



**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра	Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти	перший (бакалаврський)
Галузь знань	D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)
Спеціальність	D3 (073) «Менеджмент»
Освітня програма	Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
Завідувачка кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_  
(підпис)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА  
здобувачці вищої освіти  
Марині БЕЦІ (ВИСОЦЬКІЙ)**

1. Тема роботи: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження логістичних інновацій» затвердженою наказом по університету від 20.03.2026 №128-03.
2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 01.06.2026 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. Теоретичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємства. 1.1. Сутність процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства. 1.2. Логістичні інновації як стратегічний вектор досягнення лідерських позицій на ринку. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз векторів підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі. 2.1. Логістичні інновації як стратегічний вектор зростання конкурентоспроможності підприємств. 2.2. Аналіз структури хлібопекарської галузі України. 2.3. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності на ТОВ «Одеський хлібозавод №4». 3.1. Розробка проекту з впровадження логістичних інновацій на ТОВ «Одеський хлібозавод №4». 3.2. Економічне обґрунтування рекомендованого проекту з впровадження логістичних інновацій. Висновки до розділу 3. Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 20 таблиць 10 рисунків.

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник \_\_\_\_\_ Ігор САВЕНКО  
(підпис)

Завдання прийняла до виконання \_\_\_\_\_ Марина БЕЦА (ВИСОЦЬКА)  
(підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02-15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03-18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)	19.03-30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)	31.03-15.04.26	виконано
5	Розробка проектного розділу (Розділ 3)	16.04-26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04-30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05-05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05-11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05-15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05-20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат та ШІ	21.05-26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05-05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06-10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06-15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-24.06.26	виконано

Здобувачка \_\_\_\_\_ Марина БЕЦА (ВИСОЦЬКА)  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ігор САВЕНКО  
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Марина БЕЦА (ВИСОЦЬКА)  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність дослідження.** В умовах загострення конкурентної боротьби на ринку продовольчих товарів та трансформації ринкових відносин вітчизняні підприємства хлібопекарської галузі зіштовхуються з необхідністю пошуку дієвих інструментів підвищення власної конкурентоспроможності. Одним із ключових стратегічних векторів у цьому контексті є впровадження логістичних інновацій, що дозволяє оптимізувати ланцюги постачання, скоротити витрати та підвищити якість обслуговування споживачів.

У першому розділі **«Теоретичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємства»** визначено сутність та зміст процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства, розкрито роль логістичних інновацій як стратегічного вектора досягнення лідерських позицій на ринку, зроблено висновки за розділом.

У другому розділі **«Аналіз векторів підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі»** проведено аналіз структури хлібопекарської галузі України, надано загальну характеристику та проаналізовано основні показники діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4», зроблено висновки за розділом.

У третьому розділі **«Шляхи підвищення конкурентоспроможності на ТОВ «Одеський хлібозавод №4»»** розроблено проект з впровадження логістичних інновацій на підприємстві, здійснено економічне обґрунтування рекомендованого проекту, зроблено висновки за розділом.

**Кваліфікаційна робота бакалавра містить** 63 сторінки, 20 таблиць, 10 рисунків, перелік посилань нараховує 43 найменування.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, логістичні інновації, хлібопекарська галузь, ланцюг постачання, логістична стратегія.

## SUMMARY

**Relevance of the study.** In the context of intensifying competition in the food market and the transformation of market relations, domestic bakery enterprises are facing the need to find effective tools for improving their competitiveness. One of the key strategic directions in this context is the implementation of logistics innovations, which allows optimizing supply chains, reducing costs and improving the quality of consumer service.

In the first section «**Theoretical foundations of improving enterprise competitiveness**», the essence and content of the process of increasing enterprise competitiveness are defined, the role of logistics innovations as a strategic vector for achieving leadership positions in the market is revealed, and conclusions are made for the section.

In the second section «**Analysis of vectors for increasing the competitiveness of bakery enterprises**», logistics innovations as a strategic vector for increasing the competitiveness of enterprises are studied, an analysis of the structure of the bakery industry of Ukraine is carried out, a general description and analysis of the main performance indicators of LLC «Odessa Bread Factory No. 4» are provided, and conclusions are made for the section.

In the third section «**Ways to improve competitiveness at LLC «Odessa Bread Factory No. 4»**», a project for the implementation of logistics innovations at the enterprise is developed, the economic justification of the recommended project is carried out, and conclusions for the section are made. Generalized conclusions to the work are formulated.

**The bachelor's qualification work contains** 63 pages, 20 tables, 10 figures. The list of references includes 43 items.

**Keywords:** enterprise competitiveness, logistics innovations, bakery industry, supply chain, logistics strategy.

## ЗМІСТ

стор

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства	9
1.2. Логістичні інновації як стратегічний вектор досягнення лідерських позицій на ринку	15
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВЕКТОРІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	23
2.1. Логістичні інновації як стратегічний вектор зростання конкурентоспроможності підприємств	23
2.2. Аналіз структури хлібопекарської галузі України	29
2.3. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»	36
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»	44
3.1. Розробка проекту з впровадження логістичних інновацій на ТОВ «Одеський хлібозавод №4»	44
3.2. Економічне обґрунтування рекомендованого проекту з впровадження логістичних інновацій	50
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	64

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах сучасного конкурентного середовища забезпечення стійких позицій підприємства на ринку є одним із найважливіших завдань стратегічного управління. Підприємства харчової промисловості, зокрема хлібопекарської галузі, функціонують в умовах жорсткої цінової конкуренції, нестабільності сировинних ринків та зростаючих вимог споживачів до якості та своєчасності постачання продукції. За таких умов традиційні методи управління виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, а впровадження логістичних інновацій набуває характеру стратегічного пріоритету.

Логістичні інновації охоплюють впровадження сучасних технологій управління ланцюгами постачання, автоматизацію складських процесів, цифровізацію транспортної логістики та оптимізацію дистрибуційних мереж. Їх системне застосування дозволяє підприємствам суттєво скорочувати операційні витрати, підвищувати швидкість та надійність виконання замовлень, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності.

**Ступінь дослідження проблеми.** Питання підвищення конкурентоспроможності підприємств та впровадження логістичних інновацій висвітлено у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема М. Портера, І. Ансоффа, Є. Крикавського, Н. Чухрай, О. Кириченка, Л. Фролової, М. Окландера та інших. Разом із тим специфіка застосування логістичних інновацій як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі в умовах сучасних викликів потребує подальшого дослідження.

**Мета та завдання дослідження.** Метою роботи є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» шляхом

впровадження логістичних інновацій.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- визначити сутність та зміст процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- розкрити роль логістичних інновацій як стратегічного вектора досягнення лідерських позицій на ринку;
- дослідити логістичні інновації як стратегічний вектор зростання конкурентоспроможності підприємств;
- проаналізувати структуру хлібопекарської галузі України;
- надати загальну характеристику та проаналізувати основні показники діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»;
- розробити проект з впровадження логістичних інновацій на ТОВ «Одеський хлібозавод №4»;
- здійснити економічне обґрунтування рекомендованого проекту з впровадження логістичних інновацій.

**Об'єктом дослідження** виступає процес підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження логістичних інновацій.

**Предметом дослідження** є теоретичні положення та практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» на основі логістичних інновацій.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методичною основою проведених досліджень стали наукові концепції та теоретичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних учених у сфері логістики, конкурентоспроможності та стратегічного управління. У процесі дослідження застосовувались: метод теоретичного узагальнення та порівняння, індукції та дедукції, системний метод, методи аналізу та синтезу, економіко-статистичний метод, метод фінансово-економічного аналізу.

**Інформаційно-нормативною базою** виконаного дослідження є

загальнонаукові положення та закони функціонування ринкової економіки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем логістики та конкурентоспроможності, нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Одеський хлібозавод №4», інформаційні ресурси мережі INTERNET.

**Практичне значення одержавних результатів.** Запропоновані у роботі рекомендації щодо впровадження логістичних інновацій на ТОВ «Одеський хлібозавод №4» дозволять підвищити ефективність управління ланцюгами постачання, знизити операційні витрати та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку хлібобулочних виробів.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра.** Основні теоретичні та практичні положення й результати наукового дослідження доповідались та одержали схвалення на VIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» 16-17 квітня 2026 р., ОНТУ. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження логістичних інновацій. М. П. Висоцька, І. І. Савенко. Одеса: ОНТУ, 2026. С 223–225.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність компанії ефективно реалізовувати свої товари або послуги на ринку, досягати кращих результатів у порівнянні з іншими учасниками та утримувати стабільні позиції завдяки власним перевагам. До таких переваг належать висока якість продукції, оптимальна ціна чи високий рівень обслуговування. Іншими словами, підприємство здатне витримувати конкуренцію та залишатися привабливим для споживачів. За визначенням В. Кривіцької, конкурентоспроможність і є здатністю підприємства конкурувати [17]. У свою чергу, економіст Майкл Портер трактує її як здатність товарів, послуг або компаній змагатися з іншими на рівних умовах [25].

Отже, якщо продукція підприємства краще задовольняє потреби споживачів або є більш ефективною, ніж у конкурентів, таке підприємство вважається конкурентоспроможним.

Варто зазначити, що конкурентоспроможність має відносний характер, адже її можна оцінити лише через порівняння з іншими компаніями, що працюють на тому ж ринку. Тобто підприємство є конкурентоспроможним тоді, коли його результати перевищують показники конкурентів. Також необхідно розмежовувати поняття конкурентних переваг і конкурентоспроможності. Конкурентні переваги – це конкретні сильні сторони компанії (наприклад, інноваційні технології, якісний сервіс або вигідна ціна), тоді як конкурентоспроможність є результатом їх ефективного використання.

Високий рівень конкурентоспроможності безпосередньо впливає на життєздатність підприємства: він підвищує шанси компанії не лише зберегти свої позиції на ринку, а й розвиватися, збільшувати прибутки та масштабувати діяльність. Якщо підприємство стабільно задовольняє потреби клієнтів і демонструє зростання продажів, воно стає більш стійким до конкурентного тиску.

Формування конкурентоспроможності залежить від різних чинників, які поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори – це ті, що залежать від самої компанії: кваліфікація персоналу, ефективність управління, наявність ресурсів, стратегія розвитку, організація виробництва та маркетингу. Саме вони створюють основу для формування конкурентних переваг.

Тим часом, зовнішні чинники – такі як законодавчі акти, економічне становище, ступінь конкурентоспроможності, технологічний прогрес, політична врівноваженість, а також уподобання покупців та умови роботи з постачальниками – знаходяться поза прямим контролем підприємства. Для конкурентоспроможності підприємству необхідно не просто вправно керувати внутрішньою діяльністю, але й оперативно прилаштовуватися до трансформацій у зовнішньому оточенні.

