

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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




КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Удосконалення продуктової стратегії підприємства

ШИФР КРБ МІЛ 108-03.4.8

Здобувачка Анна ЗАЛІЗНЯК

 Керівник к.е.н. доц. Юлія ДЬЯЧЕНКО

ст. викладач Євгенія КОРЕНМАН

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол №14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2024 р.

Одеський національний технологічний університет
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ
ІМЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г. Е. Вейнштейна

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Перший (бакалаврський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувачка кафедри МіЛ

_____ (підпис)

“ ___ ” ___ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачки вищої освіти
Залізняк Анни
(прізвище, ім'я)

1. Тема роботи: «Удосконалення продуктової стратегії підприємства»
затвердженою наказом по університету від 29.02.2024 р. № 108-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2024 р.

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

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1 Теоретичні засади формування продуктової стратегії підприємства. 1.1 Поняття та види продуктової стратегії. 1.2 Процес розробки продуктової стратегії. Висновки до розділу 1. Розділ 2 Аналіз господарської діяльності ТОВ "Одеський хлібозавод №4". 2.1 Аналіз хлібопекарської галузі України. 2.2 Характеристика господарської діяльності ТОВ "Одеський хлібозавод №4". 2.3 Аналіз конкурентної позиції підприємства ТОВ "Одеський хлібозавод №4". Висновки до розділу 2. Розділ 3 Удосконалення продуктової стратегії ТОВ "Одеський хлібозавод №4". 3.1 Обґрунтування доцільності впровадження дієтичних хлібобулочних виробів в асортимент ТОВ «Одеський хлібозавод №4». 3.2 Оцінка інвестиційної привабливості проекту. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових

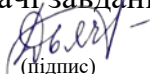
креслень) таблиць 24, рисунків 10.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 26.02.2024 р.

Керівник


(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	26.02-17.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	18.03-20.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	21.03-30.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	31.03-14.04.24	виконано
5	Розробка проєктного розділу	15.04-25.04.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	26.04-30.04.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05-05.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	06.05-11.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05-22.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	23.05-26.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	23.05-26.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05-29.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06-04.06.24	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06-10.06.24	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06-22.06.24	виконано

Здобувач _____

(підпис)

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 Залізник А.О. _____

підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми «Удосконалення продуктової стратегії підприємства» обумовлена постійною зміною споживчих вимог і технологій та високою конкуренцією в сучасному ринковому середовищі, що створює потребу регулярно оновлювати та удосконалювати продуктову стратегію для збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У першому розділі «Теоретичні засади формування продуктової стратегії підприємства» закладено міцну теоретичну основу для аналізу, визначено основні концепції продуктової стратегії, досліджено її різні типи та процес розробки. Цей розділ дає розуміння стратегічних рішень, які приймають компанії стосовно свого продуктового портфеля.

У другому розділі «Аналіз господарської діяльності ТОВ "Одеський хлібозавод №4"» проаналізовано поточний стан і проблеми хлібопекарської галузі України, досліджено внутрішнє середовище та господарську діяльність ТОВ "Одеський хлібозавод №4", проаналізовано фінансовий стан підприємства та його конкурентну позицію на ринку хлібобулочних виробів України.

У третьому розділі «Удосконалення продуктової стратегії ТОВ "Одеський хлібозавод №4"» розроблено заходи щодо удосконалення продуктової стратегії підприємства. Запропоновано і обґрунтовано доцільність впровадження безглютенового продукту в асортимент підприємства та проведено оцінку інвестиційної привабливості цього проекту.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 75 сторінок, 24 таблиці, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 54 найменування.

Ключові слова: стратегія, продуктова стратегія, життєвий цикл товару, матриця БКГ, матриця І. Ансоффа, хлібопекарська галузь, безглютеновий хліб.

SUMMARY

The relevance of the topic “Improving the product strategy of the enterprise” is due to the constant change in consumer requirements and technologies and high competition in the modern market environment, which creates the need to regularly update and improve the product strategy to maintain and increase the competitiveness of the enterprise.

The first chapter, "Theoretical Foundations for Formulating a Company's Product Strategy," establishes a strong theoretical basis for analysis, outlines the main concepts of product strategy, and examines its various types and development processes. This chapter provides an understanding of the strategic decisions companies make regarding their product portfolios.

The second chapter, "Analysis of the Economic Activity of LLC 'Odessa Bread Factory No. 4'," analyzes the current state and issues of the bakery industry in Ukraine, examines the internal environment and economic activities of LLC "Odessa Bread Factory No. 4," and analyzes the financial condition of the enterprise and its competitive position in the Ukrainian bakery market.

The third chapter, "Improving the Product Strategy of LLC 'Odessa Bread Factory No. 4'," develops measures for enhancing the company's product strategy. The feasibility of introducing a gluten-free product into the company's assortment is proposed and justified, and an assessment of the investment attractiveness of this project is conducted.

The Bachelor's qualification work includes 75 pages, 24 tables, and 10 figures. The list of references comprises 54 items.

Keywords: strategy, product strategy, product life cycle, BCG matrix, Ansoff matrix, bakery industry, gluten-free bread.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Поняття та види продуктової стратегії	9
1.2 Процес розробки продуктової стратегії підприємства	17
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»	29
2.1 Аналіз хлібопекарської галузі України	29
2.2 Характеристика господарської діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»	37
2.3 Аналіз конкурентної позиції підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод №4»	45
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»	55
3.1 Обґрунтування доцільності впровадження дієтичних хлібобулочних виробів в асортимент ТОВ «Одеський хлібозавод №4»	55
3.2 Оцінка інвестиційної привабливості проекту	65
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена тим, що удосконалення продуктової стратегії підприємства є надзвичайно важливим завданням в контексті сучасного ринкового середовища, оскільки споживацькі вимоги і вподобання щодо товарів та послуг постійно змінюються, технологічні інновації швидко розвиваються, а конкурентний тиск змушує підприємства постійно шукати способи відрізнятись від конкурентів, що підкреслює важливість регулярного аналізу та оновлення продуктової стратегії. Підприємства, які систематично оновлюють свою продуктову стратегію, можуть швидше адаптуватися до змін, вирізнитися серед конкурентів, а також збільшити свою прибутковість.

Ступінь дослідження проблеми. Значний внесок у дослідження продуктової стратегії та її розробки зробили такі вчені, як Філіп Котлер, Ігор Ансофф, Майкл Портер, Генрі Мінцберг, чії роботи заклали теоретичні основи стратегій підприємств і стратегічного управління. У науковій літературі приділяється велика увага різним аспектам продуктової стратегії, зокрема: вивченню життєвого циклу товару; аналізу матриці Бостонської консалтингової групи та її застосування для управління продуктами; використанню матриці Ігоря Ансоффа для розробки стратегічних рішень щодо розширення асортименту та виходу на нові ринки. Проте, незважаючи на значний обсяг теоретичних та практичних напрацювань, питання удосконалення продуктової стратегії потребує подальших досліджень, особливо в контексті швидкоплинних ринкових умов та специфіки окремих галузей.

Мета дослідження полягає в удосконаленні продуктової стратегії ТОВ "Одеський хлібозавод №4" з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку хлібобулочних виробів шляхом розробки нового виду продукції.

Завдання дослідження включають ретельний аналіз теоретичних основ формування продуктової стратегії підприємства, включаючи вивчення

понять та видів стратегій, а також процесу їх розробки; детальний аналіз господарської діяльності ТОВ "Одеський хлібозавод №4", включаючи характеристику хлібопекарської галузі в Україні, огляд господарської діяльності підприємства та оцінку його конкурентної позиції; розробку засобів удосконалення продуктової стратегії ТОВ "Одеський хлібозавод №4", зокрема обґрунтування доцільності впровадження безглютенового продукту в асортимент підприємства та оцінку інвестиційної привабливості цього проєкту.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення продуктової стратегії ТОВ "Одеський хлібозавод №4".

Предметом дослідження є теорія та практика формування та реалізації ефективної продуктової стратегії на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення визначених цілей в дослідженні були використані такі методи: класифікація та систематизація; наукове узагальнення; графічні, візуальні та табличні методи (матриця БКГ, SWOT-аналіз, багатокутник конкурентоспроможності); економічно-статистичні методи.

Інформаційно-нормативною базою є аналітичні дані з різноманітних сфер підприємницької діяльності, публікації у фахових періодичних виданнях, економічна література, закони та нормативні документи України, матеріали державних статистичних органів України, а також ресурси глобальної мережі Інтернет. Практичні дані були зібрані зі звітів підприємства, що було досліджено.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати мають певне практичне значення для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» та для інших підприємств галузі, адже сприятимуть посиленню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації асортименту продукції, підвищенню інвестиційної привабливості.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та види продуктової стратегії

Будь-яка організація, що прагне до стабільного розвитку та успішного майбутнього, потребує чітко окреслених цілей. Це розуміння спонукає керівництво до глибокого вивчення принципів стратегічного управління, вмілого застосування його методів та інструментів для розробки ефективних стратегічних планів.

Стратегія визначає вектор розвитку організації, окреслюючи шлях досягнення поставлених цілей. Вона задає рамки та обмеження, що відповідають специфіці та обраним напрямкам діяльності.

Стратегія підприємства – це комплексна система заходів, спрямована на довгострокову перспективу, метою якої є досягнення конкурентних переваг та успішне виконання місії організації шляхом раціональної координації та розподілу наявних ресурсів [1].

З огляду на мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегія не може залишатися статичною. Вона має постійно адаптуватися та еволюціонувати, аби відповідати актуальним викликам та можливостям. Підприємство повинно постійно переглядати свою стратегію, щоб впевнитися, що вона відповідає потребам споживачів і дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним.

Підприємства з різнопрофільною діяльністю, також відомі як диверсифіковані, що випускають широкий спектр продуктів, використовують чотирирівневу стратегію за рівнем управління, що включає в себе:

- Корпоративну (загальну) стратегію, яка водночас слугує портфельною стратегією.
- Ділові (бізнесові) стратегії.
- Функціональні стратегії.

- Операційні стратегії.

Підприємства з вузькоспеціалізованою діяльністю, які випускають однотипну продукцію, застосовують трирівневу стратегію, що включає в себе:

- Корпоративну стратегію, яка водночас є діловою (бізнесовою).
- Функціональні стратегії.
- Операційні стратегії [2].

Різниця полягає в наявності окремого рівня конкурентних стратегій для диверсифікованих підприємств. Дані стратегії були запропоновані А.А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом, відомими вченими в галузі стратегічного управління та авторами впливових книг з цієї тематики. Вони спільно розробили концепцію стратегічного управління, яка базується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Корпоративна стратегія, відома також як загальна або портфельна стратегія, стоїть у верхівках стратегічного планування підприємства і визначає загальний курс його діяльності, спрямований на зростання, стабілізацію або скорочення.

Ділові або бізнесові стратегії підпорядковані корпоративній стратегії. Вони окреслюють конкретні кроки для реалізації загального курсу в кожному підрозділі компанії, з метою досягнення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Функціональні стратегії створюються для кожного функціонального напрямку діяльності, такого як маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом і т. д. Вони уточнюють корпоративні та конкурентні стратегії для функціональних служб підприємства і мають значний вплив на формування цих стратегій.

Операційні стратегії є спеціалізованими стратегіями для ключових структурних підрозділів підприємства. Вони є найнижчим рівнем стратегій підприємства, який пов'язаний зі стратегіями на вищих рівнях ієрархії, таких як корпоративна, конкурентні і функціональні стратегії [3].

Окрім вище описаних стратегій за рівнем управління, сукупність стратегій класифікують за наступними ознаками(табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація стратегій

Класифікація	Автор	Опис
1) За напрямом розвитку підприємства (життєвого циклу бізнесу)	А. Чандлер	Стратегія зростання (визначається метою, яка значно перевищує досягнення в минулому), обмеженого зростання (стабілізації) (визначається цілями на рівні попередніх досягнень, враховуючи інфляцію), скорочення (описується встановленням цілей, які нижчі за рівень, досягнутий у минулому, або шляхом виключення окремих напрямків діяльності), які є базовими стратегічними альтернативами.
2) За напрямками діяльності	М. Портер	Товарна, яка визначає перспективний асортимент товарів, їх обсяг виробництва та реалізації, а також займається розробленням нових товарів і технологій та ринкова, яка визначає ринкову поведінку, організацію збуту та інші аспекти пов'язані з ринком.
3) За конкурентною позицією в галузі та ринковому сегменті	Ф. Котлер	Стратегії лідерства, послідовництва, претендентства на лідерство та стратегії новачків.
4) За способом досягнення конкурентних переваг	М. Портер	Стратегії фокусування, економії на витратах та диференціації.
5) За функціональними ознаками	Виробнича, стратегія НДКПР, маркетингова, організаційна, екологічна, фінансова, соціальна.	
6) Залежно від строків реалізації	Довгостроковості, середньостроковості та короткостроковості.	
7) Залежно від типу диференціації	Стратегія сервісної, товарної, кадрової або іміджевої диференціації.	

Джерело: [4]

Вибір конкретної стратегії зумовлений багатьма чинниками., такими як: цілі та завдання підприємства, характер ринку, конкурентне середовище, ресурси та можливості підприємства та ін.

У сучасному конкурентному середовищі чітко визначена та ефективна продуктова стратегія є ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства. Вона слугує компасом, що направляє розробку, виведення на ринок та позиціонування продуктів, гарантуючи їх відповідність потребам та

очікуванням цільової аудиторії. Продуктова стратегія визначає спосіб, яким компанія планує розробляти, виробляти та постачати свої товари чи послуги на ринок. Правильно сконструйована продуктова стратегія дозволяє підприємству зайняти сильну позицію на ринку, забезпечити конкурентоспроможність та здійснювати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Продуктова стратегія - це довгостроковий план або набір дій, які підприємство приймає для розробки, виробництва, маркетингу та управління своїми продуктами або послугами та які спрямовані на адаптацію продукту до потреб та вимог споживача. Ця стратегія визначає, як підприємство буде вирішувати питання щодо того, які продукти чи послуги будуть створені, для кого вони будуть призначені, як вони будуть позиціоновані на ринку, і яким чином будуть просуватися й управлятися під час їх життєвого циклу [5].

Важливими аспектами продуктової стратегії є визначення цільової аудиторії, розробка унікальних продуктів або послуг, конкурентна стратегія, позиціонування на ринку, цінова політика, канали розподілу, а також планування маркетингових та рекламних заходів.

Основною метою продуктової стратегії є створення і утримання конкурентоспроможного портфелю продуктів, яке задовольняє потреби споживачів, відповідає стратегічним цілям організації, забезпечує конкурентоспроможність на ринку та приносить підприємству стабільні прибутки і успіх. Це означає не лише розробку нових продуктів, але й постійне удосконалення і адаптацію існуючих до змін на ринку та вимог споживачів [6].

Перш за все, продуктова стратегія вимагає глибокого розуміння потреб споживачів. Підприємство повинно знати, що споживачі хочуть, і виробляти продукти, які задовольняють ці потреби. Це може включати в себе проведення досліджень ринку, аналіз конкурентів та вивчення трендів в галузі. Другим важливим аспектом продуктової стратегії є визначення цінової політики. Ціна продукту повинна бути конкурентоспроможною, але в

той же час забезпечувати прибуток для підприємства. Це вимагає вивчення вартості виробництва, аналізу цін конкурентів та врахування сприйняття ціни споживачами. Також важливо врахувати, як продукт буде розповсюджуватися. Це може включати в себе вибір каналів дистрибуції, визначення логістики та вироблення стратегії просування продукту споживачів [7].

Важливо зазначити, що продуктова стратегія не обмежується лише фізичним виробом. У сучасному цифровому світі вона також охоплює програмне забезпечення, онлайн-сервіси, медіа-контент та інші цифрові продукти, які стають все більш важливими для успішного бізнесу.

У світі конкурентної бізнес-середы, поняття "продукт" виявляється ключовим елементом стратегічного управління, оскільки він визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку. Підходячи до визначення "продукту", ми розуміємо не лише матеріальний виріб або послугу, а й комплекс характеристик, що задовольняє потреби клієнтів та відображає конкурентні переваги підприємства.

На початковому рівні, продукт - це результат творчої роботи, який може бути матеріальним або нематеріальним. Він включає в себе не лише фізичні характеристики, але й функціональність, якість, дизайн, пакування, послуги підтримки, а також емоційний та психологічний ефект, який він викликає у споживачів [8].

Характеристики продукту - це специфічні аспекти або властивості самого продукту, які визначають його особливості, функціональність та вартість (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристики продукту

Характеристики	Сутність	Аспекти
1. Фізичні характеристики	Описують технічні, конструктивні та матеріальні аспекти, які визначають його зовнішній вигляд, розміри, структуру та інші складові.	Колір Матеріал Логотип та торгова марка Упаковка

Продовження табл. 1.2

2. Функціональні характеристики	Безпосередньо визначають його здатність виконувати певні функції або задовольняти конкретні потреби користувачів; описують технічні або фізичні аспекти продукту, які впливають на його виконавчі можливості та корисність для споживача.	Якість Ефективність Надійність Зручність
3. Емоційні характеристики	Викликають емоційну відповідь у споживачів або впливають на їх почуття та емоції.	Привабливість Задоволення Емоційний зв'язок
4. Символічні характеристики	Викликають асоціації або символічні значення у споживачів, що йдуть поза його безпосередніми функціональними або емоційними властивостями.	Імідж Бренд Цінності та стиль життя Екологічність

Джерело: [9]

Продукт повинен відповідати загальній стратегії підприємства та допомагати досягти поставленої цілі. Наприклад, якщо стратегія підприємства - лідерство за вартістю, то продукт повинен мати позицію високої якості за доступною ціною. Продукт повинен мати характеристики, які дозволяють підприємству відрізнитися від конкурентів і здобувати переваги на ринку. Це може бути особливість продукту, унікальна технологія або сервіс.

