

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г. Е. Вейнштейна

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



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: Впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві
ШИФР КРБ. МІЛ.1.123-03.1.27

Здобувач Петро ЛОВЧЕВ
Керівник: к.е.н. доц. Юлія ДЬЯЧЕНКО

)

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від ____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024

Одеський національний технологічний університет

Факультет

Кафедра

Ступінь вищої освіти

Спеціальність

Освітня програма

Менеджменту, маркетингу і
публічного адміністрування

Менеджменту і логістики

Другий (магістерський)

073 – Менеджмент

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)

“ ” 2024 р.

ЗАВДАННЯ на кваліфікаційну роботу магістра

Петра ЛОВЧЕВА

1.Тема роботи: «Впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві»
затвердженою наказом по університету від 20.03. 2024 р. № 127-03.

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. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи впровадження стратегії диверсифікації на
Одеському КХП. 1.1. Сутність поняття стратегія підприємства. 1.2 Характеристика
стратегії диверсифікації підприємства. 1.3. Теоретичні аспекти диверсифікації
підприємств борошномельної галузі.. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз
функціонування борошномельної галузі. 2.1. Світові тенденції розвитку борошномельної
галузі сучасності. 2.2. Стан та перспективи борошномельної галузі України. 2.3. Аналіз
фінансово-господарської діяльності Одеського КХП. Висновок до розділу 2. Розділ 3.
Впровадження стратегії диверсифікації на Одеському КХП. 3.1. Дослідження векторів
диверсифікованого розвитку борошномельної галузі України. 3.2. Розробка та
запровадження проекту з виробництва борошна функціонального призначення. 3.3.
Економічне обґрунтування проекту з виробництва борошна функціонального
призначення.. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)
таблиць 24 рисунків 13.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 30.10.23 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	13.02-07.04.24	виконано
2	Захист звіту з практики	08.04-09.04.24	виконано
3	Розробка I розділу	10.04-01.05.24	виконано
4	Розробка II та III розділів та інших складових кваліфікаційної роботи	02.05-14.04.24	виконано
5	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	15.05-18.05.24	виконано
6	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника	19.05-22.05.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи	23.05-27.05.24	виконано
8	Нормоконтроль роботи	28.05-04.06.24	виконано
9	Перевірка роботи на плагіат	28.05-04.06.24	виконано
10	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	05.06-11.06.24	виконано
11	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	12.06-17.06.24	виконано
12	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	18.06-27.06.24	виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи	24.06-27.06.24	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 _____ Петро ЛОВЧЕВ

АНОТАЦІЯ

Актуальність дослідження. Військові дії на території України призвели до масової міграції населення за кордон, скоротили потребу у виробництві борошна в регіоні. Для Одеського КХП постало питання пошуку альтернативних напрямів діяльності, шляхом запровадження стратегії диверсифікації, яка полягає у розширенні спеціалізації та видів діяльності, що є вкрай актуальним для підприємства.

У першому розділі **«Теоретичні основи впровадження стратегії диверсифікації на «Філії АТ ДПЗКУ» «Одеському КХП»** досліджено сутність поняття «стратегія підприємства», здійснено класифікацію та характеристику стратегій підприємства, досліджено теоретичні аспекти диверсифікації підприємств борошномельної галузі, надано висновки до розділу 1

У другому розділі **«Аналіз функціонування борошномельної галузі»**, досліджено світові тенденції розвитку борошномельної галузі сучасності, проведено аналізи стану та перспектив борошномельної галузі України та фінансово-господарської діяльності «Філії АТ ДПЗКУ» ОКХП, надано висновки до розділу 2.

У третьому розділі. **«Впровадження стратегії диверсифікації на «Філії АТ ДПЗКУ» Одеський КХП** проведено дослідження векторів диверсифікації розвитку борошномельної галузі України, здійснено розробку проекту з виробництва борошна функціонального призначення, проведено економічне обґрунтування проекту з виробництва борошна функціонального призначення, надано висновки до розділу 3, надано узагальнені висновки до роботи.

Кваліфікаційна робота магістра містить 91 сторінки, 24 таблиць, 13 рисунків. Перелік посилань нараховує найменування.

Ключові слова: стратегія, стратегія диверсифікації, борошномельна галузь, пророщена пшениця, борошно функціонального призначення..

SUMMARY

Relevance of research. Military actions on the territory of Ukraine led to mass migration of the population abroad, reduced the need for flour production in the region. For Odesa KHP, the question arose of finding alternative areas of activity by implementing a diversification strategy, which consists in expanding specialization and types of activities, which is extremely relevant for the enterprise.

In the first chapter «Theoretical foundations of the implementation of the diversification strategy at the «Branch of JSC DPZKU» «Odesa KHP» the essence of the concept of "enterprise strategy" was investigated, the classification and characterization of enterprise strategies was carried out, the theoretical aspects of diversification of enterprises in the flour milling industry were investigated, conclusions were given for chapter 1

In the second chapter «Analysis of the functioning of the flour industry». the global trends in the development of the modern flour milling industry have been studied. Analyzes of the state and prospects of the flour milling industry of Ukraine and the financial and economic activity of the JSC DPZKU Branch of the OKHP were conducted, and a conclusion to section 2 was provided.

In the third chapter. «Implementation of the diversification strategy at the «Branch of JSC DPZKU» of Odesa KHP, a study of the diversification vectors of the development of the flour milling industry of Ukraine was carried out, a project for the production of functional flour was developed, an economic justification of the project for the production of functional flour was carried out, conclusions were provided for section 3, generalized conclusions were provided for work.

The master's thesis contains 91 pages, 24 tables, and 13 figures. The list of references counts names.

Key words: strategy, diversification strategy, flour milling industry, sprouted wheat, functional flour.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА ФІЛІЇ АТ ДПЗКУ «ОДЕСЬКИЙ КХП»	9
1.1. Сутність поняття стратегія підприємства.	9
1.2. Характеристика стратегії диверсифікації підприємства	15
1.3. Теоретичні аспекти диверсифікації підприємств борошномельної галузі.	24
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ БОРОШНОМЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ	29
2.1. Світові тенденції розвитку борошномельної галузі сучасності	29
2.2. Стан та перспективи розвитку борошномельної галузі України.	36
2.3. Аналіз фінансово-господарської діяльності Філії АТ ДПЗКУ «Одеський КХП»	48
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА ФІЛІЇ АТ ДПЗКУ ОКХП	62
3.1. Дослідження диверсифікованих векторів розвитку борошномельної галузі України.	62
3.2. Розробка та запровадження проекту з виробництва борошна функціонального призначення.	69
3.3. Економічне обґрунтування проекту з виробництва борошна функціонального призначення,	78
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Актуальність дослідження. Виїзд великої кількості населення за кордон, з причин воєнних дій, скоротило потребу у виробництві борошна в південному регіоні. Для Одеського КХП постало питання пошуку альтернативних напрямів діяльності, шляхом запровадження стратегії диверсифікації, яка полягає у розширенні спеціалізації та видів діяльності, що є вкрай актуальним для підприємства.

Ступінь дослідження проблеми. Проблема пошуку шляхів розвитку підприємств борошномельної галузі, яка постала у зв'язку з воєнною агресією РФ, зменшенням внутрішнього споживання та зламу логістичних експортних ланцюгів, має вирішення в площині запровадження стратегії диференціації. Проблема диверсифікації підприємств досліджується вітчизняними та закордонними науковцями: Агеєва І., Андрійчук В., Вітковський О., Корінько М., Савенко І., Седіковою І., Хорунжий М., Чухно А., Шарко О. та іншими науковцями. Незважаючи на активність роботи в даному напрямку, ступінь дослідження проблеми залишаються не повністю розкритою.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо впровадження стратегії диверсифікації на «Філії АТ ДПЗКУ» ОКХП». Основними **завданнями**, що стояли для досягнення поставленої мети:

- дослідити сутність поняття стратегія підприємства;
- характеристику стратегії диверсифікації підприємства;
- визначити теоретичні аспекти диверсифікації підприємств борошномельної галузі;
- визначити світові тенденції розвитку борошномельної галузі;
- дослідити стан та перспективи розвитку борошномельної галузі України.

- провести аналіз фінансово-господарської діяльності «Філії АТ ДПЗКУ» ОКХП;
- провести дослідження диверсифікованих векторів розвитку борошномельної галузі України;
- розробити та обґрунтувати проект з виробництва добавок функціонального призначення

Об’єктом дослідження виступає процес впровадження стратегії диверсифікації на «Філії АТ ДПЗКУ» ОКХП».

Предметом дослідження виступають теоретичні положення та практичні рекомендації щодо процесу впровадження стратегії диверсифікації на «Філії АТ ДПЗКУ» ОКХП».

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою проведених досліджень стали наукові концепції і теоретичні розробки провідних вітчизняних і закордонних учених в царині розвитку ринку функціонального борошна з пророщеної пшениці. У процесі досліджень застосовувались: метод теоретичного узагальнення та порівняння, індукції та дедукції, системний метод, метод синтезу та методи аналізу та динаміки.

Інформаційно-нормативною базою виконаного дослідження виступають загальнонаукові положення та закони функціонування ринкової економіки, наукові праці класиків економічної теорії, менеджменту та публікації провідних вчених і фахівців з проблем розвитку борошномельної галузі. Інформаційну базу дослідження склали офіційні статистичні матеріали Держкомстату України, інформаційні ресурси мережі INTERNET.

Практична значущість кваліфікаційної роботи. Запропоновані у роботі пропозиції щодо впровадження стратегії диверсифікації на «Філії АТ ДПЗКУ» ОКХП» з розробки та запровадження проекту з виробництва борошна функціонального призначення, дасть можливість підприємству зайняти лідерську позицію в даному сегменті.

Кваліфікаційна роботи другого (магістерського) ступеня вищої освіти містить 91 сторінки, 12 таблиці. Перелік посилань нараховує 46 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА «ФІЛІЇ АТ ДПЗКУ ОДЕСЬКИЙ КХП»

1.1. Сутність поняття стратегія підприємства

Ринкова економіка висуває нові вимоги до компаній. Компанії керуються не лише конкуренцією та вимогами до високої якості, але й необхідністю гнучко реагувати на мінливі ринкові умови. Успішна організація – це організм, а стратегія - його життєво важлива ланка. Американський вчений Ігор Ансофф, один з авторів академічної теорії стратегічного менеджменту, досить точно говорить про необхідність формулювання стратегії для раціонального управління в компаніях. Він пише: «... Без спланованої та керованої стратегії підприємство приречене на зникнення... У компаніях, яким вдасться вижити, стратегічна поведінка принаймні керована» [1].

На сьогоднішній день не існує загальноприйнятих стандартів щодо змісту стратегії та її структури, що ще раз підтверджує складність, багатогранність та неоднозначність трактування цієї категорії. Сучасні дослідники, які вивчають категорію "корпоративна стратегія", сходяться на її загальному визначенні, хоча і займають різні позиції при трактуванні окремих її складових. Корпоративна стратегія вважається одним з ключових понять стратегічного менеджменту. Різні науковці запропонували низку визначень терміну «стратегія». З цих визначень можна зробити висновок, що стратегія - це складова стратегічного управління, яка дозволяє компанії досягти чітко визначених корпоративних цілей і забезпечити свою

конкурентоспроможність на ринку, тобто забезпечити собі можливість успішно функціонувати в складному ринковому середовищі.

Всі організації повинні мати чітко визначені цілі, щоб забезпечити стабільне управління в майбутньому. Щоб досягти цього, менеджери повинні розуміти природу стратегії, використовувати методи і прийоми стратегічного управління та розробляти стратегічний план. Таким чином, стратегії повинні змінюватися та адаптуватися до мінливих обставин як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Стратегія трактується як певний план діяльності компанії, який стосується поточної та майбутньої позиції компанії на зовнішньому ринку. Стратегія спрямована на реалізацію основних довгострокових цілей компанії. Термін "стратегія" використовується в діловому адмініструванні та практиці з 1950-х років.

Отже, стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку компанії, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб клієнтів і досягнення поставлених цілей, яка формується для визначення напрямку, в якому буде розвиватися підприємство, і для прийняття рішень при виборі курсу дій.

Стратегія підприємства – це не тільки методи і правила прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей для майбутньої прибутковості, усунення слабких сторін і захисту від загроз з боку зовнішнього середовища, а й місія, що включає формування довгострокових цілей, потенціал підприємства в умовах недосконалої інформації про навколишнє середовище і майбутній розвиток бізнесу.

Важливим поняттям в теорії менеджменту є поняття базової стратегії підприємства. Базова стратегія підприємства – це складне багаторівневе утворення, в якому стратегії нижчого рівня підтримують і доповнюють стратегії вищого рівня, а їх відповідна реалізація забезпечує досягнення загальних цілей. Класифікація базових стратегій підприємств представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація базових стратегій підприємства

№ зп	Тип стратегії	Основні напрями
1	Корпоративна (портфельна)	– встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності; – посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу; – створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів.
2	Ділова	– розробка заходів та підходів до формування конкурентних переваг; – об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів
3	Функціональна	– дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення ідей підрозділу;
4	Операційна	– вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу; – способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань(зкупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама)

Джерело: розроблено автором [3]

Стратегія компанії описується за допомогою чотирьох елементів: стратегічні цілі, бізнес-напрямки, конкурентні переваги та функціональні стратегії.

Стратегічні цілі визначають напрямки розвитку компанії, те, як вона мотивуватиме своїх працівників і як контролюватиме виконання своїх планів. Бізнес-напрямки вказують, які продукти та послуги будуть продаватися і на яких ринках. Основними способами, за допомогою яких компанія може отримати конкурентну перевагу на ринку, є хороша якість, низькі ціни, швидкі терміни доставки, бренди та певні характеристики продукту. Однак іноді з'являються нові та креативні способи отримання переваги на ринку.

Існує три рівні стратегії для компаній, що працюють у ринковому середовищі:

- стратегія компанії, пов'язана з вибором набору товарних ринків;

– функціональні стратегії (наприклад, виробництво, маркетинг, логістика).

Найпоширенішою моделлю конкурентної стратегії компанії є концепція М. Портера. Він виділяє чотири конкурентні стратегії: цінове лідерство, стратегію диференціації, стратегію ринкової ніші/низьких цін та стратегію сфокусованої диференціації [2].

Цінове лідерство часто вимагає досить великої частки ринку, агресивного ціноутворення та інвестицій, контролю над витратами, досвіду та мінімізації витрат на дослідження та інновації.

Стратегія диференціації - друга з основних стратегій за Портером базується на диференціації продуктів та послуг компанії та створенні чогось відмінного. Методи диференціації включають методи продажу, ключові характеристики продукту, бренди та форми.

Стратегії ринкової ніші, стратегії низьких витрат і стратегії концентрованої диференціації зосереджені на обслуговуванні обраної ринкової ніші і дозволяють отримати перевагу над конкурентами, що діють на ринку в цілому або в межах сегмента. Стратегії необхідні як для підприємства в цілому, так і для окремих відділів та функціональних підрозділів.

Маркетингова стратегія - це стратегія промислового підприємства, орієнтована на ринкову вартість і розробку стратегічних рішень для ефективної реалізації середньо- і короткострокових цілей підприємства. Будь-яка маркетингова стратегія залежить від співвідношення факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Термін "маркетингова стратегія" означає детальний і всеосяжний план досягнення маркетингових цілей компанії. Ефективно розроблена маркетингова стратегія дозволяє компанії

- Підвищити конкурентоспроможність своїх товарів та послуг
- розширити клієнтську базу
- Збільшити обсяги продажів; і
- Покращити якість обслуговування клієнтів

- Розробити ефективну цінову та товарну політику.

Стратегії досліджень і розробок (R&D) розробляються на основі науково-технічних прогнозів і враховують винаходи та технологічні прориви, які можуть відбутися в конкретній галузі протягом періоду, на який розробляється стратегія. Стратегії НДДКР - це плани проведення масштабних досліджень нових продуктів, технологій, організацій виробництва та управління, а також більш ефективного використання існуючих продуктів, процесів, їх розвитку та управління ними.

Виробнича стратегія – це функціональна стратегія створення та розвитку конкурентоспроможних виробничих можливостей компанії.

Найпоширенішими виробничими стратегіями є такі:

- стратегії створення нових виробництв: придбання, створення нових виробництв, нове використання існуючого виробничого потенціалу тощо;
- стратегії зміни технологічних процесів: впровадження нових методів виробництва продукції та технологій, використання нових матеріалів;
- стратегії організації виробництва: диверсифікація виробництва, ритмічність виробництва, системи управління якістю тощо.

Логістичні стратегії – це функціональні стратегії управління та оптимізації потоків матеріалів і пов'язаних з ними ресурсів.

Фінансова стратегія – це визначення цільових орієнтирів використання фінансових ресурсів, методів фінансування, фінансове планування та фінансове планування. Найбільш поширеними фінансовими стратегіями є наступні:

- стратегія фінансування: регулювання та управління короткостроковим фінансуванням;
- дивідендна стратегія: організація процесу виплати дивідендів.

Стратегії управління людськими ресурсами - це стратегії, спрямовані на розвиток і вдосконалення кадрового потенціалу підприємства та накопичення людського капіталу.

Найбільш поширеними стратегіями управління людськими ресурсами є наступні:

- стратегії компенсації та мотивації: збалансування компенсації та пільг із загальними стратегіями та стратегіями безпеки;
- підбір та навчання персоналу: організація процесів навчання, організація аналітичних центрів для підбору та розвитку персоналу;
- стратегії управління людськими ресурсами: процеси відбору, найму, підготовки, перепідготовки, використання та стимулювання працівників для задоволення потреб, що виникають у зв'язку з майбутніми організаційними змінами в компанії.

Як свідчить вітчизняний та міжнародний досвід організаційного розвитку, використання стратегічного управління, а також фактору "невизначеності майбутнього" призводить до мінімізації негативних наслідків змін та дозволяє врахувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, дозволяючи зосередити увагу на вивченні цих факторів. – добір і навчання: організація процесу навчання, організація аналітичних центрів добору та розвитку персоналу;

- стратегія управління персоналом: процес добору, найму, навчання, перекваліфікації, використання та стимулювання працівників, які б відповідали потребам, що зумовлені майбутніми організаційними змінами підприємства.