Як зазначає Базик Ю.Є., зовнішні чинники формуються під впливом середовища та часто мають непередбачуваний характер, тому підприємство не може їх контролювати. Натомість внутрішні фактори визначаються керівництвом і реалізуються через діяльність персоналу, організацію процесів та управлінські рішення. Це розмежування є важливим, адже дозволяє зрозуміти, на які аспекти підприємство може впливати безпосередньо. Якщо внутрішні чинники можна змінювати та вдосконалювати, то до зовнішніх необхідно пристосовуватися. Тому ефективне управління та гнучкість є ключовими умовами підтримання конкурентоспроможності [1].

Фактори внутрішнього характеру – це ті елементи діяльності фірми,

якими вона може безпосередньо керувати. До них належать [8]:

1. Робота менеджменту та управлінського апарату компанії (як побудовані організаційна та виробнича системи управління, наскільки високий професіоналізм та кваліфікація управлінського штату тощо).

2. Технічне забезпечення виробництва. Модернізація машин та технологічних процесів, тобто заміна застарілого на більш передове, сприяє зростанню конкурентних переваг фірми, збільшуючи її внутрішню адаптивність виробництва.

3. Ресурси: вихідна сировина, матеріали та проміжні продукти. Рівень якості первинної сировини, повнота її переробки та обсяг невикористаних залишків значно позначаються на здатності фірми конкурувати.

4. Розподіл продукції, її обсяги та пов'язані з реалізацією витрати. Цей аспект є вкрай важливим для підвищення конкурентоздатності. Підприємство прагне ефективно здійснювати збут, пропонуючи товари, які мають попит на ринку, сприяючи збільшенню обсягів реалізації та розширенню територій продажів. Вивчення внутрішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність, тісно пов'язане з аналізом фінансово-господарської діяльності компанії.

Отже, при визначенні рівня, прогнозуванні динаміки та управлінні конкурентоспроможністю підприємству важливо враховувати весь комплекс чинників – як внутрішніх, так і зовнішніх – які вже мали або можуть мати вплив на її формування в майбутньому.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства слід розглядати як комплексний процес, спрямований на формування, розвиток і ефективне використання конкурентних переваг. Він передбачає не лише вдосконалення окремих аспектів діяльності, а й узгоджену трансформацію всієї системи управління підприємством відповідно до вимог сучасного ринку. Такий процес є динамічним, оскільки умови господарювання постійно змінюються під впливом економічних, технологічних та соціальних факторів [16].

Окремі економічні школи зосереджують свій аналіз на різних аспектах:

чи то стратегічне планування керівництва, раціональність застосування наявних активів, запровадження новаторських рішень, пристосування до умов ринку, або ж формування корисності товару (послуги) для кінцевого користувача. Синтез поглядів провідних фахівців у цій галузі дає змогу глибше осягнути природу означеного явища та окреслити головні шляхи його втілення у реальному житті.

З метою систематизації основних теоретичних підходів до визначення сутності процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно представити їх у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до визначення сутності процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства

№	Автор	Сутність підходу	Ключова ідея
1	Майкл Портер	Конкурентоспроможність як результат формування та реалізації конкурентної стратегії	Досягнення переваг через лідерство за витратами, диференціацію або фокусування
2	І. Ансофф	Підвищення конкурентоспроможності як стратегічний процес адаптації підприємства до змін середовища	Розвиток через стратегічне планування та диверсифікацію діяльності
3	П. Друкер	Конкурентоспроможність як результат ефективного управління та орієнтації на споживача	Основою є створення цінності для клієнта та ефективність менеджменту
4	Й. Шумпетер	Інноваційний підхід до конкурентоспроможності	Розвиток через інновації, нові технології та «творче руйнування»
5	Р. Каплан, Д. Нортон	Системний підхід через управління ефективністю	Баланс показників (фінанси, клієнти, процеси, розвиток) визначає конкурентоспроможність
6	В. Кривіцька	Конкурентоспроможність як здатність підприємства конкурувати на ринку	Підприємство є конкурентоспроможним, якщо здатне витримувати конкуренцію
7	Ю. Базик	Поділ факторів на внутрішні та зовнішні як основа підвищення конкурентоспроможності	Ефективність залежить від управління внутрішніми ресурсами та адаптації до середовища
8	М. Портер (модель «діаманта»)	Вплив національних та галузевих умов на конкурентоспроможність	Взаємодія факторів середовища формує конкурентні переваги

Джерело: сформовано автором на основі [25, 41, 36, 17, 2]

Отже, аналіз наукової літератури вказує на відсутність єдиного загальноприйнятого тлумачення процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проте більшість науковців сходяться на думці, що цей процес є комплексним і охоплює стратегічні, управлінські, інноваційні та маркетингові аспекти функціонування компанії.

Зокрема, стратегічні підходи акцентують увагу на формуванні конкурентних переваг і виборі ефективної стратегії розвитку, інноваційні – на впровадженні нововведень як джерела довгострокового зростання, а управлінські – на ефективному використанні ресурсів і орієнтації на потреби споживачів. Системні підходи, у свою чергу, підкреслюють важливість узгодженості всіх елементів діяльності підприємства. Отже, процес підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно розглядати як безперервний, комплексний і багаторівневий процес, що поєднує стратегічне управління, інноваційний розвиток, ефективне використання ресурсів та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Для більш глибокого розкриття сутності процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно розглянути його ключові складові, зокрема принципи, методи, показники оцінки, етапи реалізації, інструменти та можливі проблеми. Кожен із цих елементів відіграє важливу роль у формуванні та підтриманні конкурентних позицій підприємства, оскільки відображає окремі аспекти управління його діяльністю в умовах динамічного ринкового середовища [31].

Варто звернути увагу на те, що успішність процесу посилення конкурентних переваг залежить не виключно від наявності необхідних активів, але й від спроможності компанії розумно цими активами розпоряджатися, запроваджувати новітні розробки, гнучко реагувати на трансформації та оперативно відповідати на запити зовнішніх обставин. Одночасно з цим, суттєве значення має гармонійне поєднання довгострокового плану розвитку суб'єкта господарювання із реальними кроками, націленими на досягнення визначених показників.

Окрім того, вагомим моментом виступає потреба у моніторингу результативності вжитих дій, що дає змогу з'ясувати ступінь досягнення намічених цілей та вчасно вносити корективи у керівні постанови. У цьому світлі, принциповим є не лише концептуальне обґрунтування елементів процесу зміцнення конкурентоспроможності, а й демонстрація потенціалу їхнього практичного імплементування у функціонуванні бізнесових структур.

З метою узагальнення наведених положень і систематизації основних елементів процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно представити їх у вигляді рис 1.1.

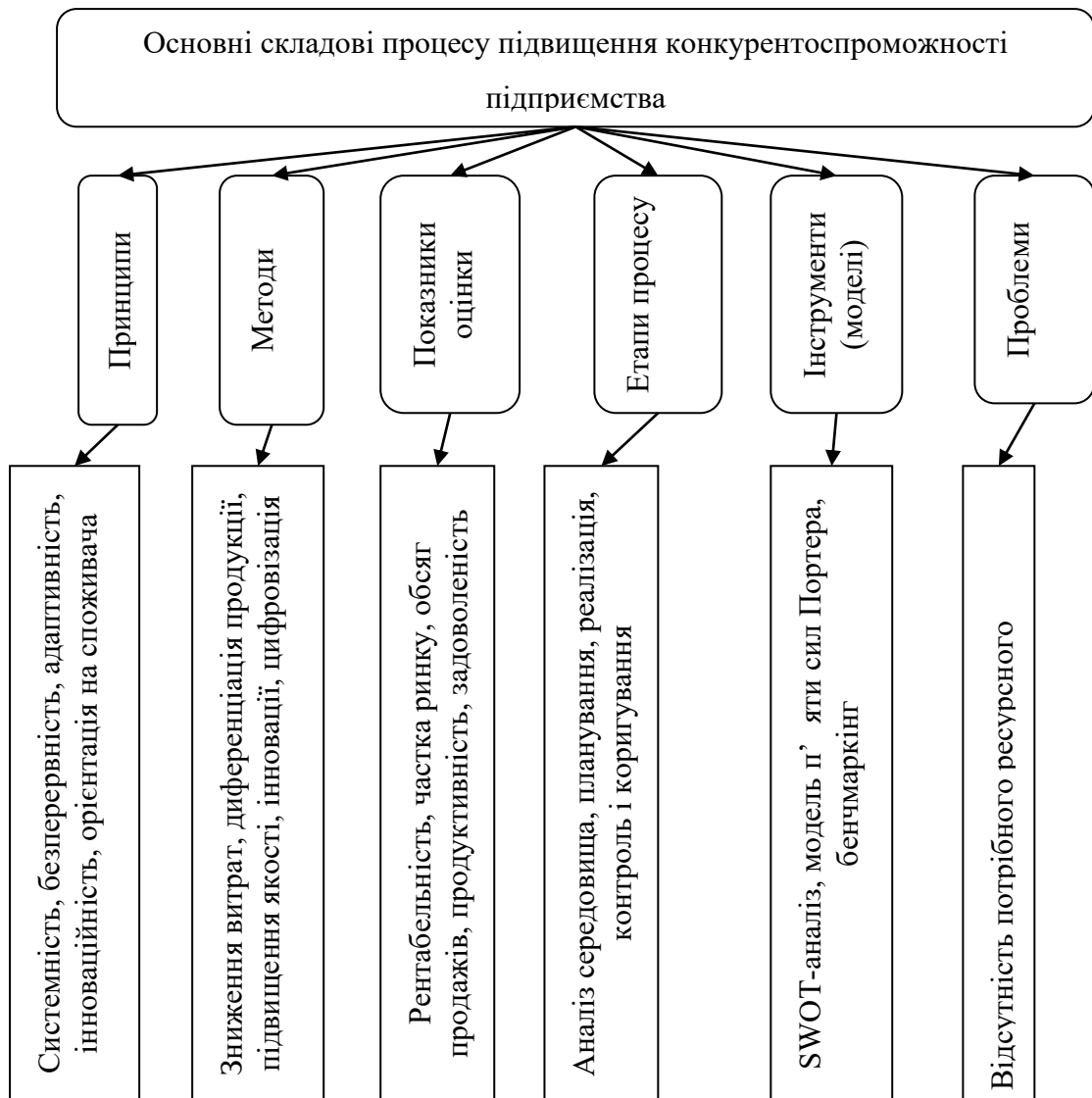


Рис. 1.1. Основні складові процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: створено автором на основі [31]

Отже, поєднання теоретичних підходів із практичними прикладами дозволяє більш повно зрозуміти сутність процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства. Представлена система елементів демонструє, що досягнення стійких конкурентних позицій можливе лише за умови комплексного підходу, який охоплює як стратегічні, так і операційні аспекти діяльності [17]. Практична реалізація зазначених елементів свідчить про те, що конкурентоспроможність не формується одноразово, а потребує постійного вдосконалення, аналізу та адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме тому ефективне поєднання принципів, методів, інструментів та оцінювання результатів забезпечує підприємству можливість не лише утримувати свої позиції на ринку, але й досягати довгострокового розвитку.