Продукт як об'єкт продуктової стратегії відіграє важливу роль у досягненні бізнес-цілей компанії. Він визначає позицію компанії на ринку, впливає на її репутацію та визначає її фінансовий успіх. Продуктова стратегія, в свою чергу, визначає, як продукт буде розвиватися, щоб задовольнити потреби клієнтів та досягти бізнес-цілей компанії.

Основними компонентами ефективною продуктової стратегії є взаємодія з іншими аспектами маркетингу, такими як ціноутворення, дистрибуція та просування. У цій стратегії важливі такі елементи:

1. Визначення функцій продукту, що включає у себе опис його фізичних параметрів та якості, формуючи майбутній образ продукту.

2. Упаковка та обсяг гарантійних і післяпродажних послуг, які впливають на сприйняття користувачами його цінності та можуть значно впливати на рішення про покупку.

3. Структура асортименту, яка охоплює ширину та глибину лінійки продуктів, включаючи різноманітні види та модифікації пропонованої продукції.

4. Планування життєвого циклу товару, що включає в себе стратегічні дії, пов'язані зі введенням на ринок, моніторингом різних етапів життєвого циклу, покращенням та виведенням продукту з обігу.

5. Розвиток нових потреб та продуктів, що відповідають їм, як результат технічного прогресу та змін у способі життя [10].

Продуктова стратегія компанії визначає загальний напрямок розвитку її продуктового портфелю, включаючи стратегії управління асортиментом. Розширення лінійки товарів або послуг відповідає за реалізацію цілей з росту та розширення ринкової присутності, дозволяючи компанії залучати нових клієнтів та задовольняти потреби існуючих. Об'єднуючи ці підходи, компанія створює інтегровану стратегію, яка сприяє досягненню бізнес-цілей через ефективне управління продуктовим асортиментом та адаптацію до змін на ринку. Можна виділити п'ять основних типів стратегії управління асортиментом:

1. Повний асортимент (Широкий асортимент). Ця стратегія має на меті задовольнити потреби споживачів, пропонуючи їм широкий вибір продуктів з повним набором варіантів.

2. Обмежений асортимент (Асортимент сегменту). Компанія пропонує обмежений вибір продуктів, спеціально адаптованих для певного сегмента ринку або конкретного каналу збуту.

3. Розширення лінійки продуктів. Цей підхід використовується компаніями з обмеженим асортиментом продукції, які прагнуть розширити свою пропозицію, щоб стати постачальником повного асортименту товарів.

4. Поповнення продуктової лінійки. Ця стратегія полягає в заповненні прогалин у продуктовому портфелі компанії, додаванні відсутніх товарів або послуг.

5. Очищення продуктової лінійки (Оптимізація лінійки продуктів). Цей підхід спрямований на видалення товарів, які не відповідають потребам та очікуванням покупців, не приносячи відповідного прибутку та можуть навіть завдавати збитків[11].

На сучасному ринку, насиченому різноманітними пропозиціями, стратегії продуктового позиціонування стають ключовим елементом успішного бізнесу. Вони не просто визначають спосіб, яким продукт сприймається споживачами, але й встановлюють особливості, які роблять його унікальним серед конкурентів. Стратегії продуктового позиціонування - це набір тактик і методів, що використовуються компаніями для створення унікального образу свого продукту на ринку та визначення способу, яким вони бажають, щоб їхні продукти сприймалися і розумілися споживачами в порівнянні з продуктами конкурентів(табл. 1.3)[12].

Таблиця 1.3

Роль стратегій продуктового позиціонування

Назва стратегії	Опис
Стратегія витрат	Створення найкращого продукту за найменшу можливу вартість. Ця стратегія добре працює в галузях, де клієнти мало задумуються над покупкою, наприклад, побутових засобів для чищення чи зубних щіток.
Стратегія диференціації	Створення продукту з унікальною, видатною особливістю. Це може включати ніколи раніше не бачену функцію на продукті або створення продукту з дивним брендом.
Стратегія фокусування	Створення продукту, орієнтованого на одного конкретного покупця, що означає зосередження всієї своєї енергії на невеликій групі людей.
Стратегія якості	Створення продукту тільки з використанням високоякісних матеріалів. Ця стратегія, природно, націлена на клієнтів, які обмежено зацікавлені в ціні. Для них якість або престиж виправдовують високу ціну.
Стратегія обслуговування	Створення продукту, доповненого високоякісним обслуговуванням клієнтів.

Джерело: [13]

Чітко сформована продуктова стратегія надає підприємству низку переваг, серед яких можна виділити наступні:

1. Підвищення конкурентоспроможності. Глибоке розуміння потреб цільового ринку та чітке позиціонування продуктів дають підприємству значну конкурентну перевагу. Продуктова стратегія допомагає підприємству відрізнитися від конкурентів та пропонувати продукти, які краще відповідають потребам та очікуванням цільової аудиторії.

2. Збільшення продажів. Фокус на продуктах, які відповідають потребам цільової аудиторії, призводить до стійкого зростання продажів та лояльності клієнтів. Чітка продуктова стратегія допомагає підприємству ефективніше використовувати маркетингові ресурси та генерувати більше ідей.

3. Оптимізація ресурсів. Продуктова стратегія дозволяє підприємству ефективно використовувати ресурси та мінімізувати витрати. Завдяки чітко визначеним пріоритетам підприємство може зосередитися на розробці та просуванні продуктів, які мають найбільший потенціал для успіху.

4. Підвищення прибутковості. Продукти, які відповідають потребам ринку, мають кращу маржинальність та генерують більший прибуток.

5. Інші переваги. Підвищення ефективності розробки продуктів, покращення координації між різними підрозділами, підвищення мотивації персоналу, створення чіткого бачення для майбутнього.

1.2 Процес розробки продуктової стратегії підприємства

Процес розробки продуктової стратегії підприємства - це систематичний підхід до визначення напрямків розвитку продуктів або послуг компанії з метою досягнення стратегічних цілей; послідовність дій, яка включає в себе аналіз ринку, визначення цілей, розробку продукту, його тестування, впровадження та моніторинг. Цей процес важливий для успіху підприємства, оскільки він допомагає визначити, які продукти або послуги підприємство повинно розробляти і пропонувати своїм клієнтам [14].

Продуктову стратегію зазвичай створює команда або група осіб, які включають в себе представників керівництва, відділів маркетингу, досліджень та розробки, виробництва, продажів, фінансів та інших відділів, які мають відношення до продуктів або послуг, що пропонуються компанією. Важливо зазначити, що процес розробки продуктової стратегії вимагає активної участі всіх членів команди, оскільки він впливає на всі аспекти бізнесу. Кожен член команди може принести унікальний внесок, заснований на своєму досвіді і знаннях.

Розглянемо ролі команди по управлінню продуктом більш детально.

1. Керівництво компанії. Вони встановлюють загальні стратегічні напрямки компанії та її бізнес-цілі, які відображаються в продуктивній стратегії.

2. Продуктовий менеджер. Менеджер продукту часто відіграє ключову роль у цьому процесі, оскільки він має глибоке розуміння потреб клієнтів і ринку та конкурентне середовище. Він - головна особа, яка відповідає за розробку і виконання продуктової стратегії, а також за її постійне оновлення відповідно до змін на ринку; формулює стратегічні напрямки продукту.

3. Відділ маркетингу. Бере участь у розробці маркетингової стратегії продукту, включаючи позиціонування, сегментацію ринку, цінову політику та комунікаційні стратегії. Займається дослідженням ринку, потреб клієнтів, ключових трендів.

4. Відділ дослідження та розробки. Вони відповідають за створення та інновації продуктів або послуг компанії.

5. Відділ виробництва. Надають інформацію про технічні можливості та обмеження виробництва нових або модифікованих продуктів.

6. Продуктовий аналітик: вивчає дані та показники, аналізує ринкові тенденції та конкурентні дані, щоб надати інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень щодо стратегії продукту.

7. Відділ продажів. Дають інформацію про потреби та вимоги клієнтів, отримують фідбек від клієнтів щодо існуючих продуктів та пропонують ідеї для покращення.

8. Фінансовий відділ. Надають фінансову оцінку стратегій та допомагають визначити ресурси, необхідні для їх впровадження.

9. Інші відділи та експерти. В залежності від конкретної компанії та її галузі, до процесу створення продуктової стратегії можуть бути залучені інші відділи та експерти, які можуть надати важливі відомості та погляди з різних аспектів бізнесу.

Важливо, щоб у процесі розробки продуктової стратегії брали участь всі зацікавлені сторони. Це допоможе переконатися, що продукт відповідає потребам ринку та узгоджується із загальними цілями компанії.

Формування продуктових стратегій включає кілька етапів, які допомагають компаніям розробити та реалізувати ефективні стратегії. Етапи можуть варіюватися в залежності від конкретної ситуації. Нижче представлені загальні етапи формування продуктових стратегій:

1. Аналіз ринку та конкурентів.

На цьому етапі підприємство досліджує ринок, визначає потреби клієнтів і вивчає конкуренцію. Основними цілями етапу можна назвати:

- Вивчення ринку, на якому буде представлено продукт, визначення потенційних можливостей і викликів.
- Дослідження конкурентів, їхніх продуктів та стратегій, щоб зрозуміти їхні переваги та слабкі сторони.
- Аналіз трендів ринку та збір і обробка даних.

2. Визначення цільової аудиторії.

На цьому етапі аналізуються потреби та вподобання потенційних клієнтів/споживачів. Основними цілями етапу є:

- Визначення основних сегментів користувачів продукту та їх потреб.
- Вибір цільової аудиторії, на яку підприємство буде орієнтуватися при розробці продуктів.

3. Визначення цілей і позиціонування.

Цей етап передбачає визначення місії та конкретних цілей на основі аналізу ринку, які планується досягти за допомогою продуктів. Місія, до прикладу, може полягати в тому, щоб надавати клієнтам інноваційні, якісні та ефективні рішення, що відповідають їхнім потребам. Основними цілями етапу є:

- Визначення основних цілей, яких підприємство хоче досягти за допомогою продукту (наприклад, збільшення бази користувачів, збільшення доходу тощо).
- Визначення унікальної пропозиції продукту та його позиціонування на ринку.

4. Розвиток продуктового портфелю.

Розвиток продуктового портфелю є ключовим етапом у формуванні продуктової стратегії підприємства. Цей процес включає в себе розгляд і аналіз існуючих продуктів або послуг компанії, визначення нових потенційних продуктів або послуг, а також стратегії їх розвитку та позиціонування на ринку [15]. До основних цілей відносяться:

- Визначення основних продуктів, які підприємство хоче розробити та пропонувати на ринку (наприклад, програми для соціальних мереж, ігри, продуктивність тощо).
- Розробка стратегії портфелю продуктів, включаючи баланс між новими та існуючими продуктами, а також розподіл ресурсів.

5. Розробка дорожньої карти продукту.

Розробка дорожньої карти продукту - це етап у формуванні продуктової стратегії, який полягає в створенні стратегічного плану дій для розвитку конкретного продукту або продуктової лінії компанії. Це документ, який визначає мету, стратегію та план виконання для певного продукту на певний період часу, зазвичай на кілька місяців або років вперед [16]. Основні етапи включають в себе:

- Визначення ключових функцій і характеристик для продукту в портфелі.

- Планування послідовності та часових рамок розробки продукту.
- Визначення ключових показників успіху для оцінки продуктивності продукту.

6. Розробка, реалізація та маркетинг продукту.

На цьому етапі підприємство розробляє новий продукт або модернізує існуючий, щоб відповідати потребам ринку. Після розробки продукту підприємство проводить тестування, щоб переконатися, що продукт відповідає вимогам ринку. Після успішного тестування продукт вводиться на ринок. Паралельно розробляються маркетингові стратегії для просування продуктів. До можливих цілей даного етапу можна віднести:

- Розробка і тестування продукту з урахуванням вимог і переваг цільової аудиторії.
- Розробка маркетингової стратегії, включаючи позиціонування продукту, канали просування та спілкування з клієнтами.
- Представлення продукту на ринок.

7. Моніторинг і оцінка.

Після впровадження продукту підприємство моніторить його успіх на ринку і оцінює, чи досягнуто поставлені цілі. Це включає в себе наступні дії:

- Моніторинг і аналіз показників ефективності продукту.
- Збір відгуків користувачів і аналіз їхньої думки про продукт.
- Використання отриманих даних для вдосконалення та оптимізації продукту.

Коли ми говоримо про продуктову стратегію, слід розглянути таке поняття як життєвий цикл товару. Одним з ключових аспектів цієї стратегії є саме розуміння та управління життєвим циклом товару.

Життєвий цикл товару - це концепція, яка описує еволюцію продукту на ринку від моменту його введення до виходу з ринку. Цей цикл складається з чотирьох основних стадій: введення, росту, зрілості та спаду [17]. На стадії введення основною метою є привернення уваги споживачів до нового товару. Це може вимагати значних витрат на маркетинг та рекламу, а також може

включати тактику проникнення на ринок за допомогою низьких цін. На стадії росту товар починає активно купуватися споживачами, і обсяги продажів швидко зростають. Підприємство може зосередитися на збільшенні своєї частки ринку та оптимізації процесів виробництва. На стадії зрілості темпи зростання продажів сповільнюються, і товар досягає свого піку популярності. Підприємство може зосередитися на утриманні своєї частки ринку, покращенні якості товару та зниженні витрат. На стадії спаду попит на товар починає зменшуватися. Підприємство може вирішити вивести товар з ринку або ж знайти способи його модернізації та оновлення. Кожна стадія має свої особливості, які вимагають відповідних тактичних і стратегічних рішень від підприємства [18].

Продуктова стратегія компанії враховує всі стадії життєвого циклу продукту, від введення до виходу з ринку, і включає в себе різноманітні тактики та стратегії, які сприяють оптимізації продажів та прибутку на кожній стадії. Вона повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до змін на кожній стадії життєвого циклу товару. Така стратегія допоможе підприємству досягти успіху на ринку та забезпечити стабільний розвиток.

Життєвий цикл товару має великий вплив на продуктову стратегію на різних його етапах. Різні етапи вимагають застосування різних стратегій управління. Розглянемо, як саме ЖЦТ впливає на продуктову стратегію на кожному з його етапів.

Етап впровадження (Введення (запуск) продукту на ринок). На цьому етапі, коли продукт тільки випущений на ринок, стратегія повинна бути спрямована на створення унікальної пропозиції, привертання уваги споживачів і встановлення позиціонування продукту. Підприємство може витратити значні зусилля на маркетингові кампанії, зокрема на рекламу та просування, щоб залучити перших клієнтів. На цьому етапі важливо інформувати споживачів про новий товар, формувати обізнаність про товар, проводити акції в системі дистрибуції, стимулювати пробні продукти [19].

Етап зростання. На цьому етапі продукт починає набирати популярності, і стратегія повинна спрямовуватися на максимізацію ринкової частки і збільшення прибутковості. Підприємство може розглядати можливості розширення асортименту, запуску додаткових версій продукту або розширення географічного охоплення. На цьому етапі акцентується на конкурентних відмінностях; проводиться рекламна кампанія з максимальним охопленням споживачів; формується програма лояльності; проводяться акції, спрямовані на частоту покупки; проводяться акції для збутових каналів.

Етап зрілості. На цьому етапі, коли ринок насичується, стратегія повинна зосередитися на збереженні конкурентоспроможності продукту. Підприємство може витратити зусилля на зниження витрат виробництва, оптимізацію процесів або ребрендинг товару для збереження його привабливості для клієнтів. На даному етапі критично важливо якомога довше утримувати домінуючу позицію продукту на ринку. На цій стадії необхідно збільшити інвестиції в маркетинг та рекламу, покращити якість продукту, вдосконалити обслуговування та знижувати ціни з метою підтримки обсягів продажів [20].

Етап спаду (виведення з ринку). Після того як продукт досягає кінця свого життєвого циклу, стратегія полягає в управлінні виведенням продукту з ринку. Підприємство може розробити плани по заміщенню продукту новішими версіями або іншими продуктами, перерозподілити ресурси на інші напрямки або здійснити ребрендинг для продукту.

Отже, життєвий цикл товару напряму визначає стратегії, які підприємство обирає на кожному етапі, щоб максимізувати успіх продукту на ринку і досягнути своїх бізнес-цілей.

Життєвий цикл товару може бути використаний для інтерпретації різних категорій продуктів в рамках матриці БКГ, яка, в свою чергу, використовується для оцінки портфеля продуктів компанії.

Матриця БКГ (BostonConsultingGroup) - це інструмент стратегічного аналізу, який використовується для оцінки продуктового портфеля та

допомагає компаніям визначити, які продукти варто розвивати, а які - вивести з ринку(рис. 1.1) [21].

Темпи росту ринку (галузі)	20% в и с о к и й	«Зірки»	«Дикі кішки» (Знаки питання)		
	10% н и з ь к и й	«Дойні корови»	«Собаки»		
	0%				
	10	висока	1	низька	0,1
	Відносна частка ринку СЗГ				

Рис 1.1. Матриця БКГ (BostonConsultingGroup)

Джерело: [23]

Вона поділяє продукти на чотири категорії, залежно від їх темпу зростання ринку та відносної частки ринку:

1. Зірки (Stars). Продукти, які знаходяться на етапі зростання свого життєвого циклу, можуть бути класифіковані як зірки в матриці БКГ. Ці продукти мають високу ринкову частку і швидкий темп зростання ринку, тому потребують інвестицій для подальшого розвитку та збереження своєї конкурентоспроможності.

