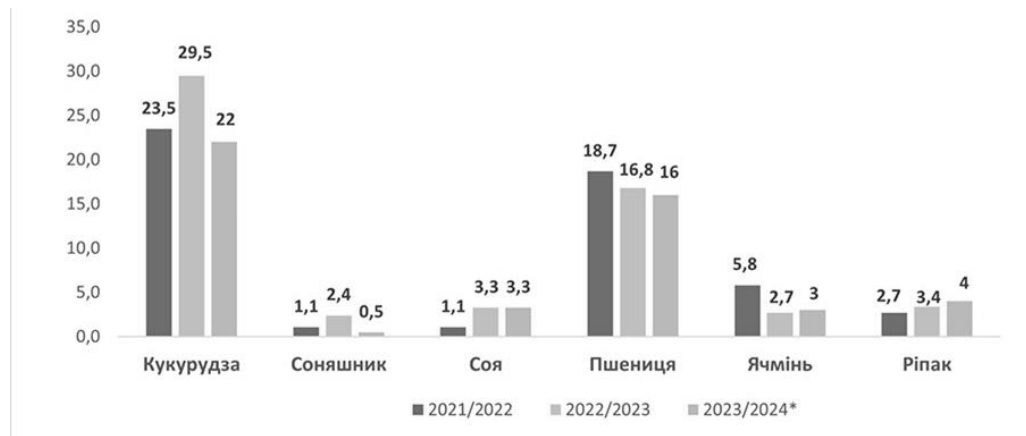


Рис. 2.3. - Прогноз потенційного експорту зернових та олійних культур 2023-2024 м.р., млн. т.

Отже, Україна є одним зі світових лідерів вирощування зернових культур та займає важливе місце у світовому експорті. Однак у нашій країні спостерігається незначний рівень розвитку зерно переробної галузі, основна продукція якої спрямовується саме на внутрішній ринок, а не на експорт.

## 2.2. Техніко-економічна характеристика підприємства ДПЗКУ «Одеський Комбінат Хлібопродуктів»

Повне найменування підприємства: філія АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «ОДЕСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ».

Форма власності: державне підприємство; входить в якості дочірнього підприємства в акціонерну компанію ДПЗКУ. Код ЄДРПОУ: 00952137

Орган реєстрації: Суворовська районна адміністрація Одеського міськвиконкому. Свідоцтво про перереєстрацію: № 1267 від 25 травня 1998.

Юридична адреса: 65003, м. Одеса, вул. Чорноморського козацтва, 20. тел. (0482) 723-20-04, факс. 723-60-03.

Статутний капітал: 32,1 млн. грн.

Одеський комбінат хлібопродуктів є одним з провідних підприємств галузі хлібопродуктів півдня України.

Напрямки діяльності комбінату: виробництво хлібопекарського пшеничного борошна, висівок.

Млинозавод Одеського комбінату хлібопродуктів - найстаріше підприємство такого типу в м. Одесі - заснований в 1844 році Торговим домом "Еммануїл Вейнштейн і Сини". При проектуванні млинозаводу враховувалися особливості Одеси як вузла сполучення морських і сухопутних шляхів.

Після неодноразових реконструкцій і перебудов з дерев'яного будинку млин перетворилася в архітектурний пам'ятник оригінальної конструкції з червоної цегли. У шестиповерховому будинку млини розташовані дві самостійні секції:

- секція двох сортового хлібопекарського помелу потужністю 335 тонн переробки пшениці на добу;

- секція трьох сортового макаронного помелу твердої або м'якої пшениці потужністю 250 тонн переробки пшениці на добу – на даний час не працює.

У 1989 році в будівлі млин заводу було розпочато монтаж автоматизованих, удосконалених ліній переробки пшениці, в результаті обидві секції оснащені обладнанням, випущеними за ліцензією швейцарської фірми "Бюллер" і введеним в експлуатацію в 1992 році.

До складу комбінату входить:

- Елеватор місткістю 7,5 тис. тонн, оснащений однією автомобільною точкою і двома точками залізничного прийому зернових культур;

- Склад безтарного зберігання борошна ємністю 1200 тонн;

- Склади підлогового зберігання борошна в мішкотару сумарною місткістю 1700 тонн;

Комбінат має у своєму розпорядженні територію 3,9 га, власну залізничну гілку, де одночасно можуть знаходитися до 60 вагонів, всю необхідну інженерну інфраструктуру.

Для реалізації зазначеного проекту комбінат має:

- Вигідне географічне розташування;
- Сертифіковану виробничо-технологічну лабораторію зернового профілю;
- Майданчики, до яких підведені комунікації тепло-, водо-, електропостачання та каналізації;
- Кваліфікований персонал, який має досвід проведення робіт з прийому, переробки, зберігання, лабораторних досліджень та переробки великих партій зернових культур.

Таблиця. 2.1

**Потенціал млинового комплексу при повному завантаженні  
обладнання (в розрахунку на рік)**

Показники	Од. тис. тонн	Кількість
Переробка пшениці	тис. тонн	77,0
Виробництво продукції:		
- борошно хлібопекарське вищого сорту	тис. тонн	30,8
- борошно хлібопекарське першого сорту	тис. тонн	27,0
- висівки	тис. тонн	17,7

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

Одеський КХП здійснює такі основні види діяльності:

- оптова торгівля хлібопродуктами, в тому числі і на експорт;
- виробництво борошна та крупи;
- складські послуги зі зберігання зернових культур.

Крім цього, комбінат надає послуги з операцій із зерновими культурами:

- переробка продовольчої пшениці на давальницьких умовах з виходами у відсотках від ваги зданої пшениці:

Таблиця 2.2

**Умови переробки давальницької пшениці**

Вихід продукції, %			Ціна за переробку 1 тонна пшениці з НДС, грн.
Борошно в/с	Борошно 1/с	Висівки	
39	33	24	200

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

Заставна закупівля пшениці здійснюється за цінами, які затверджуються Кабінетом міністрів України на кожний маркетинговий рік перед початком збиральної кампанії.

Протягом 8 місяців власник зерна має право реалізувати його на більш вигідних умовах. Якщо такої реалізації не було, то, після остаточних розрахунків з власниками зерна, право власності переходить до комбінату.

На сьогоднішній день Одеський комбінат хлібопродуктів випускає продукцію наступної номенклатури:

- борошно хлібопекарське вищого сорту;
- борошно хлібопекарське першого сорту;
- висівки пшеничні (насіпом та гранульовані);
- висівки дієтичні;

Таблиця 2.3

### **Основні постачальники сировини Одеського комбінату хлібопродуктів**

Сировина	Поставники	Регіон походження
Пшениця продовольча	Аграрний фонд України	Усі області України
Пшениця продовольча	АТ «ДПЗКУ»	Усі області України
Пшениця продовольча	Суб'єкти підприємницької діяльності	Одеська, Миколаївська, Херсонська області
Різні зернові культури на заставне зберігання	Суб'єкти підприємницької діяльності	Одеська, Миколаївська, Херсонська області

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

Зниження виробництва на Одеському КХП викликано відходом основного замовника борошна ВАТ «Одеський коровай».

Асортимент випуску основної продукції: мука вищого і першого сортів, висівки. На підприємстві працює 100 осіб, з яких робітників - 65 чоловік, службовців - 35 осіб.

Продукція Одеського комбінату хлібопродуктів завжди вигідно відрізнялася на ринку своїми високими споживчими якостями. Велика

заслуга в цьому належить технологічним лабораторіям комбінату, які є частиною існуючої інфраструктури з контролю вхідної якості зернової та не зернової сировини, технологічного процесу виробництва, і наступним визначенням якості продукції відповідно до діючої нормативно-технічною документацією.

Таблиця 2.4

### Основні техніко-економічні показники діяльності ОКХП

Найменування Показників	Од. вим.	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
				Абсолютні	Відносні,%
Борошно, всього	тонн	20079	4583,5	-15495,5	- 77,2
Прибуток(+), збиток (-)	тис. грн.	- 1429	- 2878	- 1449	101,4
Виручка від реалізації продукції	тис. грн.	8785	2124	- 6661	- 75,8
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	8765 10214	3913 5002	- 4852 -5212	- 55,4 51,0
Чисельність	люд.	123	100	23	23,0
Середньорічне виробництво продукції на одного працівника	тис.грн.	71,4	16,6	- 54,8	-76,8
Фонд оплати праці	тис. грн	2264,8	1861,1	- 403,7	- 17,8
Середньомісячна ЗП	грн.	1534	1212	- 322	- 21,0
Основні фонди	тис.грн	15477	15163	- 314	- 2,0
Оборотні кошти	тис.грн	5143	4866	- 277	- 5,4
Фондовіддача	грн.	0,56	0,14	- 0,42	- 75,0
К-т обертаємості оборотних коштів		1,71	0,44	- 1,27	- 74,3
Витрати на 1 грн. виручки	грн.	0,99	1,84	0,85	85,9
Використання виробничої потужності	%	15,8	3,6	-12,2	

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

На підставі наведених даних можна зробити наступні висновки про роботу комбінату за 2018-2019 рр..

За останній час на підприємстві різко зменшився обсяг виробництва (виробництво борошна склало лише 22,8 % від рівня 2018 р.), що говорить про те, що в роботі комбінату немає ніякої стабільності, а використання виробничої потужності на 3,6 % можна охарактеризувати як випадкове використання потужностей млинового виробництва.

У 2019 р. зменшилася собівартість реалізованої продукції, але з тієї причини, що в 2019 році комбінат практично не працював, а переробляв тільки давальницьку сировину.

Збитки в 2019 році збільшилися в 2 рази в порівнянні з 2018 роком - причини ті ж - вкрай низький рівень завантаженості виробничих потужностей і т.д. Зменшилися основні фонди на 2,0 %. Зменшився показник «Оборотні кошти» на 5,4 % - це викликано, перш за все, поганою роботою комбінату.

