

БАСЮРКІНА Н. Й.

д-р екон. наук, доцент,  
зав. кафедри

Одеська національна академія харчових технологій,

вул. Канатна, 112, м. Одеса, Україна, 65039

E-Mail: nbas@email.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9342-8863>

## ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ХЛІБОПЕКАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ

**Актуальність.** Актуальність питань впровадження інноваційних технологій управління підприємствами харчової промисловості України, зокрема хлібопекарськими, сприяння їх стійкому розвитку в умовах економічної нестабільності створює нові можливості залучення інвестиційних коштів підприємствами і формування стійкої системи продовольчої безпеки України.

**Мета та завдання.** Метою статті є обґрунтування впровадження інноваційних технологій управління хлібопекарськими підприємствами в умовах посилення економічної кризи в суспільстві на основі врахування світового досвіду та прогнозування тенденцій ринку хлібу і хлібобулочних виробів України.

**Результати.** У статті розглянуто питання щодо стратегічного управління хлібопекарськими підприємствами України в трансформаційних умовах на основі впровадження технологій «замороженого» хлібу лікувально-профілактичного призначення. Це відповідає Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», має величезні соціально-економічні наслідки і призводить до формування позитивного іміджу українських виробників та укріпленню інвестиційного потенціалу. Нині для того, щоб вижити на ринку, підприємствам необхідно мати стратегію довготривалого розвитку, засновану на впровадженні інновацій та залученні інвестицій через застосування інноваційних технологій управління.

Проаналізовано стан і основні тенденції ринку хлібу і хлібобулочних виробів України, іноземний досвід впровадження технологій виробництва «замороженого» хлібу та перспективи його розповсюдження в Україні. На основі аналізу проблем, які гальмують інтенсивний розвиток хлібопечення, і чинників, які сприяють зростанню ринку «заморожених» продуктів в Україні сформульовано актуальні завдання розвитку хлібопекарської галузі та утвердження її позицій як конкурентоспроможної галузі промислового виробництва.

Дослідження ґрунтується на результатах управління проектом впровадження у перспективний план розвитку найбільшого хлібопекарського підприємства м. Одеси «заморожених» хлібобулочних виробів лікувально-профілактичного призначення, рецептуру яких розроблено вченими Одеської національної академії харчових технологій для задоволення потреб мешканців міста Одеса, довколишніх передмість і курортної зони в нових видах хлібопекарської продукції, які мають підвищений попит.

Проведені розрахунки свідчать про конкурентну ціну на нову продукцію, підвищення коефіцієнту використання виробничої потужності за рахунок виробництва нових видів продукції, зростання загального прибутку підприємства, зниження виробничих витрат і окупність інвестицій в економічно ефективний термін. Це підтверджує економічну ефективність і доцільність впровадження інноваційних заходів на великих хлібозаводах у вигляді різноманітної випуску хлібобулочної продукції з «відкладеними» термінами випікання лікувально-профілактичного призначення.

**Висновки.** Впровадження означених інноваційних технологій управління хлібопекарськими підприємствами надає можливості протистояти кризовим явищам, які нині мають місце в економіці України, та є основою формування здоров'я майбутніх поколінь та стабільної системи продовольчої безпеки держави. Доведено, що інноваційні технології управління хлібопекарською промисловістю на державному рівні полягають у подальшому формуванні системи пільгового державного кредитування, оподаткування, регулювання діяльності виробників хлібу і хлібобулочної продукції України.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, інноваційні технології управління, хлібопекарські підприємства, заморожений хліб.

BASIURKINA N. I.  
Dr. Econ. Sciences, associate professor  
head of department  
Odessa National Academy of Food Technologies  
Kanatnaya Str., 112, Odessa, Ukraine, 65039  
E-Mail: nbas@email.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9342-8863>

## INNOVATION MANAGEMENT TECHNOLOGIES OF UKRAINIAN BAKERY ENTERPRISES

**Topicality.** The relevance of the issues of introduction of innovative management technologies into food industry enterprises of Ukraine, in particular in the bakery, facilitation of their sustainable development under conditions of economic instability creates new opportunities for enterprises to attract investment and for formation of a sustainable food security system of Ukraine.

**Aim and tasks.** The purpose of the article is to substantiate the introduction of innovative technologies of bakery enterprises management in the context of the increasing economic crisis in society based on the world experience and forecast of trends in the market of bread and bakery products in Ukraine.

**Research results.** The article deals with the issues of strategic management of bakery enterprises of Ukraine under conditions of transformation on the basis of the introduction of technologies of "frozen" bread for therapeutic and preventive purposes. This corresponds to the strategy of sustainable development "Ukraine-2020", has huge socio-economic consequences and leads to the formation of a positive image of Ukrainian producers and strengthening of investment potential. Now, in order to survive in the market, enterprises need to have a long-term development strategy based on the introduction of innovations and attracting investment through the use of innovative management technologies.

The article analyses the state and the main trends of the market of bread and bakery products of Ukraine, foreign experience of introduction of technologies of frozen bread production and prospects of its dissemination in Ukraine. The analysis of the problems hindering the intensive development of baking, and the factors that contribute to the growth of the market of "frozen" products in Ukraine allowed to formulate the current tasks of the development of the baking industry and building its position as a competitive industry.

The study is based on the results of management of project on implementation of the frozen bakery products of therapeutic and preventive purposes into the perspective plan of development of the largest bakery enterprise of Odessa. The formula of the products has been developed by the scientists of the Odessa national Academy of food technologies to meet the needs of the residents of Odessa city, nearby suburbs and the resort zone for the new types of bakery products that are in high demand.

The calculations show the competitive price of new products, increase in the capacity utilization through the manufacture of new products, the growth of the total profit of the enterprise, reduction in production costs and return on investment in a cost-effective period. This confirms the economic efficiency and expediency of introducing innovative technologies at large bakery enterprises in the form of a variety of bakery products with "deferred" terms of baking for therapeutic and preventive purposes.