2. Знаки питання (QuestionMarks) або Дикі кішки. Продукти, які щойно введені на ринок і знаходяться на початковому етапі свого життєвого циклу, можуть бути класифіковані як знаки питання в матриці БКГ.

Характеризуються високим темпом зростання ринку та низькою відносною часткою ринку, можуть мати високий потенціал для зростання, але також вимагають значних інвестицій та уваги, щоб стати зірками.

3. Корови (CashCows): Продукти, які досягли етапу зрізання у своєму життєвому циклі, можуть бути класифіковані як корови в матриці БКГ. Ці продукти можуть мати високу ринкову частку, але низький темп зростання ринку. Основна стратегія для таких продуктів полягає в максимізації прибутковості шляхом оптимізації витрат та управління ефективністю.

4. Собаки (Dogs). Продукти, які досягли етапу виведення з ринку у своєму життєвому циклі, можуть бути класифіковані як собаки в матриці БКГ. Вони мають низьку ринкову частку і низький темп зростання, тому стратегія може бути спрямована на мінімізацію витрат та виведення з ринку [22].

Таким чином, зв'язок між життєвим циклом товару і матрицею БКГ полягає в тому, що різні етапи життєвого циклу можуть відображатися через різні квадранти матриці БКГ і впливати на стратегічні рішення щодо кожної категорії продуктів підприємства.

Використання матриці БКГ в поєднанні з аналізом ЖЦТ допомагає підприємству оцінити свій продуктовий портфель, розробити стратегії для кожної категорії продуктів, сфокусувати ресурси на продуктах, які мають потенціал для зростання або вивести з ринку продукти, які не є прибутковими

Варто зауважити, що матриця БКГ має не тільки переваги, але і ряд недоліків.

Переваги використання матриці БКГ:

- Простий та зрозумілий інструмент.
- Допомагає у візуалізації продуктового портфеля.
- Допомагає у прийнятті стратегічних рішень щодо продуктів.

Недоліки використання матриці БКГ:

- Не враховує всі фактори, які впливають на успіх продукту.

- Може бути надмірно спрощеним представленням продуктового портфеля.
- Не дає чітких рекомендацій щодо того, як саме слід реалізовувати стратегії.

Ще одним ефективним інструментом для аналізу продуктових стратегій є матриця І. Ансоффа, яка дозволяє визначити оптимальні шляхи розвитку компанії в контексті її продуктів і ринків.

Матриця Ансоффа, також відома як сітка розширення продукт-ринок, - це аналітичний інструмент стратегічного планування, розроблений Ігорем Ансоффом у 1957 році. Вона використовується компаніями для визначення стратегії зростання на основі двох ключових факторів: продуктів та ринків. Структура матриці Ансоффа складається з двох осей: горизонтальна вісь відображає «товари компанії», які поділяються на існуючі і нові, а вертикальна вісь відображає «ринки компанії», які також поділяються на існуючі та нові. Внаслідок перетину цих двох осей утворюються чотири квадрати, кожен з яких відповідає певній стратегії (рис. 1.2) [24].

Ця матриця є потужним інструментом для стратегічного планування, оскільки допомагає підприємствам оцінити свої поточні можливості та ризики, а також прогнозувати їхній розвиток у майбутньому.

Товар Ринок	Існуючий продукт	Новий продукт
Існуючий ринок	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія розвитку продукту
Новий ринок	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Рис 1.2. Матриця І. Ансоффа «товари-ринки»

Джерело: [25]

Чотири основні стратегії, які представлені в матриці І. Ансоффа, наведено нижче у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Сутність стратегій матриці І. Ансоффа «товари-ринки»

Назва стратегії	Сутність стратегії	Шляхи досягнення
1. Проникнення на ринок	Збільшення частки ринку для існуючих продуктів на існуючих ринках.	Інтенсивна реклама, знижки, поліпшення обслуговування клієнтів, розширення дистрибуції.
2. Розвиток продукту	Увага зосереджується на створенні нових або поліпшенні існуючих продуктів для існуючих ринків.	Впровадження нових функцій, покращення якості, розширення асортименту продуктів, допомогою інновації.
3. Розвиток ринку	Компанія спрямовує свої зусилля на залучення нових ринків для існуючих продуктів.	Експорт, розширення аудиторії, адаптація продукту до потреб нового ринку.
4. Диверсифікація	Компанія розробляє нові продукти для нових ринків.	Інновації, диверсифікація або придбання інших компаній.

Джерело: [26]

Основними перевагами цієї матриці є її простота та зрозумілість, які дозволяють швидко оцінити потенційні стратегічні напрямки. Вона також допомагає підприємствам розглядати різні можливості розвитку та ризики, пов'язані з кожним з вибраних напрямків. Однак у матриці Ансоффа не враховано всі аспекти стратегічного управління, такі як конкурентна аналітика або оцінка внутрішніх ресурсів компанії. Це може призвести до того, що стратегії, визначені за допомогою цієї матриці, можуть бути недостатньо обґрунтованими або непередуманими. Також матриця Ансоффа не завжди може врахувати змінність зовнішнього середовища, що може призвести до недооцінки ризиків або втрати можливостей для компанії [27].

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні аспекти формування та реалізації продуктової стратегії на підприємстві. Розглянуто сутність та значення стратегії підприємства, а також види стратегій, які можуть використовуватися підприємствами.

Продуктова стратегія визначена як один із ключових елементів загальної стратегії підприємства, що спрямована на формування та просування на ринку конкурентоспроможного продуктового портфеля. Виділено та охарактеризовано основні види продуктових стратегій, а також розкрито поняття товару як об'єкта продуктової стратегії.

Детально досліджено процес розробки продуктової стратегії, який включає етапи аналізу, стратегічного вибору, планування та реалізації. Розглянуто різні інструменти стратегічного аналізу, що використовуються для обґрунтування прийняття управлінських рішень у сфері продуктової політики, зокрема матриця Ансоффа та матриця БКГ.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»

2.1 Аналіз хлібопекарської галузі України

Хлібопекарська галузь – це одна з найважливіших галузей харчової промисловості, яка забезпечує населення одним з основних продуктів харчування – хлібом. Хлібопекарська галузь – це не просто виробництво їжі, це справжнє мистецтво, яке сягає глибини століть. Аромат свіжого хліба, що витає в повітрі, здатен пробудити в людині найприємніші спогади та відчуття затишку.

Історія хлібопечення налічує тисячоліття. Від первісних коржів, випечених на розпеченому камені, до сучасних хлібо заводів, оснащених новітнім обладнанням, людство пройшло довгий шлях. Проте, незмінним залишається одне – хліб завжди був і буде одним з найважливіших продуктів харчування. Сьогодні хлібопекарська галузь – це потужна індустрія, що включає в себе безліч підприємств різної форми власності.

Перед Першою світовою війною українська хлібопекарська промисловість була малорозвиненою, складалася з численних малих ремісничих виробництв. Після революції 1917 року розпочалося будівництво хлібо заводів і механізованих пекарень. Під час Великої Вітчизняної війни підприємства зазнавали значних збитків, а вже після війни відбулось відновлення та розвиток галузі: будувалися нові заводи, впроваджувалися нові технології. У період 60-80-х років тривали роботи зі створення нових хлібо заводів та модернізації існуючих, що сприяло розширенню асортименту продукції [28].

Сьогодні українців забезпечують хлібом потужні механізовані підприємства, які об'єднуються у три основні групи:

- Укоопспілка: 558 хлібо заводів, які об'єднуються в кооперативну систему.

- Укрхлібпром: 384 хлібозаводи, що входять до складу 201 відкритого акціонерного товариства.

- Укрпродспілка: 58 хлібозаводів потужністю 10-30 тонн хліба на добу [29].

До основних вітчизняних виробників хліба належать наступні підприємства:

- ПАТ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції» (6 підприємств у Івано-Франківській, Волинській, Чернівецькій, Київській та Житомирській областях, ТМ «Цар Хліб», «Майстерня смакоти», «Чанта» тощо);
- ТОВ «Кулиничі» (10 спеціалізованих хлібопекарських комплексів у Харківській, Київській та Полтавській областях);
- ПрАТ «Концерн «Хлібпром» (5 переробних підприємств у Львівській та Вінницькій областях);
- ПрАТ «Київхліб» (9 виробничих майданчиків у м. Києві та Київській області);
- Група компаній «HD-Group»;
- підприємства Черкаської, Дніпропетровської, Миколаївської та Чернігівської областей (ТМ «Формула смаку») [30].

Хліб виробляють спеціалізовані підприємства, такі як хлібокомбінати та хлібозаводи, які займаються масовим виробництвом. У зв'язку з особливостями продукту, його збут обмежений радіусом приблизно 150–200 кілометрів.

У продуктовому асортименті переважає пшеничний хліб, що становить 41,9% ринку, житньо-пшеничний та пшенично-житній - 31,7%, булочні вироби - 24,8%, житній хліб - 1,1%, інші види хліба - 0,6% ринку [31].

Хлібопекарські підприємства класифікуються за виробничою потужністю на три категорії: великі (понад 100 т/добу), середні (30-100 т/добу) та малі (до 30 т/добу). Додатково, вони поділяються на хлібозаводи, які мають потужність понад 15 т/добу, та пекарні, що виробляють менше 15 т/добу. Щоденна продуктивність промислових підприємств України цієї

галузі коливається від 10 до 250 тонн. Середній обсяг підприємства в Україні досягає 46 тонн на день, що значно перевищує відповідні показники в США, Канаді та європейських країнах.

Хлібопекарські підприємства функціонують в усіх областях країни, забезпечуючи доступність хліба для населення. Великі промислові хлібозаводи, як правило, розташовані в передмістях великих міст, таких як Київ та Харків. В цілому, хлібна індустрія України дає роботу близько 35 тисячам людей. Це свідчить про її важливість для економіки країни та життя людей.

Ринок хліба та хлібобулочних виробів в Україні відрізняється диверсифікацією учасників. Промислове виробництво займає менше 40% ринку, приватні міні-пекарні та пекарні мережі магазинів мають значну частку – близько 50-60%, цехи підприємств швидкого харчування та громадського харчування забезпечують 7-12% ринку [30].

Обсяги виробництва хлібобулочної продукції в Україні по роках представлені у табл 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяг виробленої хлібобулочної продукції (валове виробництво)

Найменування продукції за Номенклатурою продукції промисловості (НПП)	Кількість виробленої продукції (валове виробництво) по роках, т		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Свіжий хліб із вмістом у сухому вигляді не більше ніж 5% цукрів та не більше ніж 5% жиру (за винятком доданого меду; яєць; сиру або фруктів)	892660,9	794783,9	827532,1
Хліб житній	8307,9	6167,0	5546,6
Хліб пшеничний	364819,8	322367,9	343921,6
Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній	269362,6	242420,8	245592,3
Вироби булочні	238059,6	211358,4	219321,1
Хліб дієтичний	1259,7	1042,0	1053,4
Хліб інший	10851,3	11427,8	12097,1
Торти і вироби кондитерські; вироби хлібобулочні інші з додаванням підсолоджувальних речовин	106464,8	97814,6	109039,1
Вироби здобні (булочки підвищеної калорійності, листкові, рулети з маком, рогаики тощо)	64049,2	64481,9	70247,4
Пироги, пиріжки, пончики	7795,2	2127,2	3346,9

Продовження табл. 2.1

Солодощі східні борошняні	265,5	305,4	310,9
Хлібці хрусткі	2599,1	2218,8	2176,5
Сухарі, сушки, грінки та вироби подібні підсмажені	55774,4	46942,7	53891,9
Хліб з тіста недріжджового (маца)	737,9	746,8	581,8
Пряники та вироби подібні	29348,2	25333,8	28065,6
Печиво солодке, вафлі та вафельні облатки, частково чи повністю покриті шоколадом або іншими сумішами, що містять какао	37801,8	32297,9	44763,9
Торти і вироби кондитерські; вироби хлібобулочні інші з додаванням підсолоджувальних речовин	106464,8	97814,6	109039,1

Джерело: [32]

Майже всі товари в сегменті хлібобулочних виробів на українському ринку виробляються в Україні. Мала кількість українського хліба та булочних виробів експортуються, переважно, до Сполучених Штатів. Що стосується імпорту хлібобулочних виробів, то його обсяги є незначними, близько 99% імпорту відбувається з країн Європейського Союзу.

До 1 липня 2017 року в Україні діяла система державного регулювання цін на хліб соціальних сортів. Ця система включала два основних механізми:

1. Встановлення максимальної торговельної надбавки: націнка на хліб для магазинів не могла перевищувати 15% від оптової ціни виробника.
2. Встановлення максимальної норми рентабельності: виробники хліба та хлібобулочних виробів могли отримувати прибуток не більше 5%.

Контроль за дотриманням цих правил покладался на Державну службу з питань безпечності харчових продуктів та захисту прав споживачів.

1 липня 2017 року система державного регулювання цін на хліб була скасована. Це рішення було прийнято з метою стимулювання конкуренції на ринку хліба, створення умов для розвитку хлібопекарської галузі та забезпечення споживачів ширшим вибором хліба за доступними цінами.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів від 11.10.2016, норма споживання хліба для працездатних людей становить 101 кг на рік на кожну особу.

Згідно з даними Всеукраїнської асоціації пекарів, споживання хлібобулочних виробів в Україні зменшується щороку. Причини цього явища включають зростання цін на хліб, зміну харчових звичок населення та підвищений попит на здорове харчування. На основі даних Державної служби статистики України розглянемо зміни цін на хліб та зміни кількості споживання хлібу на душу населення в Україні за останні роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Зміни цін на хліб та зміни кількості споживання хлібу на душу населення

Рік	Індекс споживчих цін на хліб(до відповідного періоду попереднього року, січень-грудень), %	Середньодобове споживання хлібу на душу населення, г
2019	117,7	267
2020	106,4	230
2021	115,8	254
2022	122,4	215
2023	112,2	212
2024 (січень-березень)	105,5	210

Джерело: [32]

З таблиці 2.2 видно, що ціни на хліб коливаються щороку, а споживання зменшується. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як зниження доходів населення, зміна споживчих вподобань, розвиток тіньового ринку, конкуренція з іншими продуктами тощо.

Дослідження, проведене соціологічною компанією Research&BrandingGroup у вересні 2020 року, показало, що більшість українців (54%) віддають перевагу пшеничному хлібу. Житній хліб вибирають майже вдвічі менше споживачів (28%), а ще менше людей віддають перевагу житньо-пшеничному і пшенично-житньому хлібу (17%). Частка споживачів інших видів хліба варіюється від 1% до 7%. Наприклад, висівковий хліб купують 7% українців, зерновий - 6%, бездріжджовий - 5%, гречаний - 2% і так далі. Приблизно 13% жителів України не мають конкретних вподобань у виборі хліба, 2% населення взагалі не їдять хліб, а 1% ще не визначилися з цим питанням.

Жінки частіше вибирають висівковий (9% порівняно з 6% у чоловіків) і бездріжджовий (7% порівняно з 3% у чоловіків) види хліба. У той же час чоловіки частіше, ніж жінки, не мають конкретних уподобань у споживанні хліба (14% проти 11%).

Мешканці Західної України рідше купують пшеничний хліб, ніж мешканці інших регіонів. На Півдні країни житній хліб менш популярний, ніж у інших регіонах (29% на Заході, 31% в Центрі, 32% на Сході). Також слід відзначити, що на Заході України бездріжджовий і гречаний хліб купують частіше, ніж у інших регіонах країни.

Дані Держкомстату України показують, що споживання хлібобулочних виробів залежить від соціально-демографічних показників домогосподарств, таких як розмір сім'ї, наявність дітей та рівень доходів.

Найвищі рівні споживання хліба та хлібних продуктів відзначено у Волинській, Черкаській, Чернігівській, Закарпатській та Миколаївській областях. Найменшу кількість хліба та хлібних продуктів споживають жителі Київської області.

Розглянемо фактори зниження рівня виробництва хлібобулочних виробів та основні проблеми ринку. Деякі з основних проблем ринку хлібобулочних виробів включають:

Тіньовий сектор. Велика частина ринку хлібобулочних виробів України знаходиться в «тіні». Це перешкоджає розвитку справедливої конкуренції на ринку. Значна частина продукції, що випікається супермаркетами та міні-пекарнями, не обліковується офіційною статистикою. Це може призводити до неповного відображення реального обсягу виробництва хліба, недооцінки податкових надходжень від галузі та створення нерівних умов конкуренції для виробників [33].

Застарілі технології та засоби виробництва. Багато підприємств використовують застарілі технології та засоби виробництва, що негативно впливає на якість продукції та ефективність виробництва.

Високі ціни на сировину та енергоносії. Підвищення цін на основні сировинні складові (борошно, цукор, яйця, олієжирову продукцію) та енергоносії призводить до зростання вартості хлібобулочних виробів.

Недостатня нормативна база. Відсутність достатньої нормативної бази створює проблеми для регулювання ринку та захисту інтересів споживачів.

Воєнний стан. Під час війни в Україні ринок хлібобулочних виробів зазнав значних змін та викликів. Воєнні дії, економічні обмеження та соціальна нестабільність суттєво вплинули на виробництво, постачання та споживання хлібних та булочних виробів в країні.

Зміни в споживчих уподобаннях. Споживачі постійно шукають нові продукти та тренди в харчовій промисловості. Зміни в споживчих уподобаннях, наприклад, перехід до здорового харчування або попит на органічні продукти, можуть впливати на попит на хлібобулочні вироби.

