

## **РОЛЬ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ У РОЗВИТКУ ОЛІЄЕКСТРАКЦІЙНИХ ЗАВОДІВ УКРАЇНИ**

**Суббота Николай**  
**Роль функциональных**  
**стратегий в развитии маслоэк-**  
**тракционных заводов Украины**

**Subota Nikolay**  
**Functional role in the development**  
**strategies oil extraction plant**  
**Ukraine**

Розвиток олієекстракційних підприємств України відбувається у відповідності до стратегічних пріоритетів, які визначаються направленістю впливу зовнішнього середовища та внутрішнім потенціалом.

На сьогодні олієекстракційні підприємства є взірцем успішної реалізації набору корпоративних і функціональних стратегій, які забезпечили даній галузі виробництва лідируючі позиції на національному та світовому ринку виробництва олії.

Розвиток олієекстракційних заводів бере свій початок з періоду завершення масової приватизації в Україні, який започаткував активну реалізацію стратегії залучення іноземної інвестиції. На сьогодні в олійно-жировій промисловості частка іноземного капіталу становить до 70 % її сумарних потужностей. Іноземний капітал у галузі представлений великими інтегрованими формуваннями (Корпорація «ADM Україна»; ГК «Гленкор»; АТ «Фон Засс»; компанія «Бунге-Україна»; ЗАТ «АТ Каргілл» тощо).

Результатом реалізації інвестиційної стратегії в олійно-жировій промисловості стало залучення реальних іноземних інвестицій та ефективних власників в олійно-жирову промисловість України.

З 2007 року українські олієекстракційні підприємства проводять активну політику залучення іноземних інвестицій шляхом первинного розміщення акцій на міжнародних фондових ринках. Так, корпорацією Кернел за результатами IPO було залучено 136,5 млн євро за 37,98% акцій.

Напрямом реалізації інвестиційної стратегії періоду з початку ХХІ сторіччя стало будівництво нових олієекстракційних заводів. За останнє десятиріччя в Україні побудовано чотири заводи, в найближчий час планується побудова ще двох олієекстракційних заводів в Донецькій області.

Розвиток ринкових відносин в Україні супроводжувався низкою диспропорцій у виробництві сільськогосподарської продук-

ції, що активізувало реалізацію корпоративної стратегії інтеграції, напрямами реалізації якої є вертикальна, горизонтальна інтеграція, диверсифікація виробництва, фінансова підтримка сільськогосподарських виробників.

Період активної вертикальної інтеграції олієекстракційних заводів бере свій початок з 2002 року і триває донині. Результатом вертикальної інтеграції олієекстракційних заводів у сільськогосподарське виробництво стало формування вертикальних агропромислових холдингів, які є лідерами у виробництві олії соняшnikової.

Горизонтальна інтеграція розвивається паралельно процесам проникнення олієекстракційних заводів у сільськогосподарське виробництво і проявляється в активній консолідації в рамках виробничих холдингів потужностей з виробництва олії соняшnikової. Так, на сьогодні до складу холдингу «Кернел Групп» входить 4 олієекстракційних заводи, «АТ Каргілл» -2, «Бунге Україна» — 1, «ВіОйл» — 2, ПАТ «Креатив-груп» — 2.

Вертикальна інтеграція дозволяє агропромисловим холдингам вирішити проблеми кількості та якості сировини, цінового диспаритету, зберігання, первинної та глибокої переробки, реалізації сільськогосподарської продукції тощо.

Завдяки горизонтальній інтеграції агропромислові холдинги реалізують стратегію ефективності діяльності на основі отримання комплементарних ефектів масштабу виробництва.

Стратегія ефективності досягається і завдяки розпродажу непрофільних активів, які були придбані в портфелі з іншими активами (зокрема з земельними банками).

Успішний розвиток олієекстракційних заводів відбувається і завдяки реалізації маркетингових та інноваційних стратегій. Маркетингові стратегії сучасного періоду розвитку олієекстракційних заводів України спрямовані на формування власних брендів, як ідентифікаторів продукції відповідного виробника та формування особливих форм співпраці з виробниками насіння соняшnikу. Особливість сучасних форм співпраці олієекстракційних заводів і товаровиробників полягає в товарному кредитуванні агрогосподарств у вигляді насіння соняшnikу під зобов'язання зворотного викупу в період масового збору врожаю, гарантуючи тим самим стабільність поставок насіння на олієекстракційні заводи.

Інноваційна стратегія розвитку олієекстракційних заводів реалізується шляхом постійних технологічних оновлень виробництва. В умовах насиченості та обмеженості внутрішнього ринку,

перспективним інноваційним напрямком стає отримання фосфатидного концентрату і лецитину (одного з видів емульгаторів), які, широко вживані в різних галузях харчової промисловості (кондитерської, маргаринової, молочної тощо), і які імпортуються через відсутність їх виробництва в Україні. Інвестиції у інновацію дозволять виробникам розширити перелік існуючих бізнес-стратегій та підвищити їх ефективність.

### *Література*

1. Офіційна інформація Kernel. Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://www.kernel.ua/ru/giving-back-to-communities/>

*С. В. Тупкало*, к.е.н.,  
фінансовий директор ЗАТ «АСНОВА холдинг»,  
e-mail: [info@tupkalo.com.ua](mailto:info@tupkalo.com.ua)  
*В. М. Тупкало*, д.т.н., професор,  
завідувач кафедри менеджменту,  
Державний університет телекомунікацій,  
e-mail: [v.tupkalo@mail.ru](mailto:v.tupkalo@mail.ru)

## **БЮДЖЕТУВАННЯ: СИСТЕМНИЙ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД**

**Тупкало Сергій,  
Тупкало Віталій**  
**Бюджетирование: системный  
процессно-ориентированный по-  
дход**

**Tupkalo Sergiy,  
Tupkalo Vitalij**  
**Budgeting: process systems  
approach**

У сучасних умовах розвитку економіки особливе значення для господарюючих суб'єктів набуває налагодженість механізмів стратегічного управління і постійного вдосконалення бізнес-процесів. У короткостроковому періоді найбільш ефективним інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства, є бюджетування. Традиційний підхід до бюджетування, використовуваний на підприємствах, будується на основі бухгалтерського обліку і фактично підміняється останнім — розрізнятися можуть тільки способи подачі інформації. Неповнота і недостатність інформації при такій бюджетній системі не дозволяє менеджменту підприємств забезпечувати прийняття раціональних оперативних управлінських рішень і здійснення необхідних коригувальних