## **1.2. Логістичні інновації як стратегічний вектор досягнення лідерських позицій на ринку**

У нинішніх умовах глобалізації та посилення конкурентоспроможності, боротьба за ринкові позиції загострюється, логістика набуває вирішального значення для успішної роботи будь-якого суб'єкта господарювання. Вона вже давно вийшла за межі простої допоміжної ланки, трансформувавшись у потужний стратегічний важіль для здобуття та утримання конкурентних переваг. У цьому наріжному камені особливої ваги набувають саме логістичні інновації, адже вони дають змогу компаніям наводити лад у ланцюгах постачання, виробничих циклах та каналах дистрибуції, що неодмінно веде до скорочення витрат і водночас піднесення якості обслуговування клієнтів.

Хоча термін "логістичні інновації" є досить свіжим у сучасній економічній ері, він стрімко набирає обертів, що прямо корелює з процесами цифровізації бізнес-процесів та ускладненням комплексних логістичних мереж. У працях науковців можна зустріти чимало інтерпретацій сутності

цих інноваційних рішень, кожна з яких відображає або технологічний прорив, або вдосконалення управлінських підходів до їх інтеграції [13].

Аналіз наукових джерел свідчить, що логістичні інновації розглядаються як інструмент підвищення ефективності логістичних процесів, оптимізації витрат, покращення якості обслуговування споживачів та забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства. Для систематизації основних підходів до визначення логістичних інновацій доцільно представити їх у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Автор	Визначення
М. Крістофер	Логістичні інновації – це впровадження нових підходів до управління ланцюгами постачання, спрямованих на підвищення швидкості, гнучкості та ефективності потоків
Д. Вотерс	Логістичні інновації – це використання нових технологій і методів у логістичній діяльності для зниження витрат і підвищення якості обслуговування
Дж. Сток, Д. Ламберт	Логістичні інновації – це вдосконалення логістичних процесів шляхом інтеграції інформаційних систем і оптимізації управління матеріальними потоками
Р. Баллоу	Логістичні інновації – це нові рішення в організації, плануванні та контролі логістичних процесів, що забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства
Б. Ла Лонд, П. Зінзер	Логістичні інновації – це зміни в логістичних системах, спрямовані на покращення координації між учасниками ланцюга постачання
В. Сергєєв	Логістичні інновації – це впровадження нових технологій, методів і форм організації логістичних процесів з метою підвищення їх ефективності
Є. Крикавський	Логістичні інновації – це комплекс нововведень у логістичній системі підприємства, спрямованих на оптимізацію потоків і підвищення конкурентоспроможності
О. Сумець	Логістичні інновації – це сучасні організаційні та технологічні рішення, що забезпечують ефективне управління матеріальними та інформаційними потоками
Н. Чухрай	Логістичні інновації – це нововведення у сфері логістики, що сприяють інтеграції процесів, підвищенню гнучкості та адаптивності підприємства

Джерела: створено автором на основі [38, 18,15,13]

На основі узагальнення наведених наукових підходів доцільно сформулювати власне визначення поняття логістичних інновацій, яке відображає їх сучасну сутність та практичне значення для підприємства.

Логістичні інновації – це цілеспрямоване впровадження нових або вдосконалених технологій, методів управління та організаційних рішень у сфері логістики, спрямоване на оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, підвищення ефективності діяльності підприємства та формування його стійких конкурентних переваг.

Подане формулювання охоплює головні концепції, яких дотримуються науковці, та акцентує увагу на тому, що логістичні новації є багатограними, включаючи як технічні, так і менеджерські аспекти функціонування компанії. Їхнє запровадження веде до збільшення еластичності логістичних структур, зменшення фінансових витрат та поліпшення якості обслуговування клієнтів, що є життєво необхідним для здобуття провідних позицій у конкурентному середовищі [15].

Центральним вектором еволюції логістичних інновацій вважається перехід до цифрових технологій, що кардинально змінює методи керування логістичними операціями. Інтеграція передових програмних рішень для управління, зокрема ERP (Планування Ресурсів Підприємства), CRM (Управління Взаємовідносинами з Клієнтами) та SCM (Управління Ланцюгами Постачання), сприяє об'єднанню усіх бізнес-процесів організації у спільному інфопросторі. Це, своєю чергою, забезпечує більшу відкритість робочих процесів, покращення комунікації між структурними одиницями та більш раціональний розподіл наявних активів [13].

Значущою є роль технологій обробки великих даних (Big Data), які уможливають аналіз гігантських обсягів відомостей та формування зваженіших прогнозів щодо попиту, глибоке розуміння споживчої активності та ідентифікацію актуальних ринкових трендів. Базуючись на цих даних, компанії здатні досконаліше регулювати обсяги своїх складських запасів, мінімізуючи загрози нестачі або, навпаки, надлишку товарів, а також покращувати якість прийнятих логістичних рішень.

Застосування елементів штучного інтелекту (Artificial Intelligence) відкриває нові горизонти для механізації логістичних рутин, наприклад, у

сфері удосконалення маршрутизації транспорту, адміністрування складського господарства, передбачення можливих перебоїв у мережах постачання та оперативного прийняття керівних рішень. Водночас, інфраструктура Інтернету речей (IoT) дає змогу контролювати рух вантажів у режимі реального часу завдяки використанню інтелектуальних датчиків та мережево-зв'язаних пристроїв, що суттєво посилює нагляд за усіма етапами логістики.

Синергетичне застосування перелічених інноваційних рішень сприяє зростанню точності та оперативності виконання логістичних завдань, більш виваженому управлінню активами на складах, здешевленню витрат на утримання та перевезення, а також покращенню взаємодії між усіма суб'єктами постачальницької системи. Як наслідок, суб'єкти господарювання отримують змогу не лише нарощувати виробничу віддачу, але й гарантувати клієнту значно вищий рівень сервісу, що є критично важливим чинником для укріплення конкурентних переваг на сучасному ринку.

Аби побачити і зрозуміти вплив цифровізації на логістичні процеси підприємства, варто згрупувати їхні функції у формі таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### Вплив цифрових технологій на логістичні процеси

№	Технологія	Сутність	Практичний ефект
1	ERP-системи	Інтеграція всіх ресурсів і процесів підприємства в єдину систему	Підвищення прозорості, ефективне планування ресурсів, зменшення операційних помилок
2	CRM-системи	Управління взаємодією з клієнтами	Покращення обслуговування, персоналізація пропозицій, підвищення лояльності
3	SCM-системи	Управління ланцюгами постачання	Оптимізація поставок, координація учасників, скорочення термінів доставки
4	Big Data	Аналіз великих обсягів даних	Точніше прогнозування попиту, оптимізація запасів, зниження ризиків
5	Штучний інтелект (AI)	Автоматизація прийняття рішень	Оптимізація маршрутів, зменшення витрат, підвищення швидкості операцій
6	Інтернет речей (IoT)	Відстеження об'єктів у реальному часі	Контроль за рухом товарів, зменшення втрат, підвищення точності доставки

Джерело: створено автором на основі [34]

Таким чином, інтеграція цифрових рішень у логістичну діяльність компанії зумовлює зростання результативності управління потоками, зменшення фінансових витрат та покращення рівня клієнтського сервісу. Це, своєю чергою, закладає фундамент для становлення надійних конкурентних переваг та посилення ринкових позицій самої компанії.

Ключовим вектором у розвитку логістичних інновацій постає автоматизація операційних логістичних циклів, що суттєво каталізує підвищення загальної ефективності роботи суб'єкта господарювання. Застосування передових складських методик, як-от впровадження автоматизованих систем зберігання та пошуку (AS/RS), систем роботизованого збирання замовлень, конвеєрних мереж, а також застосування автономних рухомих апаратів (AGV, безпілотники), дає змогу істотно наростити продуктивність праці, скоротити часові затрати на виконання завдань та мінімізувати вплив людського елемента. Автоматизація сприяє зниженню частоти помилок, забезпеченню високої точності опрацювання посилок та гарантуванню сталої якості виконання логістичних процедур. Як наслідок, суб'єкти підприємництва здобувають спроможність зменшити загальний термін виконання замовлення, прискорити доставку та збалансувати видатки, пов'язані зі зберіганням та переміщенням товарів. [34].

Окрім того, вагоме значення мають інновації у сфері організації ланцюгів постачання. Актуальні концепції передбачають зведення до купи усіх залучених сторін логістичних операцій – постачальників, виробничих потужностей, збутових мереж та кінцевих споживачів – в єдину інформаційну платформу. Подібне об'єднання гарантує прозорість перебігу логістичних процесів, миттєвий обмін даними та злагодженість дій усіх учасників. Внаслідок цього організації здатні якнайшвидше реагувати на коливання попиту, збої у постачанні чи інші зовнішні чинники, що мінімізує ризики, скорочує фінансові витрати та підносить якість сервісу. Особливо цінною є змога синхронізувати рух матеріальних цінностей із потоками інформації, що сприяє більш раціональному плануванню та розпорядженню

наявними ресурсами.

Логістичні винаходи також відіграють ключову роль у формуванні клієнтоорієнтованої моделі фірми. У сучасному діловому середовищі клієнти очікують не лише високоякісної продукції, а й відмінного рівня обслуговування, оперативності виконання замовлень та гнучкості у комунікації. Застосування передових логістичних рішень, як-от моніторинг замовлення у реальному часі, індивідуалізовані умови доставки, автоматизовані системи опрацювання запитів споживачів, дає можливість нарощувати рівень задоволеності клієнтів та вибудовувати з ними тривалі взаємини. Це, своєю чергою, позитивно відображається на репутації компанії та укріплює її позиції на ринку. Таким чином, запровадження інновацій у логістиці є вагомим стратегічним вектором розвитку підприємства, який забезпечує зростання ефективності його роботи та формування стійких конкурентних переваг. Компанії, які активно інтегрують новітні логістичні розробки, здобувають змогу зменшувати операційні витрати, покращувати якість обслуговування, швидше адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та виходити на лідерські позиції у своїй сфері діяльності [38]. Для узагальнення основних напрямів впливу логістичних інновацій на діяльність підприємства доцільно представити їх у вигляді таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

#### Вплив логістичних інновацій на діяльність підприємства

Напрямок інновацій	Сутність	Результат для підприємства
Автоматизація процесів	Використання роботизованих систем, автоматизованих складів, безпілотного транспорту	Зниження витрат, підвищення продуктивності, скорочення часу обробки замовлень
Управління ланцюгами постачання	Інтеграція учасників у єдину систему, обмін інформацією	Підвищення координації, зменшення ризиків, швидка реакція на зміни
Цифровізація	Використання ERP, CRM, SCM, Big Data, IoT	Оптимізація процесів, підвищення точності планування
Клієнтоорієнтованість	Відстеження замовлень, персоналізація сервісу	Підвищення задоволеності клієнтів, формування лояльності
Оптимізація витрат	Скорочення логістичних витрат через інновації	Підвищення прибутковості та конкурентоспроможності

Джерело: створено автором на основі [15]

Інновації у сфері логістики є важливим елементом у піднятті конкурентних переваг компанії в реаліях нинішньої економічної ситуації. Запровадження цих інновацій дає змогу не просто вдосконалити логістичні операції та зменшити фінансові видатки, а й вибудувати свіжі парадигми в керуванні переміщенням матеріальних цінностей, даних, а також у способах комунікації з кінцевими споживачами [15].

