

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

Кафедра менеджменту і логістики




**КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:**

**Логістичні аспекти діяльності підприємств**

**Головний керівник – к.е.н., доц. Валерія ДРОЗДОВА**

**на тему: Удосконалення транспортної логістики підприємства**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.689-03.25.3

Здобувачка \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ Аліна ШЕНДРИК  
Керівник \_\_\_\_\_ к.е.н., доц. Валерія ДРОЗДОВА

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 17.05.2023 р., протокол № 15

Завідувачка

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

(підпис)

Одеса – 2023 р.

**Одеський національний технологічний університет**

Факультет  
Кафедра  
Ступінь вищої освіти  
Спеціальність  
Освітня програма

Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування  
Менеджменту і логістики  
Перший (бакалаврський)  
073 – Менеджмент  
Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
Завідувачка кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ****НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧКИ****Шендрик Аліна Олександрівна**

(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Удосконалення транспортної логістики підприємства»  
затвердженою наказом по університету від 03.10.2022 р. № 689-03.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2023 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1 Теоретико-методичні основи менеджменту. 1.1. Теоретичні основи менеджменту. Формування сучасних моделей менеджменту. 1.2. Види логістики на підприємстві та вплив транспортної логістики на діяльність виробничого підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2 Дослідження ринку хлібобулочних виробів. 2.1 Тенденції розвитку ринку хлібобулочних виробів в Україні. 2.2 Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Одеській хлібзавод №4». 2.3 Загальна характеристика господарчої діяльності ТОВ «Одеській хлібзавод №4». Висновки до розділу 2. Розділ 3 Рекомендації щодо удосконалення організації транспортної логістики ТОВ «Одеській хлібзавод №4». 3.1 Сучасні можливості удосконалення транспортної логістики. 3.2 Розрахунок економічної ефективності заходів щодо

удосконалення методів контролю в транспортному підрозділі. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 20, рисунків 13.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
Нормоконтроль	Юлія ЛЕВЧУК	завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник \_\_\_\_\_

Керівник \_\_\_\_\_

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_



### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Проходження комплексної практики	25.02.23-14.03.23	виконано
	Захист звіту з практики	15.03.23-17.03.23	виконано
	Розробка теоретичного розділу	20.03.23-31.03.23	виконано
	Розробка аналітичного розділу	01.04.23-14.04.23	виконано
	Розробка проектного розділу	15.04-02.05.23	виконано
	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.23-07.05.23	виконано
	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05.23-11.05.23	виконано
	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.23-16.05.23	виконано
	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.23-19.05.23	виконано
	Нормоконтроль роботи	22.05.23-24.05.23	виконано
	Перевірка роботи на плагіат	22.05.23-24.05.23	виконано
	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	25.05.23-31.05.23	виконано
	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.23-04.06.23	виконано
	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.23-10.06.23	виконано
	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.23-23.06.23	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 \_\_\_\_\_  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми зумовлена** необхідністю удосконалення управління транспортної логістики підприємства. Введення на підприємствах сучасних методів контролю та аналізу за роботою транспортних засобів, дозволяє оперативно відображати рух автомобілів та поточні витрати палива, а також динаміку їх змін у часовому просторі. Основний ефект введення подібних систем - суттєве скорочення витрат на паливо, що є вагомим статтею витрат великих підприємств.

У першому розділі **«Теоретико-методичні основи менеджменту»** досліджено теоретичну складову менеджменту, а також формування сучасних моделей менеджменту. Обозначено види логістики та виокремлено вплив транспортної логістики на роботу виробничого підприємства.

У другому розділі **«Дослідження ринку хлібобулочних виробів»** проведено аналіз сучасного ринку хлібобулочних виробів та зерна, проаналізовано показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Одеській хлібзавод №4» та оцінка його конкурентоспроможності. Проведено SWOT-аналіз за результатами якого запропоновано ряд дій щодо оптимізації діяльності.

У третьому розділі **«Рекомендації щодо удосконалення організації транспортної логістики ТОВ «Одеській хлібзавод №4»** проведено аналіз можливостей сучасного обладнання для покращення діяльності транспортних відділів та запропоновано ввести в експлуатацію пристрої, що дозволять контролювати рух автотранспорту та витрати палива у режимі реального часу.

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 72 сторінки, 20 таблиць, 13 рисунків. Перелік посилань нараховує 31 найменування.

**Ключові слова:** управління, ринок хлібобулочних виробів, транспортна логістика.

## ANNOTATION

The topicality of the topic is due to the need to improve the transport logistics management of the enterprise. The introduction of modern methods of control and analysis of the operation of vehicles at enterprises allows to quickly display the movement of cars and current fuel consumption, as well as the dynamics of their changes over time. The main effect of the introduction of such systems is a significant reduction in fuel costs, which is a significant cost item for large enterprises.

In the first chapter, "**Theoretical and Methodological Foundations of Management**", the theoretical component of management, as well as the formation of modern management models, is investigated. The types of logistics are indicated and the influence of transport logistics on the work of the production enterprise is highlighted.

In the second **chapter "Research of the bakery products market"** an analysis of the modern market of bakery products was carried out, the indicators of the financial and economic activity of Odesa Bakery No. 4 LLC and an assessment of its competitiveness were analyzed. A SWOT analysis was conducted, based on the results of which a number of actions were proposed to optimize activities.

In the third chapter, "**Recommendations for improving the organization of transport logistics of Odesa Bakery No. 4**" LLC, an analysis of the possibilities of modern equipment for improving the activities of transport departments was carried out and it was proposed to put into operation devices that would allow monitoring the movement of motor vehicles and fuel consumption in real time.

The bachelor's qualification work contains 72 pages, 20 tables, 13 drawings. The list of links includes 31 items.

**Keywords:** management, bakery products market, transport logistics.

## ЗМІСТ

### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Теоретичні основи менеджменту. Формування сучасних моделей менеджменту ..... 10

1.2 Види логістики на підприємстві та вплив транспортної логістики на діяльність виробничого підприємства ..... 19

### РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ

2.1. Тенденції розвитку ринку хлібобулочних виробів в Україні 30

2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Одеській хлібзавод №4» ..... 37

2.3. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Одеській хлібзавод №4» ..... 42

### РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ ТОВ «ОДЕСЬКІЙ ХЛІБЗАВОД №4»

3.1. Сучасні можливості удосконалення транспортної логістики ..... 53

3.2. Розрахунок економічної ефективності заходів щодо удосконалення методів контролю в транспортному підрозділі ..... 58

**ВИСНОВКИ** ..... 66

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## ВСТУП

Ринок хлібобулочних виробів останнім часом переживає важкі часи, особливо це стосується великих підприємств. Незважаючи на те, що переважна більшість компаній завдяки пандемії, а зараз військовим діям знаходяться у скрутному становищі, але ситуація на ринку хлібобулочних виробів ще більш тяжка. Додатково на нього впливає збільшення частки невеликих підприємств, що вироблюють обмежений асортимент, але поряд із домами де мешкають або працюють потенційні покупці, окрім того майже все великі супермаркети відкрили відділи де продають випчку власного виробництва..І вже тривалий час зберігається тенденція на зменшення споживання хлібобулочних виробів бо зараз вважається, що це призводить до збільшення маси тіла.

Для того, щоб великі виробники мали можливість конкурувати, вони повинні окрім високої якості надавати ще й привабливі ціни на продукцію. Левову частку витрат на підприємствах займають логістичні витрати, а серед них суттєвий відсоток припадає на транспортні витрати. Саме тому важливо контролювати діяльність транспортних відділів та автотранспорту, зокрема в частині витрачання палива на перевезення.

Актуальність та недостатня вивченість означених питань зумовили вибір теми дипломної роботи, мету і завдання, сформували її теоретичну і методичну основу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є дослідження можливостей удосконалення транспортної логістики підприємства (на прикладі ТОВ «Одеській хлібзавод №4»).

Відповідно до зазначеної мети були поставлені та вирішені наступні **завдання:**

- дослідити теоретичні основи менеджменту та логістики ;
- встановити місце транспортної логістики на виробничому підприємстві;

- проаналізувати тенденції розвитку ринку хлібобулочних виробів;
- розрахувати показники фінансово-економічної діяльності та дослідити господарську діяльність ТОВ «Одеській хлібзавод №4»
- провести оцінку стану конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Одеській хлібзавод №4» та розробити рекомендації згідно проведеного SWOT-аналізу;
- визначити сучасні можливості удосконалення транспортної логістики за допомогою ІТ-технологій
- запропонувати варіанти удосконалення роботи транспортного підрозділу, зокрема в питанні контролю транспортних засобів, та розрахувати показники фінансової привабливості проекту.

**Об'єктом** дослідження є процес управління транспортною логістикою ТОВ «Одеській хлібзавод №4».

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління транспортною логістикою в частині контролю діяльності транспорту та використання палива.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методичною основою дослідження є системний підхід, економічні закономірності, положення економічної теорії, загальні положення управління ефективністю, наукові праці зарубіжних вчених з питань підвищення конкурентоспроможності та ефективності логістики в діяльності торговельних підприємств.

Для вирішення поставлених задач використано такі методи: методи індукції і дедукції – у теоретичних дослідженнях та логічного підходу; монографічний – при вивченні літературних джерел і дослідження розвитку галузі; графічний метод – з метою кількісного визначення тенденцій розвитку ринку.

Нормативно-правову базу дисертації склали закони України, постанови Верховної Ради України і Кабінету Міністрів України, нормативні документи відомчої підпорядкованості.

Інформаційною базою дослідження є статистичні дані Державної служби статистики України, статистичні та аналітичні дані, опубліковані на вітчизняних сайтах та сайтах інших країн світу, науково-методичні публікації, матеріали монографій, підручників, статей і тез вітчизняних і зарубіжних учених, дані мережі Інтернет, дані виробників хлібобулочних виробів та компаній що встановлюють обладнання з контролю транспорту, матеріали емпіричних досліджень і спостережень автора, власні аналітичні розрахунки.

Практичне значення роботи визначається тим, запропоноване рішення щодо встановлення GPS-трекерів та датчиків контролю руху палива дозволить отримати суттєвий фінансовий ефект від скорочення витрат на паливо, завдяки усуненню можливості зловживань з боку водіїв та дозволить в режимі он-лайн контролювати місцезнаходження автотранспорту та проводити аналіз даних за достовірною інформацією.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

### 1.1 Теоретичні основи менеджменту. Формування сучасних моделей менеджменту

Ще на початку 90х років ХХ ст., в Україні почали застосовувати термін «менеджмент» що було спричинено початком інтеграції країни у світовий економічний простір. Менеджмент – являє собою незалежний вид професійної діяльності, який спрямований на виконання передбачених цілей із застосуванням економічних методів управління, та шляхом розумного використання різних ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових) [1, с.10].

Термін «менеджмент» має два походження (англійське та латинське), складається з дієслова «to manage» і перекладається як «керувати», та складається з кореня слова “manu з” і перекладається як «рука». Таким чином, термін «менеджмент» є синонімом терміну «управління», але не є в повній мірі його аналогом. Термін «управління» надзвичайно ширший, та цілеспрямовано на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв’язку зі зміною обставин.

Управління можна використовувати у різних сферах людської діяльності: управління технічними системами, автомобілем, державою, живою і неживою природою, підприємствами в різних формах власності та їх підрозділами [2, с.8].

Менеджмент являється при цьому різновидом управління, який відноситься лише до управління людьми, а саме: групами, працівниками, колективами працівників тощо. Менеджмент – має цілеспрямований вплив на групу працівників або окремих виконавців з метою досягнення визначених цілей та реалізування зазначених завдань.

Термін “менеджмент” часто трактується як сукупність різних засобів, принципів, методів, форм та функцій управління підприємствами з метою

реалізації стратегічних цілей та планів, зростання економічних показників та досягнення ефективності виробництва [2, с.8].

Якщо розглядати менеджмент як окремий, самостійний вид професійної діяльності, то він визначає, що менеджер є незалежний від власного підприємства, в якому він працює (може працювати по договору або мати акції). Враховуючи це, менеджмент об'єднує всіх спеціалістів, які працюють під управлінням менеджера, та забезпечує зв'язок та єдність всього виробничого процесу [1, с.11]. Розподіл менеджменту по відам та їх систематизації назначен у табл.1.1. та табл.1.2.

Таблиця 1.1.

### Види менеджменту за сферою діяльності

№	Вид менеджменту	Детально
1	Загальний	використовують керівники, які мають відповідальність відносно запитів пов'язаних з управлінням, плануванням, організацією та контролем підприємства, а також, запитів щодо визначення завдань та формування політики.
2	Стратегічний	містить у своєму складі управлінську діяльність персоналу менеджерів, що складається із формування довгострокових стратегій підприємства (місії та цілей), зростання іміджу, який повинен відповідати внутрішнім можливостям підприємства та його зовнішньому середовищу.
3	Фінансовий	містить у своєму складі управлінську діяльність яка пов'язана з формулювання потреби у фінансових ресурсах. Отриманням фінансових ресурсів та їх застосуванням. Знаходженням запасних джерел фінансування та їх оцінки.
4	Операційний	використовують для забезпечення управлінської діяльності менеджерів нижчого ступеня управління, а саме: майстри, бригадири. Тобто працівники, які застосовані у керівництві праці інших працівників, наданні послуг, виконанні оперативних планів та графіків випуску продукції.

Джерело: [3,с.20-21]

Таблиця 1.2.

## Систематизація основних видів менеджменту

№	Вид менеджменту	Детально
1	за цільовим призначенням	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегічний</li> <li>– тактичний</li> <li>– операційний</li> </ul>
2	за рівнями управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>– загальнодержавний</li> <li>– міждержавних організацій</li> <li>– місцевого самоврядування</li> <li>– регіональний</li> <li>– галузевий</li> </ul>
3	за організаційно-правовими формами господарювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– громадських організацій</li> <li>– підприємницький</li> <li>– державний</li> </ul>
4	за функціональним призначенням	<ul style="list-style-type: none"> <li>– виробничий</li> <li>– маркетинговий</li> <li>– соціальний</li> <li>– фінансовий</li> <li>– персоналу</li> <li>– обліку та контролю</li> <li>– інформаційний,</li> </ul>
5	за належністю до організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зовнішньогосподарський</li> <li>– внутрішньогосподарський</li> </ul>

Джерело: [3,с.20-21]

При цьому, не дивлячись на різні види менеджменту, існують певні обставини які є спільними для усіх цих видів. А саме, усі менеджери взаємодіють з однаковим набором ресурсів: кадровими, земельними, економічними, матеріальними.

Менеджмент – є самостійною наукою, яка у своєму складі має свій метод та предмет, свої методичні основи. Менеджменту притаманні категорії і наукові поняття, які показують зміст тільки управлінської праці. До них відносяться:

- об’єкт управління – організація, люди, техніка і технології;
- суб’єкт управління – особистість або кібернетичне обладнання;
- організація – сфера діяльності менеджера;

– функції менеджменту – планування, координація, мотивація і контроль, стиль управління та інше [4, с.16-17].

Предметом менеджменту - є вивчення законів і закономірностей життя підприємства, відносини між співробітниками (організаційні, управлінські, міжособові) які задіяні в процесі виробництва.

Об'єктом менеджменту – є окремі трудові групи і підприємці, які діють у формі різних об'єднань, підприємств, асоціацій тощо.

Методом менеджменту – є науковий засіб впливу який цілеспрямован на поведінку людини на підприємстві або на колектив з метою досягнення встановлених на підприємстві цілей.