З початком війни хлібозаводам довелося стикнутися з новими труднощами та рядом обставин, які впливають на їхню діяльність. Спершу їх турбувала ціна на сировину, але через закриття портів та скорочення експорту вони могли придбати пшеницю для виготовлення хліба за помірною вартістю. Зараз найбільшою перешкодою для виробників хлібних виробів є можлива відсутність електроенергії, різке подорожчання логістики та висока загроза безпеки.

З моменту початку великої російської агресії кількість людей, які споживають хліб в Україні, зменшилася на 2-3 млн, а виробництво хліба в країні впало на 15-20% в період з січня по липень, хоча ця цифра сильно залежить від того, наскільки регіони близькі до зони військових дій [32].

Ці дані, які дозволяють опосередковано оцінити наявне населення в країні, надав перший віцепрезидент Всеукраїнської асоціації пекарів (ВАП) і директор ТОВ «Київ Хліб» Юрій Дученко в інтерв'ю агентству «Інтерфакс-Україна»: «За 7 місяців падіння виробництва становило близько 15-20% залежно від регіону. На сході цей показник набагато більший, ніж на заході. На заході є навіть цифри в 100% і 105% від попереднього періоду. Це

пов'язано насамперед з міграцією населення, зупинкою і руйнацією підприємств і зменшенням купівельної спроможності населення. Сьогодні, за моїми оцінками, кількість споживачів хліба зменшилася приблизно на 2-3 млн» [34].

З початку повномасштабної війни близько 20% хлібозаводів України припинили свою роботу. Це сталося через бойові дії, окупацію та пряме знищення окупантами.

Основними причинами зниження попиту на хліб та зниження рівня виробництва хлібобулочних виробів під час війни є зростання цін на хліб і борошно, зменшення доходів населення, закриття підприємств, нестабільність постачання сировини, підвищення витрат на виробництво, знищення чи вивезення зернових запасів, перебої з енергопостачанням і логістикою, скорочення площ під посівами пшениці [35, 36].

Загалом, ринок хлібобулочних виробів в Україні під час війни став предметом серйозної нестабільності та викликів, проте водночас відкривав можливості для розвитку та модернізації галузі з метою забезпечення стабільного постачання населенню необхідних продуктів харчування.

В Україні хлібопекарська галузь використовує широкий спектр борошна для створення апетитних та поживних хлібобулочних виробів. Ось основні типи борошна, що застосовуються:

- Житнє борошно (сіяне, обдирне, обойне)
- Пшеничне борошно (вищий сорт, перший сорт, другий сорт, обойний)
- Кукурудзяне борошно
- Вівсяне борошно
- Ячмінне борошно
- Борошно бобових (соєве, горохове, люпинове) [37].

Завдяки поєднанню різних сортів пшеничного та житнього борошна, а також додаванню інших видів борошна, українські пекарі створюють широкий асортимент хлібобулочних виробів на будь-який смак.

2.2 Характеристика господарської діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

ТОВ «Одеський хлібозавод №4», був утворений у серпні 2019 року на основі Одеського об'єднання хлібопекарних підприємств. Підприємство займає провідні позиції в хлібопекарській галузі Одеської області. Його виробничі потужності дають змогу виробляти 54% всього хлібу, що споживається в Одесі та Одеській області [38].

Промислове виробництво хліба в Одеській області розпочалося в 1899 році з відкриттям першого хлібозаводу. Під час оборони Одеси у 1930-х роках хлібозавод №2 став основним виробником хліба. Відкриття хлібозаводу №4 у 1969 році, який нині є головним підприємством ВАТ "Одеський коровай", відкрило нову сторінку в історії хлібопечення. Завдяки модернізації у 1984 році, введенню нових технологій та автоматизованих систем управління, підприємство постійно підвищувало якість та розширювало асортимент продукції. У 1992-1993 роках проведені капітальні ремонти та модернізація деяких ліній, що дозволило підвищити якість продукції [39, 40].

ТОВ "Одеський хлібозавод №4" було зареєстровано 27 листопада 2019 року і знаходиться за адресою м. Одеса, вул. Генерала Петрова, буд. 14, каб.1. Керівником, представником та кінцевим бенефіціарним власником є Добровольський Віталій Володимирович [41].

Компанія випускає свою продукцію під ТМ «Одеський коровай» та «Одеський хлібозавод №4». Вона має чотири виробничі локації: «Одеський хлібозавод №4», «Одеський хлібозавод №2», «Білгород-Дністровський хлібозавод» і «Подільський хлібозавод», де працюють в сумі 1055 осіб. Це дозволяє компанії виробляти більше 150 тонн продукції щодня, яка включає 165 позицій у 15 товарних категоріях. Продукція компанії продається в 3970 торгових точках, включаючи 16 мереж супермаркетів, з яких 5 є національними. Крім того, компанія володіє 174 власними магазинами [38].

Одеський хлібозавод № 4 займає територію в 2,86 га і розташований у південно-західному районі міста. Його межі проходять: на півночі і заході - поряд з житловим районом і ринком «Черемушки», на сході - вздовж вулиці Космонавтів і парку імені Горького, а на півдні - вздовж вулиці Генерала Петрова. Всі технологічні операції відбуваються в основному корпусі заводу.

На території хлібозаводу №4 розміщені наступні будівлі та споруди: основний корпус, будівля для адміністрації та побутових потреб, склад безтарного зберігання борошна, склад пально-мастильних матеріалів, додатковий склад, зварювальний цех, електротехнічний цех, що включає склад у підвалі та склад тих майна, гараж з додатковими приміщеннями, магазин, пункт контролю та пропуску, інженерні споруди, теплиця, насосна станція, котельня, система водопостачання та каналізації.

Компанія використовує парк з 130 транспортних засобів для доставки своєї продукції, включаючи 40 власних сучасних термофургонів RenaultMaster. Підприємство оснащено автоматичним обладнанням від провідних виробників світу, таких як FRITSCH (Німеччина), KONIG (Австрія), HARTMANN (Німеччина), GOSTOL (Словенія), GLIMEK (Швеція), DIOSNA (Німеччина).

Основним видом діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за КВЕД є: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Іншими видами діяльності є: 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання; 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 47.11 Роздрібна торгівля в

неспціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів; 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів; 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря [42].

ТОВ «Одеський хлібозавод №4» випускає широкий асортимент хлібобулочних виробів (додаток А), на рис. 2.1 представлена структура асортименту продукції підприємства.

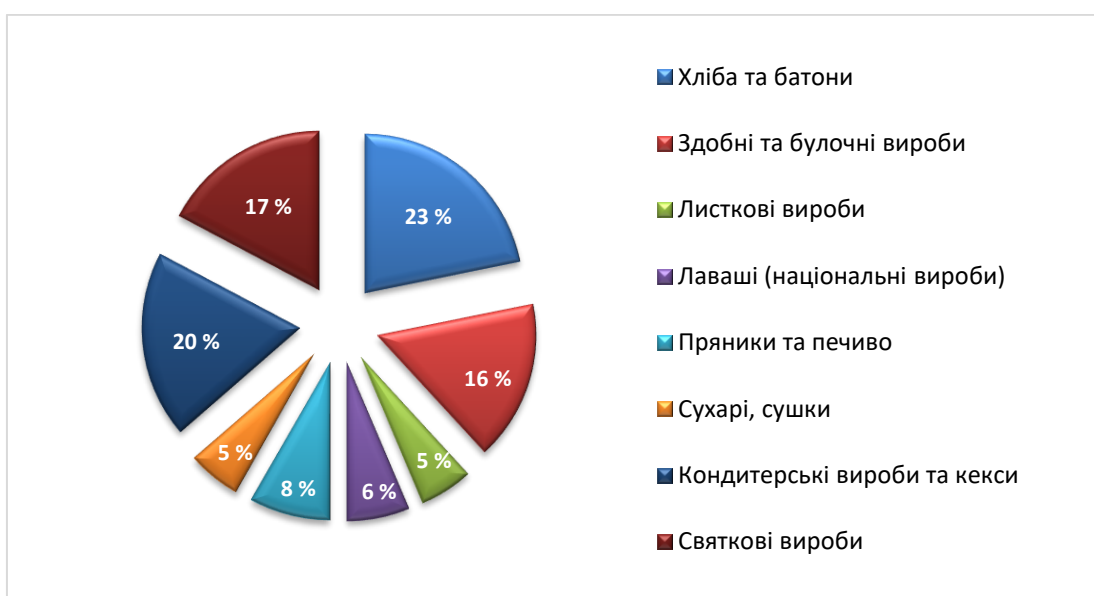


Рис 2.1. Структура асортименту хлібобулочних виробів

ТОВ «Одеський хлібозавод №4», %

Джерело: [41]

Асортимент підприємства налічує: хліба та батони – 24 найменування; здобні та булочні вироби – 18 найменувань; листкові вироби – 6 найменувань; лаваші (національні вироби) – 7 найменувань; пряники та печиво – 9 найменувань; сухарі, сушки – бнайменувань; кондитерські вироби та кекси – 21 найменування; святкові вироби – 19найменувань.

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» відноситься до підприємств першої категорії. Процес виробництва хліба відбувається на високоефективних

автоматизованих лініях. Щоденна виробнича потужність хлібозаводу складає 192,3 тонни формованого хліба або 167,1 тонни асортименту хлібобулочних виробів. До особливостей виробництва на «Одеському хлібозаводі №4» можна віднести суворе дотримання рецептур та технологічних процесів, використання якісної сировини від перевірених постачальників, забезпечення санітарних норм на виробництві та постійний контроль якості продукції на всіх етапах виробництва.

Технологія виробництва на ТОВ "Одеський хлібозавод №4" являє собою складний і деталізований процес, який включає в себе багато етапів, починаючи від вибору сировини і закінчуючи готовим продуктом на полицях магазину. Технологія виробництва варіюється в залежності від типу хліба, обсягів виробництва, наявності автоматизованих систем та інших факторів. Важливою складовою є також дотримання відповідних стандартів якості та безпеки харчових продуктів. Багато етапів виробництва хліба є автоматизованими, що дозволяє економити час, ресурси та покращувати якість продукції.

Система менеджменту на заводі включає різні відділи, такі як виробництво, якість, логістика, фінанси та маркетинг. Кожен відділ має свого керівника, який координує роботу свого відділу та відповідає перед директором. Важливою частиною системи менеджменту є взаємодія зі співробітниками, а саме регулярні зустрічі, навчання та оцінку продуктивності. Розглянемо систему більш детально:

1. Організаційна структура. Директором і власником заводу є Добровольський Віталій Володимирович. Виробничий відділ відповідає за виробництво продукції. Це включає в себе планування, координацію та контроль за всіма виробничими процесами. Технологічний відділ займається розробкою та впровадженням нових технологій, що можуть покращити якість продукції та ефективність виробництва, включає в себе лабораторію контролю та виробництва, яка забезпечує контроль якості сировини та фінального продукту, відділ, що спеціалізується на контролі якості, та відділ,

відповідальний за технологічні інновації. Фінансовий відділ відповідає за фінансове планування, бюджетування, контроль за витратами та аналіз фінансових результатів. Маркетинговий відділ розробляє та реалізує стратегії маркетингу, що спрямовані на збільшення продажів та популярності продукції заводу. Бухгалтерський відділ забезпечує ведення бухгалтерського обліку, податкову звітність та контроль за фінансовими операціями. Відділ кадрів відповідає за наймання, навчання та розвиток персоналу, а також за вирішення трудових питань. Юридичний відділ надає юридичну підтримку, консультує відносно законодавства, веде документообіг та вирішує юридичні питання, що можуть виникнути у процесі діяльності заводу.

2. Планування. Завод має стратегічний план розвитку на 5 років, що включає модернізацію обладнання, розширення асортименту продукції та збільшення ринкової частки. Щороку розробляється річний план виробництва та бюджет, який враховує поточні тенденції ринку, прогнози виробництва та фінансові можливості заводу.

3. Контроль. На заводі існує система контролю якості продукції на всіх етапах виробництва. Також контролюється дотримання технологічних процесів, санітарних норм, правил техніки безпеки.

4. Мотивація. На заводі використовується система мотивації персоналу, яка включає в себе фіксовану заробітну плату, премії за результатами роботи, бонуси за виконання KPI, соціальний пакет.

5. Комунікація. На заводі існує система комунікації між керівництвом і персоналом, яка включає в себе наради, планерки, збори та внутрішній корпоративний портал.

6. Охорона праці. На заводі існує система охорони праці, яка включає в себе інструктажі, навчання безпечним методам роботи, спецодяг, засоби індивідуального захисту.

Завод працює в трьох змінах, загальна кількість працівників станом на 2023 рік становить 853 особи. Положення про робочий час та відпочинок працівників встановлюються відповідно до Правил внутрішнього трудового

розпорядку, графіка роботи та стандартів тривалості робочого часу, які визначені законодавством. Це передбачає дотримання 40-годинного робочого тижня, а також можливість робочого дня (тижня) скороченого формату за виробничою потребою або на власний вибір працівника з оплатою відповідно до відпрацьованого часу.

При найманні на роботу, кожен працівник ознайомлюється з письмовим наказом про прийняття на роботу, правилами внутрішнього трудового розпорядку, своєю карткою обліку, колективним договором, умовами праці та посадовою інструкцією.

У структурних підрозділах з безперервним графіком роботи використовується підсумований річний облік робочого часу, при цьому обов'язково дотримуються норми тривалості робочого часу за рік. Графіки змінності узгоджуються з уповноваженим представником трудового колективу, затверджуються адміністрацією наказом по підприємству і доводяться до відома працівників не пізніше ніж за два тижні до їх введення в дію.

Згідно з Законом України «Про відпустки», працівникам надається основна щорічна відпустка тривалістю 24 календарні дні за робочий рік, який відраховується від дня підписання трудового договору або контракту.

Облік часу, відпрацьованого по кожному виду робіт, проводить керівник структурного підрозділу відповідно до обліку робочого часу.

Графік щорічних оплачуваних відпусток затверджується Адміністрацією наказом по підприємству за погодженням з Уповноваженим представником трудового колективу не пізніше 5 січня поточного року.

Особам до 18 років, інвалідам, жінкам перед або після відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами, а також жінкам, які мають двох або більше дітей до 15 років або дитину-інваліда, надається щорічна відпустка в час, який вони вважають зручним. Така ж відпустка надається самотнім батькам, які виховують дитину без батька або матері, а також опікунам,

піклувальникам або іншим особам, які самостійно виховують одну або кілька дітей до 15 років без батьків [43].

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства. Для цього дослідимо показники ліквідності, стійкості, прибутковості та рентабельності. У таблиці 2.3 розраховано показники ліквідності.

Таблиця 2.3

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Показники	Алгоритм розрахунку за кодом рядка	Норматив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	Відхилення
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$(1160+1165) / 1695$	0,20-0,35	0,009	0,011	0,002
2. Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності	$(1195+1200-1100-1110) / 1695$	0,7-1	0,693	0,553	-0,14
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	$(1195+1200) / 1695$	1-2	0,831	0,789	-0,042

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

За результатами розрахунків видно, що коефіцієнт абсолютної ліквідності суттєво нижче нормативного рівня. Це вказує на недостатню здатність компанії вчасно погасити свої зобов'язання у випадку наближення термінів платежів. Коефіцієнт швидкої ліквідності трохи не досягає нормативного рівня. На кінець звітнього періоду кожній гривні поточних зобов'язань відповідає 0,553 гривні високоліквідних оборотних активів, що свідчить про недостатнє покриття короткострокових зобов'язань ліквідними активами. Коефіцієнт поточної ліквідності також знаходиться нижче встановленого нормативу. Це свідчить про можливе виникнення проблем платоспроможності.

Проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства (табл. 2.4). Аналіз фінансової стійкості підприємства вказує на неефективне використання грошових ресурсів у його діяльності та фінансову нестабільність на ринку. Усі показники відхиляються від нормативних значень, що свідчить про нестабільність та фінансову залежність від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт

співвідношення залучених і власних коштів перевищує норму, що свідчить про переважання позикових коштів над власними.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Показники	Алгоритм розрахунку за кодом рядка	Норматив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1. Коефіцієнт автономії	1495/1900	Більше 0,5	0,004	0,031
2. Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів	$(1595+1695+1700)/1495$	Менше 1	232,27	31,72
3. Наявність власних оборотних коштів	1495-1095	Збільшення	- 30 413	- 37 945
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$(1495-1095)/1495$	0,4...0,6	-39,6	- 6,74
5. Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	$(1495-1095)/1195$	Більше 0,1	-0,21	-0,27

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Проаналізувавши показники рентабельності у табл. 2.5, можна побачити, що рентабельність реалізованої продукції, продажів, а також виробництва у 2022 році є досить низькою, але показники значно підвищуються у 2023 році.

Таблиця 2.5

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Показники	Код рядка Ф№2	2022 р	2023р
1. Рентабельність реалізованої продукції, %	2350(2355)/2050	0,07	0,14
2. Рентабельність продаж, %	2350(2355)/2000	0,06	0,12
3. Рентабельність виробництва, %	$2350(2355)/(\text{середня вартість оборотних фондів} + \text{середня вартість основних засобів})$	0,22	0,43

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Далі проведемо аналіз прибутку ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за допомогою табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Формування прибутку ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Показники	Код рядка Ф№2	2022 р.	2023 р.
		тис.грн	тис.грн
1.Прибуток від основної операційної діяльності	2000-2050- 2130-2150	-76 213	-5 089
2.Прибуток від іншої операційної діяльності	2120-2180	76 676	10 983
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	p.1+p.2	463	5 894
4.Фінансовий результат від інвестиційної діяльності	2200-2255	0	0
5.Фінансовий результат від фінансової діяльності	2220-2250	41	-5 192
6.Фінансовий результат від іншої діяльності	2240-2270	-23	471
7.Фінансовий результат до оподаткування	2290 (2295)	481	1 173
8.Податок на прибуток	2300	-120	-389
9.Чистий фінансовий результат	2350 (2355)	361	784

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності підприємства

За результатами таблиці видно, що в 2023 році чистий фінансовий результат ТОВ «Одеський хлібозавод №4» є позитивним (прибуток) та вищим за 2022 рік.