Зарубіжний та вітчизняний досвід розвитку організацій показує, що використання стратегічного управління призводить до зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»; дає можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки; мати можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень; полегшувати роботу із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості; можливість зробити організацію більш

керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань та ін [3].

1.2. Характеристика стратегії диверсифікації підприємства

Розвиток компанії, заснований на використанні інновацій, є найбільш перспективним, особливо диверсифікація – це один з підходів, що надають можливості для підвищення конкурентоспроможності компанії. Таким чином, одним з факторів, що впливають на здатність підприємства протистояти поширенню кризового процесу і забезпечувати більш-менш стабільну діяльність навіть в ситуаціях, коли загальна ділова активність млява, є розробка і впровадження стратегій диверсифікації як одного із стратегічних напрямків розвитку. Стратегія диверсифікації охоплює компанія працює у всіх сферах діяльності, зміцнює позиції в різних галузях і може діяти таким чином, щоб забезпечити отримання прибутку. Використання стратегії диверсифікації має багато переваг, але слід зазначити, що диверсифікація, як і будь-який економічний процес, також має ряд недоліків, які необхідно враховувати при виборі саме цієї стратегії.

Теоретичні аспекти розвитку підприємств за рахунок запровадження стратегії диверсифікації розглянуті багатьма зарубіжними та вітчизняними науковцями.

Диверсифікація відображає процес розширення підприємницької діяльності підприємства, який передбачає одночасний розвиток різних не пов'язаних між собою видів виробництва, розширення асортименту і асортимента продукції, що випускається в рамках одного підприємства, в результаті чого виробництво перетворюється в складний багатоцільовий комплекс, що виробляє або постачає продукцію різного призначення. цілі та властивості. Для того щоб вважати, що диверсифікація робить позитивний вплив на

результати діяльності компанії, спочатку необхідно визначити суть поняття "диверсифікація".

Поняття «диверсифікація» в «економічній енциклопедії» під редакцією професора Мочерного С. трактується як процес розширення асортименту продукції, виробленої підприємствами та організаціями. «Диверсифікація, - відзначають автори публікації, - існує в 2-х основних формах: 1) розширення асортименту товарів і організація виробництва нових видів продукції в рамках «своїх» галузей..2) проникнення в нові галузі та сектори економіки за межами основних видів діяльності» [4].

Згідно за словами Ансоффа І, диверсифікація – це термін, який застосовується до процесу перерозподілу ресурсів, наявних у компанії, в інші сфери діяльності, які суттєво відрізняються від попередньої [5].

Згідно із думкою Цогла О, диверсифікація-це процес, який включає в себе організаційні, економічні та правові зміни в компанії, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, скорочення числа банкрутств, своєчасне реагування на зміни економічної кон'юнктури ринку, забезпечення прибутковості на основі використання ринкових можливостей і створення конкурентних переваг, а також зміцнення положення компанії в своєму сегменті ринку [3]. Узагальнюючи різні підходи, можна зробити висновок, що термін "диверсифікація діяльності підприємства" слід визначати як одну з альтернативних бізнес-стратегій, засновану на комбінуванні і модифікації існуючих і нових компонентів інвестиційного портфеля підприємства, виду діяльності, асортименту продукції і т.д. Для забезпечення рівня економічної ефективності та результативності функціонування компанії та процесу внутрішнього зростання компанії.

Існують наступні причини для диверсифікації підприємницької діяльності:

- відсутність можливості отримання додаткових вигод у традиційній сфері діяльності підприємства, що пов'язано з регулюванням антимонопольного законодавства;

- функціональна ринкова стагнація (застій) підприємства: ринок збуту насичений продукцією (послугами), відповідно, має тенденцію до зниження попиту, спостерігається сильний тиск з боку конкурентів;
- необхідність інвестування накопиченого капіталу для підтримки і збільшення його вартості, з одного боку, і підвищення ефективності підприємства, з іншого, за рахунок розширення кола підприємців;
- необхідність зниження ризику (значна залежність від 1 продуктової лінійки, циклічність основного бізнесу дозволяє шукати додаткові можливості для забезпечення стабільності підприємства).;
- високі бар'єри для виходу на світовий ринок [6].

Якщо систематизувати причини диверсифікації підприємницької діяльності, то можна перерахувати 5 основних груп мотивацій, що сприяють диверсифікації: технічні, техніко-впроваджувальні, фінансові, економічні, соціальні та стратегічні. Як правило, ці мотивації тісно пов'язані і комплексно впливають на рішення щодо здійснення диверсифікації.

Техніко-впроваджувальні питання включають в себе підтримку виробничих потужностей господарюючого суб'єкта, підвищення рівня використання виробничих потужностей, визначення найбільш прогресивних варіантів використання ресурсів, впровадження передових досягнень науково-технічного прогресу. Економічні причини включають надмірне накопичення капіталу в існуючих галузях, пошук нових сфер інвестування, розширення і захоплення нових ринків, а також підвищення економічної доцільності використання ресурсів.

Фінансові причини включають розподіл ризиків між напрямками бізнесу та обсягами виробництва, фінансову стабілізацію.

Соціальні причини включають збереження зайнятості та використання висококваліфікованих працівників.

Цілі диверсифікації залежать від фінансового стану і можливостей підприємства, привабливості галузей і залежить від того періоду, на який розраховане її здійснення. Фінансові можливості збиткових, середніх і

процвітаючих підприємств диктують різні стратегії диверсифікаційних заходів, спрямованих на виживання або ж на створення стратегічних альянсів. Існують два напрямки розвитку діяльності підприємства: спеціалізація та диверсифікація. Спеціалізація – це відокремлення окремих галузей, підприємств і зосередження на виробництві певної продукції або певній стадії технологічного процесу. Спеціалізація має техніко-економічні переваги: спрямована на зниження собівартості продукції, що є результатом додаткового випуску однотипної продукції без переналагодження устаткування; спрямована на підвищення якості продукції внаслідок використання вузькоспеціалізованого обладнання. Але спеціалізоване підприємство має і певні недоліки: монопрофільні підприємства є менш стійкими при переході до нових технологій та нової продукції; їх стійкість значно нижче чим у багатoproфільних підприємств. В той же час диверсифікація діяльності передбачає перехід до багатoproфільного виробництва з широкою номенклатурою продукції. Цілями проведення диверсифікації є підвищення стійкості підприємства, можливість отримання синергетичного ефекту характерного за рахунок проникнення на нові ринки, економії за рахунок ефекту масштабу, а також випуску комплементарної продукції.

Розрізняють такі види диверсифікації: концентрична (вертикальна), горизонтальна, конгломератна.

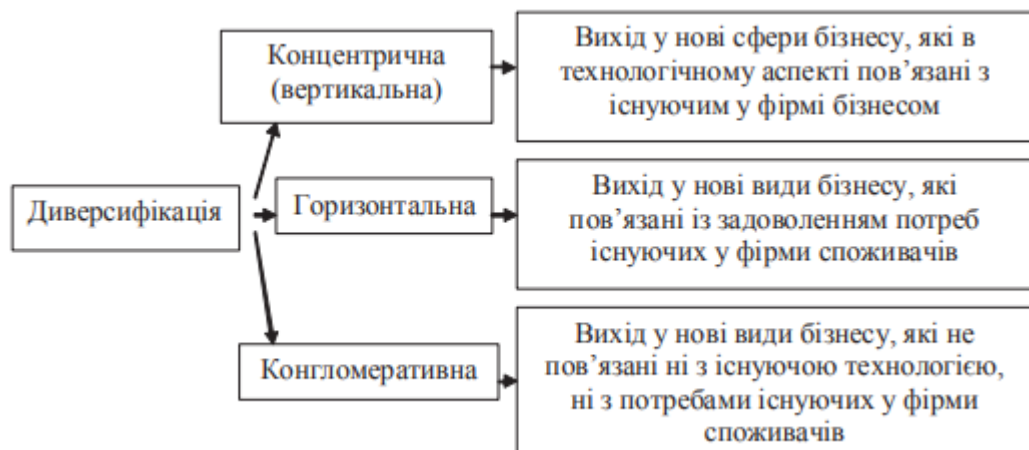


Рис. Різновиди стратегії диверсифікації

Джерело: [6]

Концентрична диверсифікації заснована на виробництві нових продуктів на базі існуючого бізнесу. При цьому існуюче виробництво зберігається, але нове виробництво створюється на основі технології, заснованої на можливостях, властивих освоєному ринку.

Вертикальна диверсифікація – коли підприємство починає виробляти продукцію, яка в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язана з існуючою продукцією підприємства. Вона характеризується розширенням діяльності з метою виробництва або контролю над виробництвом усіх компонентів, частин та матеріалів. Цей вид диверсифікації пов'язаний з поглинанням посередників та постачальників, і головним її результатом є контроль над усім ланцюжком виробництва – від сировини до готового продукту. Переваги вертикальної диверсифікації: - поєднання координації дій з великими можливостями контролю; - стабільність господарських зв'язків у межах підприємства; - гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів; - тісний контакт з кінцевими споживачами.

Горизонтальна диверсифікація – стратегія зростання, згідно з якою, компанія випускає або реалізує нові продукти, не пов'язані з існуючим асортиментом, але спрямовані на вже існуючу клієнтуру компанії. Вона передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих споживачів фірми. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг та користування цією можливістю. Це дає змогу враховувати потреби споживачів.

Диверсифікація конгломерату полягає в тому, що компанія технічно незалежна від традиційних продуктів компанії і розвивається завдяки виробництву нових продуктів, які продаються на нових ринках. Це вихід на новий вид бізнесу, який не стосується ні існуючих технологій, ні потреб існуючих споживачів компанії. Цей вид диверсифікації вимагає найвищих фінансових витрат і доступний тільки великим компаніям [7].

Існують різні підходи до диверсифікації. 1. Одним з методологічних підходів до диверсифікації виробництва підприємства є ресурсний підхід. Концепція ресурсів-це загальноприйнята теорія корпоративної диверсифікації, згідно з якою компанії ростуть у міру диверсифікації, використовуючи потенціал зростання у вигляді організаційної могутності та успадкованих управлінських ресурсів. Особливістю ресурсного підходу є те, що тип диверсифікації в даному випадку залежить від гнучкості ресурсів. Зосередження уваги на своїх сильних сторонах дозволяє компанії діяти на багатьох ринках одночасно і застрахувати себе від циклічних коливань на окремих ринках. Якщо наявних ресурсів недостатньо для підтримки стабільної конкурентної переваги, компанія повинна з'ясувати, які ресурси необхідно відновити або докупити. Якщо в результаті порівняння продукту з наявними ресурсами виявляється надлишкова потужність, то проводиться ресурсо-орієнтований аналіз технологічного ланцюжка для створення нового підрозділу підприємства як самостійної економічної одиниці. Якщо виявляється наявність ресурсу, то виникають питання про його використання. Вони стають основою для розширення діяльності компанії не тільки на ринках вже розвинених країн, а й на інших ринках. Ринковий підхід до диверсифікації включає три ключові методи оцінки: законодавство про ринок капіталу, торгове законодавство та галузеве законодавство про оцінку. В рамках цього підходу питання про те, які фактори привели компанію до вигідного позиціонування на ринку і як зберегти і зміцнити ці позиції, залишається спірним. Характерною рисою ринкової орієнтації є те, що особлива увага приділяється привабливості навколишнього середовища як індикатору зростання, якості ринку, позиціонуванню продуктів і ринків збуту по відношенню до конкурентів ієрархічний підхід організовує стратегічне управління. Послідовно агрегуючи бізнес-сегменти, менеджери отримують можливість виявляти невикористовувані комерційні можливості, переосмислювати існуючі і знаходити нові ринки збуту [8].

Системний підхід до оцінки впливу диверсифікації виробництва на виробничу систему заснований на виявленні інформаційної та економічної сутності процесу як невід'ємного елемента механізму управління підприємством. Це допомагає визначити причини прийняття рішень, а також надає інструменти та методи для покращення планування та управління. Основним завданням при реалізації стратегії диверсифікації економіки є встановлення взаємозв'язку між диверсифікацією діяльності та операційним ризиком, тобто прийнятного співвідношення прибутковості і рівня ризику.

Як відомо, диверсифікація дозволяє знизити величину ризику, але не дозволяє уникнути його. У той же час зосередження уваги на найбільш прибутковому напрямку дозволяє отримувати більший прибуток, що знижує загальну ефективність діяльності, але в таких ситуаціях ризик також максимізується. Кожна компанія самостійно визначає це співвідношення, але в першу чергу воно залежить від того, наскільки власник компанії схильний до ризику. Загальний ризик складається з 2 елементів:

1) несистематичний (диверсифікований, унікальний) ризик, він специфічний для конкретного підприємства і може зменшуватися в результаті диверсифікації.

2) систематичний (недиверсифікаційний, ринковий) ризик, його неможливо знизити шляхом подальшої диверсифікації, він породжується причинами, що впливають на весь ринок (інфляція, зростання ВВП, політичні фактори).

Диверсифікація має свої позитивні і негативні сторони. Що стосується головних переваг диверсифікації, при реалізації стратегії диверсифікації, немає стратегічного відповідності між існуючими і новими сортами нашого бізнесу, який є джерелом конкурентної переваги, який дає можливість направити інвестиції в наш бізнес-портфеля, зниження і поступово зменшуючи нашу залежність від діяльності в 1 цільовому ринку. До переваг диверсифікації відноситься досягнення синергетичного ефекту в різних видах корпоративної діяльності, що виявляється в зниженні витрат інтегрованого

підприємства за рахунок багатофункціонального використання ресурсів. Ключовим моментом є те, що диверсифікація служить способом підвищення адаптивності компаній. Диверсифікація служить страховим механізмом і зміцнює конкурентоспроможність лідерів бізнесу. При реалізації стратегії диверсифікації розширюється основний профіль діяльності-досягнення більшого обсягу робіт дозволяє отримувати цінові знижки, знижувати витрати на рекламу, підтримувати репутацію продукції на ринку, удосконалювати технології обслуговування і збільшувати завантаженість виробничих потужностей [9].

Диверсифікація, як і будь-який процес, окрім переваг, має також певні недоліки. Для проведення детального стратегічного аналізу конкурентів потрібні великий обсяг інформації та знання управлінського персоналу. Тому стратегію диверсифікації слід визначати із врахуванням конкретних можливостей підприємства, його цілей і умов функціонування, необхідно постійно проводити комплексне дослідження визначення шляхів досягнення поставлених цілей, що потребує залучення великих фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів. Варто зауважити, що не існує єдиного обумовленого часу, коли підприємство має прийняти рішення про застосування стратегії диверсифікації. Важливим є час виходу на ринок, так як підприємство має з'явитися на ньому першим, як провідне підприємство. Висока вартість входження на нові ринки зобов'язує мати на увазі, що неможна ризикувати більше, ніж може дозволити власний капітал, необхідно враховувати наслідки ризику, адже ризик при проведенні диверсифікації діяльності підприємства зростає при вторгненні в нову для себе галузь. Необхідним є розуміння того факту, що «диверсифікація має зміст лише тоді, коли менеджер упевнений у прекрасних перспективах бізнесу» .

На підставі розглянутого матеріалу можна зробити висновок, що диверсифікація виступає однією зі стратегічних альтернатив розвитку підприємства, яка дозволяє отримати додаткові економічні вигоди в умовах складної ринкової кон'юнктури. Враховуючи зростаючий вплив на

функціонування підприємств кризових явищ та збільшення невизначеності зовнішнього середовища, перед все більшою кількістю підприємств постало питання стратегії їх функціонування, для того, щоб краще адаптуватися до нових економічних реалій. Диверсифікація дозволить підтримати діяльність підприємства в період економічного спаду та дасть змогу досягти конкурентних переваг середньо- та довгостроковому періодах.

Необхідність подальших досліджень зумовлена системною економічною кризою в Україні, внаслідок чого рівень невизначеності умов та перспектив функціонування підприємств залишається високим, а розвиток даної галузі може забезпечити розвиток підприємницького сектору в цілому. Результатом ефективної реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства є досягнення поставленої ієрархії цілей:

- забезпечення виживання підприємства; - стабілізація надходження грошових потоків;
- забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства та його готовності адаптуватися до зміни смаків споживачів;
- економія ресурсів на масштабах виробництва, безвідходних технологіях виготовлення продукції;
- визначення напрямку та шляхів забезпечення зростання підприємства;
- максимальна ефективність використання організаційно-управлінського потенціалу підприємства.

У подальшому мають бути проведені дослідження щодо оцінювання ефективності економічної диверсифікації в залежності від стану галузевого ринку, на якому працює підприємство. Таким чином, підприємство повинно здійснювати диверсифікацію з найбільшою для себе вигодою і найменшим ризиком, тобто вибрати оптимальний варіант вкладення капіталу із максимально можливим прибутком і забезпеченням фінансової стійкості підприємства [10].

1.3. Теоретичні аспекти диверсифікації підприємств борошномельної галузі

З початком військових дій все більше компаній стикаються з необхідністю усунення дисбалансів у відновленні та розподілі ресурсів. Це диверсифікація виробництва як форма організації продуктивних сил, спрямована на нові сфери діяльності, розширення асортименту товарів і послуг, вихід за рамки основних напрямків бізнесу, вдосконалення технологій, вихід на нові ринки постачальників і нові ринки збуту.

Мета диверсифікації залежить від фінансового становища і можливостей підприємства, привабливості галузі і періоду, на який розрахована її реалізація. Фінансові можливості збиткових, середніх і процвітаючих підприємств визначають різні стратегії диверсифікаційних заходів, спрямованих на виживання або створення стратегічних альянсів.

В даний час існує два напрямки розвитку діяльності компанії: спеціалізація і диверсифікація.