В менеджменті головним є встановлення конкретних цілей діяльності підприємства на наступне та віддалене майбутнє. Враховуючи оцінювання можливостей конкретного підприємства, його забезпеченості ресурсами – здійснюється управління цього підприємства. Існують цілі загальні та специфічні:

- загальні цілі відносяться до концепції розвитку всього підприємства;
- специфічні цілі підготовлюються в рамках загальних цілей відносно головних видів діяльності підприємства.

Розумне застосування ресурсів (матеріальних та трудових) передбачає при незначних витратах та максимальної ефективності - досягнення цілей. Досягнення цілей на підприємстві відбувається за рахунок експертних управлінських рішень, коли група спеціалістів направлено діє у бік досягнення, на базі відповідної мотивації, загальних цілей.

Ціль менеджменту складається з у забезпеченні економічної ефективності діяльності підприємства шляхом розумної організації всього технологічного процесу. До технологічного процесу, при цьому, відносяться: ефективне використання кадрів, управління розвитком техніко-технологічної бази, управління виробництвом, а також підвищенні кваліфікації персоналу та його творчої активності [1, с.21; 4,с.14].

Для підприємства стабільні гарантії створюються за рахунок прибутку. Прі цьому, накопичення цього прибутку у вигляді різних фондів дає можливість локалізувати та попереджати ризики які можуть бути пов'язані з реалізацією продукції кінцевому споживачу та його виробництвом цієї продукції. На різних ринках ситуація має мінливий характер, зміни відбуваються в умовах реалізації на світових ринках, зміни у стані конкурентів, долі ринку в конкретній галузі, регіоні або країни в цілому, в умовах та формах фінансування. Від цього і виникає постійний ризик, насамперед у виробництві, яке пов'язано з ґрунтово-кліматичними умовами.

Цілью менеджменту – є подолання виникаючих ризиків або критичних ситуацій, які виникають в сучасному стані, та можуть виклинути і в майбутньому стані. Для цього необхідно щоб підприємство було підготовленим та розраховувало на свої резервні кошти, та на свою самостійність щодо швидкого реагування і адаптації до можливих змін.

Цілью підприємства – є конкретний стан певних параметрів котрі характеризують підприємство. Шлях реалізування параметрів підприємства є бажаним і на це спрямована його діяльність та процес управління.

Цілі менеджменту за ступенем важливості розподіляють на наступні:

- стратегічні цілі – спрямовані на подолання перспективних масштабних проблемних питань, які якісно змінюють функціонування та вигляд підприємства, до цього може відноситися: зміна товарної продукції, вихід на міжнародні ринки, повна модернізація виробничої бази;
- тактичні цілі – по відношенню до стратегічних є проміжними, та представлені окремими етапами їх досягнення.

Цілі менеджменту за часом розподіляють на наступні:

- до 1 року – короткострокові;
- 1-5 років – середньострокові – характерний високий рівень деталізації і конкретизації дій;

– більше 5 років – довгострокові – характерний високий рівень деталізації і конкретизації дій.

Цілі менеджменту по змісту розподіляють на наступні:

1. Виробничі цілі пов'язані з виробництвом різних видів послуг та продукції, підвищення їх якості, зниження собівартості та зростання ефективності виробництва.
2. Маркетингові цілі передбачають збільшення тих чи інших ринків збуту, зростання кількості нових покупців, досягненням лідерських позицій щодо ціноутворення, зниження витрат виробництва та інші.
3. Науково-технічні цілі пов'язані із створенням нових товарів та послуг, при застосуванні інноваційних технологій, та впровадження високих світових стандартів якості щодо виробництва.
4. Технологічні цілі можуть передбачати впровадження різних інноваційних технологій, комп'ютеризацію, удосконалення технологічних систем тощо.
5. Економічні цілі пов'язані із зміцненням фінансової позиції підприємства на ринку, зростання ринкової вартості акціонерного капіталу, зростання фінансових показників щодо прибутковості підприємства.
6. Соціальні цілі пов'язані та спрямовані на створення сприятливих умов праці та відпочинку співробітників, зростання їх рівня компетенції, виключення важкої та ручної праці, якісне медичне обслуговування тощо.
7. Адміністративні цілі пов'язані з ціллю досягнення високого управління підприємством, дисципліни, надійної взаємодії між працівниками в роботі.
8. Науково-технічні цілі пов'язані із створенням нової продукції чи послуг, використання у виробництві нових інноваційних технологій, для того щоб відповідати встановленим світовим стандартам.

Цілі менеджменту по рівню, до якого вони відносяться розподіляються:

1. Специфічні цілі – передбачають їх розробку в кожному окремому підрозділі, та встановлюють основні напрямки діяльності цих підрозділів

відносно реалізації їх загальних цілей. Специфічні цілі представляються в кількісних показниках та розробляються на коротко та середньостроковий періоди.

2. Загальні цілі – передбачають в цілому концепцію розвитку підприємства щодо найбільш важливих декількох напрямкам діяльності підприємства, наприклад: створюють головну ціль та декілько загальнопідприємницьких цілей, які більш деталізовано конкретизують та розкривають її зміст.

Задачі менеджменту – це управління та організація виробництвом товарів чи послуг, при цьому, слід брати до уваги попит споживачів на базі вже існуючих ресурсів (людських, економічних, матеріальних), забезпечення незмінної рентабельності підприємства та його стабільного положення на ринку [4, с.15].

До основних задач менеджменту відносяться:

1. забезпечення висококваліфікованими спеціалістами;
2. забезпечення автоматизації виробництва та механізації;
3. безперервне освоєння та охоплення нових ринків збуту;
4. встановлення головних цілей і послідовність їх досягнення;
5. розробка методів стимулювання працівників шляхом створення кращих умов праці та встановлення конкурентної заробітної плати;
6. визначення конкретних цілей розвитку підприємства;
7. встановлення системи методів для вирішення проблем які існують;
8. встановлення ресурсів які необхідні, та джерел щодо їх забезпечення;
9. контроль за виконанням встановлених задач;
10. встановлення стратегії розвитку підприємства [4, с.15].

При збільшенні масштабів виробництва всі задачі, які пов'язані із управлінням – ускладнюються. Це ускладнення вимагає зростання об'ємів всіх ресурсів підприємства, а саме: матеріальних, економічних, трудових та інших ресурсів.

До головного завдання менеджменту відноситься – спрямування співробітників до загальних дій шляхов встановлення загальних задач і правильною структурою підприємства, фаховий розвиток кожного окремого працівника до в подальшому дасть змогу досягнути головних цілей підприємства, розвиток у кожного окремого співробітника трудових цінностей та навичок. Щоб здійснити досягнення головного завдання менеджменту використовують різні заходи:

- дотримання встановлених повноважень та влади;
- дотримання субординації в менеджерській діяльності;
- навички ефективного управління;
- впровадження сучасних технологій управління;
- вдосконалення управлінського механізму і структури.

Сучасна система поглядів на менеджмент утворилася під дією об'єктивних змін у світовому суспільному розвитку. Зараз здійснюється визнання соціальної відповідальності менеджменту і бізнесу як перед людьми, працюючими в організації, так і перед суспільством.

Якщо розглядати сучасні тенденції розвитку, то з другої половини ХХ століття індустріально розвинуті країни почали перехід до постіндустріального розвитку, для якого характерні принципово нові риси і закономірності. Основними змінами є: науково-технічний прогрес, а також концентрація наукового і виробничого потенціалу. У світовій економіці спостерігалась реструктуризація, в якій помітну роль стали грати галузі, засновані на сучасних технологіях, а також які задовольняли потреби населення. При цьому виробництво було спрямовано на спеціалізовані запити споживачів, а не на задоволення масових потреб. Як наслідок, спостерігався значний ріст підприємницьких структур, ускладненню системи зв'язків між ними, підвищенню значущості таких критеріїв життєдіяльності бізнесу як вміння швидко реагувати в залежності до вимог зовнішнього середовища, гнучкість та динамічність.

В кінці ХХ століття увага була сконцентрована на соціальному направленні менеджменту, а саме на людину. Спрямованість на нові умови розвитку суспільного виробництва спостерігаються в принципах менеджменту, де можна побачити зростаючу роль людини, її майстерство, особисті якості, а також всю систему взаємозв'язків працюючих на підприємстві.

Серед сучасних тенденцій, головні принципи які рекомендуються менеджерам є: персональна відповідальність за успішну діяльність організації, доброзичливе відношення до всіх працівників; ефективне використання горизонтальних та вертикальних комунікацій (всередині підприємства, та за її межами); формування прозорої атмосфери; сприяння професійному росту; прагнення до постійного поліпшення власної роботи та діяльності підприємства.

Формування моделей менеджменту, стало підсумком розвитку різних шкіл і підходів, головними з яких є: європейська, американська і японська, які представлені у табл.1.3.

Таблиця 1.3.

## Сучасні моделі менеджменту

№	Модель менеджменту	Характерні особливості
1	Європейська модель менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- має напрямок у бік забезпечення міцного функціонування механізмів на ринку як бази економічної системи країни і достатку громадян, а конкурентні відносини піддержують економічний прогрес та покращують продуктивність праці;</li> <li>- соціальні пільги скорочуються, кожен громадян забезпечує своє майбутнє в шляхом трудової діяльності, поступово накопичує кошти та застосовує систему пенсійного страхування.</li> <li>- виробники мають підтримку щодо розвитку свого виробництва за рахунок зменшення державних зборів та податків, основні доходи залишатися у підприємця;</li> <li>- щоб уникнути в країні ряд соціальних і політичних проблем, економічна стратегія з боку держави соціально орієнтована і виконує функцію соціального вирівнювання.</li> </ul>
	Американська модель менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кадрової політики спрямована на вузьку спеціалізацію, персональні навички та ініціативу, завдяки мережі університетів та бізнес-шкіл реалізується підбір спеціалістів на ринку праці;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- простежується чітка стандартизація структури менеджменту;</li> <li>- оплата праці залежить від персональних результатів, продуктивності та заслуг працівника;</li> <li>- спрямована на персональну відповідальність менеджера, на вузьких спеціалістів.</li> </ul>
	Японська модель менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- позитивний найм на роботу управлінських кадрів, підготовка і навчання на підприємстві без відриву від виробництва;</li> <li>- спрямованість на керівників універсального типу;</li> <li>- гнучкий та необмежений формальностями підхід до побудови структури менеджменту;</li> <li>- значне використання праці випускників шкіл і вузів;</li> <li>- колективна відповідальність за прийняті рішення;</li> <li>- залежність оплати праці від показників діяльності групи, віку, стажу тощо.</li> </ul>
	Українська модель менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перебуває у процесі еволюції;</li> <li>- копіювання західних методів управління підприємством;</li> <li>- орієнтована на командну систему досвідчених керівних кадрів, яка придушує ініціативу підлеглих, що заважає підприємствам адаптуватися до нових економічних умов;</li> <li>- на підприємствах переважають вертикальні, формальні зв'язки та відносини, менш горизонтальні зв'язки та відносини;</li> <li>- широко використовуються сучасні тенденції в розвитку підприємств орієнтованих на ринок та його тенденції;</li> <li>- більшість керівників навчилися делегувати повноваження і відповідальність своїм заступникам;</li> <li>- широке залучення працівників до управління підприємствами та їх підрозділами, враховуючи знання і досвід працюючих;</li> <li>- швидке реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства;</li> <li>- у багатьох підприємств спостерігаються фундаментальні знання про технологію виробництва, економіку і менеджмент як науку управління.</li> </ul>

Джерело: [5, с.226-236]

## 1.2 Теоретичні основи логістики. Транспортна логістика

Термін «логістика» в Україні вперше почав вживати Є.Слуцький, видатний український економіст-математик, у контексті розгляду праксеології у праці «Етюд до проблеми побудови формально-праксеологічних засад економіки» (1926р.), акцентуя що логістика відноситься до логіки такою мірою, як праксеологія формальної економіки.

Починаючи з 90-х років минулого століття терміном «логістика» помічають нове направлення у науці — практику та теорію управління

потоками (інформаційними, матеріальним, фінансовими), а саме у сукупності питань, пов'язаних з процесами обігу матеріалів, сировини, комплектуючих виробів, напівфабрикатів, запасних частин, готової продукції, їх доставки від постачальника до заводу-виробника і від заводу-виробника до кінцевого споживача згідно до його інтересів та бажань [6, с.10].

Важливим фактором яке допомогло розвитку логістичного мислення, було використання у бізнесі інформаційних технологій та обчислювальної техніки. В економіці індустріально розвинених країн та у бізнесі, науково-технічний прогрес спричинив шлях до необхідності виникнення задач які мають багато різних альтернатив та різних оптимізацій, наприклад: вибір виду транспорту, оптимізація розмірів виробництва, оптимізація складів, побудова оптимальної маршрутизації, управління запасами в широкому асортименті та інше [6, с.12].

Однозначної думки щодо визначення терміну логістики ні в науковій та економічній літературі, ні в підприємницькій діяльності – не існує. Але, серед усієї існуючої інформації, на мою думку існує три основних підходи:

1. Перший підхід визначень пов'язан з функціональним підходом до руху товарів, а саме, управлінням всіма його фізичними операціями, які слід проводити у період доставки товарів від постачальника до споживача.

У словнику термінів з логістики авторів Рудникова А.М., Резера С.М. є наступне ви значення: «Логістика — це наука про планування, контроль та управління транспортуванням, зберіганням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, що здійснюються в процесі доведення сировини і матеріалів до виробництва на підприємстві, внутрішньозаводської переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживання у відповідності з інтересами і вимогами останнього, а також передачі, зберігання і обробці відповідної інформації».

За трактуванням терміна логістики відомого вченого Сергеев В.І.: «Логістика – це наука про управління матеріальними потоками, пов'язаними з

ними інформацією, фінансами і сервісом у певній мікро-, мезо або макроекономічній системі для досягнення поставлених перед нею цілей з оптимальними затратами ресурсів».

2. Другий підхід визначень пов'язан з відображенням її інтегруючої та координуючої ролі в управлінні підприємством у формі суб'єкта господарювання.

Логістика – являє собою управління певною сумісною діяльністю різних підрозділів на підприємстві, а також різних інших підприємств щодо результативного рухання товарів і послуг за ланцюгом «закупівля сировини — виробництво — розподіл — продаж — споживання» на базі об'єднання і регулювання усіх операцій, процедур та функцій які виконуються в рамках даного процесу.

Логістика – представлена також як певний інтегральний інструмент менеджменту, який допомагає отримати встановлених цілей підприємства та бізнесу (стратегічних, оперативних, тактичних) за рахунок зниження загальних витрат та задоволення потреб кінцевих споживачів відносно якості готової продукції та представлених послуг з управління потоками (інформаційними, сервісними, матеріальними тощо).

3. Третій підхід на сучасному етапі пов'язаний з удосконаленням теорії Supply Chain Management (управління ланцюгами поставок). Згідно з тлумаченням Логістичної європейської асоціації «Логістика — це частина процесу в ланцюгах поставок, в ході якого це планується, реалізується і контролюється ефективний і продуктивний потік товарів, їх запаси, сервіс і відповідна інформація від точки їх зародження до точки їх споживання, з метою задоволення вимог з споживачів» [6, с.18].

Таким чином, представлені вище визначення логістики мають відмінності а не за суттю, а за формою. Їх еволюція вказує на безупинне розширення сфер і видів діяльності, а також про постійний розвиток самої теорії і методології науки логістики [6, с.18].