**Conclusions.** The introduction of such projects of innovative technologies of bakery enterprises management provides opportunities to confront the crisis phenomena that are taking place in the economy of Ukraine, and is the basis for the formation of health of future generations and a stable food security system of the state. It is proved that innovative technologies of bakery industry management at the state level take the form of the further formation of the system of preferential state lending, taxation, regulation of activities of producers of bread and bakery products of Ukraine.

**Key words:** innovative development, innovative technologies of management, bakery enterprises, frozen bread.

### **Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.**

Актуальність питань впровадження інноваційних технологій управління підприємствами харчової промисловості України, зокрема хлібопекарськими, сприяння їх стійкому розвитку в умовах економічної нестабільності створює нові можливості залучення інвестиційних коштів підприємствами і формування стійкої системи продовольчої безпеки України. Нові технології та обладнання, що впроваджується в хлібопеченні, потребують використання відповідних інноваційних методів управління, які поєднують гнучкі маркетингові дослідження, розробку нових бізнес-планів виробництва, антикризові заходи і мають соціально-екологічну спрямованість.

Особливістю інноваційних технологій управління хлібопекарськими підприємствами України є орієнтація на узгодження економічних інтересів підприємств-виробників з соціальними інтересами споживачів і суспільства в цілому. Досягти такої збалансованості можна через розв'язання низки

актуальних проблем, які постають перед підприємствами хлібопекарської промисловості у відповідності зі Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» [1] і Урядовою Програмою «Відновлення України: план дій» [2], а саме «...стимулювання розвитку інноваційної діяльності в аспектах сприяння трансферу технологій в реальні інноваційні продукти; стимулювання розвитку промислового виробництва і випуску вітчизняної продукції з максимальною доданою вартістю, насичення внутрішнього ринку власною промисловою продукцією і товарами широкого вжитку; підтримка розвитку малого бізнесу на умовах незмінності і стабільності умов провадження господарської діяльності та підтримки соціально незахищених верств населення».

Незважаючи на те, що хліб і хлібобулочні вироби є традиційними продуктами для українського споживача, насиченість ринку різноманітною якісною продукцією є високою, їх виробництво з 1992 року неухильно знижується. За даними Державної служби статистики України [3; 4], з 2000 року воно скоротилось більш, ніж у 2 рази, що викликає занепокоєння державних і суспільних діячів та вчених. Тому вкрай необхідним є впровадження нових форм організації і управління хлібопекарськими підприємствами одночасно з технічними і технологічними інноваціями.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Питання розвитку хлібопекарської промисловості України постійно знаходяться в полі зору вітчизняних дослідників О. М. Васильченка [5], О. А. Опрі [6], М. М. Перелигіна [7], М. В. Нетяжука [8], С.І. Бойко [9], В.І. Дробот [10], М. М. Білоусової [11] та ін. Окремі дослідження спрямовані на розв'язання важливої проблеми – вдосконалення механізму регулювання розвитку хлібопекарської промисловості як вагової складової соціальної та продовольчої безпеки України [8; 9].

Деякі дослідження присвячено розробці теоретико-методичних підходів до прогнозування розвитку ринку хлібобулочних виробів, а також заходів з організації діяльності ринкових суб'єктів, спрямованої на розширення цього ринку, забезпечення інтересів споживачів та підвищення ефективності підприємств хлібопекарської галузі [12; 13; 14].

Проблемам інноваційного розвитку економіки, інноваційних технологій управління в Україні присвячено праці вітчизняних вчених Л. Л. Антонюк, А. М. Поручника, В. С. Савчука [15], Л. І. Федулової [16], А. І. Бутенка, Є. В. Лазаревої [17] та інших.

Питання інноваційно-інвестиційного розвитку харчових підприємств в умовах структурних деформацій економіки України висвітлено в працях відомих вчених Б. В. Буркинського [18], О. І. Лайка [19] та інших.

Водночас у сучасній науковій літературі недостатньо розкрити залишаються методи інноваційного управління хлібопекарськими підприємствами та напрями підвищення ефективності виробництва хліба і хлібобулочних виробів у трансформаційних умовах господарювання. Важливість подолання економічної кризи на підприємствах хлібопекарської промисловості потребує розроблення комплексного підходу до її проблем і дає підстави стверджувати про необхідність проведення постійного моніторингу й аналізу діяльності підприємств хлібопекарської галузі для отримання найбільш повної інформації про реальний стан справ і використання її для розроблення заходів з удосконалення управління цими підприємствами.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Невирішеними залишаються проблеми впровадження інноваційних методів управління відповідно до розвитку нової техніки і технології на харчових підприємствах України, зокрема хлібопекарських. Впровадження світового технологічного досвіду потребує адекватних технологій управління підприємствами харчової промисловості України. Нині без трансформації методів організації та управління підприємствами є неможливим їх ефективний розвиток, залучення інвестицій, створення позитивного іміджу українських підприємців та формування стабільної системи продовольчої безпеки України.

**Формулювання цілей дослідження (постановка завдання).** Метою статті є економічне обґрунтування впровадження інноваційних технологій управління хлібопекарними підприємствами в умовах посилення економічної кризи в суспільстві на основі врахування світового досвіду та прогнозування тенденцій ринку хлібу і хлібобулочних виробів України.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** За даними Держслужби статистики України частка витрат українців на харчування у 2017 році дорівнювала 49 % в структурі доходів, що разом з витратами на оплату комунальних послуг (39 %) є вище, ніж в 2013 році [20]. Падіння рівня життя населення спричинило зниження його купівельної спроможності та спонукало економіти, навіть на таких харчових продуктах, як хліб і хлібопродукти. У період 2000 – 2017 роки виробництво

хліба та хлібобулочних виробів в Україні скоротилося з 2,5 млн тонн до 1,1 млн тонн, або у 2,2 рази, при зменшенні чисельності населення на 14 % [4]. Однак структура виробництва традиційного продукту не змінилась: на хліб пшеничний припадає 52 %, на хліб житній та хліб із пшеничного і житнього борошна – 33 %, на вироби булочні – 24 % всього виробництва [4]. Скоротилось споживання більш дорогих видів хлібобулочної продукції. Спостерігається ситуація, коли офіційна статистика не в змозі врахувати споживання хлібу і хлібобулочної продукції, виробленої в домогосподарствах населення, приватних невеликих пекарнях, кондитерських, в закладах громадського харчування тощо.