2.3 Аналіз конкурентної позиції підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

У сучасному світі бізнесу, де конкуренція є невід'ємною частиною ринкової економіки, аналіз конкурентної позиції є важливим інструментом для будь-якої організації. Розглянемо ключові фактори, які впливають на конкурентну позицію хлібозаводу, включаючи споживачів, конкурентів та постачальників.

Основними споживачами хлібобулочних виробів Одеського хлібозаводу №4 є усі верстви і прошарки населення країни. Хліб та хлібобулочні вироби є основою раціону українців та складають 40% його

калорійності. Більшість людей в Україні вживають хліб щодня. Нижче представлені соціально-демографічні характеристики споживачів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Соціально-демографічні характеристики споживачів

Група населення	Опис
Вік	Діти та люди похилого віку зазвичай вживають більше хліба, ніж люди працездатного віку.
Стать	Чоловіки зазвичай вживають більше хліба, ніж жінки.
Рівень доходу	Люди з низьким рівнем доходу зазвичай вживають більше хліба, ніж люди з високим рівнем доходу.
Спосіб життя	Люди, які ведуть активний спосіб життя, зазвичай вживають більше хліба, ніж люди, які ведуть малоактивний спосіб життя.
Ставлення до здорового харчування	Люди, які дбають про здорове харчування, зазвичай вживають менше хліба, ніж люди, які не дбають про здорове харчування.
Місцевість	У сільській місцевості люди зазвичай вживають більше хліба, ніж у міській місцевості.

Джерело: [44]

Від початку повномасштабного російського вторгнення кількість споживачів хліба в Україні зменшилася на 2-3 мільйони. Падіння виробництва хліба в країні в січні-липні становило 15-20%, проте ця цифра значно коливається в залежності від віддаленості регіонів від зони бойових дій [45].

Ступінь залежності покупця від продукції підприємства є високим, так як і ступінь залежності підприємства від покупця. Хліб є одним з основних продуктів харчування в Україні, через що покупці в значній мірі залежать від продукції хлібопекарських підприємств.

Конкуренція в галузі хлібопекарської промисловості переважно має локальний та міжрегіональний характер. Велика кількість виробників має збутові мережі, які розташовані в конкретному регіоні (місто, район, область), що обумовлено коротким терміном зберігання хлібобулочних виробів і визначає радіус доставки продукції. Доставка продукції на відстань понад 150 км економічно доцільна тільки для хлібопродуктів з довгим терміном зберігання, оскільки збільшення часу транспортування хліба до

торговельної мережі призводить до зниження його конкурентоспроможності через суттєве погіршення якості на етапі доставки до кінцевих споживачів.

Ринок хлібобулочних виробів Одеської області є досить конкурентним. На ньому представлені як великі підприємства, так і невеликі пекарні. Асортимент хлібобулочних виробів, що пропонуються на ринку, дуже широкий.

Найбільша кількість підприємств по виробництву хліба та хлібобулочних виробів в Одеській області представлені в Одесі (235 підприємств), Ізмаїлі (19 підприємств), Овідіопольському р-ні (15 підприємств), Ізмаїльському р-ні (12 підприємств), Біляївському р-ні (11 підприємств) [46].

До основних конкурентів Одеського хлібозаводу №4 по Одеській області можна віднести: ТОВ "Котовський хлібозавод", "Білгород-Дністровський хлібозавод", ТОВ "Нове діло", ТОВ "Одеса-хліб", такі мережеві пекарні як «Здобушка», «Хлебушкин», «Домашня випічка», «Одеська паляниця», «Сільський хліб», «Ватрушка», «Перша пекарня» та власна випічка мережевих супермаркетів «Сільпо», «Обжора», «Таврія-В», «АТБ» та інші [47].

ТОВ Одеський хлібозавод №4 має угоду з ДП «Куліндорівський комбінат хлібопродуктів» про постачання борошна. Угода покликана гарантувати стабільне виробництво та постачання борошна хлібозаводу, який в свою чергу спеціалізується на випічці хліба для широких верств населення.

Наступним кроком аналізу конкурентної позиції є розробка багатокутника конкурентоспроможності, що є інструментом стратегічного управління, який використовується для аналізу конкурентоспроможності підприємства відносно інших учасників ринку. Цей аналіз дозволить зрозуміти сильні і слабкі сторони в порівнянні з іншими учасниками ринку і розробити стратегію, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності. Розглянемо критерії оцінювання підприємств (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібо завод №4»

Критерії оцінювання	Оцінка підприємств		
	ТОВ «Одеський хлібо завод №4»	ТОВ «Одеська паляниця»	ТОВ «Нове діло»
Якість	9	8	7
Упаковка	7	9	8
Вартість товару	9	8	7
Асортимент	9	8	6
Виробничі потужності	8	7	9
Престижність ТМ	8	8	7
Частка ринку	10	6	5
Ефективність просування	10	9	7

Джерело: власний аналіз автора

На рис. 2.2 представлено багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібо завод №4».

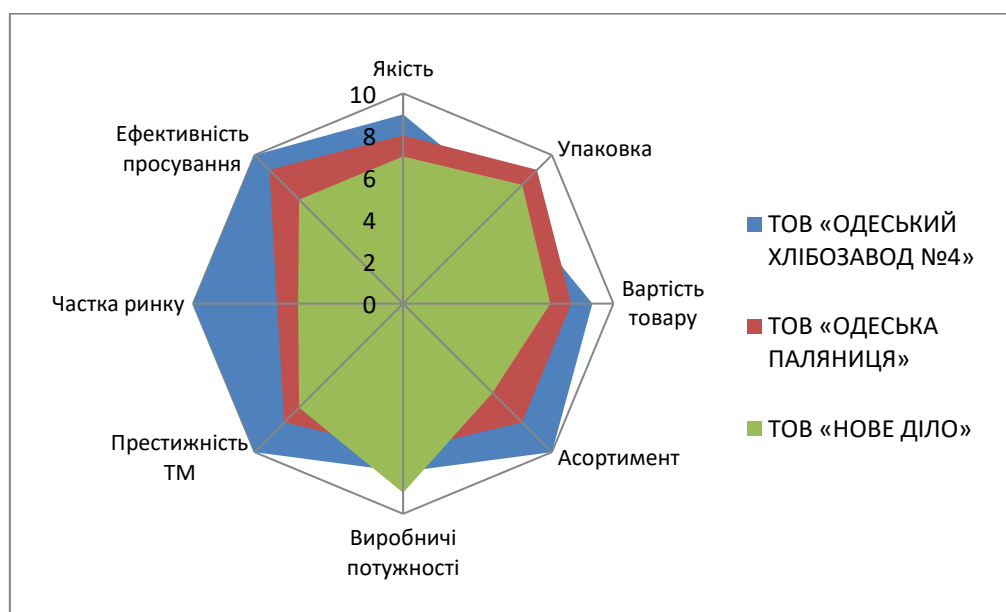


Рис. 2.2 Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібо завод №4»

Джерело: створено автором

Аналізуючи багатокутник конкурентоспроможності, важливо зазначити, що ТОВ «Одеський хлібо завод №4» має ряд конкурентних переваг:

- Висока якість продукції.
- Велика частка ринку.
- Висока ефективність просування на ринку.
- Позитивна репутація на ринку та широкий асортимент продукції.

Далі проведемо SWOT-аналіз (SWOT stands for Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) підприємства, який є методом стратегічного аналізу, що дозволяє визначити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на успішність підприємства та допомагає підприємству розробити стратегію, виходячи з усвідомлення власних переваг і недоліків, а також можливостей і загроз на ринку.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Сильні сторони	Можливості
<ol style="list-style-type: none"> 1. Позитивна репутація виробника на ринку. 2. Лідерство на ринку (висока конкурентна позиція та частка ринку). 3. Висока якість продукції 4. Розмаїття хлібобулочних виробів, широкий асортимент. 5. Диверсифіковане виробництво. 6. Розвинена мережа торгових точок та збуту продукції. 7. Компетентний досвідчений персонал. 8. Високий коефіцієнт використання виробничих потужностей. 9. Великі обсяги виробництва і збуту продукції. 10. Соціальний захист працівників. 11. Інвестиції в модернізацію обладнання та технологій. 12. Вигідне місцерозташування. 13. Розвинена інфраструктура та наявність власного автопарку. 14. Стабільний фінансовий стан підприємства. 15. Відома ТМ. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільний попит на хліб серед населення. 2. Розвиток інноваційних технологій в галузі. 3. Розширення використання в бізнес-процесах сучасних Інтернет-технологій. 5. Зростання кількості споживачів, які дотримуються правил здорового харчування. 6. Забезпеченість сировиною (зерно). 7. Історично-культурні уявлення українців, які впливають на їхні вподобання щодо хлібопродуктів.
Слабкі сторони	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Частина обладнання є застарілим. 2. Недостатнє фінансування програм, що пов'язані з переоснащенням підприємства. 3. Високі витрати на виробництво деяких хлібобулочних виробів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення обсягів виробництва та збуту продукції. 2. Недобросовісна конкуренція, яка включає демпінг та використання низької якості сировини.

<p>4. Відтік висококваліфікованих кадрів за кордон у зв'язку з воєнним положенням в країні.</p> <p>5. Велика плінність персоналу та потреба у постійному навчанні та підвищенні кваліфікації.</p> <p>6. Зменшення рентабельності продажів.</p> <p>7. Відсутність в асортименті виробів для людей з непереносимістю певних інгредієнтів (безглютенові, бездріжджові, безлактозні).</p>	<p>3. Недостатня стабільність економічної системи, що супроводжується зростанням інфляції та падінням вартості національної валюти.</p> <p>4. Нестабільність політичної ситуації.</p> <p>5. Зниження купівельної спроможності населення та зменшення чисельності населення.</p> <p>6. Зростання цін на сировину, паливо та електроенергію.</p> <p>7. Негативні умови виробництва через воєнні дії, високий рівень небезпеки через обстріли, проблеми з електропостачанням та призупинення виробництва.</p> <p>8. Відсутність фінансування з боку держави науково-дослідницьких інститутів.</p> <p>9. Розвиток міні пекарень і зростання конкуренції.</p> <p>10. Необхідність відповідності європейським стандартам виробництва.</p>
---	---

Джерело: власний аналіз підприємства автором

На основі проаналізованих вище сильних сторін підприємства та можливостей ринку можна запропонувати наступні рішення:

1. Впровадження нового інноваційного обладнання для виробництва, упакування та нарізки хлібних виробів.
2. Розширення виробництва шляхом включення у асортимент нових хлібних продуктів з урахуванням вимог сучасного споживача.
3. Розширення ринків збуту та забезпечення швидкої доставки продукції споживачам в інших регіонах.
4. Звернення до давніх рецептів, що передаються з покоління в покоління. Фокус уваги на традиціях та обрядах українського народу у рекламних кампаніях.
5. Виробництво органічних або функціональних продуктів для споживачів, які дотримуються правил здорового харчування.
6. Забезпечення достатньої кількості інформації для того, щоб користувачі могли дізнатися про асортимент товарів у мережі Інтернет та можливість просування продукції через соціальні мережі.

7. Проведення спеціальних заходів для підтримки місцевих спільнот, таких як благодійні акції або спонсорство місцевих подій, що дозволить підприємству позитивно просувати свою діяльність та залучати нових клієнтів.

8. Залучення інвестицій у модернізацію обладнання та технологій, які допоможуть впровадити європейські стандарти якості виробництва.

На основі слабких сторін підприємства та можливостей ринку доцільними будуть наступні рішення:

1. Використання можливостей ринку, таких як розвиток інноваційних технологій та перехід до європейських стандартів, для здійснення модернізації та оновлення застарілого обладнання.

2. Створення програми привернення талантів, використання можливостей розвитку сучасних Інтернет-технологій для створення програм привернення та утримання висококваліфікованих кадрів.

3. Розробка програми вдосконалення управління бізнес-процесами.

4. Залучення консультантів та експертів з управління, проведення тренінгів та семінарів для керівного складу з метою ознайомлення з сучасними системами управління та їх ефективним впровадженням.

5. Розширення асортименту продукції, включивши вироби для людей з непереносимістю певних інгредієнтів (безглютеніві, бездріжджові та безлактозні продукти).

На основі сильних сторін підприємства та загроз на ринку можна запропонувати наступні рішення:

1. Розширення сфери діяльності підприємства (диверсифікація).

2. Розробка цілісної стратегії заходів з метою зменшення впливу негативних аспектів та ризиків (політичних, економічних).

3. Створення програми ефективного використання ресурсів (максимальне використання виробничих потужностей задля уникнення впливу загрози зменшення обсягів виробництва та збуту продукції).

4. Використання закордонних технологій у виробництві хліба.

5. Розробка стратегії для підвищення кваліфікації персоналу та стимулювання їх зусиль у здобутті вищої освіти.

6. Вдосконалення системи управління якістю, що дозволить забезпечити високу якість продукції та підтримувати позитивну репутацію на ринку, що допоможе подолати загрозу недобросовісної конкуренції.

7. Застосування сучасних маркетингових стратегій для зміни сприйняття хлібних виробів споживачами.

8. Підтримка та посилення позитивної репутації.

9. Створення стратегічних запасів сировини.

10. Оптимізація виробничих процесів (впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій, автоматизація виробничих процесів, оновлення технологій)

11. Використання власного автопарку для забезпечення надійних поставок продукції, незважаючи на нестабільність політичної ситуації та воєнні дії.

12. Створення безпечних умов праці в умовах війни, забезпечення укриттями та постійний моніторинг рівня небезпеки.

13. Розробка програми сталого розвитку та створення системи ефективного управління запасами.

На основі слабких сторін підприємства та загроз на ринку доцільними будуть наступні рішення:

1. Оновлення обладнання (використання доступних кредитних програм та державних грантів, пошук партнерів для інвестицій в модернізацію, оренда нового обладнання).

2. Оптимізація виробничих витрат (впровадження ресурсозберігаючих технологій, перегляд рецептур та асортименту, автоматизація рутинних процесів).

3. Заохочення та утримання персоналу (покращення умов праці та соціального пакету, створення позитивної атмосфери в колективі, кар'єрний розвиток для перспективних співробітників).

4. Оптимізація цінової політики.

5. Стратегія посилення конкурентоспроможності.

6. Розробка та впровадження "зелених" технологій у виробництві, які сприятимуть економії ресурсів та зменшенню впливу на навколишнє середовище, що може зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність.

7. Розробка та впровадження програми аутсорсингу невиконавчих функцій та підпорядкування спеціалізованим компаніям з метою зниження витрат та підвищення ефективності.

8. Розробка та впровадження програми пошуку та залучення інвестицій для підтримки модернізації обладнання, розвитку нових продуктів та розширення бізнесу.

9. Лізинг

Висновки до розділу 2

Хлібопекарська галузь України є важливою складовою частиною національної економіки, яка забезпечує населення хлібобулочними виробами та сприяє економічному розвитку країни. Під час дослідження було виявлено, що хлібопекарська галузь України зіткнулася з рядом складнощів, зокрема через війну. Військові дії та нестабільна політична ситуація в країні суттєво підірвали інфраструктуру та знизили виробничі потужності підприємств хлібопекарської галузі, що призвело до зменшення обсягів виробництва та збуту хлібопродукції.

Незважаючи на ці труднощі, хлібопекарська галузь продовжує функціонувати, використовуючи різноманітні стратегії, такі як пошук альтернативних джерел сировини та ринків збуту, модернізація виробничих процесів та застосування новітніх технологій. Для подальшого розвитку галузі необхідно зосередитися на підвищенні якості продукції, розширенні експортних можливостей та залученні інвестицій.

Проведений аналіз фінансового стану ТОВ "Одеський хлібозавод №4" показав, що підприємство має проблеми з ліквідністю, оскільки коефіцієнти абсолютної, швидкої та поточної ліквідності нижче встановлених нормативів. Це може призвести до труднощів у вчасному погашенні зобов'язань. Фінансова стійкість підприємства також під сумнівом, оскільки показники відхиляються від нормативних значень, вказуючи на нестабільність та фінансову залежність від зовнішніх кредиторів. Однак рентабельність підприємства показала тенденцію до покращення за 2023 рік, хоча вона залишається низькою. За результатами аналізу прибутку видно позитивну динаміку, з чистим фінансовим результатом у 2023 році, який вищий за попередній період.

За допомогою багатокутника конкурентоспроможності було виявлено, що ТОВ "Одеський хлібозавод №4" відрізняється високою якістю продукції, значною часткою ринку, ефективним просуванням і позитивною репутацією, що підтримує його конкурентоспроможність.