Предмет логістики – це логістичні процеси, які тісно пов’язані зі зміною різних параметрів щодо часу, розміщення, форми матеріальних і супроводжуваних їх потоків на підприємствах. Об’єктом логістики – є логістичні потоки.

Завдання логістики розподіляють на загальні та підпорядковані їм локальні:

1. До загальних завдань логістики відносяться – збільшення на ринку приватної частки та отримання різних переваг перед конкурентами, успіх з мінімальними витратами максимальної адаптованості підприємства до перемінної ринкової ситуації. А також, формування результативної системи контролю та регулювання щодо різних потоків (матеріальними, інформаційними), які надавали б високу якість постачання продукції.

При виконанні загального завдання, спостерігаються наступні проблеми:

- встановлення різних засобів керування рухом товарів;
- задоволення взаємної придатності логістичних потоків;
- контролювання матеріального потоку та передача опрацьованих даних до єдиного логістичного центру;
- підпорядкування дій, пов’язаних з логістичними процесами, вимогам забезпечення пропозиції оптимального рівня та якості надання сервісу кінцевому споживачу;
- встановлення стратегії і технології фізичного пересування товарів та редагування встановленої стратегії розвитку підприємств на необхідність їх діяльності як ланок логістичних ланцюгів;
- визначення форм щодо норм стандартизації напівфабрикатів та їх послідуєчого пакування;
- встановлення обсягів виробництва, складування та транспортування;
- попередження можливих розбіжностей між потребами та можливими закупівлями і виробництвом.

2. До локальних завдань логістики відносяться – зменшення часу на транспортування та зберігання вантажів; приведення виробничих запасів до раціональної кількості; постачання на підприємство сировини у потрібний час, а також своєчасне забезпечення енергоносіями, допоміжними матеріалами; своєчасне та цілеспрямоване забезпечення просування товарів з найменшими витратами усередині та за межами підприємства.

Коли на підприємстві спостерігається відсутність зв'язку логістики з активною ринковою стратегією, то це може призвести до того, що сама по собі закупівля напівфабрикатів, сировини та комплектуючих стає мотивом для випуску тієї чи іншої готової продукції без відповідного попиту, та у сучасній ринковій ситуації може призвести до неспроможності подальшого функціонування підприємства [8, с.21].

Цілями сучасної логістики є:

- здійснення всіх замовлень з найвищою якістю та у короткі терміни;
- своєчасне постачання відповідної кількості, якості та асортименту всіх матеріалів до місця їх споживання;
- зміна запасів матеріалів згідно з інформацією про наявну можливість їх швидкого придбання;
- скорочення найкращого розміру партії постачань та обробки;
- схвалення політики продажу товарів з політикою їх виробництва.

Спільна кількість встановлених цілей є еталоном, зацікавленості у здійсненні щодо досягнення стратегічної мети – це має назву "Шість правил логістики", що представлено на рис. 1.1.

Метою логістичної діяльності є використання вище зазначених шість правил логістики, а саме, коли для замовника товар необхідний високої якості, з мінімальними витратами, у необхідної кількості, у найбільш зручний час та місце.

Важливе значення у досягненні логістичних цілей має підготовка стратегії логістики в наступних видах: проектування управління

виробництвом, проектування товару та пов'язаних з ним технологічних процесів, організацією та інформаційною системою [9].

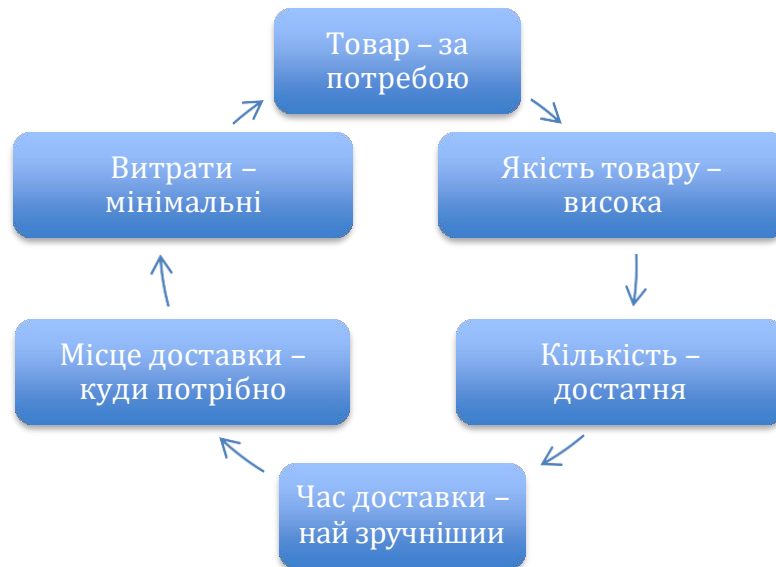


Рис. 1.1. Шість правил логістики [8, с.23].

Існують шість головних функцій логістики: плануюча, обслуговуюча, координаційна, інтеграційна, регулювальна, контролююча, які детально представлені у табл. 1.4.

При здійсненні реалізації концепції логістики, можна отримати відповідь на наступні запитання:

- коли і де будуть вироблені необхідні ресурси, а саме: матеріали, готові вироби, енергія та робоча сила?
- коли і де ці ресурси будуть складовані?
- коли і куди ці ресурси потрібно доставити?

Логістика як наука з управління потоками (матеріальними, інформаційними та іншими) в колі своїх інтересів охоплює суттєву частину економічної сфери життя суспільства. У зв'язку з цим для систематизації практичних розробок та наукових досліджень логістика у своєму розвитку має декілька напрямків. Враховуючи розміри розроблюваних питань логістика поділяється на:

- макрологістику;
- мікрологістику.

Таблиця 1.4

## Головні функції логістики

№	Функція	Детально
1	плануюча	Має напрямок на підготовку усередині підприємства та за його межами взаємопов'язаних планів опрацювання різних матеріальних потоків, встановлення прогнозу потреб у певних ресурсах, встановлення обсягів та напрямків матеріальних потоків і т.п.
2	обслуговуюча	Спрямована на встановлення номенклатури послуг, їх обсягів, оцінку якості наданих послуг тощо.
3	координаційна	Має напрямок на погодження діяльності різних напрямків збутового та виробничого процесів.
4	інтеграційна	Спрямована на створення певних систем (інтегрованих організаційних та інформаційно-регуляційних), які забезпечують і стимулюють здійснення зазначених цілей підприємства, з'єднання логістичних дій з іншими функціями підприємства у внутрішніх сферах діяльності підприємства.
5	регулювальна	Спрямована на управління виробництвом, запасами, складськими процесами і т.п.;
6	контролююча	Спрямована на збирання, вивчення, обробку та оцінювання різної інформації щодо додержання вимог програм, планів, договорів, угод з постачальниками матеріальних ресурсів та потреб кінцевих споживачів.

Джерело [8, с.23].

Макрологістика у своєму складі має певні процеси, які здійснюються на регіональному, міжрегіональному, загальнонаціональному і міждержавному рівнях. Прям цьому, логістика на даному рівні представлена у здійсненні головної стратегії, яка зводиться до створення стійких торгово-економічних зв'язків в рамках згенерованої спеціалізації та міжгалузевого кооперування, між окремими країнами та регіонами на основі територіального поділу праці. Результативність головної логістичної стратегії окреслена різними показниками, наприклад, відношенням обсягу зовнішньої торгівлі до обсягу відповідного валового продукту (питомою вагою комплектувальних виробів

які завезли у загальному обсязі випуску продукції і т.п.).

Мікрологістика пов'язана з сукупністю питань з керування різними потоками (матеріальними, інформаційними та іншими), опираючись на інтересах певного підприємства або групи підприємств, які пов'язані спільними цілями щодо покращення господарських зв'язків.

Логістика розподіляється в залежності від характеру зон управління на:

- зовнішню - має напрямок щодо питань координацію поточкових процесів, перебувають у сфері впливу суб'єкта господарювання, але які виходять за рамки діяльності.
- внутрішню логістику – має напрямок на регулювання й покращення господарської діяльності, пов'язаної з керуванням поточкових процесів в межах підприємства або певної групи підприємств.

Логістика враховуючи функціональні напрямки розподіляється на:

1. закупочну;
2. виробничу;
3. складську;
4. сервісну;
5. розподільчу;
6. транспортну;
7. інформаційну і т.д.

Транспорт відноситься до області матеріального виробництва, яка виконує перевезення людей та вантажів. У складі суспільного виробництва транспорт належить до сфери виробництва матеріальних послуг. Витрати на виконання транспортних операцій складають до 50 % від суми загальних витрат на логістику.

Як система транспорт за призначенням розподіляють на дві головні підсистеми: транспорт загального та транспорт незагального користування, що представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Головні групи транспорту за призначенням

Джерело: [8].

Транспорт загального користування – відноситься до сфери національної економіки яка виконує потреби всіх сфер та населення в перевезенні вантажів і людей. Транспорт загального користування виконує роботи у сферу і обігу та населення. До складу транспорту загального користування відносяться: залізничний, водний, автомобільний, повітряний, трубопровідний транспорт.

Транспорт незагального користування – відноситься до виробничого транспорту, а також до транспортних засобів всіх видів, які відносяться до нетранспортних підприємств.

Предметом вивчення виробничої логістики – є організація переміщень різних вантажів транспортом незагального користування [8, с.157].

Транспортна логістика — відноситься до функціонального напрямку логістики, який керує певним комплексом операцій, ці операції задовольняють фізичне переміщення товарно-матеріальних цінностей між усіма учасниками ланцюга постачання з мінімальними витратами. Таким чином здійснюється переміщення потрібної кількості товару в потрібну точку самим оптимальним маршрутом за необхідний час, а також і з найменшими витратами. Витрати

формування будь-якого товару чи послуги складаються з собівартості виготовлення та витрат за виконання всіх робіт у ланцюгу «виробник — кінцевий покупець». Переміщення матеріального потоку від первинного джерела сировини до кінцевого споживання потребує витрат, ці витрати можуть сягати 50 % від загальної суми витрат на логістику [7, с.30].

Головною метою транспортної логістики – є надавання потрібних транспортних послуг у галузях постачання, перероблювання та збуту відходів з самими низькими витратами, та з направленням на постійне зниження потреб у транспорті [10, с.?].

Основними завданнями транспортної логістики є наступні:

- вибір виду та типу транспортних засобів;
- сумісне планування транспортних процесів в залежності від виду транспортних засобів;
- організація транспортних систем, у тому числі організація транспортних ланцюгів та транспортних коридорів;
- встановлення економічно вигідних маршрутів доставки;
- сумісне планування транспортного процесу на різних видах транспорту зі складським та виробничим персоналом;
- організація технологічної поєднання всього транспортно-складського процесу.

Одним із важливих факторів, які впливають на вибір перевізника, є вартість перевезення. Вартість перевезення або транспортних послуг формулюється сумою необхідних витрат транспортних підприємств або підприємств на перевезення вантажів. Купуючи транспортні послуги, споживачі компенсують ці витрати у формі тарифів і фрахтових ставок, що одночасно є фінансовим вираженням вартості транспортної продукції (послуг). Від виду транспорту й способу перевезення залежить система транспортних тарифів.

Транспортні тарифи – це певна форма ціни на транспортні послуги.

Транспортні послуги повинні забезпечити транспортному підприємству відшкодування експлуатаційних витрат та можливість отримання прибутку; покупцю транспортних послуг – забезпечити наявність умов щодо покриття транспортних витрат. При розумному впорядкуванні рівня тарифних ставок різних зборів можна стимулювати попит на додаткові послуги. Транспортні тарифи включають:

- плата за перевезення вантажів;
- різні збори за додаткові операції які пов'язані з перевезенням вантаж;
- додаткові оплати та збори.

Системи тарифів, враховуючи різні види транспорту, на різних видах транспорту буде різна, та буде мати свої особливості. При цьому завдяки вмілому регулюванню тарифних ставок та зборів можливо стимулювати попит на різного роду додаткові послуги.

## **Висновки до розділу 1**

У сучасних умовах одним із пріоритетних напрямків розвитку економіки на основі ринкових відносин – є вироблення головних теоретичних і методологічних позицій по застосуванню менеджменту в практичній діяльності українських підприємств. Відносно української моделі управління, можна зробити загальний висновок - Україна має історичний шанс створити свою ефективну модель управління яку вже зараз впевнено формує.

Логістика останніми роками, в умовах мінливого середовища набуває зростаючого значення як засіб забезпечення стійких економічних позицій українських підприємств та досягнення успіху в конкурентній боротьбі на ринку. Постійні зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі є причиною коригування і перегляду цілей підприємств, які істотно змінюються на різних стадіях їх життєвого циклу. Транспорт бере особисту участь у виробничо-технологічному процесі виробництва продукції різних галузей.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ

#### 2.1. Тенденції розвитку ринку хлібобулочних виробів в Україні

На ринку України функціонують багато компаній, що займаються переробкою зерна, виготовленням борошна, хлібобулочних виробів та усіляких смаколиків. На цьому ринку відбувається дуже тісний зв'язок між агропромисловим комплексом (наявністю зерна) та виробниками хлібобулочних виробів, завдяки тому що ці виробництва на 70-80% залежать у сировині саме від борошна. Тому, дослідження ринку хлібобулочних виробів тісно пов'язано навіть із такими питаннями скільки площь засіяно, який врожай зерна в Україні та світі, скільки експортували, тощо.

Останні роки переважна більшість галузей вітчизняної промисловості зазнала значних втрат. Це було пов'язано спочатку із пандемією і стосувалось всього світу, а потім із війною на території України, що відносно географії світу має локальний характер. Виробники хлібобулочних виробів з точки зору готового продукту та його реалізації майже повністю (за деякими винятками), пов'язані із внутрішнім ринком, а от виробники зерна та борошна мають можливість реалізовувати свою продукцію на експорт, що впливає на ціни.

Агросектор має дуже важливу роль як взагалі в економіці України, так і для роботи галузі із виробництва хлібобулочних виробів. Наведені на рис.2.1. дані показують, що по переважній більшості товарів грошові надходження від імпорту зменшились.

В першу чергу для заводів-споживачів борошна з пшениці важливі показники експорту пшениці, які за отриманими даними зменшились більш ніж вдвічі. Це має пояснення: порти через які раніше майже повністю відбувався експорт, у 2022 році було заблоковано.



Рис.2.1. Топ-товари експорту з України 2021/2022рр., млрд,долл

Джерело:[28]

Блокаду експорту зерна частково вдалось відновити завдяки зерновому коридору, а також завдяки тому, що частину товарів експортували сухопутним шляхом через країни ЄС, переважно через Румунію. Окрім того, ЄС на період із 04.06.2022 по 05.06.2023 рр. скасували всі мита та збори на українські сільськогосподарські товари, що дозволило вижити українській економіці та не втратити велику кількість врожаю 2022року (рис.2.2).



Рис. 2.2. Перевалка в українських портах, млн.т

Джерело: [28]

Згідно із динамікою цін що наведена на рис.2.3 деякий час навіть відбувалось припинення діяльності (березень-квітень), ринок оговтувався, підприємці та керівництва багатьох держав шукали шляхи яким чином відновити експорт в Україні. Але, незважаючи на величезну підтримку країн ЄС, ця «медаль» має й іншу сторону – такі надзусилля інших країн та проблеми із збутом поставили українських виробників у певну залежність, все це плюс ризики що існують при транспортуванні морським шляхом суттєво зменшили ціни реалізації, в середньому на 25-30%.