Фондовіддача катастрофічно зменшилася, що свідчить про зниження рівня ефективності використання основних фондів.

Чисельність зайнятих на комбінаті у 2019 році зменшилося на 23 %. Зменшився показник «Фонд оплати праці» на 17,8 %, те саме сталося з показником «Середньомісячна заробітна плата одного робітника» - 21%, що викликано тим, що практично весь рік основна маса працюючих працювала за графіком скороченого робочого тижня. Збільшилися витрати на 1 грн. вартості продукції на 85,9 %.

Ефективність функціонування об'єкта господарювання в загальному вигляді можна виразити в наступній схемі - максимум витрат при мінімумі результатів.

Одеський комбінат хлібопродуктів є філією АТ «ДПЗКУ», що передбачає певну структуру управління. Стратегію діяльності визначає Правління. Очолює Правління голова, який відповідно до Статуту представляє АТ «ДПЗКУ» на зовнішніх організаціях, проводить засідання Правління і на основі прийнятих рішень видає накази і розпорядження, обов'язкові для всіх дочірніх підприємств.

Виробничо-господарською діяльністю комбінату керує директор, його повноваження визначаються Статутом. Він представляє комбінат у зовнішніх організаціях, проводить наради і на основі прийнятих рішень видає накази і розпорядження, обов'язкові для всіх працівників. Його заміняє головний інженер, який безпосередньо відповідає за виробничу діяльність комбінату.

За кожним головним спеціалістом закріплюється певний напрям (сфера) діяльності, таким чином, до складу керівництва комбінату входить крім директора заступник директора з якості, головний бухгалтер, головний енергетик, головний механік, головний економіст. Організаційна структура філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» представлена на рис. 2.4. Організаційні структури формуються відповідно до вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства для забезпечення координації й контролю діяльності підрозділів фірми та її співробітників. Структура має тісні зв'язки з її елементами: ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками.

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

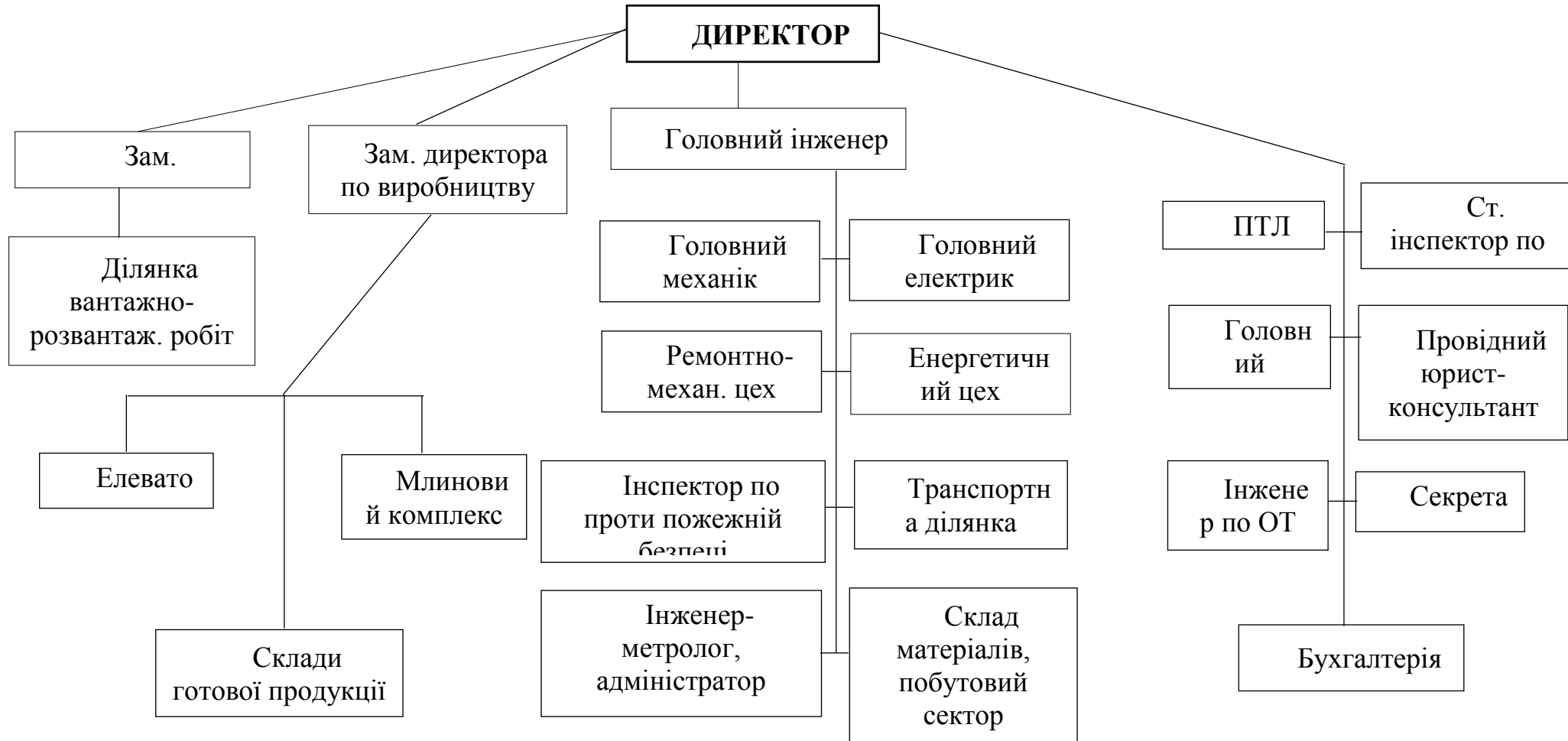


Рисунок 2.4. - Організаційна структура ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Аналіз виробничо-господарської діяльності філії АТ «ДПЗКУ», «Одеський комбінат хлібопродуктів» проводиться за допомогою натуральних і вартісних показників, отриманих з форми річної звітності № 1 – П.

Таблиця 2.5

### Аналіз виробництва та реалізації продукції

Показники	2018 г.	2019 г.	Відхилення	
			Абсолютні	Відносні
1.Обсяг продукції в діючих цінах підприємства (без ПДВ та акцизного збору), тис. грн.	8785	2124	- 6661	- 75,8
2.Обсяг виробництва, тонн:				
Борошно – всього	20079	4583,5	-15495,5	- 77,2
в т.ч. давальницьке	20079	4583,5	-15495,5	- 77,2
Висівки пшеничні	6634,5	1484,7	- 5149,8	- 77,6
в т.ч. давальницькі	6634,5	1484,7	-05149,8	- 77,6

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

Дані табл. 2.5 свідчать про різке падіння обсягів продукції на КХП у 2019 році, що обумовлено в першу чергу значним зменшенням обсягів переробки давальницької сировини.

Різке падіння обсягів переробки давальницької сировини в 2019 році викликано помилковою політикою керівництва АТ «ДЗПКУ», яке за період з червня 2018 року по листопад 2019 року чотири рази змінювало директорів комбінату, що в умовах відсутності обігових коштів та налагодженої системи збуту готової продукції не дало можливості виробляти продукцію з власної сировини і, крім того, не задіяло потенційних постачальників зерна для роботи за давальницькою схемою переробки.

Таблиця 2.6

### Аналіз використання виробничої потужності підприємства

Роки	Од. вим.	Середньо-річна встановлена потужність	Випуск продукції	Використання потужності, %
2018 р.	тис.тонн	127,3	20,1	15,8
2019 р.	тис.тонн	127,3	4,6	3,6

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

Аналіз використання виробничої потужності показав, що ступінь її використання була досить низька. Дуже низький коефіцієнт використання потужності (3,6 %) за 2019 рік по виробництву пояснюється тим, що в умовах високої конкуренції комбінат не зумів знайти ринки збуту і практично не використовував виробничі потужності комбінату.

Таблиця 2.7

### Аналіз стану основних фондів

Показники	На кінець 2018 року	На кінець 2019 року
Всього основних фондів	29967	29301
Знос	14490	14138
Залишкова вартість	15477	15163
Коефіцієнт зносу	0,484	0,483
Коефіцієнт придатності	0,516	0,517

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

Коефіцієнт придатності на початок 2019 року більше 0,5, на кінець - також, отже можна зробити висновок про те, що через незначне перевищення коефіцієнта зносу понад 0,5, фонди зношені і підлягають відновленню. Спостерігається зменшення коефіцієнта зносу і зростання коефіцієнта придатності, тобто на підприємстві спостерігається хоч і дуже невелика, але оновлення основних фондів.

Таблиця 2.8

### Аналіз структури основних фондів у 2019 році

Основні фонди основного виду діяльності	тис.грн	%
Всього на кінець року	29301	100,0
1 група	26535	90,6
2 група	2060	7,0
3 група	144	0,5
4 група	137	0,4
5 група	425	1,5

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

Найбільшу питому вагу в структурі основних фондів займає 1 група (будівлі, споруди та передавальні пристрої) - 90,6 %, а 2 група (машини та обладнання) складає всього 7,0 %, тобто можна зробити висновок про явну

диспропорції основних фондів. В останні роки структура основних фондів практично не змінювалася, тобто головне виробниче ланка - обладнання - не модернізувалося і не купувалося. Аналіз використання матеріальних ресурсів зводиться до розгляду взаємопов'язаних вартісних показників - матеріаломісткості та матеріаловіддачі. Для переробних галузей харчової промисловості даний вид аналізу має велике значення, так як практично всі виробництва даної сфери є матеріаломісткими.

Таблиця 2.9

### Аналіз використання матеріальних ресурсів

Показники	2018	2019	Відхилення	
			Абсол.	Відносні, %
Виручка від реалізації, тис.грн.	8785	2124	- 6661	- 75,8
Матеріальні затрати, тис. грн	6638	2276	- 4362	- 65,7
3. Матеріаловіддача	1,32	0,93	- 0,39	- 29,5
4. Матеріалоемкість	0,75	1,07	0,32	42,7

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

У 2019 році в порівнянні з 2018 роком на Одеському комбінаті хлібопродуктів матеріаломісткість на 1 грн. товарної продукції збільшилася, отже зменшилася матеріаловіддача. Це викликано тим, що в 2019 році млин практично не працював - використання виробничої потужності склало 3,6 %, а матеріали, хоча і в набагато менших обсягах, використовувалися.