Спеціалізація – це виділення окремих галузей, підприємств, концентрація певних етапів виробництва або технологічного процесу конкретного продукту. Спеціалізація – це результат суспільного поділу праці. Основними ознаками спеціалізації є спеціальне обладнання і технології, певні види готової продукції і послуг, що надаються, особливий склад робітників і фахівців.

Спеціалізація виробництва має технічні та економічні переваги. Це є результатом додаткового виробництва однотипної продукції без зупинки перенастроювання обладнання та перепідготовки персоналу, в результаті чого витрати на виробництво спрямовані на підвищення якості продукції, що випускається за рахунок використання вузькоспеціалізованого обладнання, повністю освоєного спеціально навченим персоналом. Спеціалізація - це більш широкі можливості для механізації та автоматизації виробничих процесів [8]. Але у професійних компаній є і деякі недоліки. В умовах появи

безлічі нових видів товарів і швидкої зміни вимог ринку до продукції, монопромислові підприємства не відрізняються стабільністю при переході на нові технології і нові продукти. Їх стійкість значно нижче, ніж у багатoproфільних компаній.

Саме диверсифікація діяльності має на увазі перехід до міждисциплінарного виробництва з широким асортиментом продукції. Метою диверсифікації є підвищення стійкості компанії, вихід на нові ринки, економія за рахунок масштабу і потенціал для синергії за рахунок випуску додаткових продуктів. Крім того, як спеціалізація, так і диверсифікація повинні доповнювати один одного і чітко визначати їх напрямки. Надмірна диверсифікація призводить до ускладнення корпоративного управління. В основному це стосується диверсифікації конгломератів, в яких незв'язані товари і послуги об'єднуються в одну структуру. Напрямок диверсифікації, спосіб її здійснення і терміни її реалізації викликали багато суперечок серед економістів і адміністраторів різних шкіл.

Погляди вітчизняних і західних економістів на диверсифікацію принципово різняться. У роботах вітчизняних вчених диверсифікація зазвичай розглядається як засіб подолання кризових ситуацій, в яких опиняються компанії.

1. Диверсифікація виступає як один із засобів реабілітації. Внутрішній підхід спрямований на вдосконалення нашої діяльності шляхом реалізації заходів з диверсифікації на етапі спаду виробництва з метою відновлення колишніх рівнів виробництва, збільшення прибутку для забезпечення ефективної роботи і виходу на нові ринки збуту.

Західні погляди засновані на необхідності диверсифікації в той момент, коли компанії досягають найвищої ефективності в розширенні, стабілізації і захопленні нових ринків. Ці заходи слід проводити на піку активності, коли компанія має в своєму розпорядженні достатню кількість необхідних фінансових ресурсів, оскільки диверсифікація вимагає значних інвестицій і не передбачає віддачі відразу після здійснення. При цьому диверсифікація

вважається постійним процесом, тобто здійснюється постійний моніторинг ринку і внутрішніх можливостей підприємства. А сама диверсифікація-це навіть агресивна політика.

Диверсифікація нашої діяльності полягає в створенні різноманітності в нашому бізнесі шляхом виходу на нові ринки і розширення галузевої сфери діяльності. Основним напрямком диверсифікації підприємства в стратегічному контексті є диверсифікація продуктів, постачальників, технологій і ринків збуту. Найбільш ефективними видами диверсифікованого розвитку підприємства є концентрична диверсифікація, яка заснована на виробництві нових продуктів на базі існуючого бізнесу. При цьому існуюче виробництво зберігається, але виникає нове виробництво, засноване на освоєному ринку, можливостях, закладених в технології. Відходи існуючого виробництва.

Одним з методологічних підходів до диверсифікації виробництва підприємства є ресурсна кампанія. При вивченні питання диверсифікації найбільший вплив на сучасні уявлення про стратегічне управління справила ресурсна концепція. З одного боку, концепція ресурсів в даний час є загальноприйнятою теорією диверсифікації підприємства. На відміну від альтернативних інтерпретацій, концепція ресурсів стосується використання існуючого потенціалу зростання як організаційного потенціалу або застарілих управлінських ресурсів, щоб допомогти компаніям досягти своїх цілей шляхом диверсифікації.

Наступний підхід до диверсифікації-ринковий. Він включає 3 основні методи оцінки: закон Про ринок капіталу, закон про торгівлю та Закон Про оцінку галузі. Характерною рисою ринкової орієнтації є те, що ефективність підприємства визначається ринком збуту. Відповідно до цього особлива увага приділяється привабливості навколишнього середовища як показнику зростання ринку, його ємності і якості, а також позиціонуванню продуктів і ринків збуту по відношенню до конкурентів [11].

Ідеологічною основою цієї блок-схеми є вибір таких продуктів, які можуть збільшити загальний дохід компанії за рахунок впливу взаємодоповнюваності з уже виробленими продуктами.

Теоретичні розробки, щодо проведення диверсифікації підприємств застосуємо для підприємств борошномельної галузі, до якої відноситься «Філія АТ ДПЗКУ «Одеський КХП»:

1. Підприємство знаходиться в кризовій ситуації.
2. Ринок борошна насичений.
3. Конкурентами в регіоні виступають Куліндорівський КХП системи Держрезерва України та ряд приватних підприємств.
4. Підприємство має вузьку спеціалізацію: пшеничне борошно.
5. Підприємство працює на технології, які «Бюлер» розробляв наприкінці 70-х років.
6. Коефіцієнт зносу обладнання перевищує 50%

Враховуючи, що основними напрямками диверсифікації підприємства в стратегічному контексті є диверсифікація продуктів, постачальників, технологій і ринків збуту, можна визначити вектор диверсифікації для Одеського КХП – продуктовий. Інші вектори для підприємства реалізувати не можливо із-за складних зовнішніх та внутрішніх умов.

Висновки до розділу 1

Розвиток компанії, заснований на використанні інновацій, є найбільш перспективним, особливо диверсифікація – це один з підходів, що надають можливості для підвищення конкурентоспроможності компанії. Таким чином, одним з факторів, що впливають на здатність підприємства протистояти поширенню кризового процесу і забезпечувати більш-менш стабільну діяльність навіть в ситуаціях, коли загальна ділова активність млява, є розробка і впровадження стратегій диверсифікації як одного із стратегічних напрямків розвитку. Стратегія диверсифікації охоплює

компанія працює у всіх сферах діяльності, зміцнює позиції в різних галузях і може діяти таким чином, щоб забезпечити отримання прибутку.

Диверсифікація має свої позитивні і негативні сторони. До переваг диверсифікації відноситься досягнення синергетичного ефекту в різних видах корпоративної діяльності, що виявляється в зниженні витрат інтегрованого підприємства за рахунок багатофункціонального використання ресурсів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ БОРОШНОМЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Світові тенденції розвитку борошномельної галузі сучасності

Згідно з оцінкою ФАО, світовий ринок борошна оцінюється в 200 мільярдів фунтів стерлінгів. За оцінками провідних аналітиків, до 2022 року обсяг ринку може досягти 250-270 мільярдів доларів через вплив зростання населення, збільшення доходів і зміни звичок харчування споживачів.

1. Борошно є одним з основних продуктів переробки зерна, і його торгова активність дуже висока. Частка борошна в структурі експорту продуктів переробки зерна становить близько 37%. З 2000 року експорт борошна збільшився на 74%, і в 2017 році він досяг 1550 мільйонів тонн, або близько 55,3 мільярда доларів. У вартісному вираженні. Частка борошна в загальному обсязі торгівлі борошном становить понад 90%. На інші види борошна, такі як кукурудза та рис, припадає близько 10%.

З одного боку, це досить значне зростання, а з іншого, зростання світової торгівлі іншими продуктами переробки зерна (крупями, солодом, глютенном) відбувається більш високими темпами. З 2010 року світовий обсяг торгівлі борошном збільшився на 0,9 мільярда доларів, а ринок інших продуктів переробки – на 2,2 мільярда доларів. В результаті частка борошна у світовій структурі експорту продуктів переробки зерна поступово знижується.

Окремо слід зазначити, що темпи зростання торгівлі борошном залишаються низькими порівняно з експортом зерна. Таким чином, обсяг торгівлі пшеницею за останні 18 років збільшився на 133%, що значно перевищує обсяг торгівлі пшеницею. Це цілком передбачувано, оскільки кожна країна орієнтована на внутрішню переробку. В даний час близько 15% пшениці, виробленої в світі, експортується, але на ринку борошна ця частка

становить близько 3%. Що стосується місця розташування України, то, незважаючи на те, що країна є одним з основних гравців на зерновому ринку, займає п'яте місце в світовому експорті пшениці, четверте в торгівлі ячменем і кукурудзою, в торгівлі борошняними виробами, на жаль, вона як і раніше займає лише 12-е місце в світі. світові рейтинги. Згідно з офіційними даними, за підсумками минулого року Україна поставила борошна на зовнішні ринки на загальну суму 9800 мільйонів доларів.

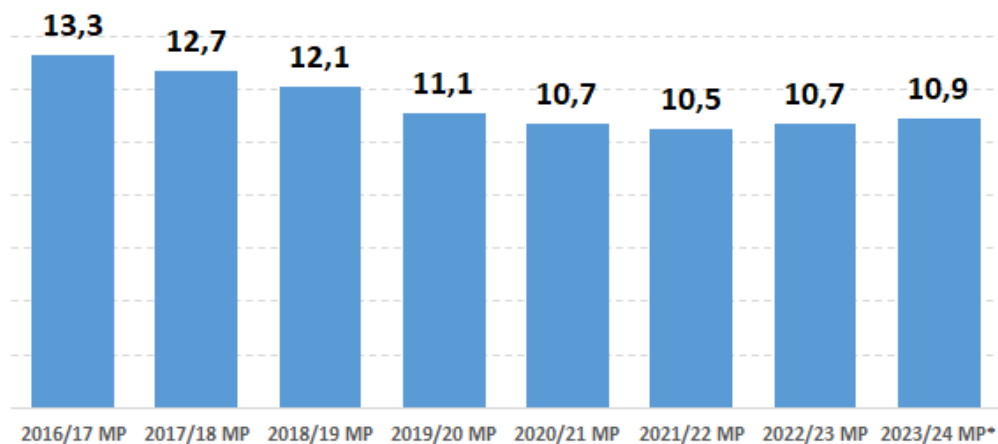


Рис. 2.1. Динаміка світового експорту борошна, млн тонн

Джерело: [12].

Серед регіонів по імпорту борошна пальму першості утримують близько 24%, або 1 європейська країна, з часткою світової торгівлі в 1,05 мільярда доларів. Водночас близько 90% від загального обсягу торгівлі борошном у регіоні припадає на торговельні операції між країнами Європейського Союзу. Слід зазначити, що локалізація торгових потоків є однією з особливостей світової торгівлі борошном.

Що стосується перспектив української торгівлі з цим регіоном, то вони багато в чому визначаються угодою про зону вільної торгівлі між Україною та Європейським союзом. В рамках цього документа не вводяться окремі тарифні квоти на поставки борошна з України в країни ЄС, а в цілому вводяться квоти на пшеницю і борошно. Це суттєво звужує шанси українських борошномелів постачати свою продукцію до країн ЄС у

пільговому режимі, оскільки більша частина квот обирається експортерами пшениці.

В цілому умови доступу українських борошномелів на європейський ринок досить складні, оскільки передбачають процедуру ліцензування імпорту – з одного боку, з іншого, українські компанії працюють в умовах жорсткої конкуренції за сировину з боку трейдерів. Крім того, українські експортери борошна повинні вже мати досвід поставок зерна в Європейський союз. Враховуючи перераховані вище фактори, складно назвати ЄС найбільш пріоритетним напрямком збуту продукції в найближчому майбутньому для українських експортерів борошняних виробів.

В рамках Європейського Союзу основними імпортерами борошна, які могли б збільшити обсяги закупівель продукції, на думку партнерів Центру міжнародної торгівлі (ІТС), є Нідерланди, Франція та Ірландія. Наприклад, вартість імпорту голландського борошна становить близько 626 000 мільйонів доларів, але потенціал імпорту оцінюється ІТС у 443 200 мільйонів доларів. Франція імпортує борошна на суму 13600 мільйонів фунтів стерлінгів на рік при потенціалі імпорту в 221700 мільйонів доларів. Також можна відзначити Ірландію, імпортний потенціал якої знаходиться на рівні 2 мільйонів доларів, що в 9500 разів перевищує поточний обсяг імпорту борошна.

Другим за значимістю регіоном збуту для борошномельних підприємств у світі є країни Близького Сходу. Щорічно цей регіон імпортує борошна на загальну суму близько 20 мільярдів доларів, що еквівалентно 1% світового імпорту цієї продукції. Ірак є великим імпортером в регіоні, на частку якого припадає близько 60% всіх поставок. Туреччина, основний постачальник борошна в регіоні, забезпечує майже 4/3 від загального обсягу поставок. Така висока частка однієї країни є ще одним підтвердженням сформованої локалізації світової торгівлі борошном.

У 2017 році Україна посіла 2-е місце серед основних постачальників борошна в регіоні, і саме цей торговельний напрямок можна вважати одним з

найперспективніших для українських борошномельних підприємств 1. Крім Іраку, значним імпортом потенціалом володіють Сирія і Саудівська Аравія. Африканський ринок займає третє місце в світі за обсягом імпорту борошна, на його частку припадає 16 % від загального обсягу імпорту. Загальний обсяг закупівель цієї продукції регіоном оцінюється в 776 300 мільйонів доларів. У трійку найбільших імпортерів, на частку яких припадає понад 50% всього імпорту, входять Ангола, Судан і Сомалі. Туреччина і країни Європейського Союзу зберігають міцні позиції серед постачальників борошна. Україна входить до п'ятірки найбільших постачальників борошна і має непогані перспективи для подальшого збільшення своєї присутності на ринку цього регіону. Що стосується американського ринку, то він досить локальний. На ці країни припадає близько 15% світового імпорту борошна, або 68 500 мільйонів фунтів стерлінгів. Бразилія, Болівія, Мексика та Сполучені Штати закупають близько 55% від загального обсягу продукції, що поставляється в регіон. У той же час Сполучені Штати імпортують свою продукцію переважно з Канади. 1. Бразилія, ще один великий споживач борошна в регіоні, закупає продукцію в Аргентині.

Історично склалося так, що Регіон не входить до сфери торговельних інтересів України. Водночас американський ринок не можна віднести до категорії малоймовірних ринків для українських борошномелів. На цьому ринку, особливо в США, є можливість постійних продажів через етнічні магазини. Тут для України відкриваються хороші перспективи збуту, особливо враховуючи, що імпортні мита та умови доступу на американський ринок для України дуже ліберальні.

Основні обсяги експорту з регіону виробляються регіональними виробниками, такими як Аргентина, Канада, США та Туреччина.\

За оцінками ITC, найбільшим імпортним потенціалом в країнах регіону володіють Сполучені Штати - 25 000 мільйонів ієн, Бразилія - 118 200 мільйонів ієн і Мексика-1 2900 мільйонів ієн. Азіатський ринок також характеризується високим ступенем локалізації як з точки зору

постачальників, так і покупців продукції. Афганістан як і раніше є найбільшим імпортером борошна в регіоні, на частку якого припадає понад 80% від загального обсягу імпорту цієї продукції в регіон. Найбільшими постачальниками борошномельної продукції є Казахстан і Пакистан, які забезпечують понад 75% від загального обсягу поставок. Поряд з цим, Україна є одним з 5 основних постачальників борошна в регіоні, працюючи в основному з Китаєм.

На ринок Південно-Східної Азії в даний час припадає лише 8% світового імпорту борошна, або 38 000 фунтів стерлінгів. Більше 55% від загального обсягу імпорту борошна в регіон припадає на три країни: Гонконг, Філіппіни і Таїланд. Основним оператором в регіоні є Туреччина (близько 20%), а також місцеві постачальники. Ринкова частка України в регіоні перевищує всього 2%.

Колись найбільший імпортер борошна в Азії, Індонезія тепер ставить перед собою кінцеву мету стати найбільшим виробником борошна в регіоні. Зміна ринку дозволяє зрозуміти темпи цієї трансформації: якщо в 2010 році Індонезія імпортувала 776 тис. тонн борошна, то в 2017 році цей показник склав всього 46 тис. тонн, або майже в 17 разів менше). При цьому імпорт зерна пшениці за вказаний період збільшився більш ніж в 2 рази – до 1050 млн тонн, а експорт борошна також збільшився більш ніж в 2 рази - до 92 000 тонн. Згідно з останніми даними, в Індонезії налічується близько 30 борошномельних заводів загальною потужністю 11,4 млн тонн на рік, і, згідно з прогнозами Індонезійської асоціації борошномельних підприємств (APTINDO), до 2025 року очікується подальше збільшення потужностей до 14,2 млн тонн.

Приклад Індонезії вельми показовий в контексті середньострокового планування продажів і необхідності глибокого стратегічного аналізу ринку при освоєнні зарубіжних ринків.

На країни СНД припадає близько 4% світового імпорту борошна, тобто близько 2 мільярдів доларів на рік. Основним імпортером в регіоні є

Узбекистан, на частку якого припадає близько 60% всіх поставок. Ступінь локалізації в цьому регіоні також дуже висока, майже 85% від загального обсягу поставок борошна припадає на Казахстан. Україна є одним з трьох основних постачальників в регіоні з часткою поставок в діапазоні 3-4%.

Слід зазначити, що ринок борошна в регіоні все ще знаходиться в стадії трансформації. Узбекистан є найбільшим імпортером борошна в регіоні і протягом останніх 5 років активно розвивав власну борошномельну промисловість. В результаті імпорт борошна скоротився з 2011 року на 45%. Крім того, з метою пожвавлення борошномельної промисловості Узбекистану імпорт пшениці звільнений від митних зборів, а експорт борошна стимулюється до 2020/1/1.

Світовий ринок борошна характеризується помірними темпами зростання, але зміни попиту обумовлені рівнем доходів і нестабільною структурою споживання населення. У більшості випадків збільшення попиту також є результатом реалізації різних державних програм продовольчого субсидування, сезонних особливостей ринкової кон'юнктури в регіоні, змін в аспектах торгівлі, в тому числі тимчасових.