Застосування сучасних методів та інноваційних рішень у направленні логістики надає змогу підприємствам нарощувати свою адаптивність, прискорювати реакцію на коливання ринкової кон'юнктури та покращувати якість обслуговування клієнтів. Як наслідок, бізнес отримує шанс не просто функціонувати результативно, а й обганяти суперників, формуючи міцні переваги у змаганні [13].

При цьому важливо усвідомлювати, що вихід на нові позиції ринку досяжний лише коли впровадження логістичних нововведень відбувається системно, що вимагає запровадження і об'єднання новітніх технологій, вправного менеджменту, прогресивного мислення та зосередженості на запитах кінцевих споживачів. Саме така синергія дає підприємству змогу гарантувати собі довготермінове зростання та стійкість в умовах жорсткої конкуренції.

Отже, логістичні інновації постають не просто як механізм для підвищення операційної ефективності бізнесу, але як фундаментальна стратегічна база для побудови його конкурентоспроможності, що, своєю чергою, детермінує вектори майбутнього розвитку та укріплення його становища на ринку.

## Висновки до розділу 1

Зростання здатності підприємства конкурувати є важким і багатограним, багатоплановим і постійним процесом, який охоплює усі аспекти його функціонування та вимагає цілісного підходу до управління.

Конкурентна позиція формується під впливом сукупності як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, а її підтримання залежить від розумного використання ресурсів, впровадження нововведень, підвищення якості продукції та зосередження уваги на потребах споживачів.

Виявлено, що шлях до посилення конкурентоспроможності передбачає виконання взаємопов'язаних кроків: аналіз ринкової кон'юнктури, формування стратегічного бачення, реалізація управлінських рішень та контроль над отриманими результатами. Визначальну роль у цьому механізмі відіграють засади єдності, адаптивності та новаторства, а також використання сучасних методів та інструментів керування. Визначення рівня конкурентоспроможності здійснюється за допомогою відповідних показників, що дає змогу своєчасно вносити корективи у діяльність господарського суб'єкта та гарантувати його стабільну динаміку.

Особливої уваги у теперішніх реаліях приділяють інноваціям у сфері логістики, які є одним із ключових напрямків посилення конкурентних характеристик компанії. Доведено, що інтеграція новацій у логістичну діяльність, зокрема цифровізація, механізація процесів та інтеграція ланцюгів постачання, сприяє оптимізації руху матеріальних потоків та інформації, зниженню операційних витрат та збільшенню загальної результативності роботи установи.

Отже, можна стверджувати, що посилення конкурентоспроможності господарських суб'єктів та впровадження логістичних інновацій є нерозривно пов'язаними процесами, які спільно забезпечують формування стійких переваг у конкуренції. Саме поєднання сучасних логістичних рішень у системі управління суб'єктом господарювання слугує головним стратегічним чинником для досягнення лідерства на ринку та забезпечення його довгострокового розвитку.

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ ВЕКТОРІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

### **2.1. Логістичні інновації як стратегічний вектор зростання конкурентоспроможності підприємств**

У наш час успіх підприємства на ринку дуже залежить від того, наскільки ефективно працює її логістична система. Вона відповідає за координацію потоків товарів, даних та коштів. Це прямо позначається на витратах, обслуговуванні замовників і здатності швидко реагувати на ринкові зміни. Тому впровадження нових логістичних рішень є основним чинником для створення тривалих конкурентних переваг.

Насамперед, такі нововведення допомагають зменшити операційні витрати завдяки автоматизації процесів, поліпшенню маршрутів і використанню цифрових систем для контролю запасів. Це дає змогу компанії встановлювати привабливі ціни, зберігаючи при цьому прибуток. Одночасно зростає швидкість та надійність поставок, що гарантує вчасне виконання замовлень і підвищує задоволеність замовників.

Також суттєво поліпшується якість логістичного обслуговування завдяки системам відстеження, автоматичній обробці замовлень і впровадженню CRM-рішень. Це робить операції більш прозорими та зміцнює довіру до компанії. Крім того, застосування цифрових платформ, великих даних (Big Data) та штучного інтелекту робить компанію більш гнучкою та здатною до адаптації, дозволяючи швидко реагувати на зміни попиту та зовнішні загрози [13].

Логістичні інновації також допомагають краще керувати запасами, що веде до ефективного використання ресурсів і зміцнення фінансового стану. Застосування електронної логістики (e-logistics) та об'єднаних ланцюгів

постачання відкриває нові можливості для співпраці та підвищує продуктивність бізнес-процесів. Хоча це вимагає значних інвестицій і кваліфікованих працівників, у довгостроковій перспективі такі рішення укріплюють позиції компанії на ринку.

Отже, логістичні інновації стають всеохоплюючими та зачіпають усі ланки ланцюга постачання. До основних напрямків розвитку цих інновацій належить цифрова трансформація логістичних процесів, яка означає впровадження ERP-, WMS- та TMS-систем для об'єднання бізнес-процесів та покращення управління. Важливим аспектом є застосування великих даних (Big Data) та штучного інтелекту, що дають змогу передбачати попит, оптимізувати обсяги запасів і зменшувати ризики [34].

Велике значення має автоматизація та роботизація логістичних операцій, які підвищують продуктивність, знижують витрати та зменшують кількість помилок. У транспортній логістиці активно використовуються GPS-моніторинг, системи для вибору найкращих маршрутів, а також енергоощадні технології, що допомагає зменшити витрати і пришвидшити доставку. Розвиток електронної логістики та цифрових платформ дозволяє об'єднати всіх учасників ланцюга постачання, роблячи процеси більш гнучкими та ефективними. Паралельно технологія блокчейн посилює прозорість та безпеку всіх операцій, а Інтернет речей (IoT) дає змогу контролювати вантажі в режимі реального часу. Окремо виділяється розвиток екологічної логістики, який спрямований на зменшення шкідливого впливу на довкілля і створює для компанії додаткові конкурентні переваги. Це не тільки відповідає міжнародним нормам, а й сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, що є ключовим чинником конкурентоспроможності.

Для впорядкування сучасних інструментів і методів впровадження логістичних нововведень доречно зібрати та проаналізувати їхні ключові особливості, реальні результати застосування та вплив на конкурентну позицію компанії. Наведена в таблиці 2.1. інформація відображає підсумки

аналізу актуальних наукових робіт та практичного досвіду впровадження інновацій у логістичній сфері, що дає змогу оцінити їхню стратегічну важливість для поступального розвитку організації.

Таблиця 2.1

## Інструменти та технології реалізації логістичних інновацій

Інструмент / технологія	Сутність та характеристика	Практичний ефект	Вплив на конкурентоспроможність
Цифрові платформи управління ланцюгами постачання (ERP, WMS, TMS)	Комплексні інформаційні системи, що дозволяють керувати всіма етапами логістики в єдиній цифровій платформі	Скорочення часу обробки замовлень на 20–40%; зниження логістичних витрат на 10–25%; підвищення точності планування до 95–98%	Оптимізація управління, скорочення витрат та удосконалення якості обслуговування
Автоматизовані склади (Smart Warehouse)	Застосування автоматизованих рішень, таких як роботизовані системи, системи автоматичного зберігання, сортувальні лінії та дрони, для ефективного керування складськими процесами	Зростання продуктивності складу на 30–60%; зниження витрат на персонал до 20–30%; зменшення помилок до 70%	Пришвидшення обробки заявок, покращення стабільності операційної діяльності, зниження витрат
GPS-моніторинг і оптимізація маршрутів	Застосування навігаційних засобів та програмного забезпечення для моніторингу транспортних засобів і планування найбільш ефективних маршрутів	Скорочення витрат на паливо на 10–20%; зменшення часу доставки на 15–25%; підвищення контролю транспорту в режимі реального часу	Збільшення оперативності доставки, скорочення видатків, вдосконалення логістичних процесів
Блокчейн у логістиці	Розподілена система зберігання інформації, яка гарантує відкритість та незмінність даних про переміщення продукції	Зменшення кількості логістичних помилок до 30–50%; підвищення прозорості операцій; скорочення часу документообігу на 30–40%	Посилення взаємної довіри між учасниками, скорочення ризиків недобросовісних дій, вдосконалення міжнародної взаємодії
ІоТ (інтернет речей) у відстеженні вантажів	Застосування вимірювальних та контрольних пристроїв для відстеження розташування і стану товарів (наприклад, температури, вологості та інших показників)	Підвищення точності відстеження до 99%; зниження втрат і псування товарів на 20–35%; оперативне реагування на відхилення	Зростання якості сервісу, зведення до мінімуму загроз та акцент на клієнтських потребах

Джерело: сформовано автором на основі [38]

\* Наведені відсоткові значення є узагальненими на основі міжнародних досліджень у сфері логістики (McKinsey, Deloitte, PwC) і відображають типовий ефект впровадження інновацій, який може варіюватися залежно від специфіки підприємства.

Таким чином, застосування передових засобів і технологій для впровадження логістичних нововведень забезпечує всебічний позитивний вплив. Він виявляється у зменшенні затрат, зростанні продуктивності діяльності та поліпшенні якості сервісу для споживачів. Це, своєю чергою, створює міцні конкурентні переваги для компанії та збільшує її здатність пристосовуватися до мінливих умов ринку.

Для чіткого розуміння напрямків розвитку інновацій у логістиці, варто дослідити динаміку інтеграції цифрових технологій у логістичну діяльність компаній. Як свідчать результати глобальних досліджень, застосування цифрових рішень у логістиці демонструє стабільне зростання.