Зменшення споживання хліба стало основною причиною падіння обсягів виробництва хліба і хлібобулочних виробів. Насамперед, це відбулося внаслідок скорочення населення країни, зниження купівельної спроможності, зміну структури випікання і споживання продукції. Останнє пояснюється, серед іншого, більш економним використанням хліба, перш за все – за рахунок сільського населення, яке раніше згодовувало хліб худобі. Тепер дешевий хліб промислового виробництва до сіл майже не потрапляє, а продукт «спрощеного» виробництва – надто дорогий та дефіцитний. Також на зменшення споживання хліба суттєво впливає збільшення випікання хліба невеликими пекарнями і сільським населенням самостійно.

Основними причинами зниження кількості виробництва хліба та хлібобулочних виробів є:

- скорочення чисельності населення України – на 1 березня 2018 р. вона становила 42 млн. 346 тис. осіб і зменшилася в порівнянні з аналогічною датою 2013 р. на 3 млн. 054 тис. осіб [20];

- зміни в раціоні харчування населення України – надання споживачами переваги іншим продуктам харчування;

- збільшення кількості випеченого хліба на суб'єктах господарювання, які не звітують про кількість перед органами статистики (міні-пекарні та супермаркети, які випікають хліб під власними торговими марками). За нашими спостереженнями приватні, невеликі пекарні випікають близько 22 % від кількості всього хліба і хлібобулочних виробів. Саме між ними і великими хлібозаводами спостерігається жорстка конкуренція.

Перемогти на ринку є можливим завдяки боротьбі за вже існуючі ніші і шляхом виробництва нової продукції. В нашій країні щорічно Дегустаційна комісія Укрхлібпрому розглядає та затверджує рецептури до 200 нових видів хліба та хлібобулочних виробів і 180 найменувань кондитерських виробів.

Входження на ринок хліба та хлібобулочних виробів характеризується певними особливостями. Для нових великих хлібозаводів він є ускладненим через необхідність залучення великих капіталів на обладнання. Для малих підприємств цю перешкоду оминати легше, тому що вони потребують невеликих потужностей. Але одночасно постає інша перешкода – вищі затрати на виробництво (немає можливості для економії на масштабах так, як на великих підприємствах). Попри це, однією із значних перешкод для входження на ринок розрізняють різноманітні організаційні форми обмеження конкуренції, зокрема вертикальне і горизонтальне злиття підприємств, які мають єдиний виробничий процес (наприклад, концерн «Хлібпром», група «Lauffer»).

В таких умовах виробники хлібу вимушені шукати шляхи подальшого зниження витрат, всебічної економії ресурсів, зниження повернень продукції, максимально раціонального управління запасами тощо. Тому особливістю інноваційного розвитку хлібопекарських підприємств України є саме скорочення невиробничих витрат на основі використання «заморожених» технологій.

В останні роки можна спостерігати значний прогресивний розвиток національного ринку хлібобулочних напівфабрикатів. Приблизно кожен великий виробник звичайного хліба в країні апробується у вигляді «заморозки». Таке виробництво – шлях диверсифікації виготовлення хліба завдяки випуску продукції з високою доданою вартістю.

Також на ринку існують незначні за розмірами оператори, для яких основою діяльності є виробництво напівфабрикатів. Для підвищення обсягів даного ринку використовують досить популярний шлях збуту товарів, як мережі супермаркетів (наприклад, «Фоззі», «Ашан», «Фуршет», «Метро» та інші). Для мереж супермаркетів це є дуже вигідним співробітництвом, оскільки вироблення в місцях продажів напівфабрикатів потребує значно менше площ, затрат часу й праці, ніж при створенні на основі супермаркетів повноцінного циклу випікання хліба.

Якщо враховувати, що всі регіони повністю задовольняють свій попит на хліб та хлібобулочні вироби, то є всі передумови висловити припущення про якомога більший розвиток тіншового ринку

хліба, якому сприяють, конкурентні переваги виробників хліба, які оподатковуються за простішою схемою, та відсутність державної допомоги промисловим виробникам хліба при їх збитковому виробництві.

Територіально хлібопекарські підприємства розміщені головним чином у великих містах та обласних центрах, а також у регіонах найбільшого виробництва борошна. Так, приблизно 49 % хліба і хлібобулочних виробів, вироблених в Україні, зосереджено в 6 найбільших промислових регіонах. Найбільшу частку у виробництві хлібобулочних виробів займає м. Київ (17,2 % сукупного обсягу виробництва) і Дніпропетровська області (9 %), Одеська (6 %), Харківська (6 %). Це пояснюється високою щільністю населення регіонів і найвищим рівнем економічного розвитку, а звідси, і платоспроможного попиту [21].

До міжрегіональних холдингів відносять: хлібозаводи, борошномельні підприємства, кондитерські виробництва. Одним із потужних холдингових компаній є ПАТ «Київхліб», який займає приблизно 17 % вітчизняного ринку виробництва хлібопродуктів. В п'ятірці лідерів знаходиться ТОВ «Одеський коровай», частка якого на ринку України становить приблизно 3 % вітчизняного виробництва хліба і хлібобулочних виробів.

Показники виробництва свідчать, що найбільш великий внесок у розвиток хлібопечення у період 2007-2017 років зробили великі та середні хлібопекарські підприємства та концерни м. Києва, Дніпропетровської, Харківської, та Одеської областей, а динаміка обсягів виробництва за останні роки має негативну тенденцію.

Хлібозаводи змінюють своє виробництво на порційне приготування тіста; укомплектовують заводи імпортним обладнанням, що дає можливість досить помітно збільшувати асортимент продукції; запроваджуються пришвидшені технології випікання хліба, тому інноваційний та інвестиційний розвиток хлібозаводів відіграє вагомую можливість для їх ефективного функціонування.