Ряд ринків збуту, таких як Афганістан, Ірак і Сирія, в основному є конфліктними зонами, де ситуація, пов'язана з розвитком внутрішньої переробки, може змінитися в майбутньому, і, як наслідок, може змінитися структура ринку борошна

Ринок борошна характеризується більш високими торговими бар'єрами в порівнянні з зерновими культурами. Наприклад, якщо ви імпортуєте пшеницю в Індонезію, імпортер заплатить мито в розмірі 0%, але якщо ви імпортуєте борошно, вам доведеться заплатити не менше 5%.

Сьогодні ринок борошна відрізняється високим рівнем інтеграції. За останні 3 сезони на частку трьох найбільших експортерів - Туреччини, Казахстану і Пакистану - припадало понад 40% світових поставок борошна. Тому новим гравцям буде дуже складно вийти на цей ринок. Крім того, вже існує досить усталена регіоналізація поставок. Наприклад, можна сказати, що

Південно-Східна Азія та Ірак історично є ринками Туреччини, А Казахстан є великим постачальником до Центральної Азії.

На глобальному рівні також необхідно враховувати фактори зміни клімату та їх вплив на сільськогосподарське виробництво, а також на світову торгівлю. Несприятливі наслідки зміни клімату для виробництва можуть бути частково компенсовані адаптаційними заходами, але очікується, що цей фактор призведе до зниження сільськогосподарського виробництва в більшості регіонів Африки, Близького Сходу, Південної і Південно-Східної Азії в порівнянні з поточними рівнями. За прогнозами, це зниження буде більш вираженим у Західній Африці та Індії.

Зміна клімату також впливає на торгові потоки. Згідно з прогнозами ФАО, експорт з Північної Америки, а також з Європи і Центральної Азії на Близький Схід, в країни Африки на південь від Сахари, Південну і Південно-Східну Азію збільшиться. І навпаки, країни Латинської Америки та Карибського басейну, як очікується, скоротять експорт до Європи та Центральної Азії, Китаю та Східної Азії, а також Близького Сходу та Північної Африки. Очікується, що африканські країни збільшать імпорт сільськогосподарської продукції з більшості інших регіонів і країн, що підкреслює необхідність стійкого підвищення продуктивності в регіоні.

Звичайно, не можна скидати з рахунків зміни в споживчих перевагах. Персоналізація стає все більш популярною. Інтерес споживачів до здоров'я зростає, і очікується більш активне виробництво і споживання персоналізованих продуктів для здоров'я (нішеві продукти – безглютеніві).

Приклади найбільших експортерів борошна показують, що планомірний і успішний розвиток ринку експорту борошна багато в чому визначається спільними зусиллями бізнесу і держави.

Перш за все, необхідно тісно координувати дії урядів і компаній щодо поліпшення умов доступу до ринку збуту. Наприклад, на таких великих ринках, як Танзанія і Кенія, українські експортери стикаються з практично непомірними зобов'язаннями по борошні, які досягають 30-50%. Тому

необхідно рухатися вперед, спільними зусиллями урядів і компаній, до підписання угод про зони вільної торгівлі, які полегшать доступ на ринки цих країн. Другим, не менш важливим кроком був би розвиток експортного кредитування, яке слабо представлено в Україні.

З точки зору бізнесу, необхідно підвищувати рівень планування і маркетингу в напрямку посилення конкурентної переваги в співвідношенні ціна/якість. На сьогоднішній день українське борошно є одним з найдешевших на світовому ринку, тому його якість свідомо сприймається імпортерами як низька.¹ і це не завжди так, але все ж це створює певні проблеми при збільшенні пропозиції.

Ну і останній документ: для українських переробників зерна борошно не може і не повинно розглядатися як єдиний і альтернативний напрям розвитку експорту, обсяг світової торгівлі крупами, зерновими пластівцями, висівками та іншими видами продуктів переробки зерна демонструє високі темпи зростання порівняно з борошном. Тому з диверсифікацією і розвитком ринку збуту борошна бажано спрямувати зусилля на розширення асортименту експортних позицій. Я впевнений, що в українських виробників є великий потенціал в цьому напрямку. Джерело: FAO [12].

2.2. Стан та перспективи розвитку борошномельно галузі України

Борошномельно-круп'яна галузь агропромислового комплексу України є основою продовольчої безпеки населення, оскільки на підприємствах виготовляються основні види продуктів харчування: борошно та крупи. Попри воєнні проблеми, що на сьогоднішній день обсяги виробництва пшеничного борошна в Україні загалом збільшились, як мінімум, на 50%. При цьому, виробництво житнього борошна скоротилося, оскільки найбільші запаси жита знаходилися на тимчасово окупованих територіях – у Сумській, Харківській і Чернігівській областях [13]. В Україні налічується понад 700 великих підприємств, які займаються переробкою зернової сировини, із них

200 – комбінати хлібопродуктів. Виробничі потужності галузі становлять понад 11 млн. тонн, що в три рази перевищує потреби внутрішнього ринку, необхідного власного обсягу споживання.

Голова Спілки Борошномели України Родіон Рибчинський констатує, що в Україні дефіциту потужностей з виробництва борошна не було ніколи. Теоретичний об'єм переробки зерна в борошно та крупи складав 6,5 млн т. Це в два з половиною рази більше, ніж Україна виготовляла [14].

Основне виробництво круп і борошна зосереджено в вертикально інтегрованих структурах, що включають сільськогосподарські підприємства (виробники зернової сировини), переробні підприємства (борошно, виробництво зерна), а Готова продукція реалізується через власну роздрібну мережу під відомими серед населення брендами. Сьогодні ми є свідками злиттів і поглинань малих підприємств, а також місцевих дрібних учасників ринку великими вертикально інтегрованими групами. Ринок борошна характеризується значним збільшенням попиту з боку пекарень, але попит на традиційні види борошна переважає над попитом з боку кінцевих споживачів, особливо домашніх господарств.

Споживання та попит на борошно та крупи також зросли, оскільки ціни на рибні та м'ясні продукти значно зросли. Дослідження показали, що ефективний розвиток і функціонування вітчизняної борошномельно-круп'яної промисловості залежить від кількості сировини, що поставляється сільськогосподарськими підприємствами, і споживання населенням. 8 український ринок виробництва зерна і борошна монополізований і має значні експортні можливості, орієнтуючись на внутрішнє споживання, а основні виробництво зерна і борошна зосереджено на 50 підприємствах, що входять в вертикально інтегроване агропромислове об'єднання.

Ефективність підприємств вітчизняної борошномельної промисловості залежить від державної політики, оскільки держава регулює ціни на продукцію та експорт зерна. Компанії борошномельної та зернової промисловості мають значний експортний потенціал для розширення

виробництва та придбання сучасного обладнання та технологій для переробки зерна, які відповідають міжнародним вимогам до управління виробничими процесами та якості, особливо ISO. Однак Україна експортує на світовий ринок зернову сировину, а не готовий продукт або технологію його переробки, які розробляються вітчизняними науково-дослідними інститутами. В ЄС Україна відома як постачальник зернових (пшениці, кукурудзи, ячменю), круп'яних та інших продуктів рослинництва. В Україні як і раніше зберігаються сприятливі умови для функціонування та ефективного розвитку борошномельної та зернової промисловості. На темпи розвитку борошномельної і зернової промисловості великий вплив роблять не тільки такі змінні, як обсяг врожаю і споживчий попит, а й державна політика в агропромисловому секторі економіки. У зв'язку з тим, що борошномельна і зернова промисловість є соціально значущою, вона стала більш сприйнятливою до заходів державного регулювання. [15].

Таблиця 2.1

Пропозиція та розподіл борошна в Україні

№зп		Маркетингові роки		
		2021/22	2022/23	2023/24
1	Виробництво	2738	2615	2550
2	Внутрішнє споживання	2477	2050	2300
3	Експорт	72	147	200
4	Кінцеві залишків.	289	809	861

Джерело: [16]

Під час повномасштабного вторгнення в Україну кількість виробників борошна збільшилася. Складно підрахувати конкретну кількість, але в союзі борошномельних підприємств України це збільшення оцінюється в 10-15%. В основному це пов'язано з відновленням дрібних і середніх фабрик, які раніше не працювали. У перші місяці після вторгнення ворога попит на борошно був дуже високим, тоді як до деяких територій було важко

дістатися. Це дало можливість відновити роботу невеликої фабрики, яка раніше називалася Moss Ball. Цей фактор спрацював на сході, півночі та півдні країни - це було ближче до окупованої території. На Заході метод солідарності підштовхнув до відкриття борошномельної фабрики. Завод, розташований на відстані 100-200 км від західного кордону, був відновлений. Грантові програми від державних і міжнародних організацій також стали додатковим фактором збільшення числа виробників. В результаті з'явилося безліч заводів з продуктивністю переробки від 1 до 10-50 тонн зерна на добу. Малі та середні підприємства знаходять покупців на місцевих ринках і серед дрібних виробників макаронів, пельменів. Промислові борошномельні комплекси продають свою продукцію пекарням та іншим підприємствам, оскільки вони можуть забезпечити великі обсяги і відповідну якість продукції. Також в період повномасштабної агресії в Україні було відкрито як мінімум 1 велике підприємство: завод компанії "Волинь-зернові продукти" з сучасним швейцарським обладнанням і потужністю переробки 1 тонна в 150 днів. "НІБУЛОН" також розглядає можливість будівництва потужного заводу в Ізмаїлі.

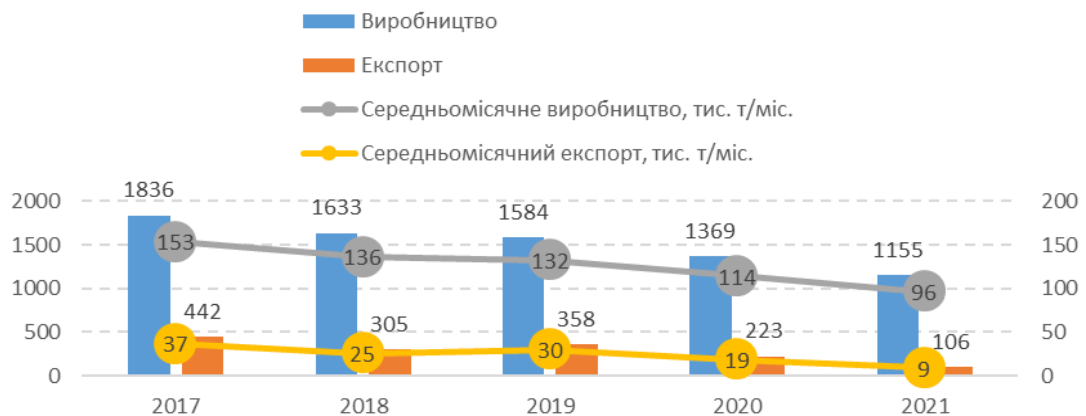


Рис. 2.2. Динаміка виробництва та експорту пшеничного та пшенично-житнього борошна в Україні, тис. тонн

Джерело: [17]

За останні 5 років максимальне місячне виробництво пшениці та пшенично-житнього борошна в Україні досягло 228,5 тис. тонн, що в 96,2 рази перевищує середньомісячне виробництво в 2021 році (1,4 тис. тонн). Таким чином, існує значний потенціал для збільшення виробництва.

З цієї точки зору також важливо регіональний розподіл потужностей борошномельних підприємств. Тут є певні порушення. У 2021 році 29% виробництва борошна забезпечували лише 2 області - Вінницька та Харківська. Сьогодні, якщо підприємства Вінницької області знаходяться у відносній безпеці, то Харківська область знаходиться в зоні активних бойових дій з високим ризиком ескалації. Але навіть в цих умовах підприємства Харківської області продовжують виробляти борошно.

В цілому, за підсумками 2021 року загальна частка виробництва підприємствами, зосередженими в небезпечних, умовних і безпечних зонах, оцінюється в 46% від загального обсягу вітчизняного виробництва, а в найбільш небезпечних зонах - в 28%. Для того щоб оцінити можливість перерозподілу виробництва, важливо оцінити певні показники. Аналізуючи їх, підраховано, що в 2021 році середньомісячне виробництво борошна на душу населення в Україні складе в середньому 2,33 кг.

У той же час, цей показник був нижче середнього по 13 регіонах. А ось у Вінницькій, Кіровоградській та Хмельницькій областях цей показник виявився значно вищим за середній. Враховуючи максимальний зафіксований місячний обсяг виробництва борошна по регіонах, серед перспективних також можна виділити Дніпропетровську (потенціал зростання в 2,8 рази), Івано-Франківську (в 2,6 рази), Полтавську (в 3,6 рази) і Черкаську (в 3,5 рази) області.



Рис.2.3. Розподіл виробництва борошна по регіонах країни та на душу населення, кг

Джерело: [17].

Найбільшими виробниками борошна на українському ринку є десятка підприємств, які займають лідируючі позицію ряд років. (табл. 2.2.)

Таблиця 2. 2

ТОП-10 найбільших виробники борошна в Україні у 2022 році

№ п/п	Назва підприємства	Річне виробництво борошна в Україні, тонн		
		2020	2021	2022
1	ТОВ «Вінницький КХП № 2»	138 823	125 729	116 764
2	ТОВ «ДМК Дніпромлин» - ВП	100 071	33 467	95 867
3	ТОВ ВКФ «Рома»	68 068	71 857	93 992
4	ТОВ «Столичний млин»	90 752	74 847	83 230
5	ДП "Новопокровський КХП"	62 929	61 186	54 260
6	ПрАТ «Рівне-борошно»	30 677	29 497	33 975

№ п/п	Назва підприємства	Річне виробництво борошна в Україні, тонн		
		2020	2021	2022
7	ТОВ «ВП «Пеперобник»	25 045	6 645	33 150
8	ТОВ «Зернарі»	43 172	57 002	32 153
9	ТОВ «Запоріжжямлин»- ВП	30 919	30 479	27 850
10	ДП «Куліндорвський КХП»	26 303	20 572	21 500
	Вироблено ТОП-10 за рік, тонн	616 759	511 282	592 741

Джерело: Опрацьовано автором

Різниця зернової продукції між виробництвом та експортом використовується для внутрішнього споживання: продовольче, кормове та внутрішнє. Як видно із діаграми, незважаючи на воєнні дії, споживання основних зернових культур збільшилося у 2022/2023 маркетинговому році.

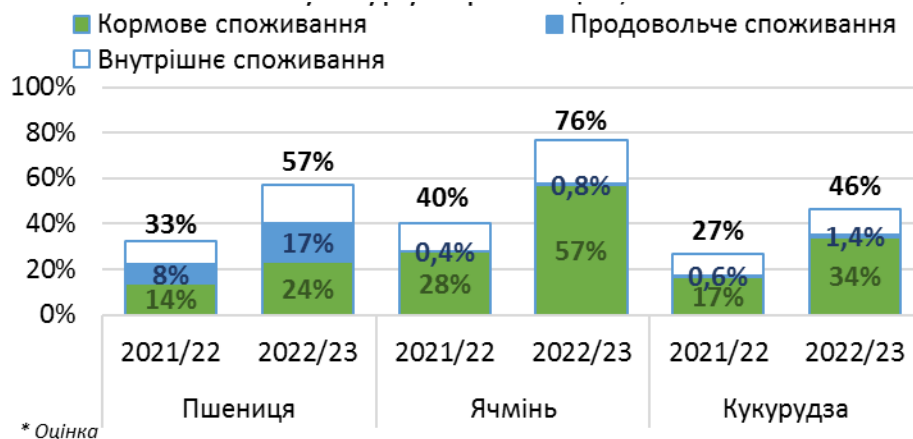


Рис. 2.4. Частка внутрішнього споживання основних зернових культур, %

Джерело: розроблено автором на основі [18].

Експорт борошна за останній рік вдвічі зріс

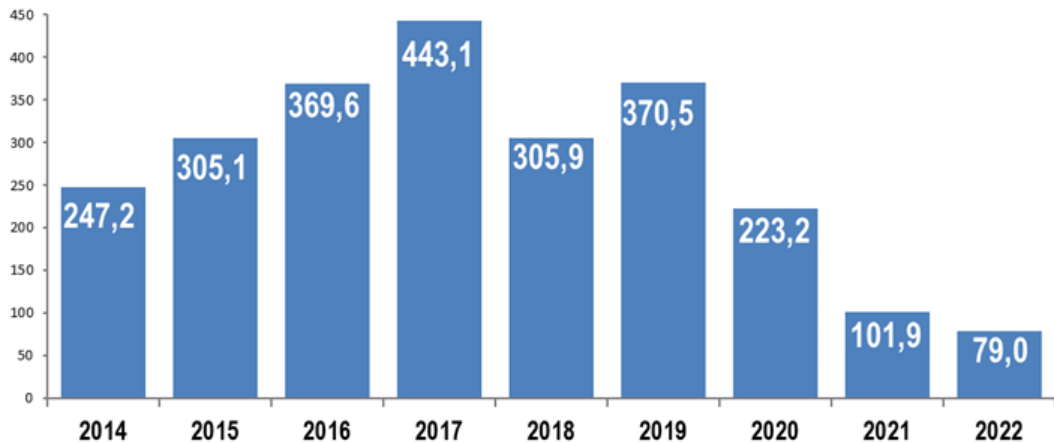


Рис. 2.5. Експорт борошна з України по роках, тис. тон

Джерело: побудовано автором

В останні кілька сезонів географія експорту борошна з України значно змінилася – чого тільки варта практично повна відсутність відправок в КНДР, куди раніше відвантажували близько 50% вітчизняної продукції. Зростаючий ринок борошна в 2015-2018 рр. багато в чому визначався низькими цінами на пшеницю, і в наступні роки зв'язок між вартістю пшениці і обсягами експортних відвантажень борошна стала ще більш очевидною. При цьому тією чи іншою мірою це характерно для всього світового ринку борошна, до того ж варто врахувати, що багато країн переорієнтувалися з закупівлі борошна на імпорт пшениці і нарощують переробку на місцях [19].