Аналіз собівартості продукції. Одеський комбінат хлібопродуктів випускає невеликий асортимент продукції, тому зручніше всього проводити аналіз собівартості продукції за елементами витрат. Що власне і представлено в таблиці 2.10

Дані таблиці 2.10 свідчать про зміну структури витрат на виробництві. Так, зменшується частка матеріальних витрат, що не дуже сприятливо, оскільки для матеріаломістких виробництв поліпшення використання матеріальних ресурсів є головним напрямком зниження собівартості; також постійно збільшується частка оплати праці, відрахувань на соціальне страхування та амортизації, що викликано зростанням заробітної плати

відповідно до чинного законодавством України. Головна причина такого збільшення - переробка лише давальницької сировини.

Таблиця 2.10

### Загальна оцінка витрат на виробництво продукції

Показники	2018 р.		2019 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Обсяг продукції, тис.грн	8785		2124	
Витрати на виробництво, тис.грн	11437	100,0	5744	100,0
в тому числі:				
- матеріальні витрати	6638	58,1	2276	39,6
- амортизація	248	2,2	231	4,0
- оплата праці	2313	20,2	1912	33,3
- відрахування на соціальні потреби	909	7,9	774	13,5
- інші затрати	1329	11,6	551	9,6
Витрати на 1 грн РП, коп.	1,30		2,70	

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

Витрати на 1 грн. реалізації в 2019 році в порівнянні з 2018 роком збільшилися з 1,30 грн. до 2,70 грн., таким чином в останні 2 роки говорити про якусь ефективності роботи комбінату не має сенсу.

Фінансово-економічний аналіз.

Завданнями фінансово-економічного аналізу є оцінка прибутку, її складу і динаміки, аналіз рентабельності та факторів, що впливають на фінансові результати.

Таблиця 2.11

### Аналіз фінансових результатів

Показники	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
			Абсо-лютні	Відносні, %
Фінансовий результат, (прибуток +, збитки -), тис. грн.	- 1429	- 2878	- 1449	101,4

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

Дані таблиці 2.11 говорять про те, що найбільші збитки отримано у 2019 році - 2848 тис. грн. - у рік найменшого обсягу переробки зерна. Отже,

можна зробити висновок про низьку ефективність виробництва, так як фінансова діяльність підприємства багато в чому визначається його господарською діяльністю. Слід зазначити, що в 2019 році збитки збільшені удвічі у порівнянні з 2018 роком.

Таким чином, на підставі аналізу звітів Одеського комбінату хлібопродуктів можна зробити висновок про те, що комбінат практично не здатний здійснювати ритмічну виробничо-господарську діяльність, його фінансове становище вкрай нестійке і комбінат знаходиться на межі банкрутства.

### **2.3. Дослідження стратегії управління підприємством ДПЗКУ «Одеський Комбінат хлібопродуктів»**

Метою вивчення макросередовища є складання переліку можливостей і загроз. Аналізування передбачає вивчення таких чинників: економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних, соціально-культурних.

Основою аналізування служить інформація, що міститься в періодичній пресі: газетах і журналах, а також у різноманітних інформаційних Інтернет-виданнях, статистичних збірниках України. Спочатку проаналізуємо групу факторів (економічні, політичні, правові, демографічні, науково – технічні, природні, соціально – культурні) окремо по території України. Визначимо стан розвитку економіки України, розвиток виробництва товарів та номенклатури підприємства, стан державного бюджету України, темп інфляції, рівень безробіття, рівень податкових ставок, рівень дохідності населення країни, рівень політичної стабільності в суспільстві, стан лобістських груп, напрям розвитку політичної системи, характер політичної боротьби, ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку, законодавчі акти України, які регулюють діяльність підприємства, чисельність населення України, статево – віковий склад населення, рівень

народжуваності, нововведення в галузі товарів, нововведення в галузі технології, нововведення в галузі менеджменту, стан природних ресурсів України, екологічний фактор забруднення навколишнього середовища, природні умови, рівень освіти, соціальні умови життя тощо.

Для аналізу факторів зовнішнього середовища підприємства, як правило, використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), а також SWOT-аналіз, який допомагає зафіксувати наявні погрози і можливості та визначити несприятливі фактори, вплив яких може знизити рівень ефективності потенціалу підприємства. Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться: діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.), системи технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, а саме заміна їх на більш прогресивні, дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства та підсилює внутрішню гнучкість виробництва. - сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів великою мірою впливають на конкурентоспроможність підприємства. - збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку.

Таблиця 2.12

**SWOT аналіз ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів»**

	О(можливості)	Т(загрози)
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання обсягу зернового ринку</li> <li>2. Повне використання виробничих потужностей</li> <li>3. Популяризація продуктів для здорового харчування</li> <li>4. Зростання потреби населення в зернових виробах</li> <li>5. Можливість використання «довгих» кредитів і зовнішніх джерел довгострокових фінансових активів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Військова агресія проти України</li> <li>2. Складна ситуація з доставкою зернової продукції на світові ринки збуту</li> <li>3. Низька врожайність зернових культур в Україні</li> <li>4. Нестабільність ситуації в політичному, економічному, правовому секторі</li> <li>5. Високий рівень конкуренції</li> </ol>
Внутрішнє середовище		
<b>S</b>	<b>SO</b>	<b>ST</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провідне підприємство галузі хлібопродуктів півдня України.</li> <li>2. Велика потужність переробки пшениці на добу (335 т.)</li> <li>3. Велика територія із власним залізничним сполученням</li> <li>4. Вигідне географічне розташування</li> <li>5. Наявність сертифікованої лабораторії зернового профілю</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на нові ринки</li> <li>2. Зростання обсягів виробництва на експорт</li> <li>3. Впровадження нових технологічних ліній</li> <li>4. Підвищення рекламної діяльності</li> <li>5. Отримання додаткового прибутку за рахунок отримання орендної плати за використання вільних приміщень</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимізація асортименту продукції</li> <li>2. Збільшення обсягів виробництва продукції високої якості</li> <li>3. Створення власної сировинної бази</li> </ol>
<b>W</b>	<b>WO</b>	<b>WT</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не працює секція макаронного помелу пшениці потужністю 250 т/доба</li> <li>2. Зниження обсягів виробництва та переробки давальницької сировини</li> <li>3. Низький коефіцієнт використання потужностей</li> <li>4. Відсутність мобільності при зміні планованої структури асортименту виробництва продукції</li> <li>5. Відсутність маркетингової стратегії</li> <li>6. Нестача власних фінансових ресурсів</li> <li>7. Відсутність впровадження інноваційних технологій та продуктів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модернізація обладнання</li> <li>2. Розробка та впровадження в виробництво інноваційних продуктів для здорового харчування</li> <li>3. Пошук надійних постачальників сировини</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залучення інвесторів для модернізації обладнання</li> <li>2. Зниження собівартості продукції за рахунок впровадження нових технологій та нового обладнання</li> <li>3. Зниження собівартості продукції за рахунок підвищення коефіцієнта використання потужностей (збільшення обсягу переробки зерна)</li> </ol>

Джерело: побудовано автором на основі досліджень підприємства

PEST-аналіз (або STEP-аналіз) - це стратегічний аналіз соціальних (S - social), технологічних (T - technological), економічних (E - economic) і політичних (P - political) факторів, які мають безпосередній вплив на зовнішнє середовище організації. Оскільки політичні чинники тісно перетинаються з діяльністю підприємства, то за результатами аналізу визначаються ключові ознаки впливу політичної ситуації на ділову активність, інвестиційний клімат, стабільність організації та перспективи її розвитку.

Таблиця 2.13

### PEST-аналіз ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів»

Політичні фактори	Економічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Штучна дестабілізація курсу нац. валюти</li> <li>2. Військова ситуація в країні</li> <li>3. Перерозподіл сфер впливу через зміну влади</li> <li>4. Рівень суспільної підтримки урядових програм розвитку</li> <li>5. Законодавчі акти України, регулюючі діяльність галузі</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення інфляції</li> <li>2. Зростання витрат на переробку сировини</li> <li>3. Зменшення рівня попиту</li> <li>4. Зміни в податковому законодавстві</li> <li>5. Розвиток економіки України</li> <li>6. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства</li> </ol>
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження трудової активності</li> <li>2. Заміна ручної праці машинною</li> <li>3. Нестача високо-кваліфікованих фахівців</li> <li>4. Соціальні умови життя</li> <li>5. Зміна уподобань та смаків споживачів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання нового обладнання</li> <li>2. Можливість глобального переходу на електронні системи розрахунку</li> <li>3. Збільшення автоматизації виробництва</li> <li>4. Швидкість оновлення та освоєння новітніх технологій</li> <li>5. Нововведення в області менеджменту</li> </ol>

Джерело: побудовано автором

Наступним методом стратегічного аналізу для оцінки рівня конкурентоспроможності є матриця БКГ. Матриця BCG допомагає визначити прибутковість тієї чи іншої зони господарювання компанії.

Модель BCG дозволяє класифікувати кожен стратегічну зону господарювання (СЗГ) за його часткою на ринку щодо основних конкурентів і за темпами зростання річних обсягів продажів у галузі. Відносна частка ринку - це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Темп

зростання ринку - це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі.

Використовуючи цю матрицю. Можна визначити:

- яке СЗГ грає провідну роль в порівнянні з конкурентами;
- яку динаміку мають ринки: розвиваються, стабілізуються або скорочуються.