Також, на основі SWOT-аналізу підприємства було запропоновано ряд доцільних рішень по усуненню можливих проблем та загроз для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» та розвитку за допомогою наявних можливостей ринку та сильних сторін підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»

3.1 Обґрунтування доцільності впровадження дієтичних хлібобулочних виробів в асортимент ТОВ «Одеський хлібо завод №4»

Аналіз підприємства ТОВ «Одеський хлібо завод №4» за допомогою матриці SWOT показав, що однією із наявних слабких сторін підприємства є відсутність в асортименті виробів для людей з непереносимістю певних інгредієнтів (безглютенові, бездріжджові, безлактозні вироби). В той же час, на ринку активно розвиваються та просуваються тренди на здорове харчування та уникання тих продуктів, які можуть завдати шкоди організму або викликати проблеми з травленням та непереносимістю певних складових у продуктах. На основі вищеописаних факторів нами пропонується впровадити стратегію розвитку продукту згідно з класифікацією І. Ансоффа, яка використовується, коли організація прагне розширити свій асортимент продуктів або послуг на існуючому ринку.

Нами пропонується впровадити в асортимент підприємства новий продукт, а саме, безглютеновий хлібний виріб. Метою є створення унікального, смачного та здорового альтернативного продукту, що відповідає потребам споживачів, які піклуються про своє здоров'я. Важливою перевагою продукту є не лише його гіпоалергенність, але й висока якість та свіжість, що забезпечить задоволення смакових потреб споживачів. Впровадження такого продукту значно покращить конкурентну позицію підприємства на ринку хлібобулочних виробів. З урахуванням активного розвитку трендів на здорове харчування, цей крок стане важливим елементом продуктової стратегії та розвитку ТОВ «Одеський хлібо завод №4». Нижче представлено обґрунтування доцільності впровадження безглютенового продукту в асортимент ТОВ «Одеський хлібо завод №4».

У сучасному світі зростає популярність здорового харчування, що пов'язано з підвищеним інтересом до збалансованого способу життя та свідомого вибору продуктів. Тренди на здорове харчування впливають на вибір споживачів і вимагають від виробників харчових продуктів адаптації свого асортименту до нових потреб ринку. Одним із напрямків розвитку є створення продуктів, які враховують особливості здорового харчування та потреби споживачів з певними дієтологічними обмеженнями - такими продуктами є безглютенові хлібні вироби.

Безглютенові вироби відносяться до спеціальної категорії продуктів для людей, які страждають на різні захворювання, в першу чергу на целиакію. Целиакія - це аутоімунне захворювання, при якому вживання глютену призводить до запалення та пошкодження тонкого кишечника, воно спричинене дефіцитом ферменту, який розщеплює глютен [48]. Глютен - це група рослинних білків, які містяться в зерні, наприклад, пшениці, житі та ячмені. Хоча глютен безпечний для більшості людей, він може викликати серйозні проблеми зі здоров'ям у людей з целиакією [49]. З цієї причини безглютенові дієти стають все більш популярними не тільки серед людей з целиакією, а й серед тих, хто вирішив дотримуватися безглютенової дієти з інших причин, наприклад, для схуднення або підвищення енергії. Для задоволення потреб цих людей були розроблені спеціалізовані безглютенові продукти, від хліба до кондитерських виробів. Безглютенова дієта зараз - це не лише актуальний тренд, а й внесок у загальне здоров'я та благополуччя споживачів.

Деякі дослідження вказують на те, що глютен може бути причиною неприємних симптомів, таких як викиди енергії, розлади шлунково-кишкового тракту та запалення кишечника у деяких людей, які не мають целиакиї, але відчувають дискомфорт після споживання продуктів з глютенем. У таких випадках безглютеновий хліб може сприяти полегшенню цих симптомів та покращенню загального стану здоров'я [48].

Однак варто зазначити, що безглютеновий хліб не завжди є здоровою альтернативою. Безглютенові продукти часто містять менше волокон та інших корисних поживних речовин, а також можуть бути вищими за ціну порівняно зі звичайним хлібом. Крім того, деякі безглютенові продукти можуть містити більше цукрів та штучних добавок, щоб компенсувати втрату смаку та текстури, які забезпечує глютен.

В Україні вибір продуктів харчування для людей з генетичними та алергічними захворюваннями обмежений і становить близько 2%. Це вказує на гостру необхідність розробки технологій виробництва спеціалізованих продуктів, таких як хлібобулочні вироби для людей з целиакією [50].

За останні 50 років поширеність целиакії збільшилася. В Україні, за даними вітчизняних дослідників, кількість людей, які страждають на целиакію та непереносимість глютену, сягає майже 400 тис осіб. За оцінками Всеукраїнської асоціації целиакії, тільки в Києві налічується близько 30 000 осіб з даною хворобою [51].

Хлібобулочні вироби з пшеничного борошна мають незбалансований амінокислотний склад, містять глютен і зазвичай виробляються з використанням дріжджів. Тому актуальною є розробка технології хлібобулочних виробів на основі безглютенових рослинних інгредієнтів та дослідження показників якості.

Безглютеновий хліб виготовляється з різноманітної суміші меленого насіння замість звичайного борошна. У цих продуктах не використовуються злаки, оскільки вони є основним джерелом глютену. Основна перевага безглютенового хліба полягає в тому, що, крім того, що він не містить глютену, він багатий на вітаміни, мінерали, складні вуглеводи та амінокислоти.

Зернові (кукурудза, рис, сорго, пшоно), бобові (горох, квасоля, люпин, соя), насіння та олійні продукти (льон, соняшник, кунжут, ріпак), фрукти, овочі, лікарські рослини та інші інгредієнти використовуються як альтернативні інгредієнти у виробництві хлібобулочних виробів. Зернові та

олійні культури є перспективною сировиною для виробництва хлібобулочних виробів, оскільки вони не містять глютену і є безпечними для людей з целиакією та індивідуальною непереносимістю компонента [52].

Наразі в Україні переважно імпортують безглютенові продукти та компоненти для їх виробництва, оскільки технології виготовлення безглютенових продуктів ще не мають достатнього досвіду та необхідної сировинної бази, яка була б вільна від найменших домішок глютену. Часто виробництво різних видів борошна здійснюється на одних і тих же підприємствах разом з пшеничним борошном, що створює ризик забруднення безглютенової сировини борошняним пилом.

Велику частину ринку продуктів дієтичного харчування в Україні займають продукти наступних відомих ТМ: Pauly (Німеччина), Biovegan, Bezgluten (Польща), Balviten, CandyTree (Нідерланди), Proven (Фінляндія), Dr. Schar, Amylon (Чехія), Fiorentini (Італія), та інші. Вони пропонують широкий асортимент харчових продуктів: хліб, соуси, печиво, макаронні вироби, цукерки. На українському ринку також присутні безглютенові продукти під торговими марками "World'srice", "Жменька", "Добродія Фудз", "Ms. Tally", які пропонують макаронні вироби, вівсяні пластівці, борошно, хлібобулочні вироби, сніданки та снеки. Продукція під ТМ "Сквирянка" також випускає лінійку безглютенової продукції, яка включає в себе гречану і кукурудзяну крупу, пластівці, борошно, а також суміш трьох видів безглютенових пластівців [53].

Нижче наведено основні причини актуальності виробництва безглютенового хлібу:

1. Здоров'я. Захворювання на целиакію, непереносимість глютену, різноманітні харчові алергії та індивідуальна чутливість стають все поширенішими явищами в усьому світі, включаючи Україну, що породжує попит на продукти без глютену.

2. Тенденції в харчуванні та попит на ринку. Загальний тренд на здоровий спосіб життя та збалансоване харчування змушує споживачів шукати альтернативні продукти, такі як безглютеновий хліб.

3. Розширення асортименту. Виробники продуктів харчування шукають нові можливості для розширення свого продуктового портфеля за рахунок безглютенових хлібних виробів.

4. Конкурентні переваги для підприємства. Виробництво хліба без глютену може дати ряд конкурентних переваг, таких як збільшення частки ринку, покращення іміджу компанії та виходу на нові ринки.

5. Соціальна відповідальність. Виготовлення хліба без глютену може відображати соціальну відповідальність підприємств, що займаються хлібопекарством. Ця практика сприяє поліпшенню репутації компаній та забезпечує їм довіру споживачів.

6. Збільшення популярності веганства та вегетаріанства. Безглютенові продукти часто відповідають потребам людей, які обирають веганський або вегетаріанський спосіб життя. Це робить їх привабливими для цих груп споживачів.

7. Прогрес у розвитку безглютенових інгредієнтів. Виникнення нових складових та технологій виробництва сприяє створенню безглютенових продуктів з більш природною текстурою та смаком.

Введення безглютенової лінії хлібобулочних виробів надасть ряд переваг для ТОВ «Одеський хлібозавод №4», а саме дозволить задовольнити зростаючий попит на безглютенові продукти, збільшити частку ринку та прибуток, підвищити імідж компанії як виробника, який піклується про здоров'я своїх споживачів, та вийти на нову цільову аудиторію – людей з непереносимістю глютену, а також тих, хто дотримується принципів здорового харчування.

Виготовлення хлібу без глютену також може стикнутися з низкою перешкод, як виробничих, так і технологічних, які можуть мати вплив на якість, сприйняття та доступність продукту, таких як висока вартість

сировини, технологічні виклики, потреба в строгому контролі якості, менший термін зберігання та низька цінова доступність.

В додатку Б представлено детальний опис запропонованої бізнес-ідеї, яка представляє собою розробку безглютенового хлібу.

Далі проведемо портфельний аналіз ТОВ «Одеський хлібозавод №4» (табл. 3.1, табл. 3.2). Виділимо такі стратегічні зони господарювання (СЗГ):

СЗГ 1 – Пшеничний

СЗГ 2 – Житній і пшенично-житній

СЗГ 3 – Вироби булочні і вироби здобні (листочкові, булочки підвищеної калорійності, рулети з маком, рогалики тощо)

СЗГ 4 – Хліб дієтичний та хліб інший

СЗГ 5 – Сухарі, сушки, грінки та вироби подібні підсмажені

СЗГ 6 – Пряники та печиво

СЗГ 7 – Торти і вироби кондитерські

За даними, представленими в табл. 2.1 «Кількість виробленої хлібобулочної продукції (валове виробництво) з 2019 по 2021 рік», розрахуємо темпи росту ринку (ТРР) для кожної СЗГ. На прикладі СЗГ 1, розрахуємо ТРР всіх стратегічних зон господарювання (табл. 3.1).

$$\text{ТРР} = (\text{Період 2} - \text{Період 1}) / \text{Період 1} * 100\% \quad (3.1)$$

$$\text{ТРР}_{\text{СЗГ 1}} = (343921,6 - 322367,9) / 322367,9 * 100 = 6,69 \%$$

Таблиця 3.1

Темпи росту ринку СЗГ, %

№ СЗГ	Назва СЗГ за НПП	ТРР
СЗГ 1	Хліб пшеничний	6,69
СЗГ 2	Житній і пшенично-житній	1,03
СЗГ 3	Вироби булочні і вироби здобні (булочки підвищеної калорійності, листочкові, рулети з маком, рогалики тощо)	4,98
СЗГ 4	Хліб дієтичний та хліб інший	5,46
СЗГ 5	Сухарі, сушки, грінки та вироби подібні підсмажені	14,80
СЗГ 6	Пряники та вироби подібні	10,78
СЗГ 7	Торти і вироби кондитерські	11,48

Джерело: розраховано автором

Відносна частка ринку для кожної СЗГ представлена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Відносна частка ринку

Назва СЗГ за НПП	№СЗГ	ВЧР
Хліб пшеничний	1	5
Хліб житній і пшенично-житній	2	1,1
Вироби булочні і вироби здобні (булочки підвищеної калорійності, листкові, рулети з маком, рогалики тощо)	3	2
Хліб дієтичний та хліб інший	4	1,1
Сухарі, сушки, грінки та вироби подібні підсмажені	5	0,4
Пряники та вироби подібні	6	0,2
Торти і вироби кондитерські	7	0,2

Джерело: складено автором

Побудуємо матрицю БКГ на основі отриманих результатів (рис 3.1).

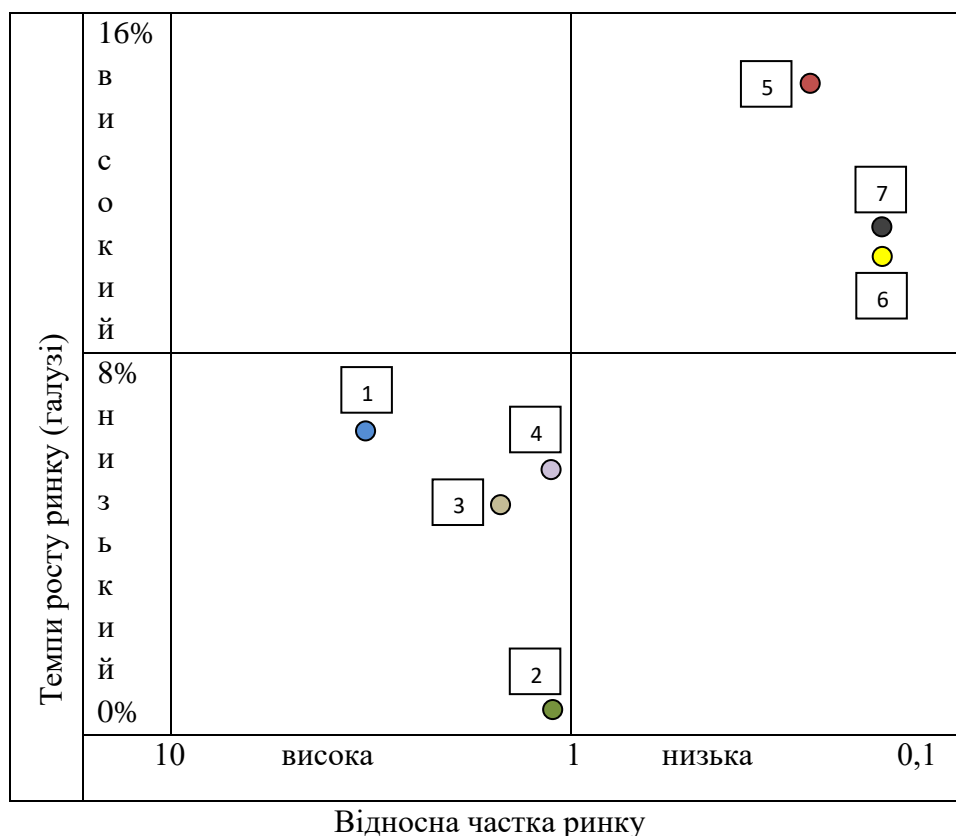


Рис. 3.1 Матриця БКГ

Джерело: побудовано автором

З матриці БКГ видно, що СЗГ 1, СЗГ 2, СЗГ 3 та СЗГ 4 потрапили у зону «Дойні корови», що характеризується великою ВЧР та низькими ТРР. Цей бізнес забезпечує стабільні прибутки та позитивні грошові потоки,

фінансові ресурси якого рекомендується направити в різні сфери залежно від потреб: для підтримки - у зону "Зірки", та у випадку необхідності - у зону "Дикі кішки".

СЗГ 5, СЗГ 6, СЗГ 7 потрапили в зону «Дикі кішки», що характеризується малою ВЧР та високими ТРР. Для забезпечення та посилення конкурентних позицій потрібні значні фінансові ресурси. Рекомендованим стратегічним рішенням буде покращення позицій на ринку з подальшим переходом в «Зірки».

СЗГ 1, СЗГ 2, СЗГ 3 та СЗГ 4 є лідерами на відносно зрілому ринку. Обсяги продажів залишаються стійкими і не потребують значних інвестицій у маркетинг чи дослідження та розробки. Це дозволяє отримувати більше коштів, ніж необхідно для забезпечення їхньої позиції на ринку. Зайві фінансові ресурси рекомендується перенаправити на розвиток зони "Дикі кішки", тобто СЗГ 5, 6 та 7.

Отже, оскільки СЗГ 4 (Хліб дієтичний та хліб інший) має стабільну вигідну позицію на ринку, впровадження нового продукту, а саме хлібу безглютенового, в даний сегмент продукції буде вдалим рішенням.

ТОВ «Одеський хлібозавод №4» повністю забезпечений сировиною, яка потрібна для розробки запропонованого продукту.

Нижче представлено детальний покроковий опис технології виробництва безглютенового хлібу:

1. Підбір сировини. Починається виробництво зі збору сировини. Основними інгредієнтами безглютенового хлібу є альтернативні борошна, такі як гречане, кукурудзяне, рисове або картопляне борошно. Також використовуються різноманітні стабілізатори для покращення структури та консистенції хліба.

2. Змішування інгредієнтів. Сировину вимірюють та змішують у відповідних пропорціях. Додавання різних інгредієнтів забезпечує необхідну текстуру та смакові властивості безглютенового хліба. Суміш інгредієнтів

змішується з водою та іншими рідкими компонентами, які забезпечують вологу та м'якість хлібу.

4. Формування та вирізання. Отримане тісто формується у відповідні форми для хліба та вирізається на дрібні кусочки.

5. Випікання. Сформоване тісто поміщається у печі для випікання. Для досягнення відповідної текстури та кольору, необхідно враховувати конкретні температурні режими та тривалість випікання.

6. Охолодження та упакування. Після випікання хліб охолоджується та готується до упакування. Упаковка проводиться відповідно до стандартів безпеки та гігієни. Для зберігання безглютенового хліба можуть знадобитися спеціальні умови, оскільки він часто має скорочений термін придатності.

7. Якість контролю. На кожному етапі виробництва проводиться контроль якості, щоб забезпечити високу якість та безпеку продукту.