Через зміну логістики переформатувалася географія експорту. До повномасштабного вторгнення Україна постачала борошно морем на досить широку географію: ОАЕ, Палестина, Ізраїль, Джибуті, Ангола, Венесуела, навіть Мадагаскар. Через блокування чорноморських портів список імпортерів склали європейські країни.

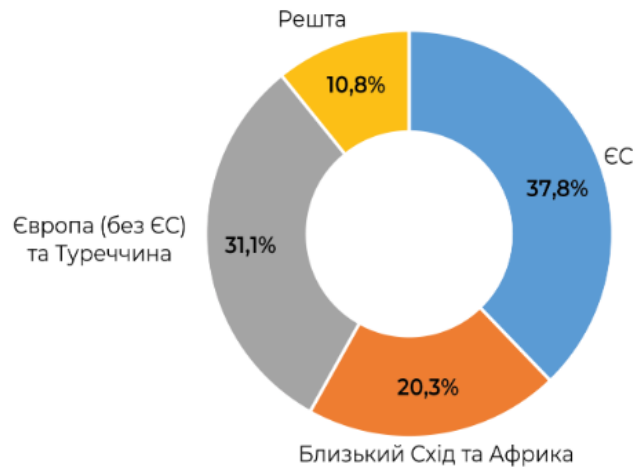


Рис. 2.6. Експорт борошна за регіонами у 2022 році, %

Джерело: [20]

Шляхи солідарності дозволили українським боршномелам збільшити експорт продукції. Поставки борошна зросли більш ніж в 2 рази, з 2021/22 МР до 7 млн тонн, з 22/23 МР до 15 млн тонн. Експорт борошна з інших культур також збільшився з 1,5 тис. тонн до 6,5 тис. тонн.

Велика частина з них була відправлена в Молдову, де Логістика не змінилася. Раніше товари доставлялися туди тільки наземним транспортом. Таким чином, обсяг експортованих товарів не сильно відрізнявся від обсягів поставок в останні роки, але був трохи вище. Але поставки в Польщу можна назвати справжнім проривом. І справа не тільки в тому, що Польща - європейська країна, сама Польща виробляє в середньому 370 мільйонів тонн борошна на рік і страждає від дефіциту цієї продукції, але торгові потужності на додаток до співвідношення ціна/якість допомогли нашим колегам продати в Польщі майже 1 мільйон тонн. І це практично останні 7600 тонн, відвантажені за останні 3 місяці. Я думаю, що в 2023 році ми будемо приємно здивовані кількістю, яку належить відвантажити союзникам. Крім Польщі, значні партії були відправлені як в прикордонні європейські країни - Румунію, Угорщину, Словаччину, так і ще далі: Хорватію, Литву – 1676 тонн; Чехію – 1043; Німеччину – 1020; Болгарію – 726. А також до Латвії, Грузії, Швеції, Кіпру, Албанії, Нідерландів, Іспанії, Греції, Північної

Македонії, Словенії та Бельгії. Коротше кажучи, вони були відправлені практично по всій Європі.

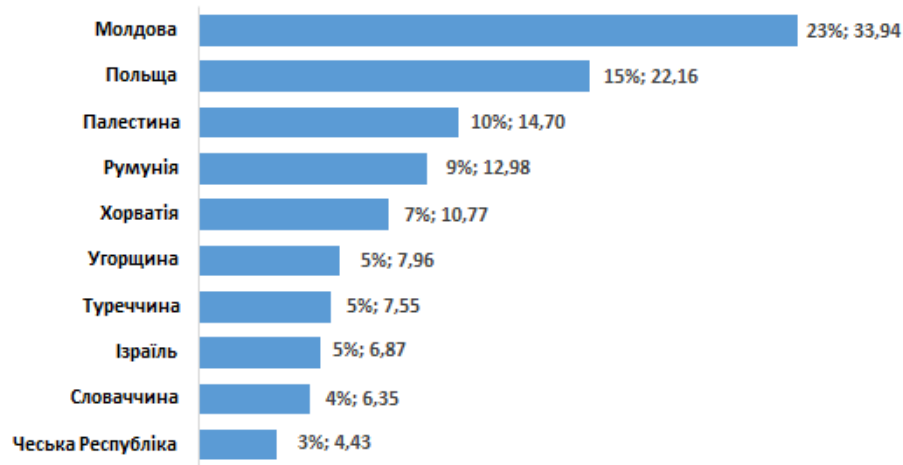


Рис. 2.7. Споживачі українського борошна у 2022 /23 МР, тис. тонн

Джерело: [20]

В даний час борошно в основному експортується в Європу і тамтешні порти автомобільним і залізничним транспортом.

Він зазначає, що у борошномелів є ряд проблем, які посилилися після війни, таких як борги і нерівномірний розмір ПДВ в торгових мережах на товари, що продаються, якщо пшениця купується по 14% ПДВ, а борошно - по 20%. З цим вже пов'язані нові проблеми. В цілому, працювати буде легше, якщо всі промислові виробники матимуть доступ до фінансування.

"Сьогодні гранти і підтримка в основному йдуть малому бізнесу. З одного боку, зрозуміло, що донори оцінюють цю ситуацію за своєю шкалою і підтримують їх. Тим часом, держава, мабуть, сказала, що у нас є не тільки дрібні виробники. Немає підтримки ні малому, ні великому бізнесу в усіх відношеннях", - сказав глава профспілки борошномелів.

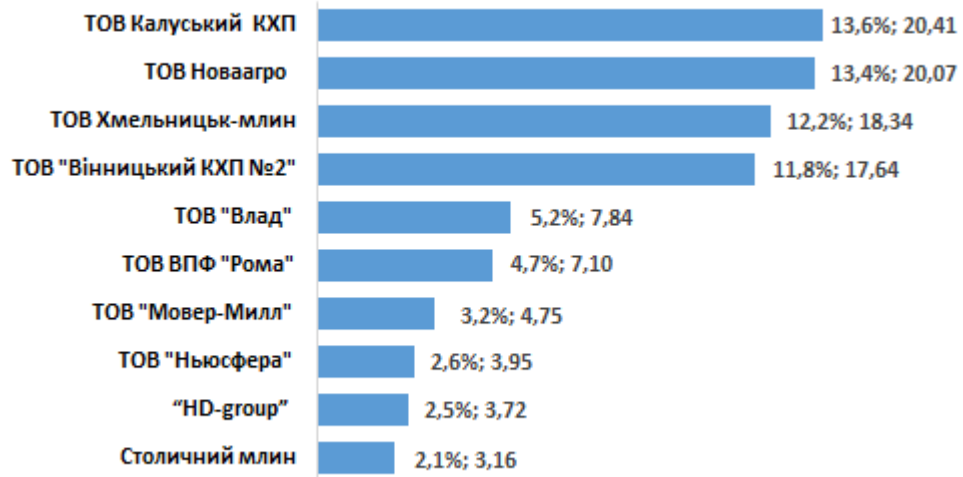


Рис. 2.8. ТОП-10 експортерів борошна за 2022 рік., тис. тон / % до загального обсягу

Джерело: [20]

Спостерігається цікава тенденція збільшення різноманітності експортерів. "Гранди" нікуди не зникли, але дрібні експортери іноді різко збільшували свої обсяги, і на зарубіжний ринок виходило багато нових гравців. Крім того, нові вже давно добре зарекомендували себе в Україні, тому деякі з них раніше не були помічені не тільки на зарубіжних ринках, але і в сфері переробки зерна.

Серед відомих борошномелів це, наприклад,::

Ужгородське ТОВ "Влад", яке зазвичай виробляє 800-1100 тонн борошна на місяць: у третьому кварталі відвантажило на зовнішні ринки 572 тонни борошна, в першу чергу, експортувало майже 2000 тонн в останньому кварталі року.

Калуський КХП, експорт якого в останні роки стає все більш мізерним, раптово став основним джерелом доходу для економіки країни, що стало основним джерелом доходу для економіки країни.

Крім того, компанія Newsfera з Шостки, яка іноді працювала на внутрішньому ринку, відправила за кордон понад 2000 тонн продукції.

Так само, як і Стрийський КХП №1, Луцький КХП швидко поповнив ряди експортерів, використовуючи свою продукцію в потрібному місці, що не радує і в мирний час. А через близькість до західного кордону України багато невеликі млини і продавці борошна займаються тільки експортом

"Гранди" останніх кількох років в основному найактивніші, а стабільність - показник майстерності. Через професію тут немає "Південного Берліна", але з'явилися нові учасники. Також, як з крайнього південного заходу-Ужгородського "Влада", так і з крайнього північного сходу-Шосткинської "Ньюсфери". Це лише підтримує наш оптимізм та надію на майбутнє.

Але незважаючи на те, що результати у 2022 році виявилися найнижчими за останні 9 років, такі результати у військових умовах, безумовно, є високим досягненням українських борошномелів. Враховуючи, що 83,6% від загального обсягу експорту було відвантажено в другій половині цього року, або в першій половині 2022/23 МР, результати знаходяться в межах показників останніх років і явно мають тенденцію до поліпшення в міру наближення до кінця року.

Одним з вирішальних факторів стало рішення ЄС відкрити європейський ринок для української продукції, зняти квоти і скасувати зобов'язання. Тоді розвиток європейського ринку стало набагато приємніше. І це призвело до глобальної зміни географії поставок борошна в Україну.

Закриття українських портів і неможливість використовувати морські шляхи для експорту продукції змусили борошномелів шукати нові шляхи виходу на світовий ринок. Вибір був невеликий: автомобільний і залізничний транспорт до споживача або до найближчого іноземного порту. Задоволення це недешеве, і в мирний час, зараз воно стало дуже дорогим. В результаті дешевше виявилось перевозити в країни, що безпосередньо межують з Україною. По-перше, ви можете відправитися в порт і перевантажити його в контейнер. Після скасування Європейським союзом торговельних обмежень в Україні для реалізації в рамках ЄС.

2.3. Аналіз фінансово-господарської діяльності філії

АТ «ДПЗКУ» Одеський КХП»

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, висівки.

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, і тому був побудований один з найбільших млинозаводів півдня Російської імперії. 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 млинозаводу було розпочато монтаж автоматизованих, удосконалених ліній переробки пшениці, в результаті обидві секції оснащені обладнанням, випущеними за ліцензією швейцарської фірми "Бюллер" і введені 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. 2.3

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

Показники	Од.	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: розраховано автором 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. 4

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: розраховано автором 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.

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 2.5

Основні постачальники сировини Одеського комбінату хлібопродуктів

Сировина	Поставщики	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 залогове зберігання	Суб'єкти підприємницької діяльності	Одеська, Миколаївська, Херсонська області

Джерело: розраховано автором 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. 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.

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

Таблиця 2.6

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 пункти	

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

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 %.

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.

Аналіз виробничо-господарської діяльності «Філії АТ ДПЗКУ, «Одеський КХП» надасть можливість визначити основні проблеми комбінату. Фактично основні показники є дороговказом до означення проблем підприємства і виступають базою для визначення методів з ліквідації проблем.

Даний аналіз проводиться за допомогою натуральних показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

Аналіз виробництва та реалізації продукції

Показники	2018	2019	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: розраховано автором на основі даних підприємства.

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. Дані табл. 2.7 свідчать про різке падіння обсягів продукції на КХП у 2019 році, що обумовлено в першу чергу значним зменшенням обсягів переробки давальницької сировини. 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.

Озвучені проблеми викликані проблемою нарахування амортизаційних відрахувань. З цієї причини не нараховуються незалежно від стану обладнання – працює чи простоє. Враховуючи означене положення, підприємство отримує збитки, не залежно від простоїв.

Таблиця 2.8

Аналіз використання виробничої потужності підприємства

Роки	Од. вим.	Середньорічна 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: розраховано автором 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 зміг знайти ринки збуту і практично не використовував виробничі потужності комбінату. Коефіцієнт придатності на початок 2019 року більше 0,5, на кінець - також, отже можна зробити

висновок про те, що із-за незначного 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.

Найбільшу питому вагу в структурі основних фондів займає перша група (будівлі, споруди та передавальні пристрої) - 90,6 %.

Друга 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 - обладнання не модернізувалося і не купувалося

Таблиця 2.9

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: розраховано автором на основі даних підприємства.

Таким чином, можна говорити і про зниження якості технологічного обладнання, робота якого впливає на якість виробленої продукції борошна та висівок.

Таблиця 2.10

Аналіз структури основних фондів у 2009 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: розраховано автором на основі даних підприємства

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.

Аналіз використання матеріальних ресурсів на Одеському КХП надано в таблиці 2.11

Таблиця 2.11

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. Матеріалоємкість	0,75	1,07	0,32	42,7

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У 2019 році в порівнянні з 2018 роком на філії АТ «ДПЗКУ» Одеський комбінат хлібопродуктів матеріаломісткість на 1 грн. товарної продукції збільшилася, отже зменшилася матеріаловіддача. Це викликано тим, що в 2019 році млин практично не працювала - використання виробничої потужності склало 3,6 %, а матеріали.

Таблиця 2. 12

Загальна оцінка витрат на виробництво продукції.

Показники	2018 р.		2019 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%

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

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Дані таблиці 2.12. 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. Завданнями фінансово-економічного аналізу є оцінка прибутку, її складу і динаміки, аналіз рентабельності та факторів, що впливають на фінансові результати. Дані таблиці 2.13 говорять про те, що найбільші збитки отримано у 2019 році - 2848 тис. грн. - у рік найменшого обсягу переробки зерна.

Таблиця 2.13

Аналіз фінансових результатів

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

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Отже, можна зробити висновок про низьку ефективність виробництва, так як фінансова діяльність підприємства багато в чому визначається його господарською діяльністю.

В абсолютному вираженні знизився власний капітал на 2878,0 тис. грн. Його частка в загальній структурі знизилася з 52,2 % до 45,1 %. Збільшилася заборгованість за поточними зобов'язаннями на 2268,0 тис. грн., Що є досить-таки небезпечним для фінансової стійкості підприємства. 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.

Загострення зовнішньої ситуації з воєнними діями та масовою міграцією населення України за кордон різко знизили споживацькі потреби населення в хлібобулочних výroбах, і як похідну знизились потреби у виробництві борошна. В сьогоднішній регіональній повністю в борошні повністю забезпечує Куліндорівський комбінат хлібопродуктів, який працює в м. Одеса і фактично є конкурентом Одеського КХП.

Таблиця 2.14

Аналіз балансу ДП «Одеський комбінат хлібопродуктів» за 2019 рік

АКТИВ						
	Код строки	На початок року		На кінець року		Відхилення
		тис. грн	Пит. вага, %	тис. грн	Пит. вага, %	
1.Необоротні активи	080	31341	85,9	31008	86,4	- 333
2.Оборотні активи	260	5143	14,1	4866	13,6	- 277
3. Витрати майбутніх періодів	270	0		0		
БАЛАНС	280	36484	100,0	35874	100,0	- 610
ПАСИВ						
1. Власний капітал	380	19062	52,2	16184	45,1	-2878
2. Забезпечення майбутніх витрат	430	4975	13,6	4975	13,9	0
3 Довгострокові обов'язки	480	0	0	0	0	
4.Поточні обов'язки	620	12447	34,1	14715	41,0	2268
5. Доходи майбутніх періодів	630	0	0	0	0	0
БАЛАНС	640	36484	100,0	35874	100,0	- 610

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Провівши аналіз фінансово – господарської діяльності Одеського КХП стало можливим розробити SWOT – аналіз підприємства. Визначити зовнішні фактори; можливості та загрози та внутрішні фактори – сильні та слабкі сторони підприємства.

На перетині означених факторів визначаємо, що найбільш реальним вектором виходу підприємства із кризи є запровадження стратегії концентричної диференціації, яка полягає у виробництві продукції лінійки діючого бізнесу, тобто використовуючи наявну технологію. обладнання, персонал. Таким продуктом є випуск борошна збагаченого селеном. Даний вид борошна дасть можливість випускати хлібобулочні вироби лікувально-профілактичного напрямку. Даний вид хлібобулочних виробів є профілактичним засобом від онкологічних, серцево-судинних та інших небезпечних хвороб, якими масово хворіють українці.

Таблиця 2.14

SWOT – аналіз філії АТ ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів»

	Сильні сторони-S	Слабкі сторони-W
	1. Вигідне розташування в м. Одеса 2. Досвідчений персонал 3. Наявність власної залізничної колії для відстою 60 вагонів. 4. Наявність елеватора на 7,5 тис тонн одночасного зберігання 5. Наявність вільних площ для організації випуску конкурентної продукції	1. Статус виробничого підрозділу та управління діяльністю з центра. 2. Вузька спеціалізація. 3. Відсутність обігових засобів. 4. Відсутність власного відділу маркетингу. 5. Відсутність замовлень на виробництво борошна. 6. Скорочення можливостей експорту борошна у зв'язку із блокадою чорноморських портів.
Можливості-O	S-O	W-O
1. Зміна стратегії в діяльності підприємства 2. Завантаження вільних технологічних потужностей шляхом переробки давальницької сировини.	1. Запровадження стратегії концентричної диверсифікації з випуску борошна збагаченого селеном 2. Організація ділянки з пророщення пшениці.	1. Створення власного відділу маркетингу. 2. Проведення маркетингової компанії з реклами борошна збагаченого селеном.
Загрози-T	S-T	W-T

1. Воєнні дії РФ проти України. 2. Зовнішня та внутрішня міграція населення 3. Низька якість вирощуваної пшениці 4. Конкуренція з боку Куліндорівського КХП. 5. Насиченість ринку борошна.	1. Запровадження новітніх технологій з підвищення якості борошна при переробці пшениці низької якості.	1. Співпраця на рівні партнерства з хлібозаводами з метою виробництва хлібобулочних виробів збагачених селеном.
--	--	---

Джерело: розроблено автором

Висновок до розділу 2

Борошно є одним з основних продуктів харчування населення. Пшеничне борошно переважає в загальному обсязі торгівлі борошном, складаючи понад 90%. На інші види, такі як кукурудзяне, рисове та інші, сумарно припадає близько 10%.