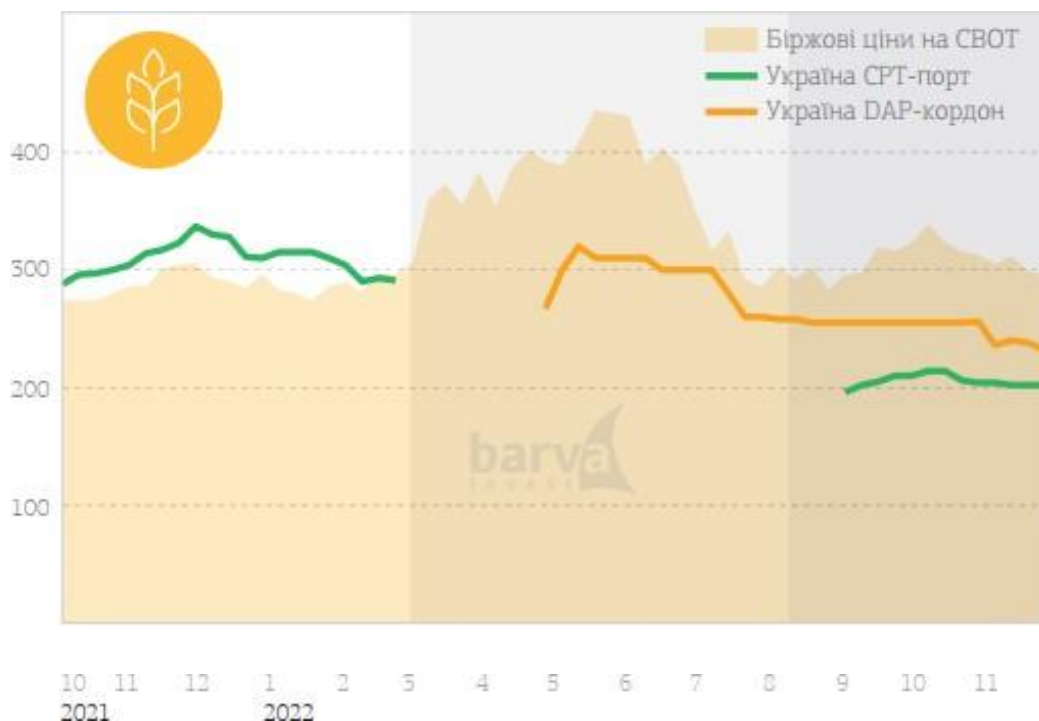


Рис 2.3. Динаміка цін на пшеницю, долл/т.

Джерело: [28]

Здавалось би така тенденція покарашила б ситуацію на внутрішньому ринку та здешевшала б продукцію. Але, такого не відбулось, можливо через низку причин, а саме: великі витрати на паливо, логістику, збереження продукції у товарному споживчому вигляді, тощо .

Оскільки на виробництві, яке займається хлібобулочними виробами як було зазначено в першу чергу необхідно борошно, тому також розглянемо ще

динаміку посівних площ по пшениці. Дані за 2021 рік по областях наведено на рис.2.4. Згідно наведених даних можливо побачити, що найбільші площі під цією культурою було задіяно у Запорізькій, Одеській, Харківській, Дніпропетровській, Херсонській та Миколаївській областях

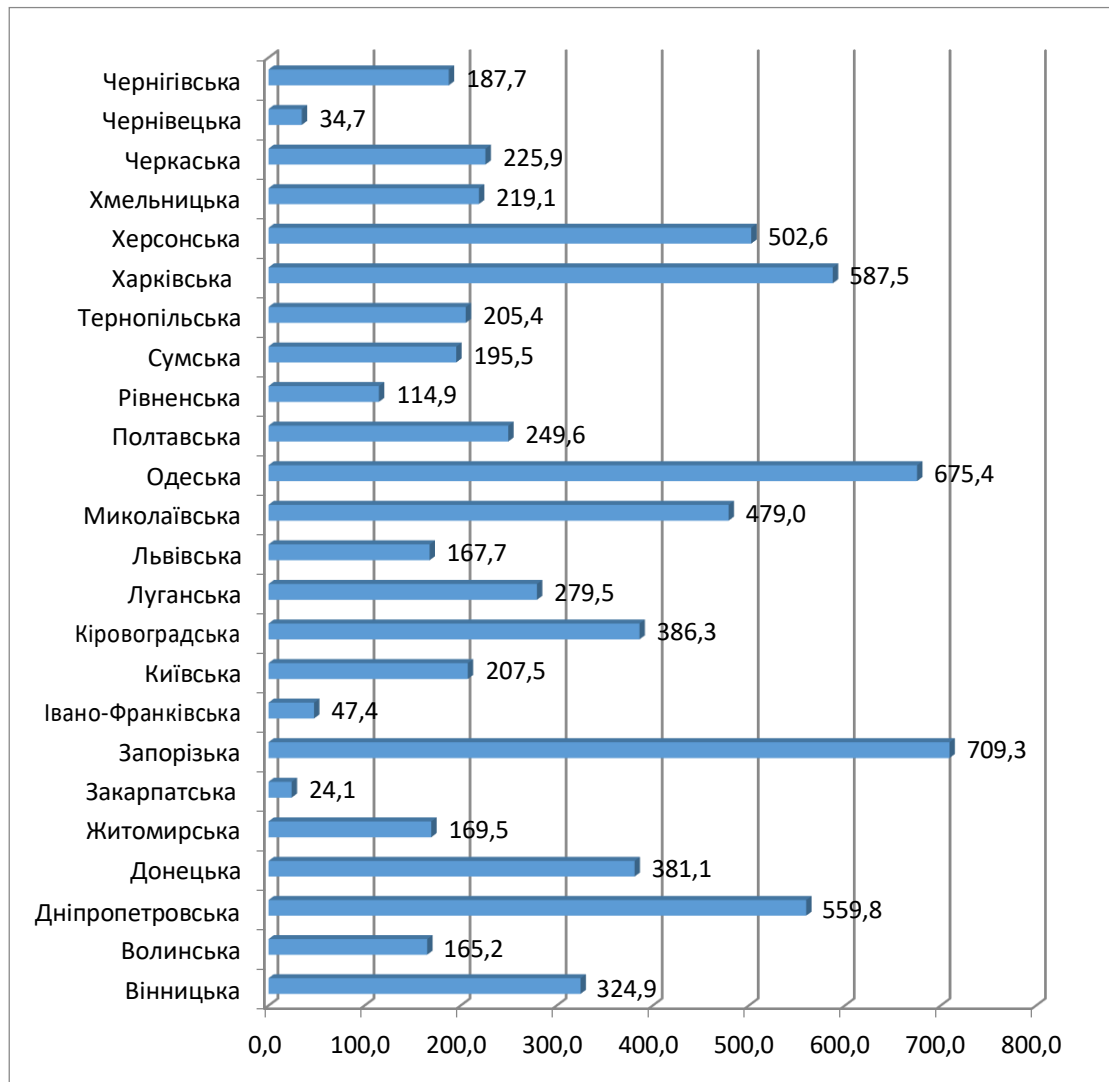


Рис.2.3. Динаміка посівних площ по пшениці по областях на 2021 рік (тис.га)

Джерело: складено автором на основі даних Держстатистики України

На теперішній час великий відсоток з цих земель є непридатними для вирощування будь-чого. Причини цього: перебування під контролем іншої країни, фактичне ведення зараз бойових дій, а також, звільнені території, що підлягають розминуванню на що потрібно багато часу.

Згідно даних інфографічного довідника 2021-2022 «Агробізнес України під час війни» станом на 05.01.2023 року потенційно небезпечними в Україні було 13,6 млн.га (тобто там де відбувались раніше або відбуваються зараз бойові дії), 5 млн.га сільськогосподарських земель вважаються потенційно замінованими, з яких вже обстежені та очищені службами ДСНС (Київська та Чернігівська області) тільки 70,4 тис.га, а на розмінування потрібно буде не менш як 5 млрд.долл. Відтерміновані наслідки взагалі ще неможливо прорахувати, бо ступінь забруднення ґрунту, повітря, ґрунтових вод ще достименно невідома. Може статися, що після проведення відповідних аналізів території деякий час будуть небезпечні для вирощування якісних рослин (див.рис.2.4)



Рис.2.4.Наслідки військових дій для земельного фонду та етапи гуманітарного розмінування

Джерело: [28]

Водночас, завдяки бойвим діям у 2022 році у порівнянні із 2021 роком виробництво пшениці зменшено на 48%. І це не такий поганий показник як могло б бути, враховуючи що західні області збільшили виробництво пшениці, що певною мірою змогло покрити відсутність або суттєве зменшення врожаїв з 6 областей, що є найбільшими «житницями» країни (рис.2.5.)



Рис.2.5. Виробництво пшениці у порівнянні 2022 р. до 2021р.

Джерело: [28]

Згідно із проведеними дослідженнями очевидним є факт, що ринок зерна, а відповідно й борошна є непередбачуваним на 2023 рік. Наявність посівних площ залежить від території ведення бойових дій, а також, політичних домовленостей між державами стосовно зернового коридору морським шляхом, та продовження можливості експорту через країни ЄС.

В Україні ще у 2015 р. функціонували 1 747 підприємств, що займаються виробництвом хліба та хлібобулочних виробів, при цьому у структурі обсягів виробництва 80% припадали на великі промислові підприємства. Але з часом ситуація почала змінюватись. Особливо, за останній рік, коли підприємства розташовані на прифронтових територіях не працювали (наприклад Херсонська та Миколаївська області). Основні учасники ринку з виробництва хлібобулочних виробів наведені у табл.2.1., з якої можливо побачити що тільки переважно у м.Київ та Київській області є більш/менш конкуренція між великими виробниками, інші області мають своїх лідерів.

Таблиця 2.1

## Основи гравці хлібного ринку

Назва	Опис діяльності
ТОВ «Кулиничі»	Має 10 спеціалізованих хлібопекарських комплексів. Місце розташування – Харківська, Кі́вська, Полтавська області Потужність – 650 тонн хлібобулочних виробів на добу
ПрАТ «Київхліб»	Має 9 підприємств. Місце розташування – м.Київ, Київська область Потужність – 400 тонн хлібобулочних виробів та 10тонн хлібних смаколиків на добу
ПАТ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції»	Має 6 підприємств. Місце розташування – Івано-Франківська, Волинська, Чернівецька, Київська, Житомирська області Частка ринку – 8% (ТМ «Цар Хліб», «Майстерня смакоти», «Чанта», «Теремно».
ПрАТ «Концерн «Хлібпром»	Має 5 підприємств. Місце розташування – Львівська та Вінницька області Потужність – 200 тонн хлібобулочних виробів та тістових напівфабрикатів (ТМ «Agrola», «Вінницхліб», «2go», «Любляна», «Джунглі», «Panegini»
Національна група компаній HD-Group	Підприємства зернопереробки, заводи з виробництва хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів. Місце розташування – Запорізька та Чернівецька області Потужність – 200 тонн на добу

Джерело: опрацьовано автором

Треба зазначити, що на місцях у областях конкуренцію почали становити для великих підприємств невеликі виробники: булочні, приватні пекарні, відділи кулінарії при супермаркетах. Окрім того, відбувається зменшення споживання хліба та хлібобулочних виробів в останні роки за рахунок:

- зниження купівельної спроможності населення;
- зростання цін на хліб та хлібобулочні вироби;

- виникнення великої кількості малих підприємств, міні-пекарень, фізичних осіб-підприємців;

- втрата ринків збуту;

При цьому, споживачі стали більш вибагливі до асортименту хлібобулочних виробів. Готові купувати навіть дорожче продукцію нетрадиційних сортів хліба за новими рецептами, із додаванням нових компонентів та добавок, тощо. Багато хто віддає перевагу так званим крафтовим сортам хліба, які часто виробляються із заморожених полуфабрикатів.

Згідно із даними Всеукраїнської асоціації пекарей 30 років тому 1 людина споживала 354 г хлібобулочних виробів на добу, офіційна статистика зараз надає цифру у розмірі 50 г., хоча за розрахунками пекарей споживання сягає 200 г. Така різниця обумовлена великою частиною тінізації ринку, але навіть такий показник майже вдвічі менший ніж раніше.

У таких складних умовах доводиться перебувати місцевим виробникам, до яких в Одеській області відноситься ТОВ «Одеський хлібзавод №4». Який є основним виробником та його постачальником для переважної більшості населених пунктів Одеської області.

## **2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності**

### **ТОВ «Одеський хлібзавод №4»**

ТОВ «Одеський хлібзавод №4» – один з найбільших промислових виробників хлібобулочної продукції в Україні, виробнича потужність якого дозволяє випускати до 200-220 т продукції на добу. На підприємстві діє окрема служба, яка відстежує тенденції на ринку і розробляє нові вироби, власна сертифікована і обладнана лабораторія, висококваліфіковані та досвідчені фахівці.

Різноманітність асортименту, висока якість дозволило підприємству

значно розширити географію реалізації продукції. Підприємство піклується не тільки про те, щоб зробити якісну і смачну продукцію, а й своєчасно доставити її в торгівлю. Підприємство має власний спеціалізований автопарк, який щорічно поповнюється новими автомобілями для доставки хліба та здоби.

Крім того, має власну фірмову торговельну мережу, представлену сучасними магазинами і торговими павільйонами. У фірмовій торговельній мережі, розташованій в Одесі і Одеській області, завжди представлений широкий асортимент хлібобулочної продукції підприємства, а досвідчені і підготовлені продавці допоможуть підібрати вироби на будь-який смак та уподобання.

Компанія безпосередньо виробляє Хлібобулочні вироби / Пшеничний хліб / Житній хліб / Тостовий хліб / Булочні вироби / Листкові вироби / Здобні вироби / Сухарі пшеничні / Сухарі житні / Кондитерські вироби / Круасани / Печиво / Сушки / Сухарі / Пряники / Піроги / Кекси / Коржі для тортів.

Джерелом інформації для аналізу є форма «Звіт підприємства по продукції» та «Звіт про основні показники діяльності підприємства». Для аналізу виробництва продукції в натуральному й вартісному вираженні складемо аналітичну таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

## Аналіз виробництва продукції

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1. Обсяг продукції в, тис. грн.	132983,8	203348,6	70364,8	34,60
2. Вироблено продукції, т	49838,3	71848,9	22010,6	44,16

Джерело: розраховано за даними підприємства

З таблиці видно, що виробництво продукції виросло на 34,6 %. Проаналізуємо структуру випуску продукції. Складемо аналітичну таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

## Аналіз структури випуску продукції

Найменування продукції	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	т	%	т	%	абсол.	відн.
1. Хліб в/г	30392	60,98	49134	68,38	18742	7,4
2. Хліб 1 г.	423,9	0,85	2549	3,55	2125	2,7
3. Хліб житній	13025	26,13	13298	18,51	273	-7,6
4. Булочні вироби	1262,7	2,53	1615	2,25	352	-0,28
5. Здобні вироби	2825,4	5,67	2843	3,96	18	-1,71
6. Бубличні вироби	1280	2,57	1336	1,86	56	-0,71
7. Сухарі	13,5	0,03	66,9	0,09	53	0,06
8. Панірувальні сухарі	262	0,53	441,3	0,61	179	0,08
9. Кондитерські вироби	353,9	0,71	566,6	0,79	213	0,08
Всього	49838	100	71849	100	22011	-

Джерело: розраховано за даними підприємства

Далі проаналізуємо фактори, які впливають на зміну обсягу продукції. Складемо аналітичну таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

## Аналіз факторів, що впливають на зміну обсягу продукції

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення		
			Всього	у тому числі за рахунок:	
				обсягу	середньо оптової ціни
1. Обсяг продукції цінах, тис. грн.	69540	98261,6	28721,8	30711,56	-1990,21
2. Виробництво продукції, т	49838	71848,9	22010,6	30711,56	-
3. Середньооптова ціна 1т, грн.	1395,3	1367,61	-27,694	-	-1989,78

Джерело: розраховано за даними підприємства

За даними таблиці видно, що обсяг продукції в 2020 році в порівнянні з 2019 роком збільшився на 28721,8 тис. грн. Для аналізу забезпечення підприємства трудовими ресурсами складемо аналітичну таблицю 2.7. З таблиці видно, що чисельність персоналу основної діяльності збільшилася в 2020 р на 255 чоловік або на 21,2 % у порівнянні з 2019 роком. Це збільшення

відбулося за рахунок збільшення числа робітників на 219 чоловік або 23,3 % та збільшення числа службовців на 36 чоловік або 13,69 %.