Трансформація економіки України в сучасних ринкових умовах викликає необхідність формування принципово нових підходів у діяльності хлібопекарських підприємств, оскільки традиційні системи не забезпечують їх ефективного розвитку. Особливості хлібопекарського виробництва вимагають зменшення транспортних, енергетичних та інших витрат, оптимізації напрямів просування продукції, обґрунтованого ціноутворення тощо. Галузі необхідні умови, за яких будуть ефективніше використовуватись технологічні лінії хлібопекарського виробництва, мінімізуватись витрати праці всіх категорій працівників.

Аналіз діяльності хлібопекарських підприємств показав, що впровадження інновацій сприяє зниженню матеріало-, енерго-, трудомісткості виробництва продукції; випуску на цій основі дешевших якісних видів хліба, хлібобулочних та інших виробів; підвищенню ефективності виробництва, одержанню додаткового прибутку, необхідного для здійснення відтворювальних процесів на розширеній основі та розвитку інфраструктури підприємств; звільненню працівників від виконання важких робіт та робіт у несприятливих умовах; підвищенню зайнятості різних категорій населення і зниженню рівня безробіття; підвищенню матеріального добробуту працівників; активній їх участі в управлінні виробництвом, посиленню зв'язків науки з виробництвом.

Зазначимо, що в прогнозованому 2018 р. виробники хліба спрямують значно більше коштів на впровадження нових технологічних процесів та освоєння інноваційних видів продукції. Натомість вартість придбаних нових видів машин та устаткування зменшиться майже на 50 %.

Проведений нами аналіз діяльності хлібопекарських підприємств, дозволив виділити низку основних проблем, які гальмують інтенсивний розвиток хлібопечення в Україні, і визначити актуальні завдання розвитку хлібопекарської промисловості України (табл. 1).

Серед основних лідерів ринку, які провели реальні технічні перетворення на хлібопекарських підприємствах за останні роки, можна відмітити ТОВ «Одеський Коровай», ВАТ «Вінницяхліб», ПАТ «Київхліб» окремі хлібзаводи Запоріжжя, Дніпр.

На жаль, в умовах економічної кризи діяльність майже кожного хлібопекарського підприємства спрямована не на розширення асортименту та впровадження інноваційних технологій, а на скорочення виробничих витрат та боротьбу за виживання. Але для того, щоб вижити на ринку, необхідно мати стратегію довготривалого розвитку, засновану на впровадженні інновацій та залученні інвестицій через застосування інноваційних технологій управління.

Саме випуск «замороженої» хлібної продукції є інноваційним шляхом розвитку хлібопекарських підприємств України. Нині всі усвідомлюють, що необов'язково мати власну пекарню повного циклу, відкриття якої вимагає великих капіталовкладень.

Таблиця 1

**Основні проблеми і завдання розвитку хлібопекарської промисловості України\***

Основні проблеми розвитку хлібопекарської промисловості України	Завдання розвитку хлібопекарської промисловості України
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Щорічне скорочення споживання хліба в Україні, що призводить до падіння обсягів його виробництва</li> <li>2. Щорічне зниження частки зерна з високими хлібопекарськими властивостями і значне збільшення домішок, що впливає на якість борошна та його хлібопекарські властивості</li> <li>3. Моральне та фізичне застарівання хлібопекарського обладнання вітчизняних хлібо заводів внаслідок занепаду національного хлібопекарського машинобудівництва</li> <li>4. Майже відсутність якісних і недорогих інгредієнтів для виготовлення хлібопродукції</li> <li>5. Високі ціни на хліб та хлібобулочні вироби внаслідок вищезначених чинників, перманентного подорожчення енергоносіїв та інфляційних процесів</li> <li>6. Слабка фінансово-економічна підтримка хлібопечення державними органами</li> <li>7. Відсутність спеціалізованого науково-дослідного інституту, що стримує можливість розробки галузевих норм, здатних упорядкувати стандарти хлібопечення</li> <li>8. Відсутності ефективного інвестора, здатного активізувати інноваційну діяльність на хлібопекарських підприємствах</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удосконалення чинного законодавства та його дотримання стосовно гарантування захисту як прав споживачів, так і виробників</li> <li>2. Покращення існуючої системи ціноутворення, створення умов для чесної конкуренції</li> <li>3. Оновлення устаткування та технічного забезпечення хлібопекарських підприємств</li> <li>4. Створення сприятливих економіко-політичних умов для залучення іноземних і вітчизняних інвесторів, застосування відомих і нових форм кредитування виробництва тощо</li> <li>5. Розробка нових та удосконалення існуючих нормативних актів, із використанням провідного зарубіжного досвіду, з метою захисту вітчизняного виробника хлібобулочних продуктів</li> </ol>

\* - укладено за даними [4; 5; 6; 12; 21]

Набагато вигідніше купувати заморожену хлібобулочну продукцію і допикати її протягом декількох хвилин. Постійні витрати значно скорочуються: немає необхідності утримувати великий штат, платити оренду за приміщення, купувати дороге обладнання та ін. Крім того, продаж свіжоспечених хлібобулочних виробів із заморожених напівфабрикатів здатен залучити більшу кількість покупців в магазин. Доведено, що близько 75 % наших емоційних асоціацій ґрунтуються на запахах. Запах є першим, з чим стикається покупець, коли він заходить в магазин або підходить до прилавка. Тому від того, як організований хлібний відділ, залежить лояльність споживача до торгового закладу в цілому. Всі ці переваги дозволяють припустити, що ринок «замороженого» хліба з кожним роком буде розширюватися.

Весь заморожений хліб можна розділити на три групи [14; 22]. До першої – ready to prove - відноситься напівфабрикат з тіста, який потребує попередньої розстойки і випічки. Час випікання його становить три-чотири години.

Другий вид замороженого хліба – part bake (ready to bake) – продукт, який пройшов фазу розстойки і випечений на 80–90% перед заморожуванням. Час приготування на місці – 10–20 хвилин. Суть технології part bake полягає в прериванні випікання хліба на стадії 80–90% готовності з подальшою шоковою заморозкою до температури усередині продукту –18 С. Продукт, виготовлений за такою технологією, має термін зберігання не менше шести місяців. Протягом цього терміну заморожений напівфабрикат може бути в будь-який час розморожений і допечений до готовності. Ця

технологія дозволяє завжди мати в магазині, ресторані або вдома свіжий гарячий хліб. Цей підхід активно застосовується в провідних європейських країнах і США. Так, виробництво хліба за технологією part bake в Європі сягає більше 60% від загального обсягу хліба, виробленого індустріальним способом.