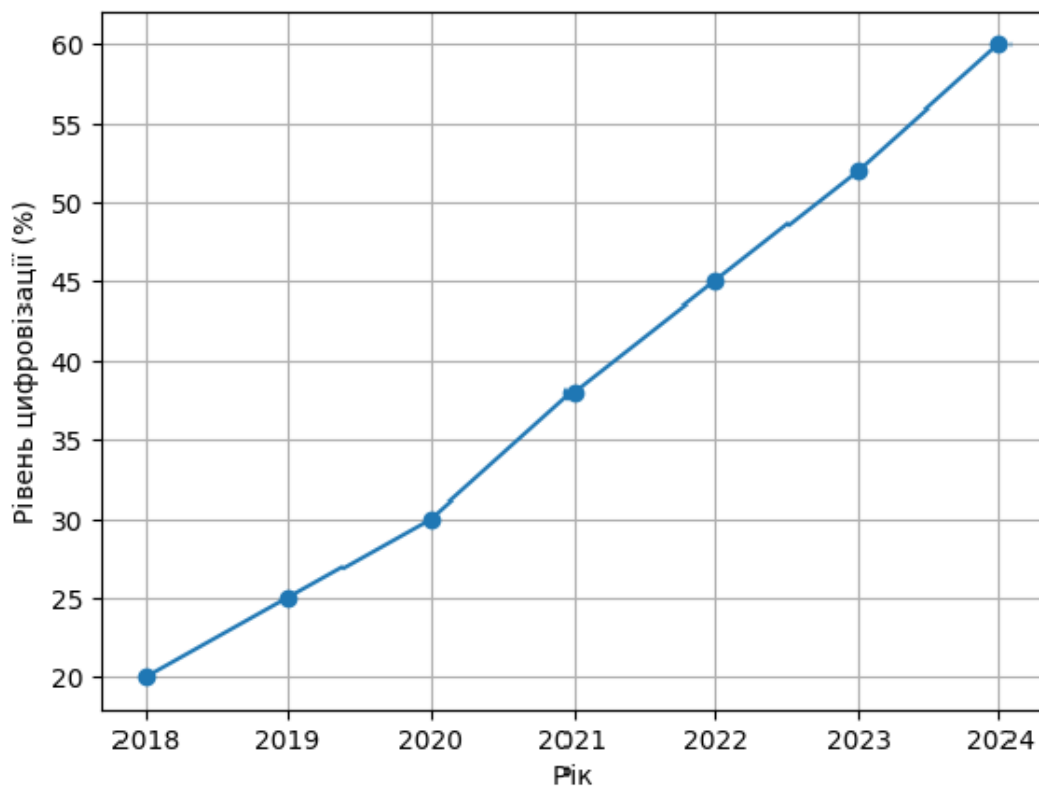


Рис. 2.1. Динаміка рівня цифровізації логістичних процесів підприємств, %

Джерело: сформовано автором на основі [34]

Згідно з представленими даними, рівень цифрової трансформації

логістичних операцій компаній демонструє стабільне збільшення. Якщо у 2018 році цей показник становив приблизно 20%, то до 2024 року він перевищив 60%, що вказує на інтенсивне інтегрування передових технологій у логістичний сектор. Ця динаміка обумовлена прогресом у створенні цифрових платформ, автоматизацією операційних процесів та посиленням конкуренції на ринку. Водночас, це слугує підтвердженням того, що суб'єкти господарювання, які не адаптують інноваційні рішення, поетапно втрачають свої конкурентні переваги.

З метою систематизації ключових проблем та окреслення перспективних напрямків, рекомендується представити їх у вигляді впорядкованої таблиці 2.2., яка дозволить всебічно оцінити вплив обмежувальних факторів та потенційні можливості для розвитку логістичних систем підприємств.

Таблиця 2.2

#### Проблеми, бар'єри та перспективи розвитку логістичних інновацій в Україні

Група факторів	Характеристика	Вплив на діяльність підприємства
Проблеми та бар'єри		
Високі інвестиційні витрати	Значні кошти потрібні для впровадження цифрових технологій, автоматизації та оновлення інфраструктури	Стимування інноваційного розвитку та спад інвестиційної активності
Нестача кваліфікованих кадрів	Нестача кваліфікованих кадрів у галузі логістики, інформаційних технологій та аналізу даних	Зниження ефективності використання інновацій, уповільнення цифрової трансформації
Технологічні та кіберризики	Загрози витоку даних, збоїв у роботі інформаційних систем, кіберзлочинності	Підвищення витрат на безпеку, ризик втрати інформації та репутації
Інфраструктурні обмеження	Недостатній розвиток транспортної, складської та логістичної інфраструктури	Ускладнення реалізації інновацій, зниження ефективності логістичних процесів
Опір змінам у компаніях	Низька готовність персоналу та менеджменту до впровадження нових технологій	Гальмування інноваційного розвитку, зниження конкурентоспроможності
Перспективи розвитку		
Цифрова трансформація бізнесу	Впровадження сучасних ІТ-рішень, автоматизація процесів, використання аналітики даних	Підвищення ефективності управління, зниження витрат, покращення сервісу

Інтеграція у європейські логістичні системи	Адаптація до стандартів ЄС, розвиток міжнародної співпраці	Розширення ринків збуту, підвищення якості логістичних послуг
Розвиток транспортної інфраструктури	Модернізація портів, доріг, залізниці, створення логістичних хабів	Підвищення швидкості та надійності перевезень
Потенціал аграрної та зернотрейдингової логістики	Висока роль аграрного сектору в економіці України	Зростання експортного потенціалу, зміцнення позицій на світовому ринку

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Таким чином, аналіз труднощів, перешкод та можливостей для розвитку логістичних інновацій в Україні вказує на їхню складну та взаємозалежну природу. З одного боку, існуючі обмеження – фінансові, кадрові, технологічні та інфраструктурні – перешкоджають активному впровадженню новітніх рішень. З іншого боку, існує суттєвий потенціал для зростання, обумовлений цифровізацією економіки, процесами інтеграції та важливою роллю логістики в основних секторах, особливо в аграрному.

Слід наголосити, що успішне використання перспективних можливостей стане можливим лише за умови подолання наявних перешкод та формування цілісного підходу до вдосконалення логістичної системи. У цьому сенсі логістичні нововведення є не тільки засобом підвищення продуктивності роботи компаній, але й суттєвим чинником їхнього стратегічного зростання та посилення конкурентоспроможності як на національному, так і на світовому ринку.

## 2.2. Аналіз структури хлібопекарської галузі України

Хлібопекарська галузь в Україні є одним з ключових напрямків харчової промисловості, постачаючи населенню базові продовольчі товари за доступними цінами. Її роль є стратегічною у забезпеченні продовольчої стабільності країни, адже хліб та інші вироби з борошна продовжують формувати значну частину раціону більшості людей.

Однак останнім часом цей сектор зустрічає численні виклики, спричинені як внутрішніми, так і зовнішніми обставинами. Серед них можна виділити економічну мінливість, зменшення кількості жителів, еволюцію смакових переваг споживачів, зростання конкуренції з боку закордонних товарів та альтернативних продуктів, а також наслідки глобалізації та діджиталізації господарства.

Актуальні напрямки розвитку сектора вказують на потребу пристосування підприємств до змінених умов діяльності. Важливим кроком в оновленні є впровадження електронних технологій у процеси виробництва та доставки, що сприятиме зростанню продуктивності, раціоналізації процесів та покращенню характеристик товарів. Проте подібні зміни вимагають суттєвих капіталовкладень та переосмислення методів управління підприємствами.

Варто зазначити, що чисельність населення України з кожним роком зменшується, що обумовлює скорочення попиту на хлібобулочну продукцію в тому числі (рис. 2.2).

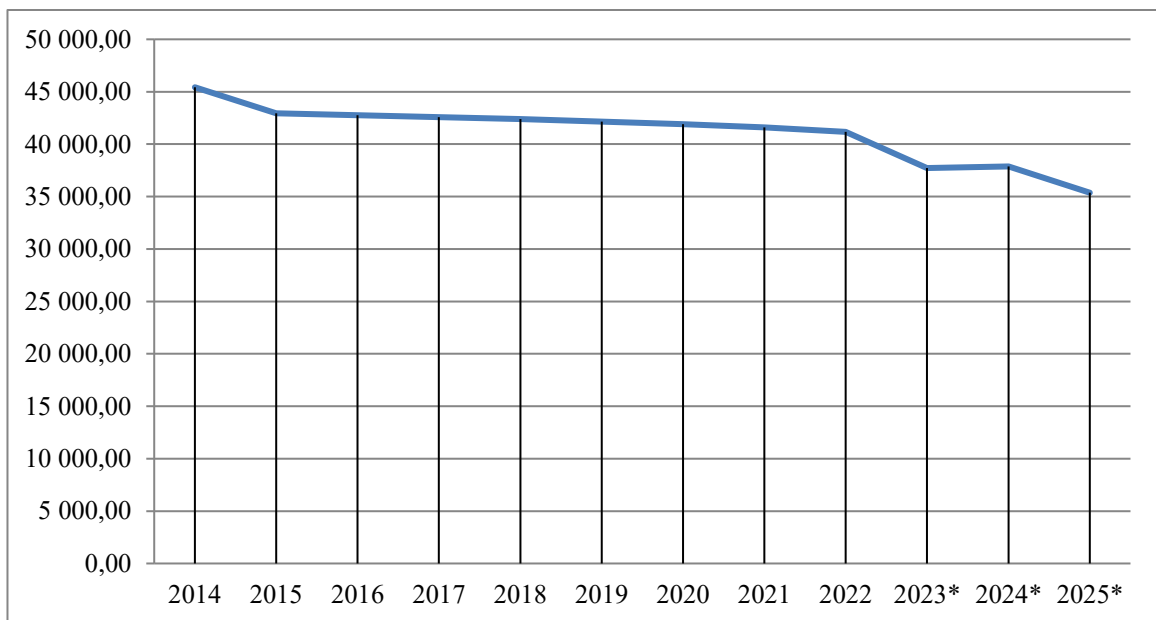


Рис. 2.2. Динаміка чисельності населення України, тис. чол.

Джерело: сформовано автором на основі даних Державної служби статистики України [7]

Слід зазначити, що з 24 лютого 2022 року приблизно 8,6 мільйона

громадян України виїхали за межі країни та не планують повертатися на батьківщину принаймні до завершення бойових дій. У результаті цього чисельність населення України суттєво зменшилася.

Згідно з офіційною статистикою, у 2021 році середньодобове споживання хліба на одну особу становило 250 г, тоді як рекомендована норма була 270 г. Річний обсяг споживання на людину за той же період сягав 92,7 кг [7].

У 2022 році, за даними Всеукраїнської асоціації пекарів, фактичне щоденне споживання хліба в Україні знизилося до приблизно 200 г на людину. Це скорочення зумовлене кількома чинниками: переміщенням частини виробників у тіньовий економічний сектор та неточними відомостями щодо чисельності населення. Крім того, спостерігалось зменшення обсягів виробництва, викликане скороченням кількості споживачів, яка, за оцінками, зменшилася на 20% у 2022 році [5].