В основі матриці лежить припущення, що чим більше частка ринку СЗГ, тим нижче витрати і вище прибуток. Залежно від того, в якій квадрат матриці потрапляє СЗГ, робиться висновок про величину і необхідності інвестицій у нього. Уданій моделі використовуються дві змінні: відносна частка ринку (відношення між власною абсолютною часткою ринку і загальною величиною ринку) та темп зростання.

Для оцінки стратегії підприємства щодо управління існуючими напрямками виробничої діяльності, що забезпечує досягнення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі, побудуємо матрицю Бостонської консалтингової групи.

Стратегічні зони господарювання визначено продукцією, яку випускає дане підприємство:

- СЗГ №1 - борошно хлібопекарське вищого сорту;
- СЗГ №2 - борошно хлібопекарське першого сорту;
- СЗГ №3 - висівки дієтичні.

Дані про динаміку виробництва кожної СЗГ подано в таблицях 2.14, 2.15, 2.16

Таблиця 2.14

#### **Динаміка виробництва борошна хлібопекарського вищого сорту**

Показник	Од. Виміру	2020 р.	2021 р.
Об'єм виробництва галузі	тис. т.	596,8	671,2
Одеський комбінат Хлібопродуктів	тис. т.	34,7	28,9
ТОВ Вінницький КХП №2	тис. т.	85,1	76,1

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної статистичної служби

Таблиця 2.15

**Динаміка виробництва борошна хлібопекарського першого сорту**

Показник	Од. Виміру	2020 р.	2021 р.
Об'єм виробництва галузі	тис. т.	890	760,7
Одеський комбінат Хлібопродуктів	тис. т.	54,5	49,8
ТОВ Вінницький КХП №2	тис. т.	67,4	70,2

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної статистичної служби

Таблиця 2.16

**Динаміка виробництва висівки дієтичні**

Показник	Од. Виміру	2020 р.	2021 р.
Об'єм виробництва галузі	тис. т.	210	181,1
Одеський комбінат Хлібопродуктів	тис. т.	19,1	32,6
ТОВ Вінницький КХП №2	тис. т.	15,6	23,8

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної статистичної служби

Відносна частка ринку (ВЧР) кожної СЗГ досліджуваних підприємств розраховується на основі інформації про їх обсяги виробництва та обсяги виробництва лідера галузі, за формулою:

$$\text{ВЧР (СЗГ}_n) = \frac{\text{Обсяг виробництва даного підприємства}}{\text{Обсяг виробництва лідера на ринку}} \quad (2.1)$$

Темп росту ринку (ТРР) визначається на основі інформації про обсяги виробництва за певний період:

$$\text{ТРР} = \frac{(\text{Ємність ринку 2021} - \text{Ємність ринку 2020})}{\text{Ємність ринку 2020}} * 100\% \quad (2.2)$$

Розрахуємо ВЧР за трьома видами СЗГ:

$$\text{ВЧР}_{\text{СЗГ №1}} = \frac{28,9}{76,1} = 0,38$$

$$\text{ВЧР}_{\text{СЗГ №2}} = \frac{49,8}{70,2} = 0,71$$

$$\text{ВЧР}_{\text{СЗГ №2}} = \frac{32,6}{23,8} = 1,37$$

Розрахуємо темп росту ринку за трьома видами СЗГ:

$$\text{ТРР}_{\text{СЗГ №1}} = \frac{671,2 - 596,8}{596,8} * 100\% = 12,5$$

$$\text{ТРР}_{\text{СЗГ №2}} = \frac{760,7 - 890}{890} * 100\% = -14,5$$

$$ГРР_{СЗГ \text{ №}2} = \frac{181,1-210}{210} * 100\% = -13,8$$

За даними таблиці можна визначити діапазон зміни розмірів ринку збуту. У даному випадку мінімальне значення – -15%, а максимальне – 15%. На основі розрахованих даних побудуємо матрицю БКГ.



Рис. 2.5. - Матриця БКГ ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів»

Портфель компанії майже збалансований. Є такі СЗГ що знаходиться в зоні «Дойні корови» і може приносити нам хороший прибуток.

СЗГ №1 знаходиться в сегменті «Дикі кішки» і характеризується низькою часткою ринку на ринку з високими темпами росту. Це СЗГ має хороші позиції в портфелі підприємства і існує імовірність покращення його конкурентних позицій, тому рекомендуємо докласти усіх зусиль для переведення цього СЗГ в зону «Зірки». СЗГ №2 знаходиться в зоні «Собаки» і характеризується низькою часткою ринку на ринку з низькими темпами розвитку. СЗГ №3 в сегменті «Дойні корови» і характеризується високою часткою ринку на ринку з низькими темпами розвитку, тобто має найкращу позицію серед даних СЗГ.

Для збереження широти асортименту підприємства рекомендовано залишити СЗГ №2 та використати борошно 1 сорту у виробництві нового товару (хлібці пшеничні).

## **Висновки до розділу 2**

Отже, проведений аналіз свідчить про те, що стале виробництво зерна є стратегічно важливим для розвитку вітчизняної економіки та забезпечення продовольчої безпеки. У Законі України «Про зерно та ринок зерна в Україні» ринок зерна визначається як система товарно-грошових відносин, що виникають між його суб'єктами в процесі виробництва, зберігання, торгівлі та використання зерна на засадах вільної конкуренції, вільного вибору напрямів реалізації зерна й визначення цін, а також державного контролю за його якістю та зберіганням.

Проаналізовано, що ринок зерна це складна соціально-економічна систему, що розвивається та має свої специфічні особливості і задовольняє потреби людей продуктами зернообробки. Основною проблемою даного ринку є – нестабільність виробництва та волатильність цін, що регулюється державним апаратом. Стан внутрішнього ринку зерна характеризує національну безпеку, а рівень забезпеченості зерном є важливим показником продовольчої безпеки та економічної незалежності країни.

## РОЗДІЛ 3

### ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДПЗКУ «ОДЕСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»

#### 3.1 Розробка напрямів вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві

Нестабільність навколишнього середовища, глобалізація ринків та посилення конкурентної боротьби вимагають від керівництва ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» застосування найновішого інструментарію для виявлення в системах управління резервів ефективності. Тому впровадження нового продукту на підприємстві набуває все більшого значення. Підвищення конкурентоспроможності продукції відбувається в основному завдяки якісному використанню внутрішнього потенціалу підприємства.

Розробка напрямів вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві є критично важливою для підвищення його конкурентоспроможності та ефективності. З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства особлива увага повинна бути надана вирішенню наступних завдань:

##### 1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища

- SWOT-аналіз: Виявлення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища.

- PEST-аналіз: Оцінка політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства.

##### 2. Визначення стратегічних цілей

- SMART-цілі: Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі.

- Балансується система показників (Balanced Scorecard): Використання багатофакторної системи для моніторингу досягнення стратегічних цілей.

### 3. Впровадження інновацій

- Інноваційний менеджмент: Створення середовища, яке стимулює інновації та новаторські ідеї.

- Дослідження і розробка: Інвестування у дослідження та розробку нових продуктів та послуг.

### 4. Розвиток людського капіталу

- Навчання та розвиток персоналу: Постійне підвищення кваліфікації співробітників. Планування кар'єри: Створення чітких кар'єрних шляхів для співробітників, що сприяє їх мотивації та збереженню.

### 5. Оптимізація бізнес-процесів

- Бізнес-процес реінжиніринг (BPR): Повне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвого покращення ключових показників продуктивності.

### 6. Використання сучасних інформаційних технологій

- ERP-системи: Впровадження систем управління ресурсами підприємства для інтеграції всіх бізнес-процесів.

- Big Data та аналітика: Використання великих даних для прогнозування ринкових тенденцій та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

### 7. Зміцнення корпоративної культури

- Культура орієнтації на клієнта: Створення культури, орієнтованої на задоволення потреб клієнтів.

- Етика та соціальна відповідальність: Підтримка етичних стандартів та соціальної відповідальності у діяльності підприємства.

### 8. Фінансове управління

- **Управління витратами:** Оптимізація витрат для підвищення рентабельності.

- **Фінансове планування та прогнозування:** Розробка фінансових планів та прогнозів для ефективного управління ресурсами.

#### 9. Партнерські відносини

- **Альянси та партнерства:** Створення стратегічних альянсів з іншими компаніями для досягнення спільних цілей. Активна участь у галузевих асоціаціях та бізнес-мережах для обміну досвідом та знаннями.

#### 10. Моніторинг та оцінка ефективності стратегій

- **Ключові показники ефективності (KPI):** Використання KPI для вимірювання результативності реалізації стратегій.

- **Контроль та коригування:** Регулярний моніторинг виконання стратегічних планів та внесення необхідних коригувань.

Ці напрями вдосконалення стратегічного менеджменту допоможуть підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищити ефективність та досягти довгострокових цілей.

Для ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» рекомендовано ввести у виробництво новий популярний злаковий продукт здорового харчування – пшеничні хлібці з висівками та сиром.

Опис бізнес-ідеї введення нової продукції наведено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

### Опис бізнес-ідеї

Зміст ідеї	Напрямки застосування	Вигоди для користувача
Виробництво хлібців	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можуть входити до сухпайків військовослужбовців</li> <li>2. Реалізація продукції в магазинах</li> <li>3. Експорт за кордон</li> <li>4. Здорове харчування</li> </ol>	<p>Доступність Гарний смак Заміна хлібобулочним виробам Сприяють здоровому харчуванню Відсутність штучних добавок у складі Хороша профілактика захворювань</p>

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Прекрасною альтернативою звичайному хлібу служать хлібці з сиром та висівками. Це повноправний дієтичний продукт. Їх не сильно відрізняється від калорійності хліба, але хлібці за своїм складом набагато корисніші, ніж звичайний хліб.