Таблиця 2.5

## Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне
ППП, чол.. у т.ч.	1203	1458	255	21,20
робітники	940	1159	219	23,30
службовці	263	299	36	13,69
Обсяг продукції, тис. грн.	69539,8	98261,6	28721,8	41,30

Джерело: розраховано за даними підприємства

У 2019 році найбільша питома вага в структурі працівників займали основні працівники (73,94 %), допоміжні – 26,06 %. У 2020 році в структурі працівників відбулися позитивні зміни, тому що частка основних працівників збільшилася до 75,75 %, а частка допоміжних зменшилася до 24,25 % у порівнянні з 2019 роком.

У 2020 році на 82 людини звільнено більше, ніж в 2019 році, у тому числі за негативних причин звільнено на 131 чоловік більше. Чисельність звільнених менше, ніж прийнятих, про це свідчить коефіцієнт обороту з прийому, що більше коефіцієнта обороту з вибуття. Продуктивність праці в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. підвищилася на 10802,85 грн., або 14,6 %. Середньорічна заробітна плата 1 працівника збільшилася на 726,65 грн. (9,34 %). У 2019 році первинна вартість оборотних фондів (ОФ) збільшилася на 9027 тис. грн. (29,92 %). В 2020 р. первинна вартість ОФ збільшилася на 6751,5 тис. грн. або 17,23 %. Залишкова вартість ОФ в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. збільшилася на 3612,1 тис. грн. (13,38 %). Розрахуємо коефіцієнти введення, вибуття та приросту ОЗ.

Таблиця 2.6

## Розрахунок коефіцієнтів введення, вибуття й приросту ОЗ

Найменування коефіцієнту	Розрахунок	Значення показника	
		2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт введення	$K_{вв} = \frac{ОФн}{ОФк.р.}$ ОФн. – оборотні фонди, що надійшли; ОФ к.р. – наявність ОФ на кінець року	0,2595	0,1541
Коефіцієнт вибуття	$K_{виб} = \frac{ОФвиб}{ОФпр}$ ОФвиб – оборотні фонди, що вибули; ОФпр. – наявність ОФ на початок року	0,0379	0,0084
Коефіцієнт приросту ОЗ	$K_{пр} = \frac{ОФн - ОФвиб}{ОФпр}$	0,2992	0,1723

Джерело: розраховано за даними підприємства

У 2019 р. введені ОФ склали 25,95 % щодо вартості фондів, введених на кінець року. Вибулі ОФ склали 3,79 % щодо їхньої вартості на початок року, таким чином приріст ОФ склав 29,92 %. У 2020 р. введені ОФ склали 15,41 % щодо вартості фондів, введених на кінець року. Вибулі ОФ склали 0,84 % щодо їхньої вартості на початок року, таким чином приріст ОФ склав 17,23 %. Зниження коефіцієнта приросту в 2020 році в порівнянні з 2019 роком свідчить про вповільнення процесу відновлення ОФ. Проаналізуємо стан основних фондів.

Таблиця 2.7

## Аналіз стану ОФ

Показники	2019 р.		2020 р.	
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року
1. Первинна вартість ОФ, тис. грн.	30166,4	39192,6	39192,6	45944,1
2. Знос, тис. грн.	10231,1	12198,2	12198,2	15338
3. Залишкова вартість ОФ, тис. грн.	19935,3	26994,4	26994,4	30606,1
4. Коефіцієнт придатності	0,6608	0,6888	0,6888	0,6662
5. Коефіцієнт зносу	0,3392	0,3112	0,3112	0,3335

Джерело: розраховано за даними підприємства

Аналіз структури ОФ основного виду діяльності свідчить, що в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. вартість ОЗ збільшилася на 5170,3 тис. грн. Вартість ОФ першої групи збільшилася на 1049 тис. грн. або 7,25 %, а вартість ОФ другої групи збільшилася на 25,26 %, 10,12 % й 3,40 % відповідно. Вартість ОФ третьої групи збільшилася на 116,5 тис. грн. як в 2019 р., так й в 2020 р. У структурі ОФ найбільшу питому вагу займають машини й устаткування (47 % й 50,79 % відповідно), що характеризується позитивно. У структурі ОФ основного виду діяльності в 2019 р. у порівнянні з 2020 р. значних змін не відбулося.

Основним показником, що характеризує ефективність використання ОФ є фондівдача. У 2020 р. у порівнянні з 2019 р. показник фондівдачі підвищився на 0,31, що свідчить про підвищення ефективності використання ОФ. Таким чином, обсяг продукції в 2020 р. підвищився на 28721,8 тис. грн. у порівнянні з 2019 р. На цю зміну вплинули такі фактори: підвищення показника фондівдачі на 0,31 призвело до підвищення обсягу продукції на 13196,19 тис. грн.; підвищення середньорічної вартості ОФ на 7888,85 тис. грн. призвело до збільшення обсягу виробництва на 15177,7 тис. грн.

### **2.3. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Одеський хлібзавод №4»**

У середині минуло століття в Одесі вже функціонували 3 заводи, але на території міста виникла потреба у розширенні виробництва так як зростала кількість населення. Тому 1968 року почалося будівництво хлібозаводу №4. З першого дня і до 1999 року ним керувала чудова людина, великий фахівець у галузі хлібопечення Касьянов Елікс Григорович.

Основні напрямки роботи підприємства:

10.71 Виробництво хліба, виробництво свіжих мучних кондитерських виробів, тортів і тістечок.

Інші види діяльності:

10.72 Виробництво сухарів та печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів та бісквітів, призначених для тривалого зберігання;

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин;

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями та харчовими маслами та жирами;

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

77.39 Оренда та лізинг інших машин, обладнання та матеріальних засобів, не включених до інших категорій;

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, включаючи напої, та тютюновими виробами;

49.41 Вантажні перевезення автомобільним транспортом;

68.20 Оренда та управління власною або орендованою нерухомістю;

77.11 Оренда та лізинг автомобілів та легких моторних транспортних засобів;

77.12 Оренда та лізинг вантажних транспортних засобів;

35.30 Системи подачі пари та кондиціонування повітря.

У табл. 2.3. подана інформація про підприємство.

Таблиця 2.8.

Інформація про підприємство ТОВ «Одеський хлібзавод №4»

Інформація про емітента	
Скорочена назва:	ТОВ «Одеський хлібзавод №4»
ЄДРПОУ:	43370789

Юридична адреса:	Україна, 65078, Одеська обл., місто Одеса, вул. Генерала Петрова 14
Зареєстрований:	27.11.2019
Керівник:	Добровольський Віталій Володимирович
Контактний телефон :	+380487285971
Електронна поштова адреса:	dobrovolskiy.vv@formula-smaku.ck.ua

Джерело: складено автором на основі [1]

Структура підприємства зображена на рис.2.6. Середньооблікова чисельність штатних працівників ТОВ «Одеський хлібзавод №4» налічує приблизно 980 осіб, а штатна чисельність 1020 осіб.

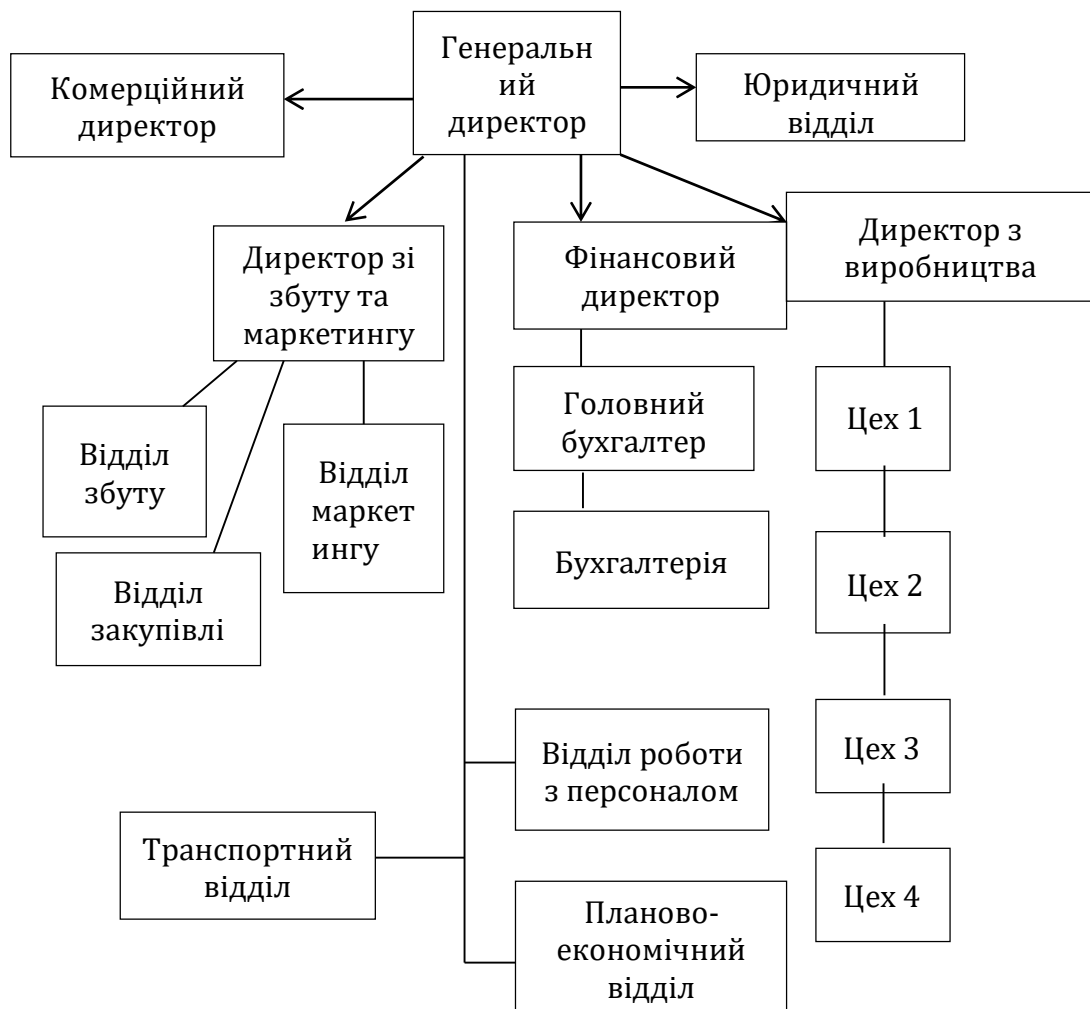


Рис. 2.6. Структура підприємства

Джерело: складено за даними заводу

Згідно інформації наданої керівником підприємства завод потребує логистів, технологів та водіїв. Раніше асортимент заводу складав понад 200 найменувань, але його оптимізували до 156 видів.

Асортимент продукції розрахований на широке коло споживачів, в основному з низьким і середнім достатком. Попит на продукцію хлібозаводу визначає рівень виробництва товарів. Торгівля продукції здійснюється у магазинах по місту Одеса, а також на території самого заводу та по Одеській області.

Одеський хлібзавод один із найбільших промислових виробників хлібобулочної продукції в Україні, виробнича потужність якого дозволяє випускати до 200-220 т. хліба на добу, але станом на теперішній час випускають близько 100 тонн.

У 2004-2007 роках на хлібзаводі було проведено масштабну реконструкцію та модернізацію, встановлено нове сучасне автоматизоване обладнання таких світових виробників, як: GOSTOL (Словенія), FRITSCH (Німеччина), DIOSNA (Німеччина), GLIMEK (Швеція) (Німеччина), KONIG (Австрія). Це дозволило підприємству не лише підвищити якість, а й розширити асортименти принципово новими для українського ринку виробами.

Наприклад, «Одеський хлібзавод» одним із перших на українському ринку почав виробляти тостові хліби за голландською технологією, круасани з начинками за французькою технологією, недопечені хлібобулочні напівфабрикати з подальшим допіканням у місцях торгівлі. Важливо відзначити, що на підприємстві діє окрема служба, яка відстежує тенденції на ринку та розробляє нові вироби, власну сертифіковану та обладнану лабораторію, висококваліфіковані та досвідчені фахівці.

Розмаїття асортименту, висока якість дозволило підприємству значно розширити географію реалізації продукції. Сьогодні завод реалізує свої

вироби не лише в Одесі, Одеській області, а й у Миколаївській, Херсонській областях.

«Одеський хлібзавод» дбає не лише про те, щоб зробити якісну та смачну продукцію, а й своєчасно доставити її у торгівлю. Підприємство має власний спеціалізований автопарк, який щорічно поповнюється новими автомобілями для доставки хліба та здоби. Крім того, хлібзавод має власну фірмову торговельну мережу, представлену сучасними магазинами самообслуговування, комфортними павільйонами та зручними кіосками.

У фірмовій торговій мережі, розташованій в Одесі та Одеській області, завжди представлений широкий асортимент хлібобулочної продукції підприємства з мінімальними торговими націнками, а досвідчені та підготовлені продавці допоможуть підібрати вироби на будь-який смак та переваги.

Одеським хлібозаводом №4 випускається наступний асортимент хлібобулочної продукції:

- хліб (перяславський,обідній,пшеничний);
- булочка (бутербродна, з цибулею);
- ріжок з кунжутом;
- булочка (здобна та здобна з родзинками);
- булочка підківка;
- ватрушка (з маком,з сиром);
- пиріг Святковий;
- здоба (сирна,макова,фруктова);
- слойка дріжджова;
- бублик український;
- кекс «Шарлотка з яблуками»;
- печиво домашнє;
- тощо...
- коровай святковий;
- батон ювілейний;
- батон нарізний;
- рулет здобний з маком;
- завиток здобний;
- калач різдвяний;
- булочка з начинкою;
- батончик вершковий;
- булочка «дитяча забава»;
- сухарі домашні здобні;
- кекс святковий;
- сухарі паніровочні.

Асортимент продукції, що випускається періодично поповнюється.

На території хлібозаводу №4 розташовані такі будівлі і споруди: головний корпус, склад безтарного зберігання борошна, адміністративно-побутовий корпус, зварювальний цех, електро цех, склад технічного майна, склад паливно-мастильних матеріалів, теплиця, насосна, магазин, контрольно-пропускний пункт, гараж з підсобними приміщеннями, інженерні споруди, котельня, водопровід і каналізація.