I, нарешті, третій вид замороженого хліба – full bake (ready to use) – повністю готовий заморожений продукт. Вимагає тільки розморожування на повітрі або розігріву в печі протягом 3–5 хвилин [21; 22; 23].

Перші технології виробництва замороженого хліба були розроблені в США. В Америці цей бізнес набув дуже широкого поширення. Більшість учасників (Bridgford Foods Corporation, Wenner Bread Products, Gonnella та ін.) з'явилися на ринку ще в 1980-х і успішно діють досі. Так, обсяг продажів замороженого хліба в американському ритейлі тільки за перший квартал 2009 року, за даними організації IRI, перевищив \$165 млн. Причому, якщо на вітчизняних теренах основними споживачами цього продукту є промислові покупці (HoReCa, ритейл), то в Штатах заморожений хліб охоче набувають і домогосподарства.

У Європі заморожений хліб з'явився вперше у Франції більше 30 років тому. На Заході заморожений хліб сьогодні займає близько 80-90 % всього хлібного ринку. У момент старту на Заході це був звичайний «нішовий» бізнес, який представляв якість факультативне доповнення до хлібного ринку, а тепер на багатьох розвинених ринках Європи, Канади та Америки він перетворився на інституційний.

Цікавий і приклад Польщі. Там вперше дивовижний продукт з'явився на початку 90-х рр.. Спочатку його поставляли до польських ресторанів іноземні виробники, потім випуск замороженого хліба був освоєний і місцевими підприємствами. Сьогодні, за різними оцінками, тільки у Варшаві на частку «холодного хліба» припадає 20-30% усього ринку хлібобулочних виробів столиці [5].

На сегмент замороженого хліба сьогодні припадає не більше 15 % від загального обсягу хлібного ринку. Основними покупцями подібної продукції є супермаркети, готелі, ресторани, кафе та інші підприємства, які випікають хлібну продукцію у власних міні-пекарнях [21; 22; 23].

До переваг цієї продукції можна віднести підвищений термін зберігання при поліпшеній технології збереження корисних властивостей; до недоліків - енерго-і трудомісткість виробництва.

Приваблює виробників висока рентабельність цього бізнесу. Рівень прибутковості компаній, що виробляють заморожені хлібобулочні напівфабрикати, становить близько 30-50 %.

Базуючись на європейських трендах, прогнозується зростання сегменту нестандартного хліба в середньому на 50 % щорічно. До того ж ринок Європи показував помірне зростання (21 % за 10 років) та активне зміщення структури споживання в бік нестандартних сортів [5; 21; 22].

Чинники, які сприяють зростанню ринку «заморожених» продуктів в Україні [5]:

- зміна культури споживання;
- зміна стилю і темпу життя, а відповідно і вимог до продукту;
- зростання доходів населення;
- бажання задовольнити ширші потреби (смак, задоволення, європейська культура і т.п.);
- вплив європейського досвіду розвитку.

Перші пробні партії «замороженого» хліба з'явилися на вітчизняному ринку 10-12 років тому. Спочатку постачання здійснювали імпортери, у тому числі виробники ТМ «Pain Delice» (Франція), ТМ «Mantinga» (Литва), ТМ «Форнетті» (Угорщина) [5; 21; 22]. З часом випуск «замороженого» хліба освоїли українські хлібопекарні. Так, одними з перших подібну технологію запровадили на ВАТ «Одеський коровай». На потужностях підприємства продукція вироблялася до 75–90 % готовності і проходила вакуумне охолодження. Класичну заморозку першими впровадили пекарі ТОВ «Колос Лтд» (ТМ «Віденські булочки»). Свого часу, активно просуваючи фактично нову товарну категорію, вони не тільки пропонували свою продукцію для закладів HoReCa та мереж супермаркетів, а й активно співпрацювали з підприємцями на умовах франчайзингу. Таким же шляхом пішов концерн «Хлібпром», який сьогодні є одним з найбільших на ринку хліба.

Дослідження ринку «замороженого» хліба демонструють три перспективні сектори для розвитку даного продукту: громадське харчування, сектор роздрібної торгівлі і кінцевий споживач.

Нині даний момент сектор HoReCa є основним споживачем «замороженого» хліба. Існує три варіанти постачання хлібу і хлібопродуктів у ресторани: купівля свіжого хліба у хлібозаводів, у приватних або власних пекарень або купівля «замороженого» хліба. Але ті вироби, які нині

продаються хлібозаводами, не відповідають смаковим потребам покупців, часто низької якості – хліб швидко черствіє, пліснявіє і т.д. Крім того, ресторанне меню вимагає більш цікавого вибору, заводський асортимент не може його дати. При купівлі хліба в невеликих пекарнях або пекарнях при ресторанах, ресторани отримують гарантовану якість продукції, однак іноді виникають проблеми з щоденним постачанням і чітким плануванням необхідного обсягу. У випадку купівлі «замороженого» хлібу, ресторани отримують постійно високу якість, можливість змінювати асортимент щотижня, мінімум витрат.

Стосовно виробництва «замороженого» хліба в індивідуальній упаковці і продаж його споживачеві в замороженому вигляді, то в Україні воно є нерозвиненим. Причина цього досить проста і полягає у тому, що пересічний споживач поки що не готовий прийняти настільки традиційний продукт в настільки нетрадиційному форматі. Для порівняння, у Європі та Америці продаж «замороженого» хліба через морозильні боннети для приготування вдома є дуже популярним.