Дієтичні хлібці з сиром та висівками — це продукт, що поєднує в собі корисні властивості злакових та сиру. Їх можна використовувати як здорову альтернативу звичайному хлібу. Розглянемо основні характеристики цих хлібців:

1. Цільнозернові злаки та висівки: забезпечують організм клітковиною, вітамінами групи В, мінералами (залізо, магній, цинк).
2. Сир: є джерелом білка та кальцію, сприяє зміцненню кісткової тканини.
3. Насіння та горіхи (іноді додаються): забезпечують додатковий вміст омега-3 жирних кислот та антиоксидантів.

Харчова цінність (приблизно на 100 г продукту)

- Калорійність: 300-350 ккал
- Білки: 15-20 г
- Жири: 10-15 г
- Вуглеводи: 40-50 г
- Клітковина: 5-10 г

Переваги

1. Високий вміст клітковини: сприяє покращенню травлення, відчуття насиченості, контролю рівня цукру в крові.
2. Багатий на білки: підтримка м'язової маси, відновлення тканин.
3. Низький глікемічний індекс: допомагає контролювати рівень цукру в крові.
4. Знижений вміст жиру (порівняно зі звичайним хлібом): підходить для дієтичного харчування.

Потенційні недоліки

1. Можлива присутність глютену: не підходять для людей з целиакією.

2. Вміст солі: деякі види можуть містити додану сіль, що може бути небажаним для людей з гіпертонією.

Рекомендації щодо вживання

- На сніданок: з йогуртом або свіжими овочами.
- Як перекус: з горіхами, фруктами або самостійно.
- На вечерю: як заміна хлібу до основної страви.

Зберігання

Хлібці зберігаються в сухому, прохолодному місці. Після відкриття упаковки, бажано спожити протягом кількох днів для збереження свіжості та хрусткості.

Таким чином, дієтичні хлібці з сиром та висівками є корисним та зручним продуктом, який може стати частиною здорового раціону для багатьох людей.

Дієтичні хлібці з сиром та висівками мають ряд корисних характеристик, які роблять їх популярними серед тих, хто дотримується здорового способу життя або прагне схуднути. Ось деякі з основних характеристик:

1. Низька калорійність: Ці хлібці зазвичай містять менше калорій порівняно з традиційним хлібом, що сприяє зниженню загальної калорійності раціону.

2. Високий вміст клітковини: Завдяки висівкам, дієтичні хлібці є багатим джерелом клітковини, що сприяє нормалізації роботи шлунково-кишкового тракту, покращенню перистальтики кишечника та зниженню рівня холестерину.

3. Білковий склад: Сир, який використовується в цих хлібцях, є хорошим джерелом білка, необхідного для відновлення та росту тканин, підтримки імунної системи та м'язової маси.

4. Низький вміст жирів: Дієтичні хлібці зазвичай містять менше жирів, особливо насичених, що робить їх більш корисними для серцево-судинної системи.

5. Низький вміст цукру: У складі дієтичних хлібців зазвичай мінімум цукру, що дозволяє уникати різких підйомів рівня глюкози в крові.

6. Багатство вітамінів та мінералів: Висівки та сир забезпечують організм важливими мікроелементами, такими як кальцій, магній, фосфор, вітаміни групи В, які необхідні для нормальної роботи організму.

7. Зручність у використанні: Дієтичні хлібці з сиром та висівками легко брати з собою як перекус, вони довго зберігаються і не вимагають спеціальних умов для зберігання.

8. Смакові якості: Завдяки поєднанню сиру та висівок, хлібці мають приємний смак і текстуру, що робить їх привабливими для широкого кола споживачів.

Ці характеристики роблять дієтичні хлібці з сиром та висівками корисним і зручним продуктом для щоденного вживання, сприяючи підтриманню здоров'я та гарного самопочуття.

Загалом, хлібці з сиром та висівками є зручним і поживним варіантом для здорового харчування, який можна використовувати в різних стравах та ситуаціях. Хлібці - це хрусткі тости, виготовлені методом екструзії. В результаті екструзії підвищується засвоєння поживних речовин - вуглеводів, клітковини, білків. Засвоєння білка підвищується до 93%, вуглеводів - до 96%, жирів - до 97%. Час термообробки 2 - 3 секунди, тому в хлібці зберігаються всі корисні речовини. При виробництві хлібців не використовуються цукор, жири, розпушувачі, консерванти і дріжджі.

Склад : зерно, борошно пшеничне 1 сорту, борошно екструдоване, висівки пшеничні, сир, сіль, яйця.

Таблиця 3.2

**Опис властивостей нового продукту – пшеничні хлібці з висівками та сиром**

Назва властивості	Опис
Вид за сировиною	Пшеничні, твердий сир
Вага	100 г. в 1 упаковці
Пакунок	Flow-пак
Кількість в упаковці	12 шт.

Форма	Кругла
Діаметр	8 см.
Товщина	2 см.
Вологість	До 75 %
Термін придатності	12 міс.
Ціна за упаковку	18 грн.

Джерело: побудовано автором

Таблиця 3.3

### Енергетична цінність готового продукту

Назва	Цінність на 100 г. продукту
Калорії	330 кКал
Білки	15 г.
Жири	10 г.
Вуглеводи	45 г.
Клітковина	7,5 г.

Джерело: побудовано автором

Технологія виробництва хлібців методом екструзії.

На першому етапі готується волога суміш, до якої входить зерно, борошно, яйця. Підготовлена суміш направляється в резервуари, заповнені гарячим повітрям, під дією якого вдається отримати легкі пористі хлібці у вигляді брикетів з повітряних зерен. Технологічний процес починається із підготовки сировини. Зерно просівається та очищається від домішок. Вологість сировини припадає до 18 – 20%. Підготовлене зерно на 4 – 6 годин поміщається у спеціальний бункер, після чого подається частинами масою 5 – 6 кг у завантажувальний бункер, потім у відок, що дозує, і далі в камеру спікання, яка має форму циліндра (цим обумовлений зовнішній вигляд хлібців). Верх і низ камери мають вигляд пуансонів (деталі для здійснення пресування). Далі верхній пуансон піднімається вгору, тим самим відкриваючи камеру. Створюється перепад температур, внаслідок якого зерно вибухає завдяки миттєвому закипанню вологи у його складі. В результаті зерно стає об'ємним, пористим і заповнює весь простір камери. Нижній пуансон виштовхує сформований брикет, який потрапляє до резервуару для готових виробів. Даний процес практично повністю автоматизований. Участь людини мінімальна. Воно полягає у контролі температури нагрівача, показників тиску та рівня сировини в бункері.

Технологічні параметри та ціна обладнання відрізняються залежно від моделі [38].

У період сучасних технологій є великий ряд технологій для виготовлення різних видів хлібців, але вони мають ряд недоліків, головним з яких є невідпрацьований спосіб вологотермічної обробки зерна як однієї з основних стадій виробництва даної продукції.

Щоб виготовляти хлібці не можна нехтувати правилами для комплектування приміщень виробничого цеху. Вони обов'язково повинні мати наявність гарячого та холодного водопостачання, електричну мережу достатньо потужності для підключення всього необхідного обладнання, каналізацію.

Ринок хлібців в Україні поступово зростає. Це пояснюється тим, що більшість людей переходить на правильне харчування. Основні аспекти ринку хлібців в Україні:

В Україні є кілька виробників, які пропонують хлібці з висівками та сиром. Ось декілька з них:

1. "Хлібний Дар" - Виробник, відомий своєю різноманітною продукцією, включаючи хлібці з висівками та сиром. Продукція цієї компанії відзначається високою якістю та натуральними інгредієнтами.

2. "Еко-Смак" - Цей бренд спеціалізується на виробництві здорової їжі. В їхньому асортименті можна знайти хлібці з висівками та сиром, які виготовлені без штучних добавок.

3. "Солодка Мрія" - Компанія, що займається виробництвом різноманітних продуктів харчування, в тому числі хлібців з висівками та сиром. Їхні продукти виготовляються з високоякісних інгредієнтів.

4. "Добродія" - Виробник, що спеціалізується на продуктах здорового харчування. У їхньому асортименті також є хлібці з висівками та сиром, які багаті на клітковину та інші корисні речовини.

На ринку хлібців в Україні працюють як великі національні пекарні, так і невеликі сімейні, а також місцеві бренди та стартапи. Це сприяє диверсифікації продукції.

- Посилення розуміння здорового харчування: Здорове харчування стає все більш популярним серед українських споживачів, що сприяє зростанню попиту на хлібці, виготовлені з натуральних інгредієнтів, без штучних добавок та з підвищеним вмістом клітковини.

- Інноваційні рішення: На ринку хлібців в Україні спостерігається впровадження інноваційних рішень, таких як хлібці з використанням органічної муки, безглютенові хлібці, хлібці з додаванням насіння, спецій або інших функціональних інгредієнтів.

- Зростання онлайн-торгівлі: Онлайн-торгівля продовольством, включаючи хлібці, стає все популярнішою в Україні. Багато пекарень і виробників присутні на онлайн-платформах та мають власні веб-сайти для зручності споживачів.

Щоб продукція була конкурентоспроможною, потрібно мати розвинену систему збуту. Канал збуту — шлях товару від безпосереднього виробника до споживача, включаючи гуртових та роздрібних торговців. Цей шлях забезпечують відповідні організації, люди. Дана бізнес-ідея буде реалізовуватися у Одеській області, тобто, збут продукції буде здійснюватися на основі дистриб'юторських договорів.

Продукція також буде реалізовуватися у великих торговельних мережах, тому було обрано канал збуту I типу.

Підприємство - Оптовий покупець - Роздрібний покупець.