З моменту будівництва заводу основне виробництво реконструювалося:

1. 1984 року - установка тістомісильних машин на естакаду і введення в експлуатацію нових бродильних ємностей;
2. 1986 г. - реконструкцію бубличній виробництва з заміною машин Б4-58-4 на нові тістообробні машини А2-ХДБ і перехід на безопарний спосіб приготування тіста;
3. 1988 року - заміна застарілої лінії №2 по випічці «Дарницького» хліба з піччю БН-50 на нову комплексно-механізовану лінію ЗТЦ-303 / ЧСФР продуктивністю 36 т на добу;
4. Введення вперше в хлібопекарській промисловості на хлібозаводі автоматизованої системи оперативного диспетчерського управління / АСОДУ / і автоматизованої системи управління технологічним процесом / АСУТП /;
5. 1989 г. - заміна технологічної лінії №1 по випічці білого хліба з борошна пшеничного вищого і 1-го сорту на нову лінію ЗТЦ-303.

Для виробництва хліба та хлібобулочних виробів на заводі в даний час діють 6-ть технологічних ліній / №1 - №6 /.

У 1992 р був проведений капітальний ремонт лінії №7 з виробництва бубличних і булочних виробів та підготовка її для вироблення дрібноштучних виробів.

У 1993 р на лінії №8 провели заміну старої печі на нову типу БН-50 з подальшим виробництвом на ній хліба «Дарницького» круглої форми вагою 0,9 кг. У 1993 р проведено реконструкцію опарного відділення з виділенням

Спеціального ділянки (цеху) по виробництву кондитерських виробів (печиво, пряники, пиріг тертий ).

Основне виробництво - охоплює процеси, безпосередньо пов'язані з переробкою сировини в готову продукцію (замішування тіста, випікання хліба тощо).

Допоміжне виробництво - охоплює процеси матеріально-технічного обслуговування основного виробництва, забезпечуючи необхідні умови для переходу сировини на готову продукцію (прибирання цехів, ремонт і заміна електроліхтарів тощо).

Обслуговуюче виробництво – у тому числі транспортні, житлово-комунальні послуги, готова продукція, сировина, зберігання матеріалів (розвантаження транспорту, догляд за територіями, надання медичних послуг тощо).

На сьогоднішній час для підприємства ціллю є забезпечення на ринку хлібобулочних виробів, щоб асортимент продукції відповідав смакам та вподобанням споживачів. Оцінка конкурентоспроможності є вихідним елементом для виробничо-господарської діяльності підприємств в умовах ринкової економіки.

Необхідно провести аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібзавод №4» та порівняти з конкурентами. Конкурентами на вітчизняному ринку хлібобулочних виробів для досліджуваного підприємства є ПрАТ «Київхліб», ПАТ "Хлібні інвестиції", а також місцеві конкуренти що останнім часом складають конкуренцію завдяки крафтовим сортам хлібобулочних виробів та зручному розташуванню (у супермаркетах). Для цього нам знадобляться вихідні дані з таблиці 2.10.

За основу взяли ряд критеріїв, такі як Ціна, Якість та Смак, що мають найбільшу вагу при оцінці покупцями подібних виробів. А також, розмаїття асортименту, привабливості упаковки, популярності, терміну зберігання та наявності реклами.

Таблиця 2.10

## Оцінка конкурентоздатності виробників хлібобулочних виробів

Критерій оцінювання	Вага	ПрАТ «Київхліб»	ПАТ "Хлібні інвестиції"	ТОВ «Одеський хлібзавод №4»	Приватні пекарні	Супермаркети
Якість	0,2	5	5	4	3	3
Смак	0,2	4	3	5	4	4
Асортимент	0,05	4	3	5	4	3
Дизайн упаковки	0,05	4	4	3	2	4
Термін зберігання	0,05	5	5	4	3	3
Популярність	0,05	3	3	5	5	4
Ціна	0,25	4	3	5	3	3
Реклама	0,15	2	3	1	0	2
Ітого:	1	31	29	32	24	26

Джерело: розроблено автором

Результати обробки оцінювання з урахуванням ваги критеріїв наведені у табл.2.11

Таблиця 2.11

Оцінка конкурентоздатності виробників хлібобулочних виробів,  
з урахуванням ваги критерія

Критерій оцінювання	Вага	ПрАТ «Київхліб»	ПАТ "Хлібні інвестиції"	ТОВ «Одеський хлібзавод №4»	Приватні пекарні	Супермаркети
Якість	0,2	1	1	0,8	0,6	0,6
Смак	0,2	0,8	0,6	1	0,8	0,8
Асортимент	0,05	0,2	0,15	0,25	0,2	0,15
Дизайн упаковки	0,05	0,2	0,2	0,15	0,1	0,2
Термін зберігання	0,05	0,25	0,25	0,2	0,15	0,15
Популярність	0,05	0,15	0,15	0,25	0,25	0,2
Ціна	0,25	1	0,75	1,25	0,75	0,75
Реклама	0,15	0,3	0,45	0,15	0	0,3
Ітого:	1	3,9	3,55	4,05	2,85	3,15

Джерело: розроблено автором

На основі даних таблиці 2.9. побудовано графік конкурентоздатності кондитерської продукції.

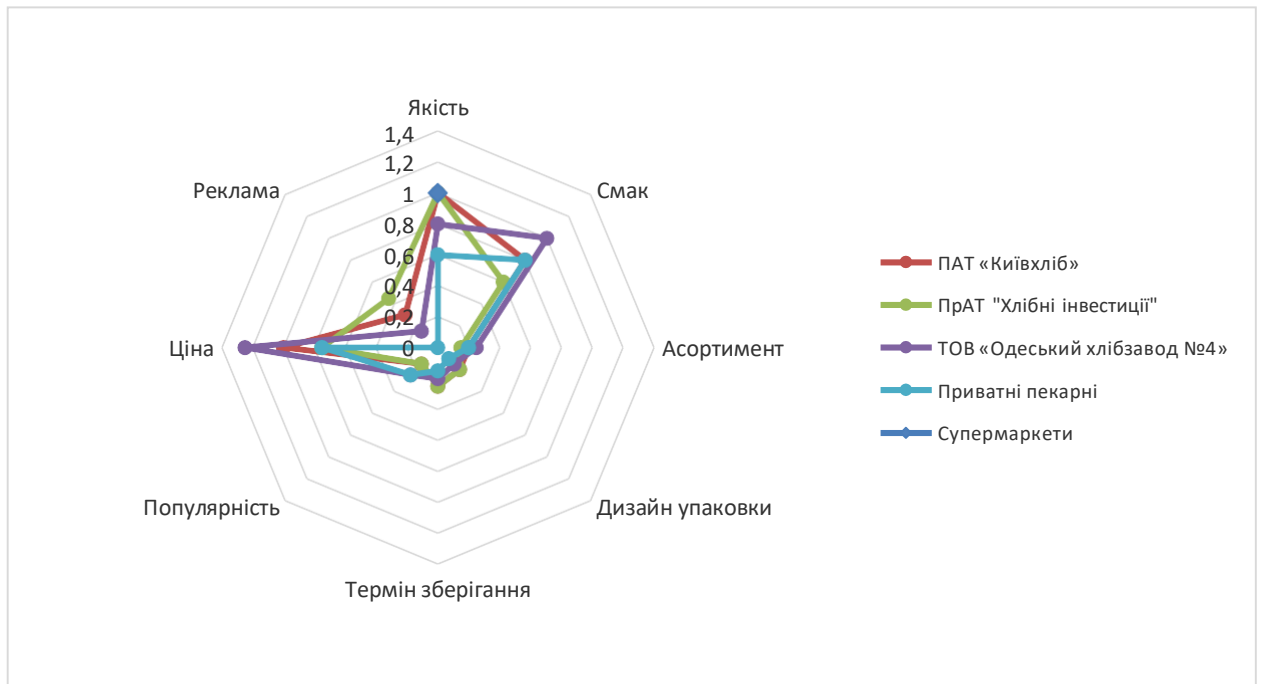


Рис. 2.7. Багатокутник конкурентоздатності підприємств хлібобулочної продукції

Джерело: побудовано автором на підставі табл.

Проведений аналіз дозволив встановити, що на ринку Одеської області та міста Одеса ТОВ «Одеський хлібзавод №4» є найбільш конкурентоспроможним. Але, ПАТ «Київхліб» зайняв друге місце тільки тому що розташований подалі від регіону та логістичні витрати роблять його виробництво більш дорогим завдяки чому населення віддає перевагу місцевому виробнику, особливо в соціальних сортах хліба. Вузким місцем підприємства є реклама та наявність інформації про його діяльність в Інтернеті.

Для того, щоб розуміти становище підприємства, необхідно дізнатись його сильні та слабкі сторони. Також, важливо знати усі загрози, щоб своєчасно прийняти необхідні рішення, щоб уникнути небажаних ситуацій. Саме для цього ми пропонуємо зробити SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Проаналізовано сильні та слабкі сторони внутрішнього

середовища та можливості та загрози зовнішнього середовища організації. SWOT-аналіз починається з визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а потім встановлює зв'язки між ними, які потім можна використовувати для розробки стратегії організації.

Проаналізуємо ТОВ «Одеський хлібзавод №4» можливості та загрози, сильні та слабкі сторони за допомогою SWOT-аналізу:

Таблиця 2.12.

## SWOT-аналіз ТОВ «Одеський хлібзавод №4»

OT	O - можливості	T - загрози
SW	1. Відкриття магазинів з власною продукцією в межах області та по території України 2. Можливість використання новітнього обладнання та нової технології виробництва 3. Розширення асортименту продукції для ще більшого задоволення споживачів 4. Стабільність попиту на наявний асортимент 5. Розширення географії збуту продукції	1. Нестабільність економіки в країні 2. Підвищення цін на енергоносії 3. Зниження доходів у населення 4. Ускладнення в транспортуванні готової продукції через війну 5. Невизначеність із наявністю зерна, борошна та їх цінами 6. Зменшення споживання хлібобулочних виробів
S - сильні сторони	S*O	S*T
1. Доступність цін 2. Великий асортимент 3. Можливість швидко змінювати асортимент продукції 4. Імідж підприємства серед споживачів в межах Одеської області 5. Наявність широкої мережі збуту 6. Вдала транспортна розв'язка	1. Збільшити коло країн-покупців продукції підприємства (наприклад, за рахунок Молдови та Румунії)	1. Розвивати свою систему збуту 2. Робити додаткові знижки на продукцію 3. Проаналізувати та оптимізувати діяльність власного автопарку
W - слабкі сторони	W*O	W*T
1. Слабка маркетингова політика (саме в рекламі) 2. Застарілий дизайн упаковок 3. Застаріле обладнання 4. Мало інформації про підприємство 5. Залежність від цін на борошно	1. Додати в асортимент якусь нову дешеву продукцію 2. Повна реконструкція існуючого сайту підприємства	1. Оновлення дизайну упакування 2. Проаналізувати яке обладнання/процеси можливо зробити менш споживаючим енергоносії 3. Зробити аналіз постачальників сировини та матеріалів

Джерело: розроблено автором

ТОВ «Одеський хлібзавод має низку переваг над конкурентами, до яких можна віднести: широкий асортимент, більш менш доступні ціни, наявність власних торгових магазинів по місту Одеса. Незважаючи на перелік сильних сторін підприємство має і недоліки такі як: відсутність маркетингової політики (реклами), застарілий дизайн упакування та обладнання яке потребує ремонту або заміни на ще більш сучасне.

## **Висновки до розділу 2**

В даному розділі проаналізовано ринок зерна, що є передумовою наявності борошна в Україні, яке в свою чергу є основною сировиною для роботи підприємств що виробляють хлібобулочні вироби. Встановлено, що площі придатні для вирощування пшениці суттєво скорочені були ще у 2022 році, а станом на 2023 рік прогнозується ще більше зменшення.

Незважаючи на складність праці на ринку хлібобулочних виробів є конкуренція, але переважною більшістю вироби з хліба є нетривалого зберігання, тому виробники поділяють ринок по областям, іноді пересікаючись у регіонах близьких один до одного та у м.Київ та Київській області.

ТОВ «Одеський хлібзавод №4» має гарні конкурентні позиції в одеській області, при цьому є слабкі місця над якими слід працювати, а саме удосконалення рекламної діяльності, збільшення географії продажів, а також перегляд внутрішніх процесів управління діяльністю підрозділів, в тому числі транспортної діяльності та роботи власного автопарку.

## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ ТОВ «ОДЕСЬКІЙ ХЛІБЗАВОД №4»

#### 3.2. Сучасні можливості удосконалення транспортної логістики

Розвиток ІТ-технологій в останні декілька десятиріч надав великі можливості для змін в усіх видах логістики. Транспортна логістика не є винятком.

Всі компоненти, сировина, матеріали та готова продукція, що циркулює в бізнес-процесах компаній постійно якимось чином переміщуються з одного місця/міста на інше. В рамках транспортної логістики використовують такі види транспорту як автомобільний, залізничний, авіаційний, водний та трубопровідний. Станом на 2023 рік всередині України взагалі неможливо використовувати авіаційний транспорт, суттєво обмежені водні/морські пересування (за винятком зернових), трубопровідний транспорт має спеціфічне призначення, а ось залізничний транспорт та особливо автомобільний дуже активно використовується – навіть активніше ніж раніше, бо ці види частково прийняли на себе об'яги перевезень, що раніше пересувались морем, та частково літаками.

Для хлібобулочного ринка характерним є користування автомобільним транспортом, тому розглянемо можливість удосконалення саме транспортної логістики. Сучасні тенденції оптимізації транспортних перевезень пов'язані виключно із інформаційними технологіями, фактично відбувається симбіоз транспортної та інформаційної логістики. Саме можливість отримувати якісну та достовірну інформацію створює можливість контролю за всіма процесами, що відбуваються в процесі переміщень автотранспортом.

Саме зміна в інструментах контролю дозволяє, та навіть спонукає впроваджувати на підприємствах нові управлінські технології, фактично вимагає від підприємців проводити реінжиніринг бізнес-процесів. І як окрема і найважливіша складова цього процесу - закупівля та користування сучасними приладами контролю та аналізу за перевезеннями, використання тендерних площадок для обрання вигідного перевізника, тощо.

Згідно із даними різних джерел витрати на логістичні операції складають 40-70% від витратної частини компаній. Витрати на транспортну логістику як правило є другими за обсягами після закупівельної логістики. А всередині транспортної логістики найбільші витрати для компаній, що мають власний автопарк, відбуваються при використанні палива. Саме тому актуальним є контроль за пересуванням авто та витратами палива.

ТОВ «Одеській хлібзавод №4» окрім того що користується найманим транспортом, використовує власний автопарк у розмірі 35-37 автівок. Автівки є достатньо специфічними, обладнаними для перевезення хліба. Кожне авто перевозить майже 1т. хлібобулочних виробів на відстань 10-100км., та навіть більше, коли виїжджає за межі міста Одеса подалі в Одеську область. Витрати палива складають 15-22л. на 100км. Враховуючи специфічність авто, та наявність в них додаткового обладнання (лотки, ящики, тощо), використовувати авто для перевезень інших товарів (попутно), для отримання додаткових грошей, неможливо.

Саме велика кількість авто та кілометрів, що вони проїздять впродовж місяця та року, дає нам можливість запропонувати встановлення програмного забезпечення та обладнання, що дозволить контролювати пересування цих авто та витрати палива. Так зване «ручне» керування, що існувало до сих пір, є неефективним та не дозволяє проводити аналіз достовірних даних.