Нарешті, останнім перспективним сегментом для реалізації замороженого хліба є роздрібна торгівля. Щоб залучити покупця, продуктові мережі використовують різні маркетингові технології, серед яких можна виділити максимальну «натуралізацію» продажу, де свіжість продукту виступає еквівалентом якості. Наприклад, «живе» пиво, вино з дерев'яних бочок, жива риба в акваріумах, постійно зрошувані фруктові гірки, волога зелень та ін. До того ж, організація повноцінного пекарного цеху є дорогою, тому багато великих мереж відмовилися від власних пекарень, а інші випікають хліб і одночасно використовують «заморожений» хліб.

Оскільки ринок заморожених хлібобулочних виробів ще формується, то для нових учасників ринку він відкритий і перспективний. Це підтверджує приклад Європи, де приблизно 50 % хлібобулочних виробів виготовляється у вигляді заморожених напівфабрикатів, які випікаються безпосередньо в місцях продажу. Зарубіжний досвід показує, що компанії, які зможуть ефективно інвестувати у виробництво заморожених напівфабрикатів, отримають контроль над ринком в майбутньому. В Україні сегмент «заморожених» хлібопродуктів серйозно конкурує зі звичайним хлібом і витісняє його. Найбільший попит на заморожені хлібобулочні напівфабрикати – у великих містах. Основний обсяг продажу припадає на супермаркети, булочні та кондитерські магазини, які купують готове заморожене тісто, доводять до готовності та продають в роздріб.

Вченими Одеської національної академії харчових технологій розроблено проект виробництва «заморожених» хлібобулочних виробів лікувально-профілактичного призначення на ТОВ «Одеський коровай» для задоволення потреб мешканців міста Одеса, довколишніх передмість і курортної зони в нових видах хлібопекарської продукції, які мають підвищений попит. Основними перевагами виробництва «замороженого» хлібу є безвідходне виробництво, відсутність повернень, а найголовніше – можливість регулювання кількості випікання такого хлібу в залежності від попиту.

Запропоновано виробництво таких видів хлібу (масою 300 грамів) за технологіями «відкладеного» випікання з додаванням соєвого, солодового, рисового борошна: «Колосок» – на основі висівок, «Злаковий» – кукурудзяного борошна і «Гречкін» – гречаного борошна [22; 23].

Для встановлення потреби у хлібобулочних виробках лікувально-профілактичного призначення нами було проведено анкетування 500 мешканців міста Одеса (похибка дорівнює  $\pm 5\%$ ). Виходячи з того, що кількість мешканців м. Одеса на 01.01.2017 р. становить 991 тис. осіб, а припустима кількість, що вживатиме цю продукцію, складає 2,5 % від загальної кількості мешканців міста, можна запланувати річний обсяг виробництва цієї продукції на підприємстві у кількості 668,8 тон (або 32232 тис. грн), на добу – близько 2,05 тони, у тому числі хлібу «Колосок» – 0,756 , «Злаковий» – 0,648 і «Гречкін» – 0,648 тони. За нашими розрахунками, при невеликому рівні рентабельності (15 %) оптова ціна підприємства з ПДВ одного хлібу дорівнюватиме: «Колосок» – 12,44 грн, «Злаковий» – 12,34 грн, «Гречкін» – 13,11 грн. При цьому підвищується коефіцієнт використання виробничої потужності за рахунок виробництва нових видів продукції. Загальний прибуток, який розраховано як сума прибутку від зниження виробничих витрат і прибутку від збільшення обсягу виробництва продукції дорівнюватиме 2 842 тис. грн. Інвестиції окупляться за півроку, тобто в економічно ефективний термін. Це підтверджує економічну ефективність і доцільність впровадження інноваційних заходів на великих хлібозаводах у вигляді різноманітної випуску хлібобулочної продукції з «відкладеними» термінами випікання лікувально-профілактичного призначення.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Перехід виробників на нові технології та виробництво «замороженого» хліба для масового сегмента допомогли б Україні наблизитися до



європейських тенденцій. Тож впровадження інновацій сьогодні є необхідною умовою становлення високоефективної, конкурентноздатної на внутрішньому і світовому ринках хлібопекарської промисловості України. Без розвинутого власного інноваційного потенціалу вітчизняні виробники не здатні задовольнити сучасні вимоги ринку та конкурувати з більш інноваційно озброєними підприємствами [15; 16; 17; 18; 19]. До того ж останнім часом користуються попитом хліб і хлібобулочні вироби з додаванням корисних інгредієнтів, що викликано модою на здоровий спосіб життя, особливо серед мешканців великих міст. Виробничі (технічні і технологічні) інновації вимагають адекватних інновацій організації та управління підприємствами.

Впровадження подібних інноваційних технологій управління хлібопекарськими підприємствами надає можливості протистояння кризовим явищам, які нині мають місце в економіці України, та є основою формування здоров'я майбутніх поколінь та стабільної системи продовольчої безпеки держави. Інноваційні технології управління хлібопекарською промисловістю на державному рівні полягають у подальшому формуванні системи пільгового державного кредитування, оподаткування, окремого регулювання діяльності виробників хлібу і хлібобулочної продукції України.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Указ Президента України «Про Затвердження Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» [Електронний ресурс]: Офіційний сайт Президента України. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015/print1382595773372069>
2. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Програми «Відновлення України: план дій» [Електронний ресурс]: Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. - Режим доступу: [http://www.kmu.gov.ua/document/247648260/plan\\_ua.pdf](http://www.kmu.gov.ua/document/247648260/plan_ua.pdf)
3. Дані Державної служби статистики України. Виробництво промислової продукції за видами 1990-2017 рр. [Електронний ресурс]: Державна служба статистики України. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Agravery [Електронний ресурс]: Економічний дискусійний клуб. – Режим доступу: <http://agravery.com/uk/posts/show/za-17-rokiv-virobnictvo-hliba-v-ukraini-skorotilos-u-22-gazi>.
5. Васильченко О.М. Про хліб та проблеми його виробництва [Текст] / О. М. Васильченко // *Хранение и переработка зерна*. – 2001. – №6(24). – С.15-16.
6. Опря О.А. Розвиток ринку хлібобулочних виробів : дис... канд. екон. наук: 08.07.02 / Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки" УААН. – К., 2005. – 203 с.
7. Перелигін М.М. Підвищення ефективності використання виробничих ресурсів хлібопекарської промисловості: дис. канд. екон. наук: 08.07.02 / Державний агроєкологічний ун- т. – Житомир, 2005. – 214 с.
8. Нетяжук М.В. Соціальні та економічні аспекти державного регулювання цін на хліб / М.В. Нетяжук // *Економіка України*. – 2005. – №3. – С. 63-67.
9. Бойко С.І., Нетяжук М.В. Перспективи інноваційного розвитку харчової промисловості / С.І. Бойко, М.В. Нетяжук // *Матеріали VIII Міжнародної науково-технічної конференції "Пріоритетні напрями впровадження в харчову промисловість сучасних технологій, обладнання і нових видів продуктів оздоровчого та спеціального призначення"*. – К., 2003. – С. 26.
10. Дробот В. І. Технологія хлібопекарського виробництва [Текст]: підручн. / В. І. Дробот. – К.: КНУХТ, Логос, 2002. – 363 с.
11. Білоусова М.М. Розробка моделі оцінки інвестиційної привабливості хлібопекарських підприємств / М.М. Білоусова // *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва*. Сер.: Економічні науки. – 2013. – № 4. – С. 154-159.
12. Мостенська Т.Л., Федулова І.В., Черета В.В. Стан інноваційної діяльності підприємств хлібопекарної промисловості // Т.Л. Мостенська, І.В. Федулова, В.В. Черета. – *Вісник ЖДТУ*. – 2010. – № 2 (52). – С. 271-276.
13. Соловійов І.О. – Маркетингові аспекти діяльності суб'єктів ринку хлібобулочних виробів / І.О. Соловійов, О.О. Мурзак // *Економіка АПК*. – 2005. – № 2. – С. 100–106.