Оскільки заміс тіста для безглютенової продукції має здійснюватись окремо від традиційних видів хліба із вмістом пшеничного та житнього борошна, аби не створювати ризик забруднення безглютенової сировини борошняним пилом, необхідно прийняти рішення по закупівлі окремого обладнання для даного типу продукції. Виробництво безглютенового хлібу потребує наступного окремого обладнання:

1) Тістомісильна машина RAUDER LT-10 – 23 895 грн. (рис 3.2)



Рис 3.2 Тістомісильна машина RAUDER LT-10

2) Ріжуча станція Flamic ST600 – 37683 грн.(рис. 3.3)



Рис 3.3 Ріжуча станція Flamic ST600

3) Борошнопросіювач вібраційний 150 кг/ч ВП-1 – 30073 грн



Рис 3.4 Борошнопросіювач вібраційний 150 кг/ч ВП-1

4) Машина для формування батонів та подових хлібів. –115949 грн (рис. 3.4)



Рис 3.4 Машина для формування батонів та подових хлібів

3.2 Оцінка інвестиційної привабливості проекту

Для оцінки того, чи варто реалізовувати стратегію розвитку продукту шляхом додаванням до асортименту підприємства нового продукту (безглютеновий хліб), потрібно провести аналіз інвестиційної привабливості даного проекту.

Зважаючи на результати порівняння сировини (додаток В), було вирішено включити в рецептуру борошно гречане як заміну пшеничного та житнього борошна. Хліб буде розфасовано пакет саше крафтовий. Щоденна виробнича потужність хлібозаводу складає 192,3 тонни ($\approx 70\,190$ т/рік) формованого хліба. Планований обсяг виробництва безглютенового хлібу на рік становить 5000 т. Розробимо калькуляцію собівартості продукції (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Калькуляція собівартості продукції

Статті калькуляції	Одиниця виміру	Ціна од., грн	Витрати на одиницю		Витрати на річний випуск
			норма витрат на од.	сума, грн	сума, тис.грн
1. Сировина					
Борошно гречане в/г	кг	110	0,8	88	440
Сіль кухонна	кг	15	0,015	0,23	1,15
Цукор	кг	25	0,028	0,7	3,5
Ячний порошок	кг	160	0,001	0,16	0,8
Кукурудзяна олія	л	270	0,03	8,1	40,5
Кунжут	кг	135	0,002	0,27	1,35
Вода	л	0,018	0,124	0,002	0,01
Усього сировини			1	97,46	487,31
2. Допоміжні матеріали					
Упаковка пакет саше крафтовий	шт.	0,35	1	0,35	1,75
Усього допоміжних матеріалів				0,35	1,75
3. Паливо та електроенергія на технологічні цілі				28,4	142
4. Основна і додаткова заробітна плата				62,40	312

Продовження табл. 3.3

5. Відрахування на соціальні заходи (22%)				13,73	68,64
6. Амортизація				8,30	41,52
7. Загальновиробничі витрати				9,36	46,8
ВИРОБНИЧА СОБІВАРТІСТЬ				219,999	1100,02
8. Адміністративні витрати				21,00	105
9. Витрати на збут				10,00	50
10. Інші витрати				6,20	31
ПОВНА СОБІВАРТІСТЬ				257,20	1286,02

Джерело: розраховано автором

Отже, повна собівартість 1 кг хліба безлютенового складає 257,2грн.
Один батон хлібу має масу 350 г, отже: $0,35*257,2=90,02$ грн.

Знайдемо відпускну ціну на продукцію, яка розраховується за формулою 3.2:

$$Ц_{\text{відп}} = \text{Прибуток} + \text{Повна собівартість} \quad (3.2)$$

В свою чергу, прибуток розраховується за формулою 3.3.

$$\text{Прибуток} = \text{Рентабельність} * \text{Повна собівартість} \quad (3.3)$$

Рентабельність заплануємо на рівні 18%, отже:

$$Ц_{\text{відп}} = 1,18*90,02=106,22\text{грн.}$$

Вивчення цінової політики головних конкурентів показало, що ціна безлютенового хліба від ТОВ "Одеський хлібо завод №4" є нижчою за ринкову ціну, що свідчить про високу конкурентоспроможність цього продукту.

Підприємству необхідно залучити технолога для виконання виробничого процесу. Фонд заробітної плати визначимо як суму добутків числа працівників відповідної категорії, їх середнього місячного доходу та кількості місяців (12 місяців):

$$\text{ФОП} = 2*13000*12/1000 = 312 \text{ тис. грн}$$

Єдиний соціальний внесок складає 22 % від витрат на заробітну плату:
 $312*22\% = 68,64$ тис. грн

В таблиці 3.4 відображені витрати на придбання необхідного технологічного обладнання для виробництва безглютенового хлібу.

Таблиця 3.4

Витрати на придбання технологічного обладнання

Витрати	Сума, грн
Тістомісильна машина RAUDER LT-10	23895
Ріжуча станція Flamic ST600	37683
Борошнопріслювач вібраційний 150 кг/ч ВП-1	30073
Машина для формування батонів та подових хлібів	115949
Всього	207600

Джерело: розраховано автором

Вартість транспортних витрат та монтажних робіт становить 10% від вартості обладнання: $207600 * 10\% / 1000 = 20,8$ тис.грн.

Щорічні амортизаційні відрахування (прямолінійний метод, норма амортизації 20%) складатимуть: $207600 * 20\% / 1000 = 41,52$ тис. грн.

Загальновиробничі витрати розподіляються пропорційно обсягу виробництва і становлять 15% від фонду оплати праці: $312 * 0,15 = 46,8$ тис. грн.

Далі розрахуємо грошовий потік по проекту. Строк реалізації проекту – 5 років. Результати представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Грошовий потік по проекту введення нового продукту

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Дохід від реалізації, тис. грн	1517,5	1517,5	1517,5	1517,5	1517,5
Поточні витрати, тис. грн	1286,02	1286,02	1286,02	1286,02	1286,02
Амортизаційні відрахування 20%	41,52	41,52	41,52	41,52	41,52
Прибуток від реалізації, тис. грн	231,48	231,48	231,48	231,48	231,48
Чистий прибуток, тис. грн	189,8	189,8	189,8	189,8	189,8
Чисті грошові надходження	231,32	231,32	231,32	231,32	231,32
Коефіцієнт дисконтування 25%	0,800	0,640	0,512	0,410	0,328
Приведені чисті грошові надходження, тис. грн	185,1	148,0	118,4	94,8	75,9
Сумарні чисті грошові надходження, тис. грн	185,1	333,1	451,5	546,3	622,2

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо всі показники на прикладі першого року.

Дохід від реалізації = Обсяг виробництва*Ціна за одиницю =
 $(5000/0,35)*106,223/1000 = 1517,5$ тис. грн

Поточні витрати = Собівартість прогнозованого обсягу за рік =
 $(5000/0,35)*90,02/1000 = 1286,02$ тис.грн

Прибуток від реалізації = Дохід від реалізації – Поточні витрати =
 $1517,5 - 1286,02 = 231,48$ грн

Чистий прибуток = Прибуток від реалізації – Податок на прибуток
 $(18\%) = 231,48 * 0,82 = 189,8$ тис. грн

Чисті грошові надходження = Чистий прибуток + Амортизаційні
 відрахування = $189,8 + 41,52 = 231,32$ тис.грн

Приведені чисті грошові надходження = Чисті грошові надходження *
 Коефіцієнт дисконтування = $231,32 * 0,8 = 185,1$ тис. грн

Сумарний чистий приведенний дохід по проекту за 5 років складає 622,2
 тис. грн.

Проект буде фінансуватися за рахунок власних коштів підприємства,
 що дасть компанії повний контроль над його реалізацією та результатами.
 Для його реалізації необхідно покрити такі витрати: придбання обладнання,
 монтажні роботи, витрати на просування продукту, транспортні витрати та
 забезпечення місячного запасу оборотних коштів.

Запас оборотних коштів на місяць = (витрати за місяць на основну
 сировину та допоміжні матеріали) = 40,8 тис. грн.

Щоб повідомити споживачів про новий продукт, безглютеновий хліб
 від ТОВ "Одеський хлібозавод №4", пропонується ряд наступних
 маркетингових заходів:

- радіо-реклама в мережах магазинів «Обжора» (10 магазинів) та «Сільпо» (8магазинів), один вихід на годину, 7 виходів на день, довжина реклами, 12 секунд, на один місяць;

- реклама в соціальних мережах (Instagram, TikTок) протягом 2 місяців;

- предметна зйомка (фото та відео товару для розміщення в мережі Інтернет).

В табл. 3.5. представлено вартість маркетингових заходів.

Таблиця 3.5

Маркетингові витрати

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Радіо-реклама в мережах магазинів «Обжора» та «Сільпо»	18
Реклама в соціальних мережах (Instagram, TikTok)	28
Предметна зйомка	4
Всього	50

Джерело: складено автором

Інвестиції по проекту складатимуть: $207,6 + 20,8 + 40,8 + 50 = 319,2$ тис. грн.

Далі проаналізуємо економічні показники привабливості проекту, щоб остаточно впевнитися в ефективності його впровадження.

Знайдемо чистий приведений дохід (NPV) по проекту (формула 3.4.) Від сумарних грошових надходжень за п'ять років віднімається сума капітальних вкладень:

$$NPV = \sum_k^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC \quad (3.4)$$

де P_k – грошові надходження;

r – дисконтна ставка;

k – порядковий номер року;

n – тривалість життєвого циклу проекту;

IC – капітальні вкладення

$$NPV = 622,2 - 319,2 = 303 \text{ тис. грн.}$$

Індекс дохідності розраховується за формулою 3.5.

$$ID = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} / IC \quad (3.5)$$

$$ID = 622,2 / 319,2 = 1,95$$

Термін окупності проекту розрахуємо за допомогою табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок терміну окупності проекту

Рік	Капітальні витрати, тис. грн.	Чистий приведений дохід, тис. грн.
1	319,2	185,1
2	134,1	148
3	-	-
4	-	-
5	-	-

Джерело: розраховано автором

$$TO = 1 + (319,2 - 185,1) / 148,0 = 1,9 \text{ року}$$

Узагальнимо всі розрахунки економічних показників по проекту в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Показники привабливості проекту

Показник	Значення показника
NPV, тис. грн	303
ІД	1,95
То, років	1,9

Джерело: створено автором

За результатами розрахунків можна зробити наступні висновки:

NPV є позитивним (303 тис. грн), що свідчить про гарантоване підвищення прибутковості підприємства в результаті реалізації даного проекту. Індекс дохідності складає 1,95, що свідчить про гарантоване повернення інвестицій, за кожен вкладену гривню ми будемо отримувати 1,95 гривні чистих грошових надходжень. Термін окупності проекту становить 1,9 роки при 5-річному строку реалізації проекту. Дані результати свідчать про ефективність впровадження та реалізації запропонованого проекту.

Останнім кроком проведемо аналіз конкурентоспроможності ТОВ "Одеський хлібозавод №4" після впровадження нового продукту в

асортимент підприємства. Використаємо для цього багатокутник конкурентоспроможності (рис. 3.5).

Таблиця 3.8

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібо завод №4» після впровадження нового продукту

Критерії оцінювання	Оцінка підприємств		
	ТОВ «Одеський хлібо завод №4»	ТОВ «Одеська паляниця»	ТОВ «Нове діло»
Якість	9	8	7
Упаковка	7	9	8
Вартість товару	9	8	7
Асортимент	10	8	6
Виробничі потужності	8	7	9
Престижність ТМ	10	8	7
Частка ринку	10	6	5
Ефективність просування	10	9	7

Джерело: складено автором

На рис. 3.5 представлено багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібо завод №4» після впровадження нового продукту в асортимент підприємства.

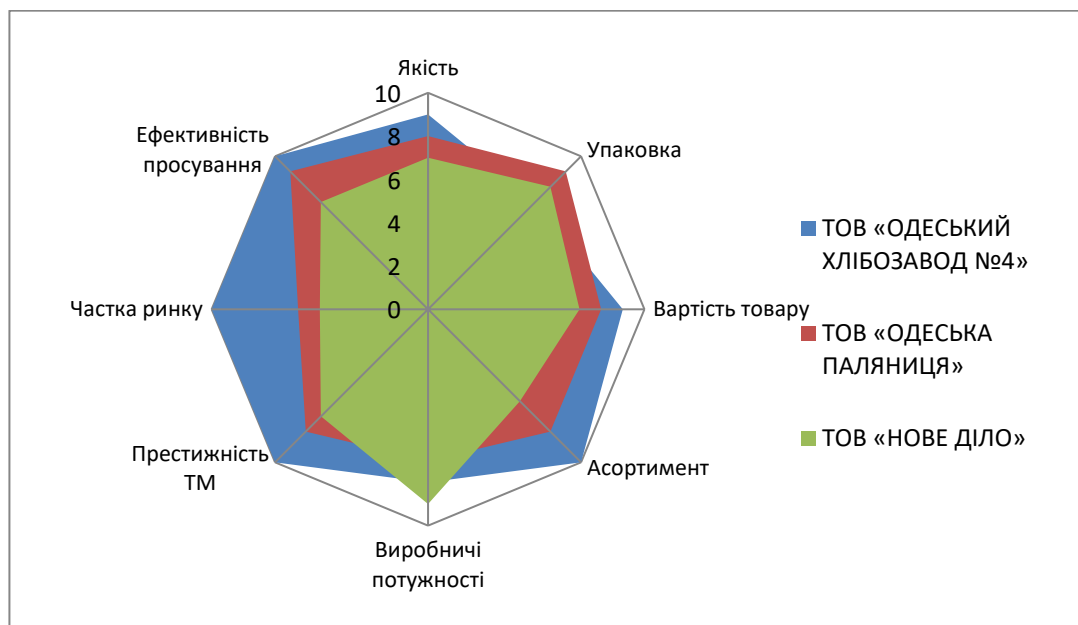


Рис. 3.5 Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібо завод №4» після заходу

Джерело: складено автором

Із багатокутника конкурентоспроможності можна зробити висновки, що конкурентна позиція ТОВ «Одеський хлібозавод №4» підвищилася після введення в асортимент підприємства нового виду продукції. Завдяки розробці і впровадженню в асортимент безглютенового хлібу підвищилися критерії «Асортимент» та «Престижність ТМ».

Висновки до розділу 3

Проведений в третьому розділі аналіз ринку дієтичних хлібобулочних виробів виявив значний попит на подібні продукти, зокрема, на безглютенові хлібобулочні вироби, серед споживачів з певними дієтологічними потребами, особливо для людей з целиакією або осіб, які обмежують споживання глютену з медичних або інших причин. Запропонований проєкт щодо впровадження безглютенового хлібу в асортимент ТОВ "Одеський хлібозавод №4" відповідає попиту на ринку. Аналіз показав, що реалізація проєкту має потенціал, адже з урахуванням витрат, плановані обсяги виробництва та цінова політика дозволяють очікувати позитивний економічний ефект.

Отже, можна зробити висновок, що реалізація стратегії розвитку продукту та впровадження безглютенового хлібу в асортимент хлібозаводу є обґрунтованим кроком, який сприятиме удосконаленню продуктової стратегії підприємства шляхом розширення асортименту підприємства та задовольнить потреби специфічної аудиторії, що шукає безглютенові альтернативи традиційним продуктам.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи було проведено глибоке дослідження теоретичних аспектів формування та реалізації продуктової стратегії на підприємстві. Було визначено, що продуктова стратегія є ключовим елементом загальної стратегії підприємства, спрямованим на формування та просування конкурентоспроможного продуктового портфеля на ринку. Основні види продуктивних стратегій були визначені та охарактеризовані, а також було розкрито поняття товару як об'єкта продуктової стратегії, процес розробки продуктової стратегії, який включає етапи аналізу, стратегічного вибору, планування та реалізації. Також, було розглянуто різні інструменти стратегічного аналізу, які використовуються для обґрунтування прийняття управлінських рішень у сфері продуктової політики, зокрема матриця Ансоффа та матриця БКГ.

У другому розділі було з'ясовано, що хлібопекарська галузь України відіграє ключову роль у національній економіці, проте вона стикається з проблемами, спричиненими війною та політичною нестабільністю. Незважаючи на наявні виклики, галузь продовжує розвиватися, використовуючи такі стратегії, як пошук альтернативних джерел сировини, модернізація виробничих процесів та впровадження новітніх технологій.

Досліджуване підприємство ТОВ «Одеський хлібозавод №4» відрізняється високою якістю продукції, значною долею ринку, ефективним маркетингом та позитивною репутацією, що сприяє його конкурентоспроможності. Підприємство має проблеми з ліквідністю та фінансовою стабільністю, але водночас відзначається позитивною динамікою в показниках рентабельності та чистого фінансового результату, згідно з проведеними у роботі розрахунками. На основі проведеного SWOT-аналізу було запропоновано ряд рекомендацій для подальшого розвитку підприємства, включаючи усунення потенційних проблем та загроз, а також

використання наявних ринкових можливостей та сильних сторін підприємства.

У третьому розділі ми розглянули можливість удосконалення продуктової стратегії підприємства шляхом впровадження стратегії розвитку продукту відповідно до класифікації І. Ансоффа. Сутність запропонованого проєкту полягає у розширенні асортименту ТОВ «Одеський хлібозавод №4» та введенні на ринок нової продукції, а саме безглютенового хлібу. Це обумовлено зростаючим попитом на цей сегмент ринку, відсутністю даного типу продукції в асортименті підприємства, а також прибутковістю даної продукції.

Було проведено всі необхідні розрахунки для розробки та впровадження хлібу безглютенового: проаналізовано основні стратегічні зони господарювання ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за допомогою матриці БКГ та виявлено сприятливі умови для впровадження продукту в асортимент; складено калькуляцію собівартості продукції, встановлено відпускну ціну. Ціна є нижчою за ринкову ціну, як показало вивчення цінової політики головних конкурентів, що свідчить про високу конкурентоспроможність. Було розраховано витрати на придбання обладнання, монтажні роботи, витрати на просування продукту, транспортні витрати та забезпечення місячного запасу оборотних коштів.