Для збільшення конкурентоспроможності товару та частки ринку, підприємство буде проводити рекламну компанію згідно нашої продукції. Бюджет маркетингових заходів на період одного кварталу представлено в таблиці 3.4

**Бюджет маркетингових заходів по просуванню пшеничних хлібців з висівками та сиром**

Заходи	Витрати, тис. грн.
Інформаційні повідомлення (радіо, газети).	750
Зовнішня реклама (біл-борди)	580
Інтернет реклама (таргетована реклама в фейсбук)	970
Разом	2 300

Джерело: побудовано автором

Сьогодні на українському ринку представлений широкий асортимент хлібців дієтичних екструдованих і хлібопекарських із добавками та без них таких торговельних марок: ТМ «Для Вас», ТМ «Finn Crisp», ТМ «Хлібці Удальці», ТМ «Жменька», ТМ «Еко-хліб», ТМ «Щедрі», ТМ «УкрЕкоХліб», ТМ «Galletti», ТМ «Nordic», ТМ «Кожен день», ТМ «Розумний вибір», ТМ «Здорово», ТМ «Крекис», ТМ «Хрумтик», ТМ «Фітнес коктейль», ТМ «Здоров'я вам», ТМ «Active Bona Vita», ТМ «Sonko», ТМ «Bona Vita».

За результатами опитування найбільш популярними серед споживачів є екструдовані хлібці таких торговельних марок: «Хлібці Удальці» – 20% від загальної кількості опитаних, «Кожен день» – 18%, «Жменька» – 15%, «Щедрі» – 9%. Із хлібопекарських найбільшу популярність має продукція ТМ «УкрЕкоХліб», що становить 27% від загального споживання дієтичних хлібців; 11% склали інші торгові марки [37]. Намагаючись зробити корисний продукт ще кориснішим, виробники створили хлібці фітнес-лінії з додаванням вітамінів, висівок, різноманітних видів зерен та інших важливих для організму людини натуральних речовин. Так, наприклад, під ТМ «Хлібці Молодці» випускають хлібці «Еко Плюс» (з вітамінами А, Е, С), «Кальцій Плюс», «Вітамін Плюс», «Мінерал Плюс», «Залізо Плюс». Всі ці різновиди випускаються з додатковим вмістом вказаних речовин [39].

Для подальшого аналізу ефективності впровадження бізнес-ідеї необхідно визначити потенційну місткість ринку. Дана продукція буде реалізовуватись у Одеській області. Чисельність населення:

Одеська обл. – 2 30 0000 людей;

Потенційна місткість ринку за нормами споживання для регіонального ринку розрахована наступним чином:

$$\text{ПМР} = \text{Чисельність населення у регіоні} * (1 - \text{ЧНР}) * \text{ЧОДД} * \text{СДНСП} * 360 \quad (3.1)$$

де, ПМР – потенційна місткість ринку регіону в цілому за рік в натуральних одиницях виміру;

ЧНР – частка в загальній чисельності населення регіону осіб, які ні за яких обставин не можуть бути споживачами продукту;

ЧОДД – частка в загальній чисельності населення регіону осіб, які мають достатній дохід для придбання продукту;

СДНСП – середньодобова норма споживання продукту в натуральних одиницях виміру;

Визначимо потенційну місткість ринку споживання хлібців:

$$\text{ПМР}_{\text{одеська обл.}} = 2\,300 * (1 - 0,40) * 0,3 * 0,03 * 360 = 4471,2 \text{ т. продукту}$$

де:

2 300 тис. людей – кількість населення в Одеській області;

0,4 (40%) - частка людей в загальній чисельності населення регіону, які ні за яких обставин не можуть бути споживачами продукту;

0,3 (30%) – частка в загальній чисельності населення регіону осіб, які мають достатній дохід для придбання продукту;

0,03- 0,05 кг – середньодобова норма споживання хлібців;

360 днів – ПМР розраховується на 1 рік.

### **3.2. Економічне обґрунтуванням запропонованих заходів**

Для ефективного впровадження бізнес-плану потрібно закупити обладнання для виготовлення хлібців.

Пропонуємо обрати автоматичну лінію із усім необхідним обладнанням. Ціна даної лінії 1 264 000 грн. [40].

Інвестиції в основні фонди наведені в таблиці 3.5

Таблиця 3.5

### Структура і сума інвестицій в основні фонди

Структура інвестицій	Порядок розрахунку	Сума, тис. грн.
1. Майновий внесок підприємства	S ПРОММАЙДАНЧИКА*Вартість 1м2	30*1150 = 34,5
2. Придбання і монтаж технологічного обладнання	$I_{овф} = ВБР + I_{об}$ де ВБР – вартість будівельно-монтажних робіт; I <sub>об</sub> – інвестиції на придбання обладнання. $I_{об} = Ц_о + Т_в + М_о$	I <sub>овф</sub> = 1345,02
	де Ц <sub>о</sub> – ціна придбання нового обладнання; Т <sub>в</sub> – транспортно-складські витрати, приймаємо рівними до 5% від Ц <sub>о</sub> ; М <sub>о</sub> – вартість монтажних робіт, визначаємо, укрупнено в розмірі до 10 % від Ц <sub>о</sub> .	I <sub>об</sub> = 1 339,84
3. Вартість будівельно-монтажних робіт	ВБР – визначаємо укрупнено в розмірі 15 % від майнового внеску підприємства.	5,18
4. Придбання та установка додаткового обладнання у допоміжних виробництвах	Визначаємо укрупнено в розмірі 35 % від оптової ціни нового обладнання.	442,4
5. Створення складу зберігання продукції	Визначаємо укрупнено в розмірі 10 % від оптової ціни нового обладнання.	126,4
6. Придбання додаткових транспортних засобів	Визначаємо укрупнено в розмірі 35 % від оптової ціни нового обладнання.	442,4
Разом		2 395,9

Джерело: побудовано автором

Для того, щоб розрахувати інвестиції в основні фонди ( $I_{овф}$ ) необхідно розрахувати вартість будівельно-монтажних робіт (ВБР) та інвестиції на придбання обладнання ( $I_{об}$ )

ВБР – визначаємо укрупнено в розмірі 15 % від майнового внеску підприємства.

$$ВБР = 34\,500 * 0,15 = 5,18 \text{ тис.}$$

$$I_{об} = Ц_о + Т_в + М_о$$

$$I_{об} = 1\,264 + (1\,264 * 0,05) + (1\,264 * 0,01) = 1\,339,84 \text{ грн.}$$

Придбання та установка додаткового обладнання у допоміжних виробництвах =  $1\,264 * 0,35 = 442,4$  тис. 67грн..

Створення складу зберігання продукції =  $1\,264 * 0,1 = 126,4$  тис. грн

Придбання додаткових транспортних засобів =  $1\,264 * 0,35 = 442,4$  тис. грн

Для впровадження у виробництво нової продукції, підприємство повинне мати певну суму оборотних коштів. Розрахунок необхідного обсягу інвестицій на оборотні кошти здійснюється за формулою:

$$I_{ок} = Нвз + Ннв + Нгп \quad (3.2)$$

де:

Нвз – норматив оборотних коштів у виробничих запасах (на сировину, матеріали, паливо);

Ннв – норматив оборотних коштів за незавершеним виробництвом;

Нгп – норматив оборотних коштів на залишки готової продукції на складі підприємства.

Норматив оборотних коштів у виробничих запасах (на сировину, матеріали) визначуваний по формулі:

$$НВ_{.з.i} = Вмрі * NMPi$$

Вмрі – витрати матеріальних ресурсів на 1 т. продукції, грн..

Норма запасу і-го виду матеріальних ресурсів (NMPi) розраховують за формулою:

$$NMPi = 0,75 * t_{Пості} \quad (3.3)$$

$$NMPi = 0,75 * 30 = 22,5$$

Збут товару організований таким чином, що продукція на складах зберігається менше 2 діб, тому при розрахунку необхідного обсягу інвестицій на оборотні кошти ( $I_{ок} = Нвз + Ннв + Нгп$ ), такий показник як норматив оборотних коштів на залишки готової продукції на складі підприємства (Нгп) можна не розраховувати. Норматив оборотних коштів по незавершеному виробництву (Ннв) ми не розраховуємо, так як тривалість виробничого циклу не перевищує 1 добу.

Розрахунок обігових коштів для створення запасів і матеріалів наведено в таблиці 3.6

Таблиця 3.6

**Розрахунок оборотних засобів для створення запасів і матеріалів**

Сировина і матеріали	Витрати матеріальних ресурсів на од. продукції, тис.грн.	Періодичність постачання, діб	Норматив оборотних коштів у запасах, тис. грн.
Сировина і основні матеріали			
1. Борошно пшеничне 1 сорту	3,71	22,5	83,48
2. Зерно пшеничне	1,58	22,5	35,55
3. Борошно екструдоване	1,92	22,5	43,2
4. Яйця	0,53	22,5	11,93
5. Висівки пшеничні	4,41	22,5	99,23
6. Сіль	0,3	22,5	6,75
7. Концентрат твердого сиру	0,6	22,5	13,5
Допоміжні матеріали			
Пакування	3,5	22,5	78,75
Етикетка	2,8	22,5	63
Разом	-	-	435,46

Джерело: побудовано автором

$$I_{ок} = N_{вз} = \sum V_{мрі} \quad (3.4)$$

$$I_{ок} = 435,46 \text{ тис. грн.}$$

Загальні інвестиції на реалізацію проекту складають:

$$I_{СЗАГ} = I_{Сосн. фонди} + I_{Соб. кошти} + I_{Смарк} \quad (3.5)$$

$$I_{СЗАГ} = 2\,359,9 + 435,46 + 2\,300 = 5\,095,36 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.7

**Розрахунок витрат на сировину і допоміжні матеріали, паливо, електроенергію на технологічні цілі**

Статті витрат	Од. вим.	Норма витрат на од. грн-	Ціна од. продукції, грн..	Витрати на од. продукції, тис. грн.	Повні витрати на річний випуск продукції, тис. грн.
1	2	3	4	5 = 3x4	6 = 5*QРІЧ1
1. Сировина і основні матеріали					
Борошно пшеничне 1 сорту	кг	320	11,6	3,71	3710
Зерно пшеничне	кг	200	7,9	1,58	1580
Борошно	кг	160	12	1,92	1920