Однак необхідно зазначити, що темпи зростання торгівлі борошном залишаються нижчими в порівнянні з темпами зростання обсягів експорту зернових. Що стосується місця України, то, незважаючи на те, що країна є одним з ключових гравців на ринку зерна, займаючи п'яту позицію з експорту пшениці в світі, четверту з торгівлі ячменем і кукурудзою, при цьому в торгівлі борошномельною продукцією, на жаль, поки займає лише 12 місце в світовому рейтингу. Пальму першості серед регіонів-імпортерів пшеничного борошна утримують країни Європи з часткою в чверть від загальносвітової торгівлі.

Аналіз господарської діяльності ДП «Одеський комбінат хлібопродуктів» дає можливість характеризувати всі аспекти діяльності. Щодо стану технологічного обладнання, то коефіцієнт придатності на початок 2019 року більше 0,5, на кінець - також, отже можна зробити висновок про те, що із-за незначного перевищення коефіцієнта зносу понад 0,5 фонди зношені і підлягають відновленню. Найбільшу питому вагу в структурі основних фондів займає перша група (будівлі, споруди та передавальні пристрої) - 90,6 %.

Друга група (машини та обладнання) складає всього 7,0 %, тобто можна зробити висновок про явну диспропорції основних фондів.

Основною проблемою Одеського КХП є вузька спеціалізація виробництва. За планової системи на підприємстві експлуатувалось дві технологічні лінії з виробництва борошна: хлібопекарського та для виробництва макарон. З переходом до ринкової системи господарювання, макаронна галузь зменшила обсяги виробництва і борошно для виготовлення макаронних виробів не стало затребуваним. Лінію було розукомплектовано.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА «ФІЛІЇ АТ ДПЗКУ «ОДЕСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»

3.1. Дослідження векторів диверсифікованого розвитку борошномельної галузі України

Основним видом діяльності ДП «Одеський комбінат хлібопродуктів» є виробництво борошна та як побічного продукту висівок. Значні зміни ринкової кон'юнктури і технології виробництва вимагають відповідних змін у стратегічному портфелі підприємства, реалізації стратегії диверсифікації підприємства. Зміни у зовнішньому середовищі можуть бути поступовими або переривчастими.

Поступові зміни відбуваються логічно і вимагають відносно незначних змін у початковому портфелі. Прикладом поетапних змін є розширення ринку в певному регіоні або вдосконалення існуючих технологій. Деякі люди називають такі зміни процесом логічного поступового або еволюційного зміни. Переривчаста зміна відноситься, принаймні, до одного історичного розриву вектора зростання, який не відповідає історичній логіці розвитку конкретного підприємства і не відповідає потребам ринку, технології або географії ринку. Основним показником розриву є ступінь відходу підприємства з ринку, на якому підприємство знаходиться. підприємство спеціалізується, технологія якого лежить в основі виробничого, географічного, економічного, соціального та інших позицій. І зміна цього показника призведе до зміни. На рис 3. надано ряд причин, з яких приймається рішення зміни діючої стратегії на стратегію диверсифікації.

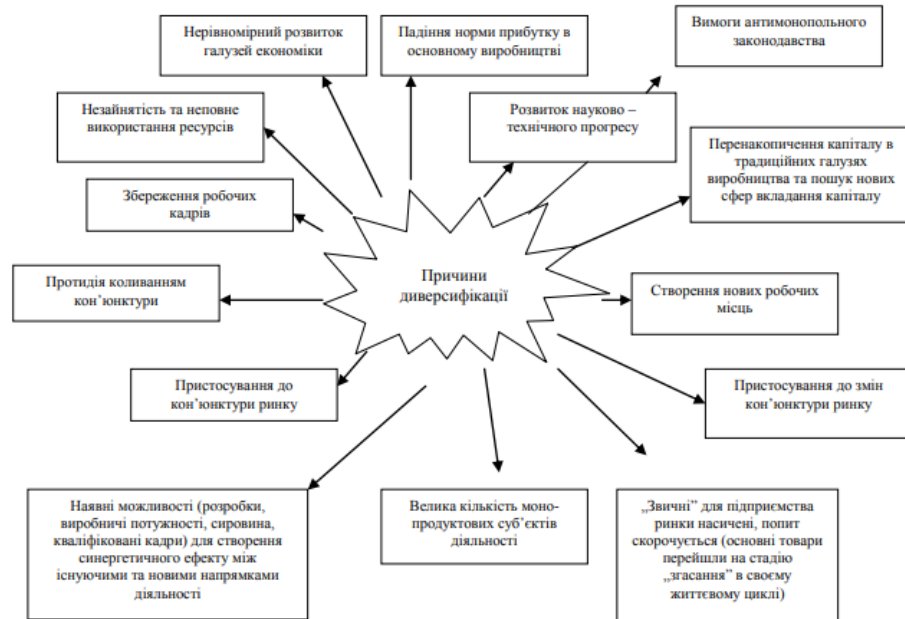


Рис. 3.1. Ситуації з прийняття рішення про диверсифікацію

Джерело: розроблено автором

Також змінюється організаційна структура, культура управління, система мотивації, про що свідчать періодичні зміни. Коротше кажучи, мова йде про значні несподівані зміни в корпоративному середовищі.

У чому причина таких змін і чому виникає необхідність у диверсифікації? У країні з ринковою економікою, як уже згадувалося, ринок все ще був насичений, і економіка розвивалася по висхідній без різких стрибків, тому зміни навколишнього середовища були помірними. А відділи розробки і розвитку ринку компанії адекватно і успішно відреагували на поступові еволюційні зміни в навколишньому середовищі. Зміни були майже передбачуваними. У цей період це було вже дуже рідкісним явищем, але відбулися більш кардинальні зміни в технології, структурі потреб і географії ринку. Тобто проблема непостійності з'явилася і зникла. Значні зміни у зовнішньому середовищі призводять до того, що компанії, як правило, змінюють свої стратегії зі значними затримками. Після переорієнтації менеджери поверталися до оперативного питання використання потенціалу нової стратегії протягом багатьох років, і зміни залишалися поступовими до

нового істотного зсуву. Стратегічне мислення як наука ще не сформувалося. Така тимчасова увага до стратегічних питань, що чергується із зосередженням на операційних та адміністративних питаннях протягом досить тривалого періоду часу, вже завдала значної шкоди, оскільки необхідність стратегічних змін та диверсифікації була усвідомлена після значного зниження продажів та прибутку, тобто після значних збитків.

У другій половині 20-го століття ситуація ще більше ускладнилася. Технологічні зміни, структура потреб (де задовольняється попит ключових галузей) і географічні зміни на ринку стали регулярними. У більшості галузей стратегічні зміни, що відбуваються періодично, і тривалі періоди чергування видів операційної діяльності пішли в історію. Зміни в навколишньому середовищі відбуваються періодично, що змушує компанії постійно контролювати навколишнє середовище, виявляти стратегічні прогалини і вживати відповідних заходів. 1. Одним з таких заходів є диверсифікація. Періодичні зміни вимагали її реалізації. В основному відбувся перехід до стратегічного планування та управління.

Сьогодні, в часи, коли технології змінюються, структура потреб і географія ринку змінюються з безпрецедентною швидкістю, щоб уникнути загрози банкрутства, більшість підприємств в розвинених країнах розуміють важливість стратегічного управління, успішно застосовують його і широко використовують диверсифікацію як засіб стабілізації виробництва. На жаль, в Україні розуміння необхідності розробки стратегії на підприємстві поки не прийшло. Стратегічні рішення, в тому числі про диверсифікацію діяльності компанії, приймаються спонтанно, відповідно, дуже пізно, з неймовірними втратами, і рішення про диверсифікацію також приймаються спонтанно, часто тоді, коли щось виправити складно або навіть неможливо.

Тому існує безліч причин для диверсифікації діяльності компанії. Але головною мотивацією є співвідношення його цілей і здібностей. Виходячи з цього, ми можемо виділити велику групу причин.

Україна не досягла своїх цілей у межах нашого існуючого бізнес-портфеля. Пояснити це можливо наступними варіантами:

1. Якщо аналіз можливостей показує, що цілі не досягнуті навіть після диверсифікації підприємства, це означає, що вони переоцінені і переглянуті в бік зниження.

2. Якщо можливість відповідає поставленій меті, але існуюча структура бізнес-портфеля не гарантує її досягнення, вдаються до диверсифікації.

При цьому враховуються причини більш низького порядку:

- насичення ринку і, як наслідок, значне зниження попиту, посилення конкуренції;

- старіння асортименту товарів компанії;

- втрата гнучкості, яка проявляється:

- а) звуження ринку (непропорційно велика частка продажів на одного клієнта);

- б) поява нових технологій (обмежена власна технологічна база).

2-я велика група причин для диверсифікації підприємства виникає, коли його можливості перевищують поставлені цілі. Якщо є можливість ставити більш високі цілі, компанія буде диверсифікуватися. Також є причина нижчого порядку:

Залишку прибутку недостатньо для досягнення плану розширення поточної діяльності, але компанія має хорошу можливість досягти успіху в досягненні мети та розширити виробництво;

Поточна мета досягнута, але диверсифікація дозволяє отримувати більше прибутку, ніж просте розширення виробництва. Така ситуація може виникнути в наступних випадках:

- коли ефект від диверсифікації настільки великий, що перебиває неминуче зниження синергії;

- якщо керівництво компанії не розглядає синергетичний ефект (у випадку конгломератів), або синергічний ефект від простого розширення з метою диверсифікації незначний.;

– коли компанія розробила новий додатковий продукт.

3-тя група причин диверсифікації виникає тоді, коли менеджери не зіставляють цілі з можливостями і діють добровільно, а їх диверсифікація є самоціллю, а не засобом досягнення мети. Як правило, це той випадок, коли вони приступають до негайних практичних дій без достатньої інформації і діють наосліп, "коли нас немає, це добре".

Таким чином, якщо цілі не відповідають ідеальним можливостям підприємства і не завищені, тобто не вимагають перегляду в бік зменшення, підприємство має більшу свободу дій, щоб скористатися можливістю для досягнення більш високих цілей, включаючи диверсифікацію. Ступінь цієї свободи залежить від ставлення керівництва компанії до ризиків, властивих диверсифікації. Тому консервативні менеджери проводять диверсифікацію лише тоді, коли виникають причини для першої групи. У всіх інших випадках вони не ризикують, якщо у них є можливість, вони йдуть шляхом простого розширення, а не диверсифікації.

Навпаки, заповзятливі і ризиковані менеджери при першій же можливості для досягнення більш високих цілей йдуть на ризик диверсифікації і завжди готові розглянути варіант диверсифікації, якщо є яка-небудь причина з перерахованих 3-х груп.

Зокрема, існуючі антимонопольні закони, що обмежують горизонтальну експансію компаній, також сприяють диверсифікації, що загрожує монополізацією галузі, і вертикальної експансії, заснованої на диверсифікації видів діяльності, в результаті чого з'являються різномірні компанії, частка яких на певному ринку не досягає істотної величини, тобто не створює монопольного становища.

Ситуація, в якій знаходиться Одеський КХП та вузькоспеціалізований напрям діяльності, змушують досліджувати ринок з метою зміни стратегії діяльності підприємства. Дослідження ринку дає змогу рекомендувати підприємству перехід до концентричної диверсифікації. Причиною такого

рішення є стан вирощуваної пшениці в Україні, яку не можливо застосовувати в хлібопечення без застосування функціональних добавок.

Українські аграрії за підсумками збору озимої пшениці мають більший урожай, ніж минулого року. Натомість виникають запитання до якості цих зернових.

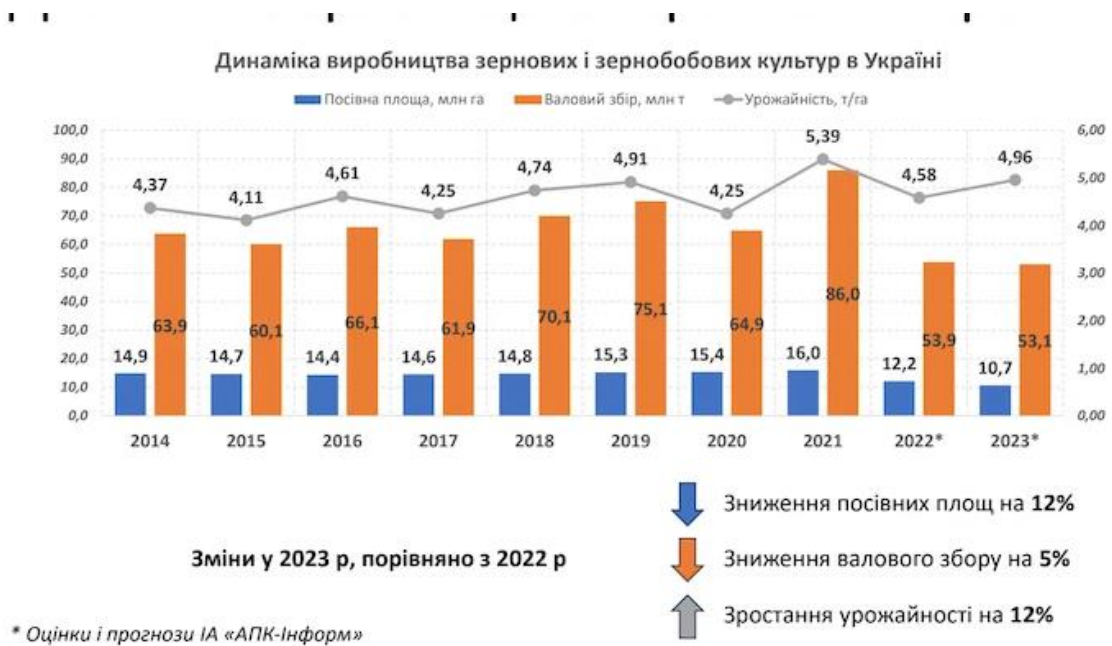


Рис. 3.2. Динаміка виробництва зернових і зернобобових культур в Україні

Джерело: [23]

Представники компанії ІП «СЖС Україна», яка щороку робить карту якості зерна, зазначають, що аграрії все менше вирощують продовольчого зерна: «Експортної пшениці вищих класів менше, а саме вона важлива для переробників, її можна переробляти на хліб. Із відібраних 424 зразків зерна, (40% цього річного врожаю) — зерна першого класу немає, другий клас становить 4%, третій клас – 20%, четвертий – 46%», – такі дані озвучив менеджер з технічних та претензійних питань ІП «СЖС Україна» під час конференції-виставки «Хлібна індустрія».

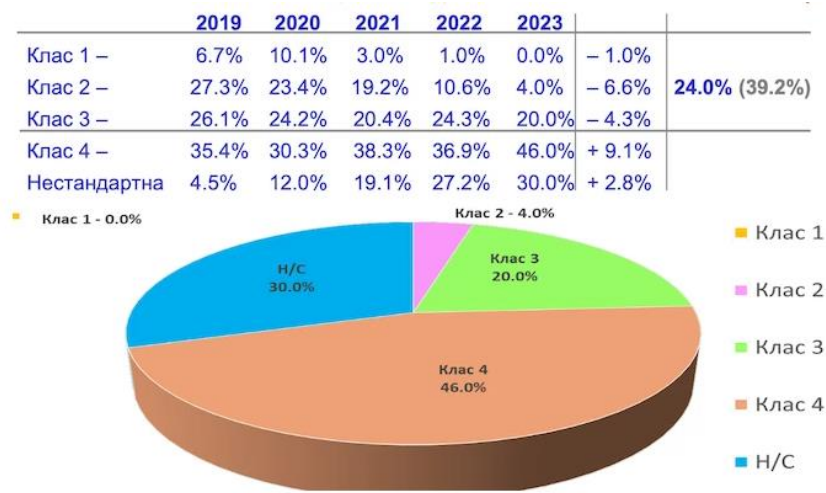


Рис. 3.3. Карта якості пшениці, розподіл за класами

Джерело: [23]

Експерт відмічає, що 10,5% – це той вміст білка, коли за стандартами ЄС починається нарахування вартості зерна. А для борошномельної пшениці даний показник має стартувати від 11,5%. Також погода цього року сприяла збільшенню сажки в зерні. Якщо в партії зерна більше 10,5% сажкових зерен, пшениця вважається нестандартом. Представники компанії ІП «СЖС Україна» констатують, під час виготовлення 75% борошна в помольній партії клейковина має становити 22-22,4 %, щоб отримати найнижчі показники 24% у вищому сорті та 25% – у першому сорті борошна. Мінімальний вміст білка у зерні – 11,5%.

У ТОВ «Столичний млин» цього року також проаналізували 348 зразків зерна в Чернігівській, Сумській, Полтавській, Київській, Житомирській областях. Із них 2 класу було 27 зразків, 71 – 3 клас, у якому клейковина на рівні 18-19%. Тоді як четвертий клас становив більше 70% проаналізованих зразків, де білок складав до 11%, клейковина – 12-14%.



Рис 3.4. Діагностика борошна за вмістом білка та клейковини з 2008 - 2023 рр.

Джерело: [23]

Діаграма якості пшениці за вмістом білка надана на рис 3.5.

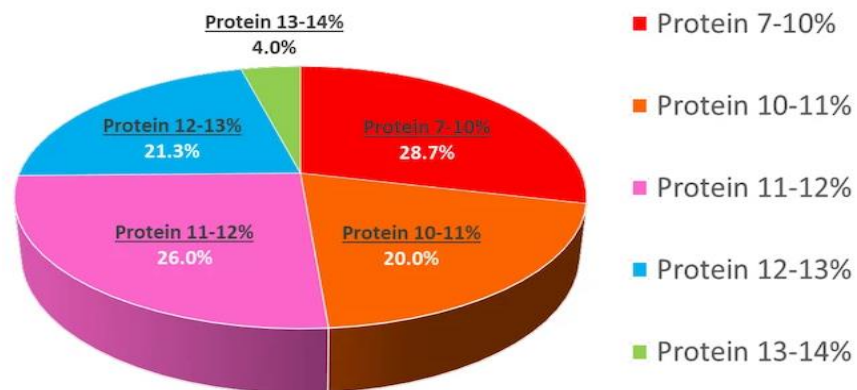


Рис. 3.5. Карта якості пшениці за вмістом білка.