Додатково, до 2024 року внутрішнє споживання пшениці в Україні зменшилося з 8 мільйонів тонн до понад 6 мільйонів тонн. Це пов'язано зі скороченням чисельності населення та трансформацією харчових звичок, зокрема зниженням споживання хліба та хлібобулочних виробів [5]. Аналіз статистичних даних, представлений у таблиці 2.3, ілюструє зміни у структурі виробництва хліба в Україні протягом останніх п'ять років.

Таблиця 2.3

Зміна у структурі виробництва хліба за 2020 – 2024 роки (тис. т)

Вид продукції	2020	2021	2022	2023	2024 (прогноз)
Хліб житній	9,3	8,4	7,5	6,5	5,4
Хліб пшеничний	449,1	425,0	400,9	375,8	350,6
Хліб житньо-пшеничний	342,3	320,0	297,7	275,3	252,6
Вироби булочні	265,2	253,0	240,8	232,1	223,4

Джерело: складено автором на основі [6]

Таким чином, загальна динаміка ринку свідчить про зменшення випуску традиційних видів хлібобулочних виробів та збільшення попиту на продукцію з додатковими характеристиками (таку як безглютеновий хліб,

цільнозернові вироби тощо).

Слід зазначити, що хлібобулочні вироби характеризуються обмеженим терміном зберігання та споживання, а основними їхніми споживачами є місцеві мешканці. Відповідно, ринкова пропозиція цих товарів формується з урахуванням купівельної спроможності споживачів, їхніх культурних традицій, смакових переваг та вподобань. Наведемо динаміку експорту борошна з України (рис. 2.3).

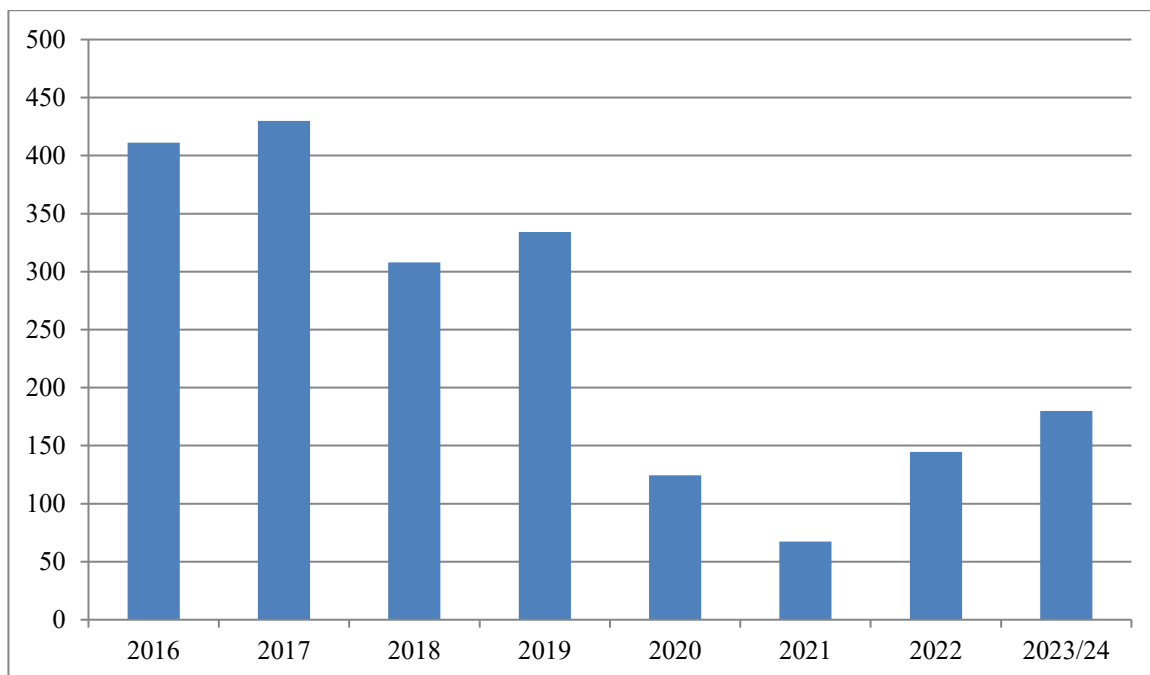


Рис. 2.3. Динаміка експорту борошна з України, 2016–2023 рр., тис. т

Джерело: сформовано автором на основі даних Державної служби статистики України [6]

Проведений аналіз статистичних даних засвідчив, що у 2021–2022 рр. основна частка експорту українського борошна припадала на ОАЕ та Палестину. Водночас уже у 2022–2023 рр. структура експорту зазнала змін: провідними імпортерами стали європейські країни, зокрема Польща, а також до переліку покупців увійшли Румунія, Хорватія, Угорщина, Словаччина, Чехія, Молдова та інші. Рейтинг основних країн-імпортерів українського борошна представлено на рис. 2.4.

Крім того, варто відзначити, що українські експортери змогли посилити свої позиції на ринках Близького Сходу. Зокрема, якщо у 2021–

2022 рр. Палестина імпортувала 11,6 тис. тонн українського борошна, то у 2022–2023 рр. обсяги поставок зросли до 14,6 тис. тонн [24]. Водночас через логістичні труднощі постачання українського борошна до країн Африки у цей період не здійснювалося.

Протягом останніх років галузь зіткнулася з низкою складних викликів. Для цього аналізу обрано чотирирічний період (2021–2024 роки), який охоплює базовий рік перед повномасштабним вторгненням, рік самого вторгнення та два наступні роки поступового відновлення.

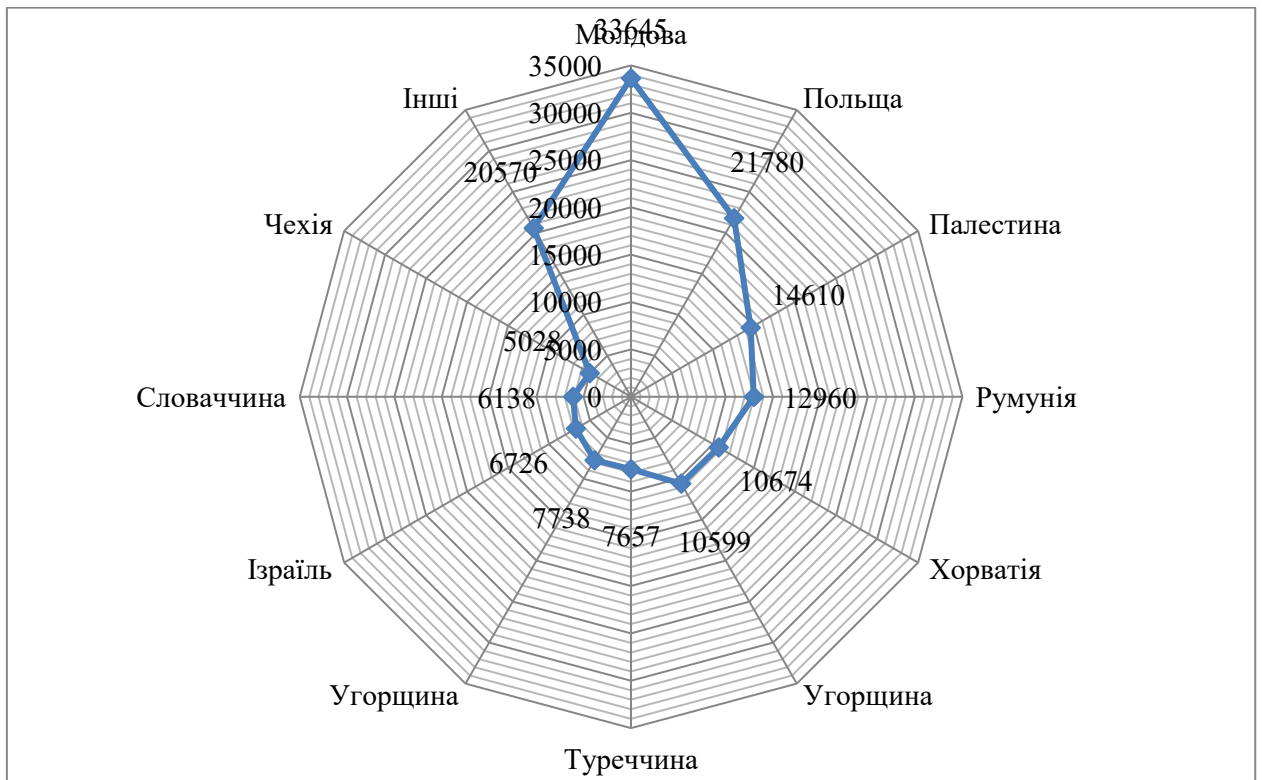


Рис. 2.4. ТОП-країн-імпортерів українського борошна, 2022–2023 рр., тис. тонн.

Джерело: [36]

2021 рік був періодом стабільного обсягу виробництва, передуючи воєнним діям. 2022 рік відзначився істотним спадом: випуск хлібобулочної продукції скоротився на 15,4%. Причинами цього стали пошкодження виробничих потужностей у зонах конфлікту, масовий відтік населення та порушення логістичних шляхів.

Динаміка виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні, 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024 (оцін.)
Обсяг виробництва ХБВ, млн тон (оцін.)	~0,90	~0,76	~0,78	~0,79–0,80
Темп зміни до поперед. року, %	базовий	-15,4	+2,7	+0,5...+1,5
Ціни на хліб пшеничного вищого гатунку (орієнт.), грн/кг	~22–25	~28–32	~38–42	~54–64
Темп зміни цін до поперед. року, %	базовий	+22–30	+15	+20–22
Індекс промислового виробництва КВЕД 10, % до поперед. р.	102,1	88,9	101,7	~102–103 (оцін.)
Частка ХБВ у витратах на харч., % (оцін.)	~12–13	~13–14	~14–15	~15–16

Джерело: сформовано автором на основі [39]

У 2023 році спостерігалася початкова фаза відновлення з приростом у 2,74%.

Протягом 2024 року позитивна динаміка зберігалася, проте повне повернення до показників довоєнного періоду все ще залишається передчасним.

Тенденції цін на хлібопродукти значно відрізнялися від змін обсягів виробництва, демонструючи зростання навіть в умовах спаду. Це пояснюється кількома чинниками:

1. Збільшенням собівартості, викликаним подорожчанням борошна, газу та електроенергії. Зокрема, у 2022 році споживчі ціни на покращені сорти хліба підвищилися на 30,3%, а на традиційні – на 22,1%.

2. Протягом семи місяців 2023 року ціни на хліб зросли додатково на 15%, а закупівельна вартість пшениці збільшилася на \$10 за тонну.