екструдоване					
Яйця	шт	140	2,0	0,28	280
Пшеничні висівки	кг	315	14	2,41	2410
Сіль	кг	55	5,4	0,3	300
Концентрат твердого сиру	кг	55	180,4	9,9	9900
Разом	X	X	X	22,1	20100
2. Допоміжні матеріали					
Пакування	шт	10 000	0,35	3,5	7 700
Етикетка	шт	10 000	0,28	2,8	6 160
3. Паливо і електроенергія на технологічні цілі					
Електроенергія	кВт ч/т	674	0,86	0,58	1 276
Вода	м3/т	17	19,23	0,33	726
Разом	X	X	X	0,91	2002
Разом	X	X	X	29,31	35962

### Основна і додаткова заробітна плата

Розрахунок річної основної і додаткової заробітної плати основних виробничих робочих виконується за формулою:

$$\text{ОДЗ} = Ч * \text{СЗП} * 12 * 1,5 \quad (3.6)$$

де Ч – чисельність робочих; СЗП – середня заробітна плата; 12 – кількість місяців праці за рік; 50 % – додаткова заробітна плата.

$$\text{ОДЗ} = 4 * 11700 * 12 * 1,5 = 842,4 \text{ тис. грн.}$$

$$842,4 / 1000 = 0,84 \text{ тис. грн./ т.}$$

Єдиний соціальний внесок визначається відповідно до встановлених відсотків від величини основної і додаткової заробітної плати – 22 %

$$C_{\text{соц.вiдр}} = \text{ОДЗ} * 0,22 \quad (3.7)$$

$$C_{\text{соц.вiдр}} = 842,4 * 0,22 = 185,33 \text{ тис. грн.}$$

$$185,33 / 1000 = 0,19 \text{ тис. грн./ т.}$$

Амортизаційні відрахування розраховуємо прямолінійним методом. Це відношення вартості обладнання до кількості років реалізації проекту.

$$\text{Вартість обладнання} - 1\,264 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Амортизація} = 1\,264 / 5 = 252,8 \text{ тис. грн.} \quad (3.8)$$

$$252,8 / 1000 = 0,25 \text{ тис. грн./ т.}$$

Загальновиробничі витрати розподіляються пропорційно ОДЗ і становлять % від ОДЗ

Загальновиробничі витрати – 50 % від фонду оплати праці. (3.8)

$$\text{Загальновиробничі витрати} = 842,4 * 0,5 = 421,2 \text{ тис. грн.}$$

$$421,2 / 1000 = 0,42 \text{ тис. грн./ т.}$$

Таблиця 3.8

### Розрахунок собівартості продукції за калькуляційними статтями

Статті калькуляції	Сума, тис. грн.
Сировини і основні матеріали	20,1
Допоміжні матеріали	13,86
Паливо і електроенергія на технологічні цілі	2
Основна і додаткова заробітна плата	0,84
Єдиний соціальний внесок	0,19
Амортизація обладнання основного виробництва	0,25
Загальновиробничі витрати	0,42
Виробнича собівартість	37,66
Адміністративні витрати	1,13
Витрати на збут	3,77
Інші операційні витрати	3,77
Повна собівартість	46,33

Джерело: побудовано автором

Адміністративні витрати – 3 % від виробничої собівартості =

$$37,66 * 0,03 = 1,13 \text{ тис. грн.} \quad (3.10)$$

Витрати на збут – 10% від виробничої собівартості =

$$37,66 * 0,1 = 3,77 \text{ тис. грн.} \quad (3.11)$$

Інші операційні витрати – 10 % виробничої собівартості =

$$37,66 * 0,1 = 3,77 \text{ тис. грн.} \quad (3.12)$$

У таблиці 3.10 наведено розрахунок прибутку та рентабельності. Щоб розрахувати прибуток потрібно визначитися із торговою націнкою. На даний товар вона буде складати 15%, тому для визначення прибутку потрібно повну собівартість помножити на торгову націнку:

$$\text{Прибуток} = 46,33 * 0,15 = 6,95 \text{ тис. грн. за 1 т.} \quad (3.13)$$

Тоді, оптова ціна:

$$\text{Опт. Ціна} = 46,33 + 6,95 = 53,28 \text{ тис. грн.} \quad (3.14)$$

Виручка від реалізації продукції =  $53,28 * 1000 = 53280$  тис. грн

**Розрахунок прибутку та рентабельності**

Показник	Сума, тис. грн.
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	53280
Поточні витрати, тис. грн.	46330
Прибуток, тис. грн.	6950
Рентабельність продукції, %	15

Джерело: побудовано автором

Фінансова та економічна оцінка впровадження бізнес плану

Коефіцієнт дисконтування розраховується для кожного року за формулою:

$$КД = 1 / (1+d)^n \quad (3.15)$$

d – ставка дисконтування – 30 %

n – термін реалізації проєкту (змінюється кожного року) – 5 років

$$КД_1 = 1 / (1+0,3)^1 = 0,769$$

$$КД_2 = 1 / (1+0,3)^2 = 0,592$$

$$КД_3 = 1 / (1+0,3)^3 = 0,455$$

$$КД_4 = 1 / (1+0,3)^4 = 0,350$$

$$КД_5 = 1 / (1+0,3)^5 = 0,269$$

Щоб закупити необхідне обладнання, у підприємства недостатньо власних джерел фінансування і тому доцільним рішенням буде отримання кредиту.

Сума кредиту – сума загальних інвестицій для впровадження проєкту.

Для кредитування інвестицій приймають такі умови: відсоток за кредитом 15 % на рік. Всі вільні кошти із прибутку будуть йти на погашення кредиту.

Щорічна сума виплат (R) розраховується за формулою:

$$P = 5095,36 \text{ тис. грн}$$

$$R = (5\,095,36 * 0,15) / 1 - (1+0,15)^{-5} = 764,3 / 0,503 = 1\,520 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок виплат відсотків за кредитом наведено в таблиці 3.10

Таблиця 3.10

**Величина щорічних виплат відсотків за кредитом, млн. грн.**

Роки	1-й	2-й	3-й	4-й
Сума кредиту, тис. грн.	5 095,36	3575,36	2055,36	535,36
Величина відсотків за кредитом, тис. грн.	764,3	536,3	308,3	80,3
Щорічна сума виплат за кредитом	1 520	1 520	1 520	1520
Залишок кредиту на кінець року	3575,36	2055,36	535,36	0

Джерело: побудовано автором

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів наведено в таблиці 3.11

Таблиця 3.11

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

Показники	Роки				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Виручка від реалізації	53280	53280	53280	53280	53280
Поточні витрати	46330	46330	46330	46330	46330
Амортизаційні відрахування	252,8	252,8	252,8	252,8	252,8
Відсотки за кредит	764,3	536,3	308,3	80,3	
Оподаткований прибуток	6950	6950	6950	6950	6950
Податок на прибуток 18%	1251	1251	1251	1251	1251
Чистий прибуток	5699	5699	5699	5699	5699
Чистий прибуток після виплати % за кредит	4934,7	5162,7	5390,7	5618,7	5699
Чисті грошові надходження	5187,5	5415,5	5643,5	5871,5	5951,8
Коефіцієнт дисконтування	0,769	0,592	0,455	0,350	0,269
Чистий приведений дохід	3989,2	3206	2567,8	2055	1601
Чистий приведений дохід накопичуваним підсумком	3989,2	7195,2	9763	11818	13419

Одним з основних показників економічної оцінки інвестиційних проєктів є показник чистого приведенного доходу (ЧПД).

Чистий приведений дохід – це різниця між приведеним до теперішньої вартості суми чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проєкту та сумою інвестованих витрат на його реалізацію.

Розрахунок чистого приведеного доходу проводиться за формулою:

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} - \text{IC} \quad (3.16)$$

де IC – стартові інвестиції;

$\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i}$  – сума чистих грошових надходжень, дисконтованих

впродовж n-лет;

$$\text{ЧПД} = 13419 - 5\,095,36 = 8323,64 \text{ тис. грн.}$$

Якщо ЧПД > 0, то це означає, що в результаті реалізації проєкту прибутковість підприємства підвищується та проєкт вважається прийнятним.

Наступний показник, який використовується для оцінки економічної ефективності, – це індекс дохідності (ІД).

Індекс дохідності – відношення суми чистих грошових надходжень до розміру вкладених інвестицій. Цей показник тісно пов'язаний з ЧПД: якщо ЧПД позитивний, то ІД > 1, і навпаки. Таким чином, якщо ІД > 1, то проєкт є ефективним, а якщо ж ІД < 1, – неефективним. Розрахунок індексу дохідності проводиться за формулою:

$$\text{ІД} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i}}{\text{IC}} \quad (3.17)$$

де:

IC – стартові інвестиції;

ЧГН<sub>i</sub> – чисті грошові надходження в i – року, які будуть отримані завдяки інвестиціям.

$$\text{ІД} = 13419 / 5\,095,36 = 2,6 \text{ грн.}$$

Один з найбільш використовуваних показників привабливості інвестиційного проєкту є термін окупності інвестицій. Індекс дохідності це – період (вимірюваний в місяцях, кварталах або роках), починаючи з якого початкові інвестиції, пов'язані з проєктом, покриваються сумарними доходами від його здійснення. Розрахунок терміну окупності інвестицій доходу проводиться за формулою:

$$TOI = \frac{IC}{\left( \sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{серед}}} \quad (3.18)$$

де:

$\left( \sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{серед}}$  – середня сума чистого грошового потоку за період часу

прийнятий в розрахунках (місяць, квартал, рік).

$$TOI = 5\,095,36 / 2684 = 1,9 \text{ року}$$

Реалізація проєкту доцільна, тому що строк окупності інвестицій у межах прийнятого терміну фінансової оцінки проєкту і складає 1 рік та 11 місяців.