- 14.Петруха С.В., Колотуша М.О. – Методологічні засади аналізу фінансового стану хлібопекарської підгалузі харчової промисловості України / С.В. Петруха, М.О. Колотуша // Економіст. – 2007. – № 5. – С. 15–27.
- 15.Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : [монографія] / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук – К. : КНЕУ, 2003. – 180 с.
- 16.Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / [за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової]. – К.: Основа, 2005. – с. 552.
- 17.Бутенко А. І., Лазарева Є. В. Інвестиційна діяльність в інноваційній сфері підприємництва України: методи і форми / А.І. Бутенко, Є.В. Лазарева // Вісник економічної науки України. – 2007. – №2. – С. 14–19.
- 18.Буркинський Б.В. Трансформація моделей розвитку підприємства / Б.В. Буркинський. – Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2001. – 356 с.
- 19.Лайко О.І. Трансформаційні процеси в інвестиційній системі економіки України: [монографія] / О. І. Лайко. – Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2014. – 460 с.
- 20.Дані Державної служби статистики України. Соціально-економічне становище України за січень–березень 2018 року [Електронний ресурс]: Державна служба статистики України. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- 21.Макаренко В. Вся правда про хліб / В. Макаренко // Агро Перспектива. – 2007. – № 6, 7. – С. 24–27, 34–37.
- 22.Солоницька І.В., Г.Ф. Пшенишнюк, Є.В.Савкова Виробництво хлібобулочних виробів за інноваційними технологіями відкладеного випікання / І.В. Солоницька, Г.Ф. Пшенишнюк, Є.В. Савкова // Харчова наука і технологія. – 2013. – № 1. – С. 21-24.
- 23.Солоницька І.В. Вплив рецептурних компонентів на якість виробів лікувально-профілактичного призначення із заморожених напівфабрикатів / І.В. Солоницька // Харчова наука і технологія. – 2010. – №1(10). – С. 17-20.

## REFERENCES

1. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro Zatverdzhennia Stratehii staloho rozvytku «Ukraina – 2020» [Decree of the President of Ukraine "On Approval of the Strategy of Sustainable Development" Ukraine-2020"]. [zakon2.rada.gov.ua](http://zakon2.rada.gov.ua). Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015/print1382595773372069> [in Ukrainian].
2. Postanova Kabinetu Ministri Ukrainy "Pro zatverdzhennia Prohramy «Vidnovlennia Ukrainy: plan dii» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On Approval of the Program" Restoration of Ukraine: Action Plan"]. [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua). Retrieved from: [http://www.kmu.gov.ua/document/247648260/plan\\_ua.pdf](http://www.kmu.gov.ua/document/247648260/plan_ua.pdf) [in Ukrainian].
3. Dani Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Vyrobnystvo promyslovoi produktsii za vydamy 1990-2017 rr. [Data from the State Statistics Service of Ukraine. Production of industrial goods is after kinds in 1990 - 2017]. – Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
4. Official site “Agravery” – Ekonomichnyi diskusiyni klub. [Official site “Agravery” – Economic debating-society]. [agravery.com](http://agravery.com). – Retrieved from: <http://agravery.com/uk/posts/show/za-17-rokiv-virobnictvo-hliba-v-ukraini-skorotilos-u-22-razi> [in Ukrainian].
5. Vasylychenko, O.M. Pro khlib ta problemy yoho vyrobnytstva [About bread and problems of his production] / O. M. Vasylychenko // Khranenyє y pererabotka zerna. – Storage and processing of grain. – 2001. – №6(24). –15-16 [in Ukrainian].
6. Opra, O.A. (2005). Rozvytok rynku khlibobulochnykh vyrobiv [Market of bakegoodss development] : dys... kand. ekon. nauk: 08.07.02 / Natsionalnyi naukovyi tsentr "Instytut ahrarnoi ekonomiky" UAAN. – A national scientific center is "Institute of agrarian economy" of the Ukrainian academy of agrarian sciences. – Kyiv, IAE UAAN [in Ukrainian].
7. Perelyhin, M.M. (2005). Pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia vyrobnychykh resursiv khlibopekarskoi promyslovosti [Increase of efficiency of the use of productive resources of хлібопекарської industry]: dys. kand. ekon. nauk: 08.07.02 / Derzhavnyi ahroekolohichni un-t – State agroecological university. – Zhytomyr, DAU [in Ukrainian].