Ринок сучасних засобів контролю пропонує декілька достатньо простих та не дуже дорогих рішень, що дозволять контролювати власний транспорт. До таких засобів можна віднести:

1. GPS-трекер – надає можливість моніторингу транспорту, фіксує місцезнаходження авто, його швидкість пересування, кількість та місця зупинок для відпочинку або простоїв (регламентованих чи зайвих) (рис.3.1)



Рис. 3.1. Приклад GPS-трекеру

Джерело: [25]

2. Контроль палива у баках за допомогою датчиків руху палива (ДРП) – система дозволяє отримати всю інформацію щодо палива, скільки було залито або злито, кількість заправок, середню витрату палива у розрахунку на 1км або на 100км, тощо.

3. Витратомір палива - використовують для точного розрахунку використання пального. Існують системи що підключені до спутнікового моніторингу транспорту. Похибка у розрахунках не більша ніж 1%.

4. Датчик контролю форсунки, тахометра та температури,

Вартість таких засобів має коливання в залежності від виробника та країни походження. Зараз, наприклад, багато хто із перевізників стикається із проблемою пов'язаною із тим де були ці прилади вироблені. Частина таких приладів робили в Білорусі та завдяки меншій вартості ніж у європейських аналогів їх гарно купували, а зараз купити їх або відремонтувати неможливо за рахунок військових дій, а дія цих приладів несумісна із новим європейським обладнанням тому доводиться змінювати на автівці всі прилади .

Переваги, які отримує компанія у разі встановлення ДРП:

1. Можливість отримання даних про кількість залитого та злитого палива.
2. Можливість отримання даних коли та де відбувся рух пального
3. Можливість в автоматичному режимі отримати аналітичні дані щодо витрат палива у розрахунку на 1 та 100км. або за певний період часу, тощо
4. Зробити аналітику у розрізі автотранспорту або водіїв

Приклад візуалізації руху палива наведено на рис.3.1

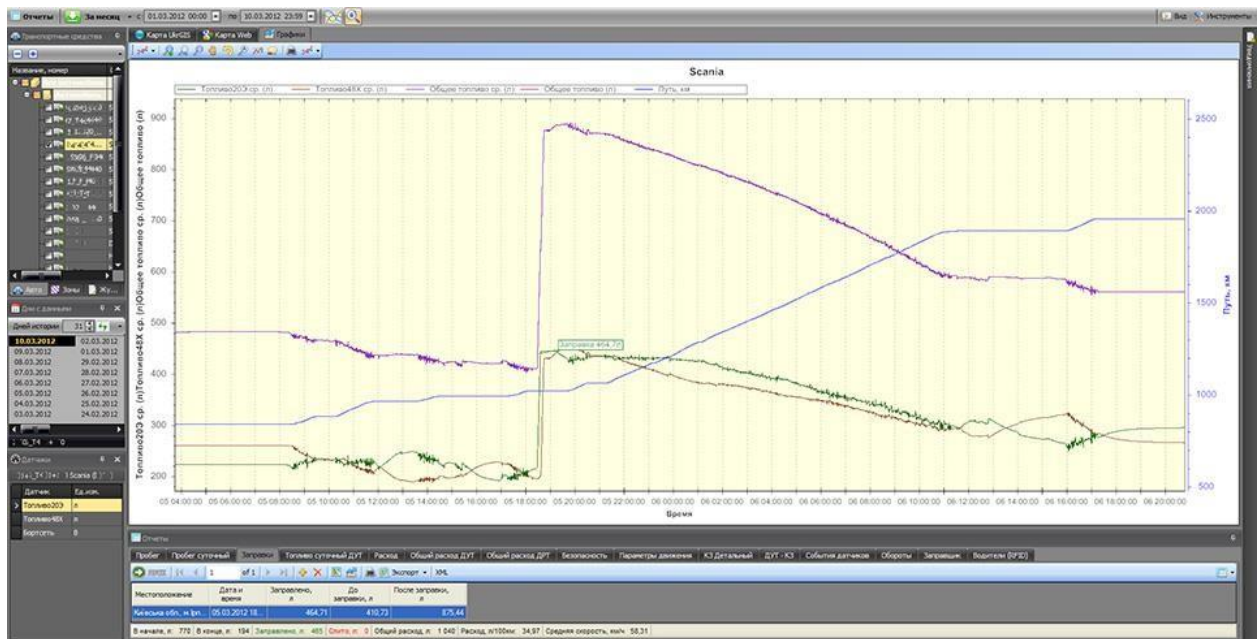


Рис.3.2 Рух палива

Джерело: [26]

Вищеперелічне переваги використання GPS моніторингу та ДРП дозволять:

1. Унеможливити несанкціоновану зміну маршруту авто (що раніше водії часто робили для власних потреб, що приводить до додаткових витрат палива.
2. Унеможливають непомітне розкрадання палива
3. Дозволять бачити швидкість пересування транспорту та його місцезнаходження.

4. Зроблять можливість автоматизації контролю дій водія, зменшать кількість спілкування з водієм та відволікання його від роботи або регламентованого відпочинку (тобто водієві можливо вже у переважній більшості не дзвонити, а побачити все на моніторі).

Існує досить багато компаній, що пропонують купити вищезазначені прилади, більшість з цих компаній надає комплексну послугу : продаж прилада + встановлення та калібрування. Але, для таких компаній цікаво отримати такого замовника на встановлення ще й тому, що додатково потрібна програма яка дозволилась візуалізувати та проаналізувати отримані дані, яка також коштує грошей у вигляді щомісячної абонплати.

Є декілька видів ДРП: штатні та високоточні. Штатні мають меншу вартість, але дають великі коливання, «брудні» дані, мають низьку якість, мають зношуваність. Високоточні можливо поділити на ємнісні та ультразвукові. Обидва види не мають частин, що рухаються, не зношуються а отже не погіршують якість отриманих даних з часом експлуатації, помилка у показниках становить лише 1-2%. Тому краще встановлювати саме їх. Вартість самого приладу становить 3000-3500грн. Приклад, наведено на рис.3.3



Рис.3.3. Ємнісний ДРП

Джерело: [25]

Загальна вартість встановлення комплекту GPS-трекеру + ємнісний ДРП із урахуванням його калібрування становить 7000-8500грн.

Згідно із даними клієнтів компанії «NAVITRACK» введення у дію на підприємстві використання систем контролю дозволило:

- знизити витрати за рахунок відсутності «лівих» рейсів на 9 %,
- знизити витрати на незаконному зливів пального та його недоливів на 11 %
- знизити витрати за рахунок переведення у готівку та «лівих» чеках – 13 %.

Тобто, сукупна економія витрат на пальне склала до 23 %.

### **3.2. Розрахунок економічної ефективності заходів щодо удосконалення методів контролю в транспортному підрозділі**

Наведені у попередньому пункті дані дають можливість стверджувати про ефективність впровадження на підприємствах, що мають власні транспортні підрозділи та власний автопарк системи контролю місцезнаходження автомобіля та витрат палива, бо це 100% позитивно вплине на якість та безперебійність отримання даних, а також, потенціально може принести суттєву економію по витратам на паливо.

Згідно із даними ТОВ «Одеській хлібзавод №4» візьмемо середню кількість авто – 35 шт. Відстань перевезення дуже різна (5-100км та більше) – візьмемо для розрахунку всього лише 20км. на день для однієї авто. Вартість встановлення обладнання із калібруванням 8000грн на одну авто, вартість абонентської плати за користування додатком складає в середньому 200 грнв місяць на одне авто.

Таким чином, для закупівлі та встановлення обладнання потрібно витратити:

$$35 \text{ авто} \times 8000 \text{ грн} / 1000 = 280 \text{ тис. грн}$$

Враховуючи, що одне авто проїжджає 20км. на день кожного дня без вихідних, але за винятком часу простою на ремонті, візьмемо до розрахунку не 365днів, а 320днів на рік:

35авто x 20км x 320днів = 224000 км/рік

Витрати палива на 100км по автівках дещо різні, але візьмо за основу середній показник 20л. Середня вартість дизельного пального в Одеській області згідно із даними Мінфіну складає близько 43грн/л.(див.рис.3.4).

[index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/reg/odesskaya/](http://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/reg/odesskaya/)

Вид палива	Ціна (грн.)		
Бензин А-95 преміум	48,05	0.00	0%
Бензин А-95	45,12	-0.20	-0.441%
Бензин А-92	43,99	0.00	0%
Дизельне паливо	43,07	-0.08	-0.193%
Газ автомобільний	22,18	0.00	0%

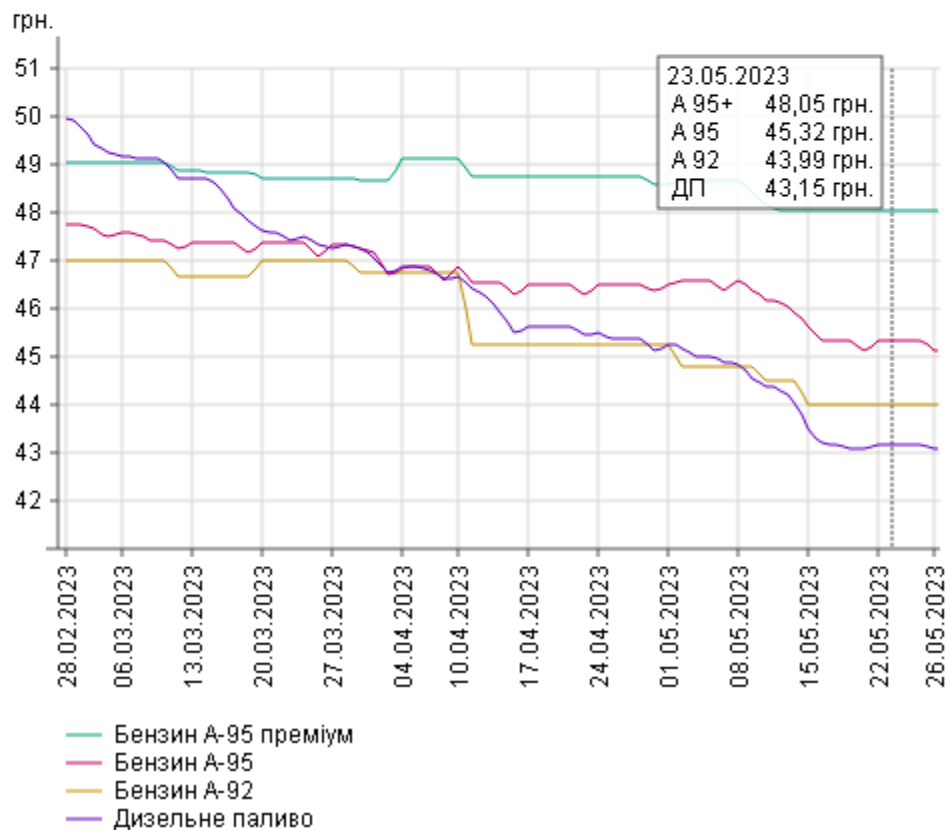


Рис. 3.4. Регіональні ціни на паливе (Одеська область)

Джерело: [27]

Виходячи із вхідними даними можемо розрахувати потребу у паливі та витратах на нього:

$$224000 \text{ км/рік} : 100 \times 20 = 44800 \text{ л/рік}$$

$$44800 \text{ л/рік} \times 43 \text{ грн/л.} : 1000 = 1926,4 \text{ тис.грн/рік}$$

Вищенаведено, що економія при впровадженні подібної системи контролю може сягати до 23%, але не будемо розраховувати на такий вражаючий ефект – взьємо до розрахунку лише 15% потенційної економії.

Таким чином компанія зможе зекономити:

$$1926,4 \times 0,15 = 288,96 \text{ тис.грн/рік}$$

Розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту:

Оцінку інвестиційної привабливості проекту проводимо,

використовуючи наступні показники:

1. чиста поточна (приведена) вартість проекту - NPV,
2. індекс прибутковості - ІП,
3. термін окупності інвестицій -  $T_{ок}$ ,
4. коефіцієнт повернення боргу - КПБ.

Для розрахунку перерахованих показників необхідно визначити величину чистого наведеного грошового потоку (табл. 3.2). Вихідними даними для цього служать показники: економія отримана завдяки впровадженню проекту (чистий прибуток), експлуатаційні витрати та амортизаційні відрахування (табл 3.1).

Таблиця 3.1

#### Амортизаційні відрахування

Рік впровадження проекту	Первісна вартість обладнання, тис. грн	Амортизація основних засобів (0,2)	Накопичена амортизація
1-й	280,00	56,00	56,00
2-й	224,00	56,00	112,00
3-й	168,00	56,00	168,00
4-й	112,00	56,00	224,00
5-й	56,00	56,00	280,00

Джерело: власна розробка

Нарахування амортизації пропонуємо робити методом подвійного зменшення залишкової вартості. Тобто подвоєна річна норма амортизації застосовується до залишкової вартості попереднього року. При цьому сума амортизації в останній рік дорівнюється залишковій вартості та прирівнюється до ліквідаційної, яка за цим методом повинна дорівнювати нулю.

Річна сума амортизації = Залишкова вартість x Річна норма амортизації x 2

Річна норма амортизації розраховується методом ділення 100 % вартості на строк корисного використання основних засобів. У нашому випадку строк проекту дорівнює 5 рокам, тобто норма амортизації  $100 : 5 = 20 \%$

Експлуатаційні витрати в сумі з амортизаційними відрахуваннями і відсотками по кредиту складають валові витрати підприємства від звичайної діяльності (в її рік діяльності - див. табл 3.2). Експлуатаційні витрати ( у тому числі на різні види непередбачених робіт) розраховано як сума витрат на абонентське обслуговування  $200 \text{ грн/міс} \times 35 \text{ авто} \times 12 \text{ міс} / 1000 = 84 \text{ тис/ грн}$ , яку збільшимо у розрахунку до 90 тис.грн/рік.

Чистий грошовий потік підприємства визначається за формулою:

$$D_t = \text{ЧП}_t + A_t,$$

где  $D_t$  - чистий грошовий потік підприємства на 1-ому році;

$\text{ЧП}_t$ ,  $A_t$  - відповідно чистий прибуток і амортизаційні відрахування в 1-му році після початку виробничої діяльності за проектом. Наведений чистий грошовий потік підприємства ПД в 1-му році після початку виробничої діяльності визначається за формулою:

$$\text{ПД} = D / (1+d^t)$$

где  $d$  - реальна ставка дисконтування грошових сум сумм ( $d = 0,20$ ).

Реальну ставку дисконтування приймаємо на рівні середньорічної процентної ставки за депозитом для юридичних осіб (20%).

$$D_1 = 56,00 + 92,63 = 148,63 \text{ тис. грн.}$$

$$D_2 = 56,00 + 124,96 = 158,47 \text{ тис. грн.}$$

$$D_3 = 56,00 + 117,23 = 173,23 \text{ тис. грн.}$$

$$D_4 = 56,00 + 117,23 = 173,23 \text{ тис. грн.}$$

$$D_5 = 56,00 + 117,23 = 173,23 \text{ тис. грн.}$$

$$PD_1 = 148,63 / (1 + 0,2)^1 = 123,86 \text{ тис. грн.}$$

$$PD_2 = 158,47 / (1 + 0,2)^2 = 233,90 \text{ тис. грн.}$$

$$PD_3 = 173,23 / (1 + 0,2)^3 = 334,15 \text{ тис. грн.}$$

$$PD_4 = 173,23 / (1 + 0,2)^4 = 417,69 \text{ тис. грн.}$$

$$PD_5 = 173,23 / (1 + 0,2)^5 = 487,31 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.2

**Сумарний приведенний чистий грошовий потік підприємства**

Показники	1й рік	2й рік	3й рік	4й рік	5й рік
1. Чистий дохід	288,96	288,96	288,96	288,96	288,96
2.експлуатаційні витрати	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
3. Амортизаційні відрахування	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00
4. Відсотки за позикою	30,00	18	0	0	0
5. Прибуток від звичайної діяльності	112,96	124,96	142,96	142,96	142,96
6. Чистий прибуток	92,63	102,47	117,23	117,23	117,23
7. Чистий грошовий потік (Дт)	148,63	158,47	173,23	173,23	173,23
8. Приведений чистий грошовий потік	123,86	110,05	100,25	83,54	69,62
9. Сумарний приведенний чистий грошовий потік	123,86	233,90	334,15	417,69	487,31

Джерело: власна розробка

Чиста поточна вартість проекту дозволяє отримати найбільш загальну характеристику результату інвестування. Під чистої поточної вартістю проекту приймається різниця між наведеними до поточної вартості (шляхом дисконтування) сумою чистого грошового потоку і сумою інвестованих в його реалізацію засобів. Розрахунок показника за формулою визначається:

$$NPV = \sum PD_t - IC,$$

где  $\sum PD_t$  - річні приведені (дисконтовані) грошові надходження за за n-років;

IC - сума інвестицій;

n – період часу надходження доходів.