3. У 2024 році ціни показали подальше зростання на 20–22%, при цьому вартість батона вищого гатунку досягла 63,5 грн/кг, що становить підвищення на 44% за останні два роки.

Для глибшого розуміння конкурентної структури ринку ми маємо розглянути основних гравців та їхні ринкові частки.

Шість провідних компаній – «Київхліб», «Концерн Хлібпром», «Хлібні

інвестиції», «Кулиничі», «Золотий урожай» та «Формула смаку» – контролюють близько 60% внутрішнього виробництва хліба [8]. Решта 40% розподілені між регіональними та місцевими виробниками, серед яких і ТОВ «Одеський хлібозавод № 4».

Таблиця 2.5

## Основні гравці ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні

Підприємство	Ринкова частка (оцін.)	Регіон	Особливості
ПрАТ «Київхліб»	~15%	Київ та обл.	Лідер ринку, виробляє всі сорти
ПрАТ «Концерн Хлібпром»	~10–12%	Загальнонац.	Широка мережа, торгові марки
ТОВ «Хлібний хол. «Хлібні інвестиції»	~8–11%	Центр, Захід	Виробник та дистриб'ютор
ТМ «Кулиничі» (ТОВ «ХК Кулиничі»)	~9%	Харків та обл.	Регіональний лідер
Холдинг «Золотий урожай» (Lauffer)	~7%	Різні регіони	Вертикальна інтеграція
ГК «Формула смаку»	~6%	Центр. Україна	Диверсиф. асортимент
Регіональні та місцеві виробники	~40%	По регіонах	У т.ч. Одеський хлібозавод № 4

Джерело: сформовано автором на основі [26]

Таким чином, до чинників, що зумовлюють зниження попиту на хлібобулочні вироби в Україні, належать:

1. трансформація харчових уподобань населення, зокрема зростання популярності безглютенових та низьковуглеводних дієт;
2. посилення конкуренції з альтернативними товарами, включаючи випічку домашнього приготування та імпортні аналоги;
3. тиск з боку конкурентів;
4. скорочення споживчої бази внаслідок повномасштабної збройної агресії Російської Федерації та значної міграції громадян за кордон.

Слід зазначити, що глобалізаційні процеси сприяють інтеграції вітчизняних виробників до світового ринку, що відкриває нові перспективи, але разом з тим створює і певні труднощі.

Таблиця 2.6

Впровадження цифрових технологій у хлібопекарській галузі України 2025 р.

Показник	Частка підприємств (%)
Застосування автоматизованих систем у виробництві	25
Застосування CRM-систем	10
Перехід на хмарні технології	15
Основні перешкоди:	
Відсутність фінансових ресурсів	65
Нестача кваліфікований спеціалістів	30
Недостатнє технічне забезпечення	20

Джерело: сформовано автором на основі [39]

До таких труднощів належать посилення конкурентного тиску з боку імпортової продукції, потреба в адаптації до міжнародних стандартів якості та безпечності харчових товарів, а також необхідність оптимізації ланцюгів поставок для скорочення витрат на транспортування та зберігання готової продукції.

Суттєвим викликом для виробників залишається значна собівартість продукції, зумовлена зростанням цін на сировину та енергоносії. Крім того, вихід на міжнародні ринки вимагає значних вкладень у модернізацію виробничих потужностей, а також сертифікації відповідно до європейських норм. Відтак, рівень цифровізації українських хлібопекарських підприємств наразі є недостатнім. Це зумовлено високими фінансовими витратами на запровадження нових технологій, нестачею кваліфікованих спеціалістів у галузі автоматизації виробництва та потребою в оновленні нормативної бази для адаптації до сучасних технологічних стандартів.

### **2.3. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»**

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» зареєстроване 27 листопада 2019 року як товариство з обмеженою відповідальністю з кодом ЄДРПОУ 43370789. Місцезнаходження підприємства – вул. Танцюри Євгенія, м. Одеса. Єдиним засновником і кінцевим бенефіціарним власником є Добровольський Віталій

Володимирович (частка 100%), який одночасно виконує функції директора. Статутний капітал становить 150 000,00 грн [2].

Основний вид економічної діяльності підприємства – КВЕД 10.71 «Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання». Серед зареєстрованих додаткових видів діяльності:

- 10.72 – виробництво сухарів, сухого печива, борошняних кондитерських виробів тривалого зберігання;
- 46.21 – оптова торгівля зерном, насінням і кормами;
- 46.33 – оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями;
- 46.39, 46.90 – неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування;
- 47.11 – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах;
- 49.41 – вантажний автомобільний транспорт;
- 68.20, 77.39, 77.11, 77.12 – оренда нерухомості та транспортних засобів [30].

Наявність широкого переліку КВЕД відображає прагнення власника до диверсифікації доходів та захисту бізнесу від кон'юнктурних коливань. Фактично підприємство зосереджується на хлібопекарському виробництві, а торговельні та орендні КВЕД виступають допоміжними каналами. Виробнича потужність підприємства становить 6 200 тон на рік, що дозволяє задовольняти попит кількох районів міста Одеси. Середня завантаженість потужностей у 2024 році склала 98%, що є дуже високим показником та вказує на стабільний збутовий попит.

Для об'єктивного розуміння масштабів та ефективності виробничої діяльності підприємства необхідно розглянути ключові техніко-економічні показники в динаміці за аналізований період.

Аналіз фінансових результатів за період 2023–2024 років демонструє суттєве збільшення доходу від реалізації на 11,45%, досягнувши 729 357 тис.

грн. При цьому чистий прибуток зріс майже утричі – з 784 тис. грн до 2 199 тис. грн, а операційний прибуток збільшився на 218%.

Таблиця 2.7

Основні техніко-економічні показники ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за 2023–2024 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення абс.	Відхилення, %
Обсяг виробництва, тон	5 990	6 050	+60	+1,0
Виробнича потужність, тон	6 200	6 200	0	0,0
Обсяг реалізованої продукції (без ПДВ), тис. грн	654 414	729 357	+74 943	+11,45
Чисельність штатних працівників, осіб	900	849	-51	-5,67
Фонд оплати праці, тис. грн	77 763	131 618	+53 855	+69,25
Основні фонди, тис. грн	43 577	61 991	+18 414	+42,25
Повна собівартість, тис. грн	542 392	610 283	+67 891	+12,52
Фінансовий результат від операц. діяльності, тис. грн	5 894	18 745	+12 851	+218,02
Чистий прибуток, тис. грн	784	2 199	+1 415	+180,48
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,83	0,84	+0,01	+1,20
Коефіцієнт використання потужностей	0,97	0,98	+0,01	+1,03
Фондовіддача, грн/грн	15,02	11,76	-3,26	-21,72
Середньорічна з/п на 1 працівника, тис. грн	85,40	155,10	+69,70	+81,62
Продуктивність праці, тис. грн/особу	727,67	859,50	+131,83	+18,12
Рентабельність продукції, %	1,20	0,30	-0,90	-75,0

Джерело: сформовано автором на основі [30]

Таке значне покращення фінансових показників спостерігалось на фоні одночасного зменшення кількості співробітників на 51 особу (що становить 5,67%) та істотного зростання витрат на оплату праці на 69,25%. Це вказує на проведення оптимізації кадрового складу з метою підвищення ефективності праці.

Водночас, зниження показника фондовіддачі на 21,72% пов'язано зі значним приростом основних засобів на 42,25%, які наразі ще не повністю задіяні у виробничих процесах.

З метою оцінки походження надходжень підприємства та визначення

частки різних видів доходів, необхідно детально вивчити структуру та динаміку всіх доходів за 2023–2024 роки. Загальні доходи від операційної діяльності у 2024 році зросли на 135 997 тис. грн (+20,3%) і сягнули 807 355 тис. грн. Структурно відбулося суттєве зміщення: питома вага виручки від реалізації продукції знизилася з 97,48% до 90,34%, тоді як частка інших операційних доходів стрибком зросла з 2,52% до 9,66% (+61 054 тис. грн).

Таблиця 2.8

Динаміка і структура доходів ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» у 2023–2024  
рр., тис. грн

Показники	2023, тис. грн	Структ., %	2024, тис. грн	Структ., %	Відхил., тис. грн	Відхил., пп
Чистий дохід (виручка)	654 414	97,48	729 357	90,34	+74 943	-7,14
Інші операційні доходи	16 944	2,52	77 998	9,66	+61 054	+7,14
Всього доходи від операц. діяльності	671 358	100,0	807 355	100,0	+135 997	0,0
Інші фінансові доходи	82	14,83	80	15,12	-2	+0,29
Інші доходи	472	85,17	449	84,88	-23	-0,29
Разом доходи від звичайної діяльності	671 911	–	807 884	–	+135 972	–

Джерело: сформовано автором на основі даних про підприємство

Це може свідчити про активізацію супутньої господарської діяльності – оренди, надання транспортних послуг або реалізації додаткових товарів через торговельні КВЕД. Збільшення диверсифікації доходів позитивно позначається на стійкості підприємства до коливань основного ринку збуту.

Паралельно слід розглянути структуру витрат підприємства, оскільки саме вона визначає рівень маржинальності та ефективність управління ресурсами.

Загальна сума операційних витрат у 2024 році склала 788 610 тис. грн, що на 18,5% більше порівняно з попереднім роком.

Частка собівартості у структурі витрат знизилась з 81,51% до 77,39%, що свідчить про певне підвищення ефективності виробничих процесів. Проте

адміністративні витрати зросли більш ніж удвічі – з 29 578 до 60 919 тис. грн (+106%), що потребує окремого пояснення з боку управлінців.

Таблиця 2.9

Динаміка і структура витрат ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» у 2023–2024 рр., тис. грн

Показники	2023, тис. грн	Структ., %	2024, тис. грн	Структ., %	Відхил., тис. грн
Собівартість реалізованої продукції	542 392	81,51	610 283	77,39	+67 891
Адміністративні витрати	29 578	4,44	60 919	7,72	+31 341
Витрати на збут	87 551	13,16	108 575	13,77	+21 024
Інші операційні витрати	5 943	0,89	8 833	1,12	+2 890
Всього витрат операційної діяльності	665 464	100,0	788 610	100,0	+123 146
Фінансові витрати	5 274	–	15 975	–	+10 701
Разом витрати від звичайної діяльності	670 761	–	804 591	–	+133 830

Джерело: сформовано автором на основі даних про підприємство

Фінансові витрати також зросли втричі – до 15 975 тис. грн – що вказує на збільшення боргового навантаження внаслідок залучення короткострокових кредитних ресурсів.