Джерело: [23]

3.2. Розробка та впровадження проекту з виробництва борошна функціонального призначення

Сучасне хлібопечення – галузь яка в перспективі не втратить своєї важливості в житті людини, динамічно розвивається і головним її завданням є виготовлення продукції високої якості відповідно до вимог споживача. На якість хлібобулочних виробів великий вплив має борошно. проведений аналіз

показав, що вироблене борошно із пшениці вирощеної в Україні має низькі показники клейковини, високе чи низьке число падіння, високу вологість і низьку білість. Вирішення проблеми лежить у використанні поліпшувачів борошна – ферментів. Прикладом є хлібпекарські ферментні препарати – Верон, виробництва німецької компанії «AB-ENZYMES». Фермент розщеплює крохмаль на декстрин та мальтозу. Це призводить до інтенсифікації технологічного процесу, збільшує газо та цукроутворення в тісті. Знижує число падіння борошна. В результаті використання ферменту збільшується об'єм хліба, покращує смак та аромат продукту. Застосовується до всіх сортів борошна [24].

Наступним прикладом є використання поліпшувача Олімпіум Е, який використовується для всіх видів пшеничних та житньо-пшеничних хлібобулочних виробів. Поліпшувач має аналогічні властивості з попереднім. Найбільш результатів у виробництві ферментних препаратів досягла нового покоління досягла фірма «Новозим» (Данія), яка є потужним постачальником ферменту в Україну. Іншим напрямом покращення якості борошна є застосування добавок функціонального призначення, наприклад селену. В результаті отримаємо борошно збагачене селеном та випечений із нього хліб збагачений селеном.

Пророщені зерна пшениці – це ідеальний натуральний харчовий продукт, який у разі регулярного вживання: регулює обмін речовин; прискорює відновлення сил; підвищує працездатність; сприяє нормалізації ваги; активізує імунну систему; нормалізує мікрофлору кишківника; сприяє правильному травленню; очищає організм від шлаків і токсинів; покращує стан шкіри, волосся й нігтів; сприятливо впливає на весь організм.

Пророщена пшениця – один із найкорисніших для здоров'я людини продукт. Висока засвоюваність організмом у поєднанні з чудовими цілющими властивостями робить пророщені зерна пшениці ідеальним засобом для відновлення хворих тканин і систем організму.

Серед усіх інших насіння, пророщені зерна пшениці мають найбільш виражений цілющий ефект.

Це пояснюється ще і тим, що пшеничні зерна в достаток містять такі життєво важливі мінерали, як кальцій, калій, кремній, мідь, селен, цинк, залізо, хром, вітаміни групи В, Е й безліч інших цінніших речовин. У момент проростання зерна стають біологічно активнішими, а їх вміст неабияк збільшується (табл. 3.1, 3.2)

Таблиця 3.1.

Корисний склад пророщеного зерна пшениці

	Корисний вплив пророщеної пшениці
Жири	1,54 г на 100 г продукту
Вуглеводи	71,18 г на 100 г продукту
Калорійність	327 Ккал / 100 г продукту
Корисний склад	В1, В2, В3, В5, С, D, Е, Р;
Біологічно значущі елементи	магній, фосфор, залізо, натрій, калій, сірка, кальцій, йод, селен, мідь, хром;
Корисні сполуки	:незамінні амінокислоти, пектини, бетаїн, глюкоза, фруктоза, лактоза.

Джерело: розроблено автором на основі[25]

Пророщену пшеницю можна їсти в чистому вигляді, можна додавати в каші, салати та інші харчові продукти. Не рекомендується піддавати зерна термічній обробці, тому що за такої дії вони втрачають частину своїх корисних властивостей. Зерна можна вживати в їжу скільки завгодно довго, якихось обмежень немає.

Таблиця 3.2

Корисні властивості пророщеної пшениці

Системи організму	Корисний вплив пророщеної пшениці
Видільна система	Очищення від шлаків, токсинів, канцерогенів, радіонуклідів.
Кровоносна система	.Виведення “поганого” холестерину, зміцнення стінок судин. Підтримання функції серцевого м’язу. Зниження ризику високого кров’яного тиску та серцевих нападів.
Травна система.	Обволікаюча дія. Поліпшення функції підшлункової залози, запобігання каменеутворенню. Сприяння виведенню жовчі. Профілактика та лікування закрепів, благотворний вплив на перистальтику. Захист від гнильних процесів у кишечнику.
Нервова система	Поліпшення зору, діяльності мозку та пам’яті. Профілактика нервових розладів, депресивних станів. Усунення безсоння.
Опорно-рухова система	Сприятливий вплив на суглобні тканини.

Покривна система.	Поліпшення стану шкірних покривів, волосся та нігтів. Відбілююча дія (при застосуванні у вигляді примочок і масок).
Дихальна система.	Користь у вигляді відварів при застудних захворюваннях. Зняття астматичних спазмів.
Ендокринна система.	Підвищення імунітету та вироблення енергії. Запобігання ожирінню, поліпшення метаболічних процесів.

Джерело: розроблено автором на: [25].

Пророщену пшеницю можна їсти в чистому вигляді, можна додавати в каші, салати та інші харчові продукти. Не рекомендується піддавати зерна термічній обробці, тому що за такої дії вони втрачають частину своїх корисних властивостей. Зерна можна вживати в їжу скільки завгодно довго, якихось обмежень немає. Найкраще вживати паростки пшениці на сніданок, коли шлунок ще порожній

Це універсальна їжа й ефективні ліки. Пророщена пшениця містить весь набір вітамінів і мікроелементів. Лікувальні властивості проростків пшениці проявляються не відразу, а в результаті систематичного й тривалого вживання. Через два тижні харчування проростками, а іноді й раніше, спостерігається помітне поліпшення самопочуття, що свідчить про підвищення енергетики організму. Фундаментальні зміни настають через більш тривалі проміжки часу, іноді через півроку, рік. Пророщені зерна пшениці – це справжній порятунок для ослабленого організму, що страждає на авітаміноз.

У пророслому зерні концентрується максимум корисних речовин. Проростки пшениці показані для детоксу, підтримання здорового балансу мікробіому, при дисбактеріозі, атеросклерозі, жовчнокам'яній хворобі.

Паростки рекомендується вживати для профілактики діабету та онкології, в якості продукту дієтичного харчування, для зміцнення імунітету.

Добова норма споживання селену: діти до 3 років – 15-20 мкг, 3-13 років – 55 мкг; жінки – 55 мкг; чоловіки – 70 мкг.

Максимально допустима норма споживання на добу – 300 мкг [26].

Низький рівень селену корелює з більшим ризиком раку, серцево-судинних захворювань, запальних захворювань та інших розладів, пов'язаних із підвищеним рівнем шкоди від вільних радикалів, як-от передчасне старіння й утворення катаракти [27]. Такими споживачами виступають люди, яким показане споживання пророщеної пшениці дякуючи її корисним властивостям. (табл 3.2.)

Для визначення проведемо статистичне дослідження чисельності населення які хворіють: онкологічними захворюваннями, серцевими захворюваннями, хворобами кишкового тракту, катаракти.

Таблиця 3.3

Інформаційні матеріали МОЗ за оприлюдненими даними на 2019-2022 роки:

№зп	Захворюваність	Чисельність хворіючих	Річна смертність
1	Онкологічні	20 млн	9,7 млн
2	Серцево-судинні	22 млн	0,45 млн

Джерело: розроблено автором на [28].

За висновками МОЗ, від 30% до 50% онконедуг можна уникнути, якщо вести здоровий спосіб життя. Так, потрібно: відмовитись від вживання тютюну та алкоголю, подбати про збалансоване харчування, бути фізично активними, не засмагати, вакцинуватися, уникати ризикованої поведінки та регулярно проходити профілактичні огляди [29].

При кількості населення в Одеській області 2350 тис чоловік [30].

Потенційний ринок продукції з добавками селену складе

$$2350000 \times 0,35 = 822 \text{ тис чоловік.}$$

При осередненій добовій нормі споживання селену:

$$20 + 55 + 70 = 48 \text{ мкг. [31].}$$

Сучасна добова виробнича потужність заводу складає 192 т

Враховуючи, що потреба у випуску продукції з добавками селена достатньо велика, для реалізації проекту приймемо 10% від потужності зводу, тобто

$$192 \times 0,1 = 19,2 \text{ тонни.}$$

Мікроелемент селен у харчових продуктах [32].

В 100 г суміші проростків та пророщеного зерна пшениці містять приблизно 100 мкг селену. Таким чином добова норма забезпечується 50 грамами суміші проростків та пророщеного зерна. Виходячи із рецептурного співвідношення (50 г + 200 г) борошно + 60 г вода та інші складові = 310 г. Із розрахунку – вага хлібця збагаченого селеном (із денною нормою селену 50 мкг) складе 310 грам.

Таким чином добовий об'єм виробництва в натуральному вигляді складе:

$$19200 : 0,31 = 40000 \text{ хлібців.}$$

Денна потреба в суміші проростків та пророщеної пшениці складу вагу для виробництва $40000 \times 0,05 = 2000$ кг.

Дана норма повинна забезпечуватися продуктивністю обладнання (ящика Саладіна)

При максимальній тривалості процесу пророщування 72 години, відділення приготування пророщеного зерна повинно бути обладнаним трьома «Ящиками Саладіна» продуктивність 2 т/добу.

Сопельцов Ф.Е. і ін. розробили спосіб виробництва зернового хліба, що включає замочування зерна в воді з температурою 8 – 30 °С протягом 24 – 72 години в залежності від сорту зерна та його якості до стану повного набухання зерна і до появи паростків [33].

План виробництва.

Розрахунок собівартості виконується по статтях калькуляції.

Розрахунок вартості матеріальних витрат виконується відповідно до норм витрат на одиницю продукції і ринкових цінах діючих на ринку в 2024

році .До допоміжних матеріалів віднесемо мийну воду із розрахунку 1,8 л/кг зерна. Таким чином для миття 1400 кг зерна витрати води складуть $1400 \times 1,8 = 2520$ л.

Таким чином узагальнений розрахунок прямих витрат має вигляд.

Таблиця 3.4

Розрахунок прямих витрат на 2000 кг пророщеної пшениці

Статті витрат	Од. вим	Норма витрат	Ціна од-ці пр-ції, грн	Сумарні витрати, грн
1. Основні матеріали				
Пшениця	кг	1400	7	9800
2. Допоміжні матеріали				
Вода для миття зерна	л/партію	2520	16,7	42100
3. Паливо і енергія				
Електроенергія	Квт.г/пар тію	розр	8,4	7374,0
Вода для зволоження	л/партію	0,6	16,7	10,02
				59284,0

Джерело: розраховано автором

Сировинний розрахунок.

Виробництво суміші проростків та пророщеної пшениці за місяць складе 30 тонн.

На ділянці із пророщення пшениці працюють 3 чоловіки.

Таблиця 3.5

Місячний фонд оплати праці працівників мобільної заготівельної бригади

Посада	Чисель- ність	Посадовий оклад, грн	ЄСВ, 22%,грн	ФОП, грн
Технолог	1	13000	2860	15860
Різноробочий	2	22000	4840	26840
Разом	3	35000	7700	42700

Джерело: розроблено автором

Таким чином місячний фонд оплати праці складе суму 42700 грн

Загальновиробничі витрати складають 5 % від фонду заробітної плати:

$$59,28 \times 0,05 = 2,14 \text{ тис. грн.}$$

Адміністративні витрати складають 3 % від виробничої собівартості:

$$104,4 \times 0,03 = 3,13 \text{ тис. грн}$$

Витрати на збут складають 5 % від виробничої собівартості:

$$104,4 \times 0,05 = 5,22 \text{ тис. грн.}$$

Інші операційні витрати складають 2 % від виробничої собівартості:

$$104,4 \times 0,02 = 2,1 \text{ тис. грн}$$

Виконані розрахунки зведемо в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Калькуляція собівартості продукції (1000 кг суміші)

Статті калькуляції	Сума, грн
1. Сировина і основні матеріали	9800
2. Допоміжні матеріали	-
Вода для миття зерна	42100
3. Паливо і електроенергія на технологічні цілі	7384
4. Заробітна плата основних виробничих робітників	35000
5. Відрахування на соціальні заходи	7700
6. Загальновиробничі витрати	2400
Виробнича собівартість	104384
7. Адміністративні витрати	3130
8. Витрати на збут	5220
9. Інші операційні витрати	2100
Повна собівартість	114834

Джерело: розроблено автором

Розрахунок витрат електроенергії на виробництво однієї партії (1 тонни суміші)

При установленій потужності електродвигунів на обладнанні $N_{\text{сум}} = 80 \text{ кВт}$, та коефіцієнту використання за робочий цикл, $K_{\text{вик}} = 0,15$ витрати складуть

Велектро = $N_{\text{сум}} * K_{\text{вик}} * T_{\text{цикла}} * C_{\text{ел.ен}} = 80 * 0,15 * 72 * 8,4 = 7257,6$ грн

Повна собівартість виробництва 2 тони суміші складає суму 122,1 тис. грн

Собівартість виробництва функціональної добавки однієї порції (для одного хлібця 50г)

$$122100 : 40000 = 3,1 \text{ грн}$$

Річні надходження від реалізації (доданої вартості) розрахуємо за 300 діб.

$$122100 * 300 = 36630,0 \text{ тис грн}$$

Особливий інтерес становлять пророщені зерна пшениці. Зерна з проростками довжиною не більше 5 мм містять достатню кількість антиоксидантів, які в малих концентраціях сповільнюють або запобігають окислювальним процесам.

Промислове пророщення пшениці методом Саладіна. Цей метод розробив французький інженер Шарль Саладін. На сьогодні в промисловості використовується обладнання прямоочного типу та кругового з різними показниками продуктивності (рис. 3.6).

Основною галуззю використання подібного обладнання є пивоваренна галузь, де воно використовується для отримання солоду у відділеннях солодовнях.



Рис. 3.6. Солодовня кругового типу.

Приготування пшениці до пророщення в ящиках Саладіна має декілька етапів: замочування, видалення незрілих зерен, видалення пилу, промивання в свіжій воді, сухе замочування з видаленням вуглекислого газу, переміщення зерна у ящик Саладіна. У пророслому зерні концентрується максимум корисних речовин. Проростки пшениці показані для детоксу, підтримання здорового балансу мікробіому, при дисбактеріозі, атеросклерозі, жовчнокам'яній хворобі. Паростки рекомендується вживати для профілактики діабету та онкології, в якості продукту дієтичного харчування, для зміцнення імунітету. [34].

3.3. Економічне обґрунтування проекту з виробництва добавок функціонального призначення

Інвестиції, необхідні для реалізації проекту включають наступні витрати: інвестиції в основні фонди (ІСоф), оборотні кошти (ІСок) і витрати на маркетингові заходи (ІСм).

$$IC = I_{Соф} + I_{Сок} + I_{См} \quad (3.1)$$

Інвестиційні витрати в основні фонди включають витрати на будівельно-монтажні роботи (будівництво цеху), а також витрати на

придбання і монтаж технологічного, енергетичного, транспортного обладнання.

Розрахунок необхідного обсягу інвестицій здійснюється по формулі:

$$I_{\text{Соф}} = \text{ВБР} + I_{\text{Соб}} + \text{Пр} \quad (3.2)$$

де

ВБР - вартість будівельно-монтажних робіт

$I_{\text{Соб}}$ - інвестиції на придбання обладнання

Пр - інші витрати, прийняті рівними 5% від (ВБР + $I_{\text{Соб}}$)

$$I_{\text{Соб}} = \text{Цо} + \text{Тр} + \text{Мо} \quad (3.3)$$

де

Цо - ціна придбання нового обладнання (оптово-відпускна ціна);

Тр - транспортно-складські витрати, приймаємо рівними до 5% від Цо;

Мо - вартість монтажних робіт, визначаємо, укрупнено в розмірі до 10 % від Цо.

Розміщення технологічної для пророщення зерна з метою отримання ростків з місткістю селена, планується на території робочого цеху. З цієї ситуації в проекті відсутні роботи з будівництва цеху, усіх інженерних комунікацій: енергозабезпечення, водопостачання та каналізація, сигналізації, тощо. До складу технологічної лінії повинно входити наступне обладнання: бункер для накопичення сировини (зерна) місткістю 20 тонн, транспортер для подачі зерна в цех, ящики Саладіна в кількості 2 одиниць, транспортер для подачі пророщеного зерна, відбійна машини, сушарка, подрібнювач.

Для оснащення ділянки закуплено наступне обладнання. (табл. 3.7.)

Таблиця 3.7

Перелік обладнання для реалізації проекту

Назва технологічного обладнання	Кіл-ть	Ціна, тис грн	Сума, тис грн
Транспортер стрічковий L= 5 м N=1,0 кВт	3	83,5	250,0
Ящики Саладіна Продуктивність 2т N=7.0 кВт	3.	385,7	1157,1

Транспортер пророщеного зерна L = 3м N=0.5 кВт	3	46,8	140,4
Сушарка N=10 кВт	1	208,0	208,0
Разом			1755,5

Джерело: розроблено автором

Транспортно-складські витрати складуть:

$$1755,5 \times 0.05 = 87,8 \text{ тис грн}$$

Витрати на монтажні роботи складуть:

$$1755,5 \times 0,1 = 175,5 \text{ тис. грн}$$

Тоді, інвестиції на придбання обладнання складуть:

$$\text{ІСоф} = 1755,5 + 87,8 + 175,5 = 2018,8 \text{ тис грн}$$

Визначення розміру необхідних обігових коштів

Для реалізації проекту - підприємство повинно мати певну суму оборотних коштів. А саме - нормовані оборотні кошти: у виробничих запасах (на сировину, тару, матеріали, паливо); напівфабрикати.