Стартові інвестиції становлять 280,00 тис. грн, з них 150,00 грн пропонується взяти у кредит.

$$487,31 - 280,00 = 207,31 \text{ тис.грн.}$$

Індекс прибутковості або індекс рентабельності показує ефективність вкладення інвестицій на одиницю витрат. Показник індекс прибутковості розраховується за формулою:

$$ID = \sum PD_t / IC,$$

При  $ID < 1$  інвестиції не є рентабельними, при  $ID > 1$  інвестиції рентабельні.

$$ID = 487,31 : 280,00 = 1,74$$

Таблиця 3.3

### Розрахунок повернення боргу/позики (тис. грн)

Найменування показників	Період реалізації проекту	
	1й рік	2й рік
1. Борг на початок року, Кр	150,00	90,00
2. Повернення кредиту, Вк	60,00	90,00
3. накопичення відсотків по кредиту, Пкт = Кр x 0,2	30,00	18,00
4. Борг на кінець року (Кр - Вк)	90,00	0,00

Джерело: власний розрахунок

Термін окупності інвестицій визначається як період часу, на протязі якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент початку виробничої діяльності за проектом, стане рівною сумі інвестицій. Термін окупності (Ток) розраховується за формулою

$$T_{ок} = t + (IC - СПД_t) / ПД_{t+1}$$

где IC - сума інвестицій за проектом, тис.грн;

$t$  и  $t + 1$  - відповідно роки, між якими окупилися інвестиції;

$СПД_t$  – сумарний приведений чистий грошовий потік в році  $t$ , тис.грн;

$ПД_{t+1}$ - приведений чистий грошовий потік в році  $t + 1$ , тис.грн.

За даними табл.3.2 інвестиції у сумі 280,00 тис.грн. окупляться на 3<sup>му</sup> році впровадження системи контролю

$$T_{ок} = 2 + (280 - 233,9) / 100,25 = 2,46 \text{ роки}$$

Коефіцієнт повернення боргу є стандартним показником, котрий цікавить потенційних кредиторів. Він визначається як відношення суми потоку грошей, за передбаченою проектом в поточному році до суми основного боргу, яка згідно з договором повинна бути погашена у цьому році

$$КВД_t = D_t / B_k,$$

где  $D_t$  – чистий грошовий потік підприємства в  $t$ -ом році;

$B_k$  – повернення позики.

При цьому, якщо  $КВД < 1$ , позичальник не зможе виконувати умови договору. Як правило, кредитор вимагає розрахункове значення  $КВД$  не менше 1,3 - 1,5 за кожен рік, Тим самим створюється певний запас міцності на випадок непередбачених обставин.

$$КВД_1 = 3148,63 : 60,00 = 2,48$$

$$КВД_2 = 158,47 : 90,00 = 1,76$$

Аналіз табл.3.2 показав:

У перший рік діяльності після введення системи контролю у дію підприємство отримає (зекономить) чисті грошові надходження в сумі 148,63 тис. грн, в тому числі 56,00 тис. грн - амортизація і 92,63 тис. грн – чистий прибуток. З суми чистого прибутку погашається борг (повернення кредиту) в розмірі 30,00 тис. грн. і інші гроші направляються до ФРП – 70,00 тис грн та ФС – 18,63 тис.грн.

У другій рік діяльності підприємство планує з отриманих 158,47 тис. грн. направити в ФРП не менше - 50,00 тис. грн, на погашення кредиту. - 90 тис. грн, в ФС – 18,47 тис.грн. тощо.

За результатами розрахунків можливо зробити висновок, що інвестиційний проект є привабливим. Отримані чисті грошові надходження дозволять повернути інвестиційні витрати в розмірі 280,00 тис.грн менш ніж за 3 роки. Коефіцієнт повернення боргу становить відповідно 2,48; 1,76 що відповідає вимогам кредитора

Таблиця 3.4

**Розподіл грошей (тис.грн)**

Найменування показника	Період розподілу, роки				
	1	2	3	4	5
Чисті грошові надходження	148,63	158,47	173,23	173,23	173,23
Розподіл:	60,00	90,00	0,00	0,00	0,00
1. Повернення кредиту					
2. Фонд розвитку підприємства	70,00	50,00	150,00	140,00	130,00
3. Фонд споживання	18,63	18,47	23,23	33,23	43,23
у т.ч.					
фонд матеріального заохочення	5,59	5,54	6,97	9,97	12,97
фонд соціального розвитку	13,04	12,93	16,26	23,26	30,26

Джерело: власна розробка

**Висновки до розділу 3**

Проведені розрахунки дозволяють зробити висновок, що введення в експлуатацію сучасних засобів відстежування місцезнаходження авто та контролю витрат палива, дає можливість заощадити суттєві грошові витрати на паливо, окрім того дає потрібну інформацію щодо знаходженні автомобіля, та фактично в режимі он-лайн можливість отримання аналітичних даних щодо витрат палива по кожній авто у розрахунку на 1км або 100км.

Запропоновані заходи унеможливають зловживання зі сторони водіїв та автоматизують значну частину аналітичної роботи, що раніше викорнувалась «вручну», а отже була можливість зробити помилку випадково або спеціально.

## ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи бакалавра здійснено дослідження можливостей удосконалення транспортної логістики підприємства на прикладі ТОВ «Одеській хлібзавод №4»

Проведені дослідження дозволили сформулювати ряд висновків теоретичного та науково-прикладного характеру:

1. Досліджено теоретичні основи менеджменту та логістики. Згідно з одним із тлумачень «Менеджмент – має цілеспрямований вплив на групу працівників або окремих виконавців з метою досягнення визначених цілей та реалізування зазначених завдань», в свою чергу логістика – це певний інтегральний інструмент менеджменту, що дозволяє отримати зниження загальних витрат та задоволення потреб кінцевих споживачів.

2. Встановлено, що транспортна логістика займає одно з провідних місць серед видів логістики, завдяки тому що є найбільш часто вживаним видом, саме тому економія що можливо отримати у сфері транспортних перевезень може мати суттєвий ефект на витратну частину підприємства

3. Проаналізовано тенденції ринку хлібобулочних виробів та встановлено, що споживання хлібобулочних виробів зменшується, при цьому із-за військових дій суттєво змінена мапа вирощування зерна, яке є сировиною для борошна, що в свою чергу є основним компонентом для виробництва хлібобулочних виробів. На 48% скорочено виробництво пшениці у порівнянні 2022 рік до 2021 року. Поля східної частини країни переважно непридатні для вирощування будь-чого, в тому числі й зернових. Наслідки військових дій на деокупованих територіях потребують розмінування у величезній кількості гектар, окрім того навіть після цього незрозуміло коли буде придатна земля для вирощування продукції, бо забруднення важкими металами, загибель ґрунтової фауни та інші чинники, можуть затримати на роки безпечне використання цих земель.

4. Розраховано показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Одеській хлібзавод №4», встановлено, що підприємство стабільно розвивається та ефективно використовує основні фонди

5. Аналіз господарської діяльності дозволив встановити, що підприємство існує з 1968 року, є одним з найбільших виробників хлібобулочної продукції в Україні. Виробнича потужність дозволяє виробляти до 200-220 тонн на добу, але зараз випускають близько 100 тонн.

6. Оцінка стану конкурентоспроможності показала що підприємство є конкурентоспроможним та лідером на ринку одеської області. Співвідношення якості та ціни дозволяє біти достатньо популярним у порівнянні із іншими виробниками. Цьому сприяє близькість до споживачів, та відповідно помірні логістичні витрати та транспортування.

7. На підставі поведеного SWOT-аналізу та аналізу господарської діяльності підприємства встановлено що є сильні та слабкі сторони, відповідно можливості та загрози. Запропоновано ряд рекомендацій серед яких - звернути увагу на управління транспортним відділом компанії, а саме керуванням власним автопарком.

8. Проведено аналіз сучасного обладнання по контролю транспортних засобів, та встановлено що сучасні ІТ-технологій дозволяють серед іншого за допомогою певних засобів контролювати місцезнаходження авто та рух палива, що за розрахунками експертів дозволяє отримати економію витрат на пальне до 23%, плюс повністю віддалено контролювати пересування автомобіля. Запропоновано придбати на всі власні авто компанії по приладу GPS-моніторингу та ємнісний Датчик руху пального.

9. Аналіз інвестиційної привабливості проекту дозволив встановити, що за ціни палива близько 43 грн/л., компанія витрачає майже 1,92 млн.грн/рік., За рахунок отриманої економії (у розрахунок брали навіть не 23% , а лише 10%, тобто 192,64 тис.грн/рік) сумарний приведений чистий грошовий потік за 5

років реалізації проєкту складає 487,31 тис.грн., відповідно NPV проєкту – 207,31 тис.грн., Ток дорівнює 2,46 роки, а Індекс доходності – 1,74

Отримані дані демонструють економічну ефективність запропонованих заходів, а при збільшенні вартості палива економія буде ще більшою. Але, основною перевагою цих заходів є підвищення керованості власним автопарком та скорочення часу на аналітичні операції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герчикова І.Н. Менеджмент. Банки и біржи, , 1997. – 501с.
2. Рувльов В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
3. Завадський Й.С. Менеджмент. К.: Вид-во Європ. ун-ту – 2001. – 542с.
4. Менеджмент в АПК / Ю.Б.Королев, В.Д.Коротнев, Г.Н.Кочетова и др.. – Колос С, 2007. – 424с.
5. Валовой Д.В. История менеджмента. ИНФРА , 1997. – 256с.
6. Зубар Н. М., Григорак М.Ю. Логістика у ресторанному господарстві: Навч. посіб. — К.: Центр учбо вої літератури, 2010. — 312 с.
7. Оптимізація системи перевезень: логістика відділу доставлення: логістична трансформація траспортних організацій, вибір способу перевезення та перевізника // Крикавський Є. Логістика для економістів: підруч. - Л.: Вид-во К 82 «Львівська політехніка». - 2004.- С. 265 – 303
8. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. – К: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
9. Крикавський Є. Логістичне управління : підручник / Є. Крикавський. – Львів : Національний університет «Львівська полехніка», 2005. – 684с.
10. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр "Академія", 2001. – 848 с.
11. Лебідь Л. Споживання хлібобулочних виробів знижується: українці все більше купують заморожений хліб . 02.11.2022. Сайт AgroPortal. URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/spozhivannya-hlibobulochnih-virobiv-znizhuetsya-ukrajinci-vse-bilshe-kupuuyut-zamorozheniy-hlib>

12. Лиса А. На українському ринку утилізується кожна 12-та буханка хліба – президент ВАП. 30.10.2022. Сайт Landlord. URL: <https://landlord.ua/news/na-ukrainskomu-rynku-utylizuietsia-kozhna-12-ta-bukhanka-khliba-prezydent-var/> (дата звернення 06.05.2023)
13. Пепеля В. Українські пекарі потребують законодавчого врегулювання конфлікту інтересів з ритейлерами. 28.02.2023. Сайт Landlord. URL: <https://landlord.ua/news/ukrainski-pekari-potrebuiut-zakonodavchoho-vrehuliuvannia-konfliktu-interesiv-z-ryteileramy/> (дата звернення 08.05.2023)
14. Пепеля В. Ціни на хліб в Україні пордовжать зростати – експерти. 19.05.2023. Сайт Landlord. URL: <https://landlord.ua/news/tsiny-na-khlib-v-ukraini-prodovzhat-zrostaty-eksperty/> (дата звернення 20.05.2023)
15. Шегда А. В., Менеджмент: підручник – Київ: Знання, 2002. – 687 с. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 312 с.
16. Щєбликіна, Д.В. Грибова. Основи менеджменту: навч. посібн. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015.- 480с.
17. Тюріна Н.М., І. В. Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посіб. Київ "Центр учбової літератури". 2015. – 392 с.
18. Лагун М.І. Послідовність проведення комплексного аналізу фінансового стану підприємства // Формування ринкових відносин в Україні (укр.). - 2006. - № 6. - С. 31-36.
19. Крикавський Євген. Економічний потенціал логістичних систем. Львів: Держ. Університет «Львівська політехніка», 1997, 168 с.
20. Чухрай Н.І., Патора Р. Інновації та логістика товарів: Монографія. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. – 262
21. Дорош В. О., Формування логістичної стратегії підприємства, 2021: II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації,

менеджмент: проблеми та перспективи», с. 252-253 URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/231021>

22. Антонюк А. В., Бернага М. А., Ободзинська Т. В. Доцільність переходу українських підприємств на аутсорсинг логістичних послуг в умовах нестабільного середовища URL: [http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2010\\_6.pdf](http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2010_6.pdf)

23. Таньков К. М. Тридід Т. О. Виробнича логістика: навч. посіб. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2004.- 352 с.

24. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент. Підручник. За ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка - Х.: ВД "ІНЖЕК", 2010. - 440 с. URL: [https://pidru4niki.com/71687/logistika/logistichniy\\_menedzhment](https://pidru4niki.com/71687/logistika/logistichniy_menedzhment)

25. Офіційний сайт ТОВ «Відіс» URL: <https://gps-monitoring.com.ua/gps-treker-majachok-kupiti-v-kiievi-i-ukraini/> (дата звернення 10.05.2023)

26. Офіційний сайт Компанії «GPS-партнер» <https://gpspartner.com.ua/ua/kontrol-topliva.html> (дата звернення 10.05.2023)

27. Офіційний сайт МінФін України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/reg/odesskaya/> (дата звернення 10.05.2023)

28. 9-й випуск інфографічного довідника 2021-2022 «Агробізнес України під час війни». Сайт Агробізнес України. URL: <https://agribusinessinukraine.com/> (дата звернення 29.05.2023)

29. Герасименко С. Названо ТОП-10 виробників борошна. 25.01.2023. Сайт Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/novosti/60745-nazvano-top-10-virobnikiv-boroshna>

30. Пушкарь А.І. Тридід А.Л. Антикризове управління: моделі, стратегії, механізми. Наукове видання. Колос. Х. ООО "Модель всесвіту". 2001. – 452с.

31. Шандрівська О.Є., Кузяк В.В., Хтей Н.І., Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навч.-метод. посібник. Львів: Видавництво Львівської

політехніки, 2014 - 196 с.

32. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи бакалаврів, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» всіх форм навчання / Укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, В. А. Бондар. Одеса, ОНТУ, 2022. 81 с.