8. Netiazhuk, M.V. (2005). Sotsialni ta ekonomichni aspekty derzhavnogo rehuliuвання tsin na khlib [Social and economic aspects of government control of prices are on bread] / M.V. Netiazhuk // *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*. – 2005. – №3. – 63-67 [in Ukrainian].
9. Boiko, S.I., Netiazhuk, M.V. (2003). Perspektyvy innovatsiinoho rozvytku kharchovoi promyslovosti [Prospects of innovative development of food industry] / S.I. Boiko, M.V. Netiazhuk // *Materialy VIII Mizhnarodnoi naukovo-tekhnichnoi konferentsii "Priorytetni napriamy vprovadzhennia v kharchovu promyslovist suchasnykh tekhnologii, obladnannia i novykh vydiv produktiv ozdorovchoho ta spetsialnogo pryznachennia"* – Materials of VIII International scientific and technical conference "Priority directions of introduction in food industry of modern technologies, equipment and new types of products of the health and special setting". – Kyiv, 2003. – 26 [in Ukrainian].
10. Drobot, V.I. (2002). Tekhnolohiia khlibopekarskoho vyrobnytstva [Technology of bakery production] / V.I. Drobot. – Kyiv: KNUHT [in Ukrainian].
11. Bilousova, M.M. (2013). Rozrobka modeli otsinky investytsiinoi pryvablyvosti khlibopekarskykh pidpriemstv [Development of model of estimation of investment attractiveness of хлібопекарських enterprises] / M.M. Bilousova // *Visnyk Kharkivskoho natsionalnogo ahrarnoho universytetu im. V.V. Dokuchaieva. Ser. : Ekonomichni nauky*. – Collection of the Kharkiv national agrarian university named V.V. Dokuchaieva. Series "Economic sciences". – 2013. – № 4. – 154-159 [in Ukrainian].
12. Mostenska, T.L., Fedulova, I.V., Chereda, V.V. (2013). Stan innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv khlibopekarnoi promyslovosti [State of innovative activity of enterprises of bakery industry] // T.L. Mostenska, I.V. Fedulova, V.V. Chereda. – *Visnyk ZhDTU - Collection of the Zhytomyr State Technical University*. – 2010. – № 2 (52). – S. 271-276 [in Ukrainian].
13. Soloviov, I.O. (2005). Marketynhovi aspekty diialnosti subiektiv rynku khlibobulochnykh vyrobiv [Marketing aspects of activity of subjects of market of bakegoodss] / I.O. Soloviov, O.O. Murzak // *Ekonomika APK – Economy of the Agroindustrial complex*. – 2005. – № 2. – 100–106 [in Ukrainian].
14. Petrukha, S.V. (2007). Metodolohichni zasady analizu finansovoho stanu khlibopekarskoi pidhaluzi kharchovoi promyslovosti Ukrainy [Methodological principles of analysis of the financial state of bakery bindustry of Ukraine] / S.V. Petrukha, M.O. Kolotusha // *Ekonomist – Economist*. – 2007. – № 5. – 15–27 [in Ukrainian].
15. Antoniuk, L.L., Poruchnyk, A.M., Savchuk, V.S. (2003). Innovatsii: teoriia, mekhanizm rozrobky ta komertsializatsii : monohrafiia [Innovations: theory, mechanism of development and commercialization] / L. L. Antoniuk, A. M. Poruchnyk, V. S. Savchuk – Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
16. Innovatsiinyi rozvytok ekonomiky: model, systema upravlinnia, derzhavna polityka [Innovative development of economy : model, control system, public policy] (2005). / [za red. d-ra ekon. nauk, prof. L.I. Fedulovoi – After the release of Doct. of Economic Sc., Prof. L.I. Fedulova ]. – Kyiv, Osnova [in Ukrainian].
17. Butenko, A.I., Lazareva, Ye.V. (2007). Investytsiina diialnist v innovatsiinii sferi pidpriemnytstva Ukrainy: metody i formy [Investment activity in the innovative sphere of enterprise of Ukraine : methods and forms] / A.I. Butenko, Ye.V. Lazareva // *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Announcer of Economic Science of Ukraine*. – 2007. – №2. – 14-19 [in Ukrainian].
18. Burkynskiy, B.V. (2001). Transformatsiia modelei rozvytku pidpriemstva [Transformation of models of development of enterprise] / B.V. Burkynskiy. – Odesa, IPREED NAN Ukrainy [in Ukrainian].
19. Laiko, O.I. (2014). Transformatsiini protsesy v investytsiinii systemi ekonomiky Ukrainy. [Transformation processes in the investment system of the Ukrainian economy]. – Odesa : IPREED NAN Ukrainy [in Ukrainian].
20. Dani Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Sotsialno-ekonomichne stanovyshe Ukrainy za sichen–berezen 2018 roku [Data from the State Statistics Service of Ukraine. Socio-economic position of Ukraine is for January-March, 2018]. – Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
21. Makarenko, V. (2007). Vsia pravda pro khlib [All true is about bread] / V. Makarenko // *Ahro Perspektyva – Agrarian Prospect*. – 2007. – № 6, 7. – 24–27, 34–37 [in Ukrainian].
22. Solonytska, I.V., Pshenyshniuk, H.F., Savkova, Ye.V. (2013). Vyrobnytstvo khlibobulochnykh vyrobiv za innovatsiinymy tekhnolohiiami vidkladenoho vypikannia [A production of bakegoodss is after innovative technologies of the set aside baking] / I.V. Solonytska, H.F. Pshenyshniuk, Ye.V. Savkova // *Kharchova nauka i tekhnolohiia – Food science and technology*. – 2013. – № 1. – 21-24. – [in Ukrainian].

23.Solonytska, I.V. (2010). Vplyv retsepturnykh komponentiv na yakist vyrobiv likuvalno-profilaktychnoho pryznachennia iz zamorozhenykh napivfabrykativ [Influence of compounding components is on quality of wares of the medical and preventive setting from the frozen ready-to-cook foods] / Solonytska I.V. // Kharchova nauka i tekhnolohiia – Food science and technology. – 2010. – №1(10). –17-20 [in Ukrainian].