Норматив обігових засобів у виробничих запасах визначаємо за формулою:

$$\text{Нп.з.і} = \text{Вмрі} * \text{Нмрі}, \quad (3.4)$$

де: Вмрі – витрати і-го виду матеріальних ресурсів (в грошовому вираженні) на плановий добовий випуск продукції, грн.

Нмрі – норма запасу і-го виду матеріальних ресурсів, доби.

Закупівельна ціна зерна пшениці 7000 грн/т.

Вага транспортуємого зерна 15 т. При таких умовах підприємство повинно збільшити обігові засоби на $15 \times 7\,000 = 105,0$ (тис грн).

Рекламні заходи = 50 тис. грн. Рекламні матеріали планується розмістити на в спеціалізованих журналах

Таким чином інвестиції складуть суму:

$$\text{ІС} = 2018,8 + 105,0 + 50,0 = 2173,8 \text{ (тис грн)} \text{ (Приймаємо 2180,0 тис грн)}$$

$$\text{Річні амортизаційні відрахування складуть: } 2180/5 = 436 \text{ (тис. грн.)}$$

Враховуючи, що у підприємства відсутні вільні кошти для реалізації проекту, ТОВ «Одеський комбінат хлібопродуктів» вимушений взяти кредит у розмірі 2180,0 тис. грн під 20% річних.

Щорічна сума виплат (R) може бути розрахована по формулі приведення ануїтету:

$$R = \frac{P * i}{1 - (1 + i)^{-n}} \quad (3.5)$$

де P - сума кредиту,

i - відсоток по кредиту,

N - строк повернення кредиту.

Підставивши відомі дані у формулу, визначимо суму щорічних виплат:

$$R = 2180 * 0,2 / 1 - (1 + 0,2)^{-5} = 729,1 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок виплат відсотків по роках представлений у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Величини щорічних виплат відсотків по кредиту, тис. грн.

Роки	2024	2025	2026	2027	2028
Сумма кредиту, тис. грн	2180	1886,9	1535,2	1113,1	606,6
Величина нарахувань по кредиту, тис. грн.	436	377,4	307,0	222,6	121,3
Щорічна сума виплат по кредиту	729,1	729,1	729,1	729,1	729,1
Залишок кредиту на кінець року	1886,9	1535,2	1113,1	606,6	0

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.9

Розрахунок грошових потоків за 5 років при будівництві комплексу пророщення пшениці ТОВ «Одеський хлібозавод №4». тис. грн.

№ п/п	Найменування показника	Роки				
		1	2	3	4	5
1	Валовий дохід)	38095,2	38095,2	38095,2	38095,2	38095,2
2	Поточні витрати	36630,0	41025,6	41025,6	41025,6	41025,6
3	Амортизаційні відрахування	436	436	436	436	436
4	Оподатковуваний прибуток	1465,2	1465,2	1465,2	1465,2	1465,2

5	Податок на прибуток	278,4	278,4	278,4	278,4	278,4
6	Чистий прибуток	1186,8	1186,8	1186,8	1186,8	1186,8
7	Чисті грошові надходження (чистий грошовий потік)	1622,8	1622,8	1622,8	1622,8	1622,8
8	Коефіцієнт приведення	0,865	0,756	0,657	0,571	0,497
9	ЧПГП	1403,7	1226,8	1066,2	926,6	806,5
10	Сумарний ЧПГП	1403,7	2630,5	3696,7	4623,3	5429,8

Джерело: розраховано авторкою

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

Тому що інвестиції здійснювалися одноразово, те значення цього показника розраховуємо по наступній формулі:

$$ЧПД = \sum_{i=1}^n \frac{ГП_i}{(1+d)^i} - IC, \quad (3.6)$$

де: $\sum_{i=1}^n \frac{ГП_i}{(1+d)^i}$ - сума чистих грошових надходжень, дисконтована

протягом n років.

$$ЧПД = 5429,8 - 2180 = 3249,8 \text{ (грн.)}$$

ЧПД більше 0, отже в результаті реалізації даного заходу прибутковість підприємства зросте. Чистий прибуток підприємства збільшиться на 710,22 тис. грн. на рік.

Розрахуємо індекс прибутковості проекту (ІП) по формулі:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{ДП_i}{(1+d)^i}}{IC} \quad (3.7)$$

$$ІП = 5429,8 / 2180 = 2,49$$

ІД більше 1, отже проект прийнятний.

Одним з найбільш використовуваних для аналізу привабливості інвестиційного проекту показників є строк окупності інвестицій.

Розрахунок цього показника виробляється по формулі:

$$COI = \frac{IC}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{ГПi}{(1+d)^i} \right)_{cp}} \quad (3.8)$$

де $\left(\sum_{i=1}^n \frac{ГПi}{(1+d)^i} \right)_{cp}$ – середня сума чистого грошового потоку за період

часу, прийнятий у розрахунках.

Середня ЧПГП = 5429,8: 5 = 1086,0 (тис. грн.)

COI = 2180 / 1086 = 2,01 року

У результаті розрахунків видно, що будівництво комплексу для пророщування зерна пшениці окупиться через 2,01 роки експлуатації.

Висновки до розділу 3

Сучасне хлібопечення – галузь яка в перспективі не втратить своєї важливості в житті людини, динамічно розвивається і головним її завданням є виготовлення продукції високої якості відповідно до вимог споживача. На якість хлібобулочних виробів великий вплив має борошно. проведений аналіз показав, що вироблене борошно із пшениці вирощеної в Україні має низькі показники клейковини, високе чи низьке число падіння, високу вологість і низьку білість. Вирішення проблеми лежить у використанні поліпшувачів борошна – ферментів. Прикладом є хлібпекарські ферментні препарати – Верон, виробництва німецької компанії «AB-ENZYMES». Фермент розщеплює крохмаль на декстрин та мальтозу. Це призводить до інтенсифікації технологічного процесу, збільшує газо та цукроутворення в тісті. Знижує число падіння борошна. В результаті використання ферменту збільшується об'єм хліба, покращує смак та аромат продукту. Застосовується до всіх сортів борошна.

Аналогічним поліпшувачем є Олімпіум Е, який використовується для всіх видів пшеничних та житньо-пшеничних хлібобулочних виробів. Поліпшувач має аналогічні властивості з попереднім. Найбільш результатів у виробництві ферментних препаратів досягла нового покоління досягла фірма «Новозим» (Данія), яка є потужним постачальником ферменту в Україну.

Іншим напрямом покращення якості борошна є застосування добавок функціонального призначення, наприклад селену. В результаті отримаємо борошно збагачене селеном та випечений із нього хліб збагачений селеном. Джерелом отримання селену є пророщені зерна пшениці – ідеальний натуральний харчовий продукт, який у разі регулярного вживання: регулює обмін речовин; прискорює відновлення сил; підвищує працездатність; сприяє нормалізації ваги; активізує імунну систему.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження дали можливість вирішити завдання:

1. Стратегія підприємства – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку компанії, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб клієнтів і досягнення поставлених цілей, яка формується для визначення напрямку, в якому буде розвиватися підприємство, і для прийняття рішень при виборі курсу дій. Стратегія підприємства – це не тільки методи і правила прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей для майбутньої прибутковості, усунення слабких сторін і захисту від загроз з боку зовнішнього середовища, а й місія, що включає формування довгострокових цілей, потенціал підприємства в умовах недосконалої інформації про навколишнє середовище і майбутній розвиток бізнесу.

2. Розрізняють такі види диверсифікації: вертикальна, горизонтальна, концентрична, конгломерантна. Вертикальна диверсифікація – коли підприємство починає виробляти продукцію, яка в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язана з існуючою продукцією підприємства. Горизонтальна диверсифікація – стратегія зростання, згідно з якою, компанія випускає або реалізує нові продукти, не пов'язані з існуючим асортиментом, але спрямовані на вже існуючу клієнтуру компанії. Вона передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих споживачів фірми. Концентрична диверсифікації заснована на виробництві нових продуктів на базі існуючого бізнесу. При цьому існуюче виробництво зберігається, але нове виробництво створюється на основі технології, заснованої на можливостях, властивих освоєному ринку. Диверсифікація конгломерату полягає в тому, що компанія технічно незалежна від традиційних продуктів компанії і розвивається завдяки виробництву нових продуктів, які продаються на нових ринках. Це вихід на новий вид бізнесу,

який не стосується ні існуючих технологій, ні потреб існуючих споживачів компанії.

3. Існують наступні причини для диверсифікації підприємницької діяльності:

- відсутність можливості отримання додаткових вигод у традиційній сфері діяльності підприємства, що пов'язано з регулюванням антимонопольного законодавства;

- функціональна ринкова стагнація (застій) підприємства: ринок збуту насичений продукцією (послугами), відповідно, має тенденцію до зниження попиту, спостерігається сильний тиск з боку конкурентів;

- необхідність інвестування накопиченого капіталу для підтримки і збільшення його вартості, з одного боку, і підвищення ефективності підприємства, з іншого, за рахунок розширення кола підприємців;

- необхідність зниження ризику (значна залежність від 1 продуктової лінійки, циклічність основного бізнесу дозволяє шукати додаткові можливості для забезпечення стабільності підприємства).;

- високі бар'єри для виходу на світовий ринок.

4. Згідно з оцінкою ФАО, світовий ринок борошна має тенденцію до зростання через вплив зростання населення, збільшення доходів і зміни звичок харчування споживачів. Борошно є одним з основних продуктів харчування населення. Однак слід зазначити, що темпи зростання торгівлі борошном залишаються низькими порівняно з експортом зерна.

В результаті частка борошна у світовій структурі експорту продуктів переробки зерна поступово знижується в той час, як частка експорту пшениці зростає. Це пояснюється тим, що кожна країна орієнтована на внутрішню переробку.

5. Перспективи українського експорту багато в чому визначаються угодою про зону вільної торгівлі між Україною та Європейським союзом. В рамках цього документа не вводяться окремі тарифні квоти на поставки борошна з України в країни ЄС, а в цілому вводяться квоти на пшеницю і

борошно. Це суттєво звужує шанси українських борошномелів постачати свою продукцію до країн ЄС у пільговому режимі, оскільки більша частина квот обирається експортерами пшениці.

6. Аналіз фінансово-господарської діяльності «Філії АТ ДПЗКУ» ОКХП показав, що 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, зменшилася собівартість реалізованої продукції, з тієї причини, що комбінат практично не працював, а переробляв тільки давальницьку сировину.

7. У зв'язку із проблемами завантаження виробничих потужностей було проведено дослідження диверсифікованих векторів розвитку «Філії АТ ДПЗКУ» Одеського комбінату хлібопродуктів» Борошно із пшениці вирощеної в Україні має низькі показники клейковини, високе чи низьке число падіння, високу вологість і низьку білість. Вирішення проблеми лежить у використанні поліпшувачів борошна – ферментів. Іншим напрямом покращення якості борошна є застосування добавок функціонального призначення, наприклад селену. В результаті отримаємо борошно збагачене селеном та випечений із нього хліб збагачений селеном.

8. Дослідження дало змогу розробити та обґрунтувати проект з виробництва борошна функціонального призначення. Для реалізації проекту на підприємстві було обладнано технологічну ділянку із пророщення пшениці. Пророщені зерна пшениці – це ідеальний натуральний харчовий продукт, який у разі регулярного вживання: регулює обмін речовин; прискорює відновлення сил; підвищує працездатність; сприяє нормалізації ваги; активізує імунну систему; нормалізує мікрофлору кишківника; сприяє правильному травленню; очищає організм від шлаків і токсинів; покращує стан шкіри, волосся й нігтів; сприятливо впливає на весь організм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2. Портер М. Конкуренція. К.: Вільямс, 2000. 495 с
3. Готь О.Я., Бондареко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Електронний журнал «Ефективна економіка» № 6, 2017 <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>
4. Економічна енциклопедія: у 3 т., [Текст] / под. ред. С.В.Мочерного. К.: ВЦ Академія, 2002. 952 с.
5. 6. Цогла, О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств [Текст]. Актуальні проблеми економіки. 2011. №7. С.147–151.
7. Богуславський, Є.І. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. Ефективна економіка 2013. №10 С.14–18.
8. Корінько М.Д. Диверсифікація як стратегія розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 5. С. 12–17.
9. Скоробогатов, М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. Економічний вісник Донбасу. 2011. №3(25) С.18–21.
10. Івченко Лариса. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнародний збірник наукових праць. Випуск 1. 2016. 105.
11. Богуславський Є. І. Алгоритм підготовки проведення диверсифікації на підприємстві. Науковий журнал «Економіка розвитку». Х. : ХНЕУ, 2012. № 4 (64). С. 59-63.
12. Трофімцева О. Зернове господарство України стає все більш ефективним і продуктивним. Інформаційне агентство «AgroNews.ua»: електрон. версія. Новини 2021. 27 трав. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/zernove-gospodarstvo-ukraini-stae-vse-bils-efektivnim-i-produktivnim-trofimceva>.

13. URL: <https://elevatorist.com/blog/read/773-robota-boroshnomeliv-pid-chas-viyni-navantajennya-i-problemi>
14. Рибчінський Р. М. Це пережили в 90-х: про бум виробництва борошна та перспективи невеликих млинів. URL: <https://elevatorist.com/blog/read/856-mi-tse-perejili-v-90-h-pro-bum-virobnitstva-boroshna-ta-perspektivi-nevelikih-mliniv>
15. Кудренко Н. В. Стан та перспективи розвитку борошномельно-круп'яної галузі України. Інтелект XXI. 2014. № 6. С. 22–29.: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2014_6_5.
16. Рибчінський Р. Чим живе український ринок борошна у воєнний час?
URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/opinion/1535238>
17. Україна і світовий ринок борошна. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1537514>
19. Сергій Сакіркін. Зернопереробка в Україні: чи є світло в кінці тунелю? URL: <https://www.apk-inform.com/uk/conferences/forum-grain-processors2021/itogi>
20. Рожко В. Воєнні баланси продовольства в Україні. Частина 2. Формування внутрішнього споживання. Зернові культури та продукти їхньої переробки. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1526470>
21. Хареба В. В., Кузнєцова І. В. Виробництво та використання цукровмісних продуктів.
22. Зайцева Г. Т., Горпинко Т. М. Технологія виготовлення борошняних кондитерських виробів: Підруч. для проф.-техн. навч. закладів. К.: Вікторія. 2002. 400 с..
23. Складна ситуація з якістю зерна. З чого виготовлятимуть хліб українські пекарі? URL: <https://agroportal.ua/publishing/analitika/skladna-situaciya-z-yakistyu-zerna-z-chogo-robitimut-hlib-ukrajinski-pekari>

24. Хлібопекарські ферментні препарати ВЕРОН для підвищення якості хліба. URL: <https://harch.tech/2022/09/16/fermenty-v-formyvanni-jakosti-boroshna-ta-hlibobulochnyh-vyrobiv/>
25. URL: <https://zemledar.ua/pshenitsya>
26. URL: <http://surl.li/ttyrk>
27. URL: <https://ua.iherb.com/blog/a-quick-guide-to-selenium/476>
28. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/1828397.html>
29. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-health/3767182-den-serca-2023-so-vbivae-serca-ukrainciv-ta-ak-vberegtisa.html>
30. URL: <http://surl.li/tkopc>
31. Державна служба статистики України. database.ukrcensus.gov.ua/. Архів оригіналу за 28 лютого 2021.
32. URL: https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/31423/1/_2009.pdf
33. URL: <https://nutrof.com.ua/ua/stati/selen-v-produktah-pitaniya>
34. Капрельянц Л. В. Зернові багатокomпонентні інгредієнти для функціонального харчування. Харчова промисловість. 2003. № 3. С. 22 – 23
35. Брінь, П.В. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. Вісник НТО «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2013. 69 (1042). С.172–175.
36. Трофімцева О. Зернове господарство України стає все більш ефективним і продуктивним. Інформаційне агентство «AgroNews.ua»: електрон. версія. Новини 2021. URL: <http://surl.li/ttyvk>.
37. Ляховська О. В. Підприємства борошномельної промисловості України: актуальний стан та перспективи розвитку. Львів. 2019 С.1-2. URL.: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/249.pdf>.
38. Врожай зернових 2021: прогнози, ціни, перспективні ринки збуту та аналіз форвардних угод: веб-сайт. URL: <http://surl.li/ttywa>
39. Державна служба статистики України. [Веб-сайт]. Київ. 2021. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

40. Складний 2020/21 МР приведе до чергової трансформації галузі – «Борошномели України». АПКІнформ. Київ. 2021. №6 (84) URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/opinion/1520687>.
41. Hipzmag.com: [научно-практический портал «Хранение и переработка зерна»]. Київ, 2021. URL: <https://hipzmag.com/o-portale/>.
42. Жигунов Д. А. Борошно цільового використання: сьогодення і майбутнє. Спец. видання до конф. «Bakery Processing&Packaging 2020». 2020. С.12.
43. Жигунов Д. О., Ковальова В. П., Жиронкіна Д. С. Аналіз якості борошна з різних регіонів України. Scientific Works. 2017. Т.81. №2. С.35-43.
44. Дробот В.І. Довідник з технології хлібопекарського виробництва: навчальний посібник. Київ: ПрофКнига, 2019. 580 с.
45. ДСТУ 46.004-99. Борошно пшеничне. Технічні умови. Держспоживстандарт України. Київ, 1999.12 с.
46. ДСТУ ISO 21415-1:2009. Пшениця і пшеничне борошно. Вміст клейковини. Частина 1. Визначання сирої клейковини ручним способом. Держспоживстандарт України. Київ, 2011. 5 с.
47. ДСТУ ISO 3093:2019. Пшениця, жито та борошно з них, пшениця тверда й манні крупи з твердої пшениці. Визначення числа падіння методом Хагберга-Пертена. ДП «УкрНДНЦ». Київ, 2019. 6 с.
48. ДСТУ 7045 –2009. Вироби хлібобулочні. Методи визначення фізико – хімічних показників. Держспоживстандарт України. Київ, 2009. 33 с.