### **Висновки до 3 розділу**

У даному розділі описано проєкт для підвищення конкурентоспроможності підприємства ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів». Запропоновано виготовляти пшеничні хлібці з висівками та сиром. Вони є досить корисним продуктом, оскільки мають в собі велику концентрацію поживних та корисних речовин. Їх можуть вживати у їжу як дорослі так і діти. Особливо корисним даний продукт може бути для військових, які не завжди мають змогу собі готувати їжу або мандрівників.

Даний проєкт доцільно впровадити, тому що на підприємстві є певна сировина яку не потрібно закуповувати. Для виготовлення ми будемо закупати необхідне обладнання – готову автоматичну лінію. Планується випускати 1000 т. продукції на рік. Збут буде відбуватися у Одеській області. Для реалізації проєкту залучено інвестиції у розмірі – 5 095,36 тис. грн. Орієнтовна виручка від реалізації складе –53280тис. грн., з прибутком у розмірі 6950тис. грн., а поточні витрати складають 46330 тис. грн.

Даний проєкт є інвестиційно привабливим, оскільки показники інвестиційної привабливості є позитивними. Чистий приведений дохід

складає 8323,64 тис. грн., індекс дохідності склав 2,6 грн., а термін окупності проекту складає 1,9 року, що менше за термін реалізації проекту. Таким чином, можна стверджувати, що проект є успішним та готовим до впровадження на ринку.

## ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі на тему «Вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві» було розглянуто теоретичні та практичні аспекти вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів».

У першому розділі досліджено теоретичні основи формування стратегічного менеджменту, які включають аналіз основних концепцій, принципів та підходів до стратегічного управління. Розглянуто значення стратегічного менеджменту для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Розглянуто сучасні інструменти стратегічного менеджменту, такі як swot-аналіз, pest-аналіз, матриця бкг та інші. Визначено, що ці інструменти є необхідними для комплексної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та формування ефективних стратегій розвитку.

У другому розділі розглянуто загальний стан зернопереробної галузі, основні тенденції розвитку та виклики, з якими стикаються підприємства галузі на національному та міжнародному рівнях. Надано техніко-економічну характеристику підприємства, включаючи аналіз його виробничих та фінансових показників, що дозволяє оцінити поточний стан і потенціал для розвитку. Проведено аналіз стратегії управління підприємством, включаючи оцінку існуючих стратегій, їх сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Здійснено SWOT та PEST аналізи, побудовано матрицю БКГ для визначення стратегічних позицій підприємства.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення стратегічного менеджменту, зокрема впровадження нового продукту — пшеничних хлібців з сиром та висівками. Детально описано бізнес-ідею та її потенційні переваги для підприємства. Надано економічне обґрунтування запропонованих заходів, включаючи аналіз витрат та очікуваних доходів, що

дозволяє оцінити фінансову доцільність та потенційний вплив на економічну ефективність підприємства.

Даний проект є інвестиційно привабливим, оскільки показники інвестиційної привабливості є позитивними. Чистий приведений дохід складає 8323,64 тис. грн., індекс дохідності склав 2,6 грн., а термін окупності проекту складає 1,9 року, що менше за термін реалізації проекту.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило необхідність вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів» для підвищення його конкурентоспроможності, адаптивності до ринкових змін та забезпечення стійкого розвитку. Запропоновані рекомендації та інструменти можуть бути використані для подальшого покращення управлінських процесів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Прокопець Л. В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Л. В. Прокопець // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. — 2016. — Т. 21. — Вип. 6(48). — С. 99-101.
2. Марченко В. М. Наукове забезпечення конкурентоспроможності підприємств / В. М. Марченко, О. М. Євтушенко // Молодий вчений. — 2015. — №1(16). — С. 15-18.
3. Гайдай О. А. Конкурентоспроможність аграрного сектора у контексті глобалізаційних змін / О. А. Гайдай, О. М. Вишнеvsька // Агросвіт. — 2013. — №11. — С. 34-37.
4. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія / О. І. Драган. — К.: ДАКККиМ, 2006. — 160 с.
5. Блонська В. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції / В. І. Блонська, Н.Т. Депа // Науковий вісник НЛТУ України. — 2010. — Вип. 20.15. — С. 115-120.
6. Бондар Т. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням екологічного фактора : дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук : 08.00.06 / Тетяна Вікторівна Бондар. — Суми, 2014. — 220 с.
7. Дугієнко Н. О. Конкурентоспроможність АПК України в умовах євроінтеграції / Н. О. Дугієнко, О. О. Сімоненко // Глобальні та національні проблеми економіки. — 2015. — Вип. 5. — С. 81-84.
8. Соловйова Г. В. Удосконалення системи управління якістю і конкурентоспроможністю продукції підприємства / Г. В. Соловйова // Економіка: реалії часу. — 2013. — №1(6). — С. 201-206.

9. Сітковська А. О. Формування механізму управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства / А. О. Сітковська // Агросвіт. — 2016. — №18. — С. 9-13.
10. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень : Курс лекцій / О.В.Кустовська. – Т. : Екон. думка, 2005. –124 с.
11. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посібн. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай Ю, Л. П. Артеменко. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 440 с.
12. Кафлевська С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції / С. Г. Кафлевська, Т. І. Ганжа // Збірник наукових праці ВНАУ. — 2012. — №4(70). — Т.2. — С. 80-85.
13. Акімова Т.А. Теорія організації: Учеб. Посібник для вузів. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 367с.
14. Глівленко С.В. Економічне прогнозування / С.В. Глівленко, М.О. Соколов, О.М. Теліженко. – Суми: Університетська книга, 2001. – 207 с.
15. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Хомяков В.І. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2005. - 434 с
16. Остапчук О.Є. Системний підхід до управління та прийняття управлінських рішень/О.Є. Остапчук//[Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
[http://conftiapv.at.ua/publ/konferenciji\\_2011/section\\_5/sistemnij\\_pidkhdid\\_do\\_upravlinnja\\_ta\\_prijnjattja\\_upravlinskikh\\_rishen/11-1-0-787](http://conftiapv.at.ua/publ/konferenciji_2011/section_5/sistemnij_pidkhdid_do_upravlinnja_ta_prijnjattja_upravlinskikh_rishen/11-1-0-787)
17. Системний аналіз в управлінні: Навч. посібник. / Под ред. А.А. Смелянова - М: Фінанси і статистика, 2003. - 368 с.
18. Бельтюков Є. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства з позиції процесного підходу / Є. А. Бельтюков, Н. О.

Безнощенко // Економіка: реалії часу і перспективи. – 2014. – №15. – С. 13-15.

19. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т 2. / Ред. кол. С.В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001.– С.34, 360.

20. Косолапова Н. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] / Н. В. Косолапова, О. В. Бортник. – К.: НУХТ, 2013. – 150с

21. Довбуш Р. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств : підручник / Р. А. Довбуш, А. Л. Зозуля. — Х. : Основа, 2003. — 250 с.

22. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : [монографія] / А. Павлова. — Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. — 276 с.

23. Дикань, В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Дикань, Т. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». – 2011. – Випуск 36. – С. 100–105.

24. Фіщук Б. П. Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції / Б. П. Фіщук, О. П. Лукашенко, О. М. Хмарук // Збірник наукових праць ВНАУ. — 2012. — №4(70). — С. 160-164.

25. Данько Ю. І. Системи управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: теорія, методологія, практика фактора : дис. на здобуття наукового ступеня доктора екон. наук : 08.00.04 / Юрій Іванович Данько. — Суми, 2016. — 379 с.

26. Блонська В. І. Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства як основний фактор ефективності його діяльності / В. І. Блонська, П. Ю. Яцусь // Науковий вісник НЛТУУ. — 2008. — Вип. 18.1. — С. 173-177.

27. Ільїн В. Ю. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: питання методології / В. Ю. Ільїн // Вісник Сумського національного аграрного університету. — 2015. — Вип. 4(63). — С. 108-111.

28. Жук В.М., Сичевський М.П. Розвиток зернового ринку. Облік і фінанси АПК: освітній портал [Електронний ресурс]. URL: <http://magazine.faaaf.org.ua/rozvitok-zernovogo-rinku-1275.html>
29. Обсяг виробництва, урожайність та зібрана площа сільськогосподарських культур за їх видами на 01 вересня 2021 року. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
30. Україна: харчова промисловість [Електронний ресурс]. URL: <https://vue.gov.ua/Україна>
31. Електронний ресурс URL: <https://agropolit.com/news/17131-virobnitstvo-kombikormiv-v-ukrayini-skorotilosya-na-6>
32. Grain Processing Equipment Market – Global Industry Analysis and Forecast (2022-2029) [Електронний ресурс]. URL: <https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/global-grain-processing-equipment-market/114051/>
33. Експорт зернових з України у 2022/23 МР досяг 24,5 млн тонн [Електронний ресурс]. URL: <https://agravery.com/uk/>.
34. Яценко О. М. Глобалізаційні детермінанти розвитку сировинних ринків/ О. М. Яценко// Міжнародна економічна політика. 2014. - №2 (19). – С.66-100.
35. Індекс інфляції [Електронний ресурс]. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2022/>
36. Одеський Комбінат хлібопродуктів – Вікіпедія
37. Кійко В. В., Анненкова Н.Б., Бочко І.В. Аналіз споживчих переваг та шляхи вдосконалення асортименту хлібців. Прогресивні техніка та технології харчових виробництв ресторанного господарства і торгівлі. 2016. Вип. 1. С. 264-274.
38. Українець А. І., Сімахіна Г. О., Науменко Н. В. Перспективні технологічні процеси виробництва нових продуктів та дієтичних добавок: підручник. Київ: НУХТ. 2018

39. Мардар М. Р., Значек Р. Р. Аналіз асортименту та маркетингові дослідження споживних мотивацій та переваг при виборі зернових хлібців. Одеса, 2012.

40. Автоматична лінія екструдованих хлібців  
<https://prom.ua/ua/p1302492367-liniya-dlya-proizvodstva.html>