Було розраховано показники ефективності проєкту: NPV є позитивним (303 тис. грн), що вказує на зростання прибутку підприємства після впровадження цього проєкту. Індекс прибутковості дорівнює 1,95, що підтверджує гарантоване відновлення інвестицій, з кожною інвестованою гривнею підприємство отримає 1,95 гривні чистих грошових надходжень. Період окупності проєкту становитиме 1,9 року.

Враховуючи результати проведених розрахунків по даному проєкту, можна зробити висновок, що ефективність удосконалення продуктової стратегії підприємства шляхом розробки та впровадження безглютенового хлібу в асортимент ТОВ «Одеський хлібозавод №4» доведено.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу // Ефективна економіка: [Веб-сайт]. Київ, 2012. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 03.03.2024).
2. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. «Економічна думка»: підручник. Тернопіль, 2006. 390 с.
3. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с.
4. Класифікація стратегій підприємства // ManagerHelp: Управління і менеджмент: [Веб-сайт]. URL: <http://www.managerhelp.org> (дата звернення: 03.03.2024).
5. Шершньова З. Є. — Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
6. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: , В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. – Х.: ХНАДУ, 2016. – 252 с.
7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків, 2021. 208 с.
8. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика: монографія. Львів, 2016. 412 с.
9. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: посібник. 2008. 480 с.
10. Продуктова стратегія: види, формування, розробка та управління // Kraina.one: [Веб-сайт]. URL: <https://kraina.one/biznes-i-ekonomika/produktova-strategiya-vidi-formuvannya-rozrobka-ta-upravlinnya.html>
11. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: Підручник / Л.В.Балабанова, В.В.Холод, І.В.Балабанова. – К.: Центр учбової літератури, 2012. - 612 с.

12. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 1998. – 896 с.
13. Портер М. Стратегія конкуренції / Майкл Портер ; [пер. с англ. А. Олійник, Р. Скільський]. – К. : Основи, 1998. – 390 с. Київ. С. 204.
14. Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. «Стратегічне управління». - 2011.
15. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник / П.Г. Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с. (Альма-матер).
16. Як створити дорожню мапу для продукту // Speka.media: [Веб-сайт]. URL: <https://speka.media> (дата звернення: 04.03.2024).
17. О.Ляхта. Життєвий цикл товару / О.Ляхта // Галицький економічний вісник. — 2010. — № 1(26). — С. 79-84. — (проблеми мікро- та макроекономіки України)
18. Ламбен Ж. – Ж. Стратегічний маркетинг/ Переклад з французької – С.- Пб.: Наука. - 56 с.
19. Анікеев С. Методика розробки плану маркетингу: практичне застосування / С. Анікеев. — М. : ФОЛІУМ. Інформ. — Студіо, 1996. — 128 с
20. Еванс Дж.Р. Маркетинг /Дж. Р. Еванс, Б. Берман. — М. : Економіка, 1993. — 371 с
21. Брюс Д. Хендерсен Продуктовий портфель // BCG Review. — 2008.
22. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч.посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
23. Брюс Хендерсон, Бостонська консалтингова група.
24. Приклади матриці Ансоффа // Offidocs.com: [Веб-сайт]. URL: <https://www.offidocs.com/uk/blog/ansoff-matrix-examples/> (дата звернення: 05.03.2024).
25. Ансофф І. Стратегічне управління. / Пер. з англ. під ред. Євенко Л.І. -М.: Економіка, 1989р.-519с.

26. Матриця Ансоффа (матриця «продукція – ринки») // Livingfo.com: [Веб-сайт]. URL: <https://livingfo.com/matrytsia-ansoffa-matrytsia-produktsiia-rynku/> (дата звернення: 05.03.2024).

27. Матриця Ансоффа // <https://uk.economy-pedia.com/>: [Веб-сайт]. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11037188-ansoff-matrix> (дата звернення: 05.03.2024).

28. Огляд розвитку хлібопекарської промисловості України – Інформаційний портал про харчове та кондитерське виробництво. *Baker-Group.Net.*. URL: <https://baker-group.net/bread-and-bakery-products/technology-of-bread-and-bakery-products/overview-of-the-development-of-the-baking-industry-in-ukraine.html>

29. Месель-Веселяк В. Я. Виробництво зернових культур в Україні: потенційні можливості. Економіка АПК. 2018. № 5. С. 5-14.

30. Сичевський М. П., Васильченко О. М., Коваленко О. В. Хлібопекарська галузь України: тенденції та проблеми її розвитку // Економіка АПК. 2018. № 5. С. 14–23.

31. Глухова С. Україна: харчова промисловість. *ВУЕ*. URL: <https://vue.gov.ua/Україна: харчова промисловість>

32. Державна служба статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua/>. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.03.2024).

33. Аналіз ринку хлібобулочних виробів України. 2020 рік. *Pro-Consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-2020> (дата звернення: 14.03.2024).

34. Interfax-Ukraine. Кількість споживачів хліба в Україні від початку війни скоротилася на 2-3 млн. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/856086.html> (дата звернення: 15.03.2024).

35. Служба новин. Хліб в Україні продовжить дорожчати. *Агрополіт - гаряча агрополітика*. URL: <https://agropolit.com/news/25657-eksperti-nazvali->

ekonomichni-prichini-podorojchannya-hliba-v-ukrayini (дата звернення: 15.03.2024).

36. Обстріляний урожай: як росіяни цілять в українські хлібні поля -. URL: <https://uga.ua/meanings/obstrilyanij-urozhaj-yak-rosiyani-tsilyat-v-ukrayinski-hlibni-polya/> (дата звернення: 15.03.2024).

37. Загальна характеристика хлібних виробів // Baker-group.net: [Веб-сайт]. URL: <https://baker-group.net/bread-and-bakery-products/technology-of-bread-and-bakery-products/general-characteristics-of-bread-products.html> (дата звернення: 15.03.2024).

38. Держава має розуміти, що на деяких виробництвах не обійтися без чоловічої сили, – Віталій Добровольський, директор «Одеського хлібозавода №4». Портал топ-менеджерів оптової та роздрібної торгівлі. URL: <https://trademaster.ua/articles/313672> (дата звернення: 05.03.2024).

39. Як в Одесі почали робити хліб та що з цього вийшло. MyOd.info. URL: <https://myod.info/yak-v-odesi-pochali-robity-hlib-ta-shho-z-tsogo-vijshlo-65566> (дата звернення: 04.03.2024).

40. Одеський хлібозавод Південно-Західного масиву - odessa-future.com.ua. *odessa-future.com.ua*. URL: <https://odessa-future.com.ua/uk/eternal-odeskyj-hlibozavod-pivdenno-zahidnogo-masyvu> (дата звернення: 08.03.2024).

41. ТМ «Одеський коровай». <https://korovay.od.ua>. URL: <https://korovay.od.ua/#about-company> (дата звернення: 08.03.2024).

42. ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4 43370789 // Youcontrol: [Веб-сайт]. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43370789/ (дата звернення: 07.03.2024).

43. Колективний договір ТОВ «Одеський хлібозавод № 4 на 2020-2025 рр.

44. Котенко Т. Який хліб споживають українці: результати соцдослідження. ГЛАВКОМ. URL: <https://glavcom.ua/news/yakiy-hlib->

[spozhivayut-ukrajinci-rezultati-socdoslidzhennya--710240.html](https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html) (дата звернення: 16.03.2024).

45. Фінансово-економічні наслідки війни. *LB.ua*. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html (дата звернення: 16.03.2024).

46. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів Одеська обл. | Довідник компаній України - Бізнес Гід. *Бізнес-Гід*. URL: <https://business-guide.com.ua/enterprises?o=415&v=148> (дата звернення: 16.03.2024).

47. Стабільне виробництво якісного хліба – Департамент аграрної політики, продовольства та земельних відносин. *Департамент аграрної політики, продовольства та земельних відносин – Одеської обласної державної адміністрації*. URL: <https://agro.od.gov.ua/2022/01/06/stabilne-vyrobnyctvo-yakisnogo-hliba/> (дата звернення: 20.03.2024).

48. Українська спілка целиакії - celiac.org.ua. *Українська спілка целиакії - celiac.org.ua*. URL: <https://celiac.org.ua/c/index.cfm?sid=36> (дата звернення: 05.04.2024).

49. Глютен: як впливає на організм і в чому його небезпека. *Моя Аптека*. URL: <https://mypharmacy.com.ua/ua/blog/Gastroenterologiya/Glyuten-kak-vliyaet-na-organizm-i-v-chem-ego-opasnost/> (дата звернення: 05.04.2024).

50. Ventura A. Coeliacdisease / Changingfeaturesofcoeliacdisease. Tampere, 2011. P. 67–72.

51. Депутатський запит щодо впровадження виробництва безглютенових продуктів в Україні URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/wcadr_document?DOCUMENT_ID=78054&DOCUMENT_TYPE=1. (дата звернення: 05.04.2024).

52. Новікова О. В. Технологія виробництва хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів: навч. посібник. К.: Видавництво Ліра-К, 2017. 540 с.

53. Ринок безглютенових продуктів: великий потенціал поки ще сплячої потреби. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/rinok->

bezglutenovih-produktiv-velikij-potencial-poki-se-splacoi-potrebi (дата звернення: 05.04.2024).

54. Таблиця Калорійності продуктів харчування >>> TablycjaKalorijnosti. *Tablycjakalorijnosti.com.ua* - калорійність продуктів, ккал., калорії. URL: <https://www.tablycjakalorijnosti.com.ua/tablytsya-yizhyi> (дата звернення: 08.04.2024).

ДОДАТКИ

Асортимент хлібобулочної продукції ТОВ "Одеський хлібозавод №4"

Хліба та батони

Хліб Обідній домашній пшеничний

Хліб Одеський пшенично-житній

Хліб "Обідній Люкс" пшеничний

Хліб "перяславський житній" пшенично-житній

Хліб сімейний з молоком пшеничний

Хліб "Бородіно" пшенично-житній

Хліб Тостовий класичний білий на молоці пшеничний

Хліб Тостовий цілнозерновий "9 злаків" пшеничний

Хліб Тостовий гречано-медовий з цибулею пшеничний

Батон "Варшавський" пшенично-житній

Батон зерновий пшеничний

Батон "Дюковський" гірчичний пшеничний

Батон Південний пшеничний

Батон "Нарізний" пшеничний

Багет Нива пшеничний

Булка "городська" пшенична

Хлібці Висівкові пшеничні з висівками

Хліб білково-пшеничний

Хліб особливий заварний з родзинками пшенично-житній

Хліб Заварний пряний з насінням пшенично-житній

Хліб "дарниця особлива" пшенично-житній

Хліб пшеничний 1 сорт

Здобні та булочні вироби

Плетінка в асортименті

Булочка здобушка

Бублик "Український" з маком

Рогалик "Одеський з кунжутом"

Рогалик "Дністровський"

Булочки "Для гамбургерів"

Витушка здобна з родзинками

Плюшка Одеська

Пампушка з часником та зеленню

Булочки дитячі з начинкою

Булочки обідні пшеничні

Листкові вироби

Круасани для сендвічів

Мінікруасан "Крузя" з начинкою

Круасан "Одеський" з начинкою

Слойка пікантна з сирною начинкою

Слойка одеська з начинкою

Круасан "Крузя" з начинкою

Лаваші (національні вироби)

Тортилья пшенична

Лаваш цільнозерновий листовий пшеничний

Лаваш сирний листовий пшеничний

Лаваш шпинатний листовий пшеничний

Лаваш вірменський листовий пшеничний

Лаваш вірменський листовий пшеничний

Лаваш кукурудзяний листовий пшеничний

Пряники та печиво

Пряники заварні глазуrowані з начинкою

Пряники "Північні" глазуrowані

Пряники медові

Пряники шоколадні

Печиво вівсяне дрібне

Печиво вівсяне "ностальжи" класичне

Печиво вівсяне дрібне з шоколадними дробсами

Печиво "Забава" з шоколадом

Печиво южанка

Сухарі, сушки

Сухарі – грінки житні, пшеничні

Сухарі з родзинками пшеничні, здобні

Сухарі гірчичні пшеничні, здобні

Сухарі ванільні пшеничні, здобні

Сухарі панірувальні пшеничні

Сушки ванільні пшеничні, здобні

Кондитерські вироби

Кекси з начинкою

Кекс "столичний" з родзинками

Кекс лиманський з родзинками

Пиріг Тертий з абрикосовою начинкою

Пиріг Тертий зі смородиновою начинкою

Рогалик цукровий

Коржі медові

Коржі для тарту "наполеон"

Торт "Медовик"

Торт "Наполеон"

Торт "Насолода"

Торт "Чорний принц"

Трубочки з білковим кремом

Еклер з вершковим або заварним кремом

Профітролі з вершковим або заварним кремом

Торт "медовик" з чорносливом

Торт "наполеон" шоколадний

Святкові вироби

Кекс "пасхальний"

Кекс пасхальний "шоколадний"

Кекс пасхальний "апельсиновий"

Кекс "святковий"

Кекс пасхальний "сирний"

Кекс пасхальний "казковий"

Кекс пасхальний "елітний"

Кекс італійський "коломба"

Кекс "оригінальний" - лімітована серія

Пиріг здобний "святковий"

Торт "натхнення"

Торт "закохане серце"

Кекс штолен оригінальний європейський

Калач елітний

Калач до різдва з маковою начинкою

Калач різдвяний ароматний

Опис бізнес-ідеї

Зміст ідеї	Напрямки застосування	Вигоди для користувача
<p>Уявімо світ, де кожен шматочок хліба не просто смачний, а й корисний для здоров'я. Розробка безглютенового хліба – це не просто бізнес-ідея, це революція у світі харчування. Цей хліб стане відкриттям для людей з целиакією та для тих, хто слідкує за своїм здоров'ям і хоче зменшити споживання глютену.</p>	<p>1. Дієтичне харчування – безглютеновий хліб може стати основою для дієт, спрямованих на зниження ваги та покращення травлення.</p> <p>2. Медичне харчування – люди з целиакією або глютенною непереносимістю зможуть насолоджуватися хлібом без ризику для здоров'я.</p> <p>3. Гастрономічні інновації – ресторани та кафе можуть використовувати безглютеновий хліб як основу для оригінальних страв та закусок.</p>	<p>1. Здоров'я – вживання безглютенового хліба допоможе уникнути проблем зі здоров'ям, пов'язаних з глютенном.</p> <p>2. Смак – сучасні технології дозволяють створювати безглютеновий хліб, який не поступається за смаком звичайному.</p> <p>3. Доступність – зростаючий попит на безглютенні продукти сприятиме зниженню їх вартості та підвищенню доступності.</p> <p>4. Підтримка спільноти – активна співпраця з людьми з целиакією та непереносимістю глютену допоможе надавати їм інформацію та підтримку та, навпаки, отримувати зворотній зв'язок від них.</p>

Джерело: складено автором.

Додаток В

Порівняльний аналіз хімічного складу рослинної сировини

Для виробництва безглютенового хліба проаналізуємо хімічний склад різних типів зернових, борошняних сировин та олійних культур. Відберемо ті, що мають найвищу поживну цінність – кунжут та зелену гречку, та порівняємо з пшеничним та житнім борошном (табл. В).

Таблиця В

Порівняння хімічного складу рослинної сировини на 100 г продукту

Назва компоненту	Житнє борошноцільнозернове	Пшеничне борошно (перший сорт)	Кунжуту насіння	Зелена гречка	Гречана крупа
Харчові волокна, г	13,3	4,4	7,9	5	10
Жири, г	1,5	1,3	58,5	4	3,3
Білки, г	11,3	11	22	13,3	12,6
Вуглеводи, г	71,8	68	4	61,5	57,1
Енергетична цінність, ккал	347	331	664	356	306
Вітаміни, мг					
Ніацин (РР)	1	2,2	4	4,2	3,9
Тіамін (В1)	0,2	0,3	1,27	0,43	0,3
Токоферол (Е)	2,2	1,5	5	6,7	2,5
Рибофлавін (В2)	0,04	0,08	0,36	0,2	0,15
Мінеральні компоненти, мг					
Фосфор	138	115	720	290	335
Магній	25	44	540	200	260
Залізо	3	2	16,1	6,7	8,3
Кальцій	19	24	959	21	70
Калій	200	177	450	375	325

Джерело: [54]

Відомо, що гречка є дуже корисною для здоров'я, а зелена гречка ще більш цінна, оскільки містить усі необхідні для організму амінокислоти у правильних співвідношеннях. Вона також містить багато лізину, якого немає в інших рослинах. Зелена гречка містить більше білків і клітковини порівняно з звичайною гречкою, а також багато антиоксидантів. Крім того,

вона багата на вітаміни групи В, ніацин та токоферол, а особливо важливо, що вона містить багато рутину, який допомагає зміцнити кровоносні судини та покращити кровообіг.

Зелена гречка не містить глютену, тому її можуть їсти люди з целіакією та алергією на глютен.

Насіння кунжуту, як видно з табл В, багате на білки (22 г на 100 г, 37% добової норми), є найбільшим джерелом кальцію серед рослин (959 мг). В його насінні є повний набір вітамінів групи В, таких як ніотинова кислота (В3), фолієва кислота (В9), тіамін (В1), піридоксин (В6) та рибофлавін (В2). Також воно містить антиоксиданти, флавоноїди, феноли, жирні кислоти Омега-6 і клітковину в кількості 5,6%.