Таблиця 2.10

Аналіз джерел формування майна ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», тис. грн

Показники	2023, тис. грн	2024, тис. грн	Відхил. абс.	Відхил., %
Власний капітал	5 632	7 382	+1 750	+31,08
– в % до всіх джерел	3,06%	2,33%	-0,73 пп	–
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	245	164	-81	-33,06
– в % до всіх джерел	0,13%	0,05%	-0,08 пп	–
Поточні зобов'язання і забезпечення	178 377	309 112	+130 735	+73,32
– в % до всіх джерел	96,81%	97,62%	+0,81 пп	–
у т.ч. кредиторська заборгованість	78 670	49 827	-28 843	-35,67
у т.ч. короткострокові кредити	58 087	149 973	+91 886	+158,21
у т.ч. інші поточні зобов'язання	41 620	69 641	+28 021	+67,34
БАЛАНС	184 254	316 658	+132 404	+71,87

Джерело: сформовано автором на основі даних про підприємство

Аналіз джерел фінансування майна підприємства розкриває структуру пасивів балансу та рівень фінансової залежності підприємства від зовнішніх кредиторів.

Валюта балансу за 2024 рік суттєво зросла – з 184 254 до 316 658 тис. грн (+71,87%), що відображає значне нарощення активів підприємства.

Водночас структура пасивів викликає занепокоєння: власний капітал складає лише 2,33% від загальної суми джерел, а поточні зобов'язання – 97,62%. Особливо помітним є зростання короткострокових кредитів з 58 087 до 149 973 тис. грн (+158%), що означає активне залучення позикових коштів для поповнення оборотних активів.

Разом з тим кредиторська заборгованість скоротилась на 35,67%, що свідчить про покращення розрахункової дисципліни з постачальниками.

Місце для рисунка 2.5 нижче відведено для схематичного відображення організаційної структури управління підприємством.

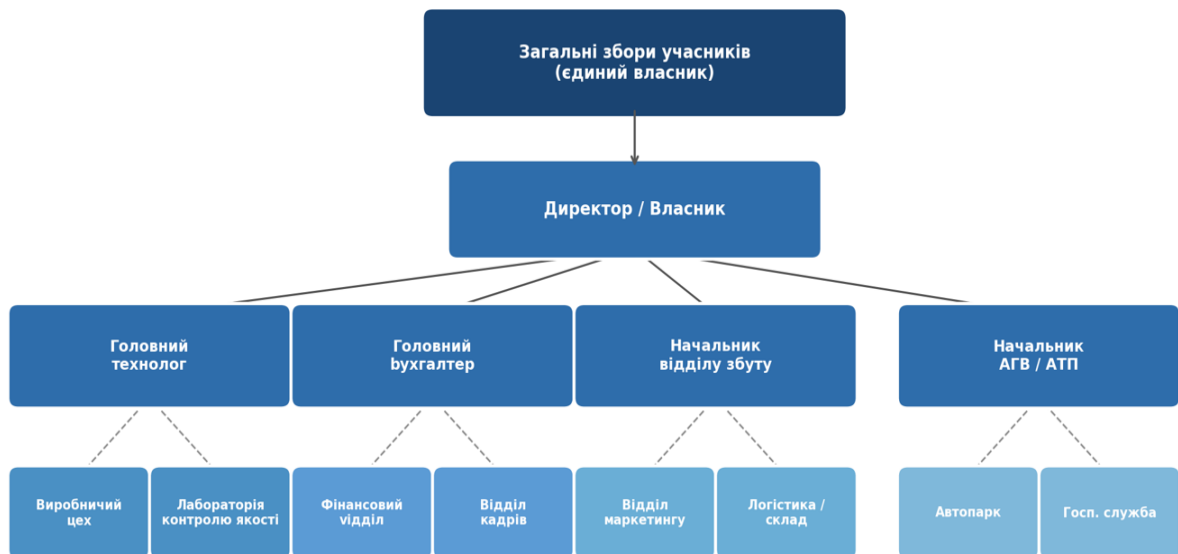


Рис. 2.5. Організаційна структура управління ТОВ «Одеський хлібо завод № 4»

Джерело: сформовано автором на основі даних про підприємство

Як товариство з обмеженою відповідальністю з єдиним учасником, підприємство має централізовану управлінську вертикаль: вищим органом управління є загальні збори учасників, виконавчим – директор. Відсутність

ради директорів або наглядової ради є типовою для таких підприємств і означає, що всі ключові рішення приймаються безпосередньо власником-директором.

Розглянемо на рисунку 2.6 динаміку основних фінансових показників нашого підприємства

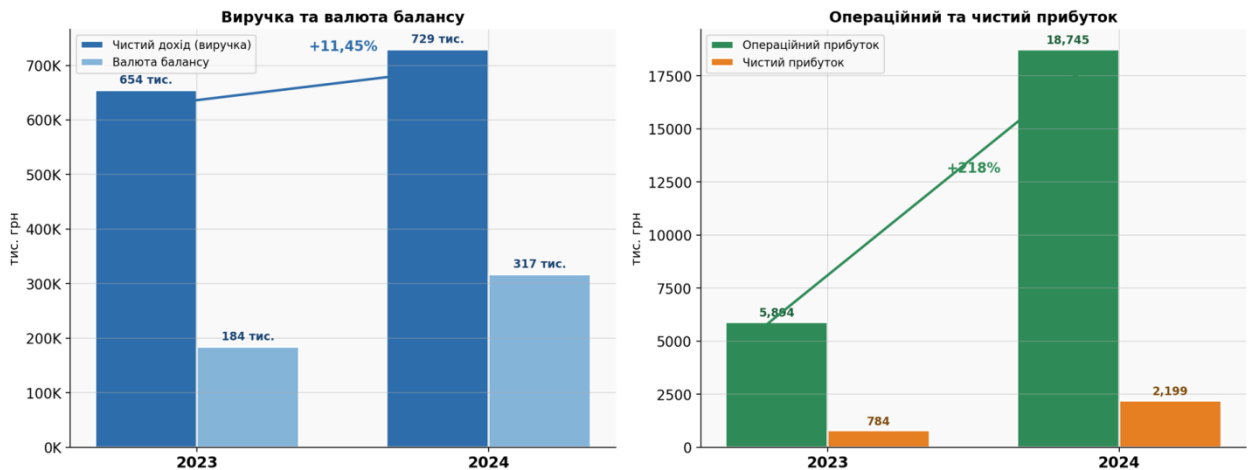


Рис. 2.6. Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за 2023–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі даних про підприємство

Зіставлення темпів зростання балансу (71,87%), виручки (11,45%) та чистого прибутку (180,48%) виявляє суттєву диспропорцію: активи зростають майже у 7 разів швидше, ніж виручка. Це означає, що у 2024 році на підприємстві здійснювались масштабні вкладення в основні та оборотні активи, які поки не відображаються у пропорційному зростанні доходів. Водночас значне збільшення прибутку на 180% є позитивним сигналом операційної ефективності та дозволяє стверджувати, що підприємство перебуває у фазі активного інвестиційного розвитку з поступовим поліпшенням фінансових результатів.

Показники рентабельності підприємства у 2024 році також демонструють суперечливу картину. Рентабельність сукупного капіталу зросла з 0,43% до 0,69%, рентабельність власного капіталу – з 24,5% до 33,79%.

Натомість рентабельність основної діяльності знизилась з 3,0% до

1,0%, а рентабельність продажів – з 0,3% до 0,1%. Рентабельність продажів 0,1% є вкрай низькою і типовою для хлібопекарської галузі, де виробники змушені балансувати між соціальними цінами та зростаючою собівартістю (див. рис. 2.7)

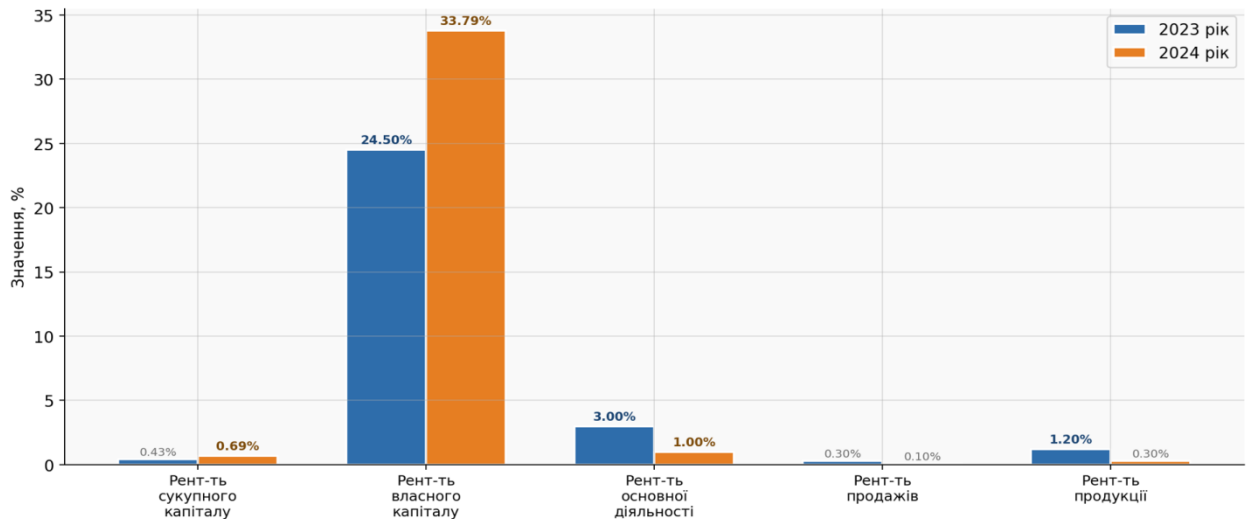


Рис. 2.7. Показники рентабельності ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» за 2023–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі даних про підприємство

Підсумовуючи аналіз характеристик підприємства, можна констатувати, що ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» є активно зростаючим підприємством у сегменті хлібопекарського виробництва Одеси. Незважаючи на надвисоку боргову залежність (понад 97% пасивів – зобов'язання), підприємство генерує зростаючий прибуток і нарощує операційні обсяги на тлі скорочення персоналу та підвищення продуктивності праці. Водночас низька рентабельність продажів та значний обсяг короткострокових кредитів формують фінансові ризики, управління якими потребуватиме особливої уваги з боку керівництва.

## Висновки до 2 розділу

У цьому розділі було проведено детальний розгляд шляхів підвищення

конкурентоспроможності компаній у хлібопекарській промисловості, що дало змогу визначити ключові тенденції її розвитку, поточні труднощі та можливі напрямки для покращення. Встановлено, що одним із вирішальних факторів посилення конкурентних позицій підприємств є логістичні нововведення, які сприяють оптимізації витрат, підвищенню ефективності управління товарними потоками та поліпшенню якості обслуговування клієнтів. Однак рівень цифровізації в Україні все ще недостатній через значні інвестиційні потреби, брак кваліфікованих спеціалістів та обмеження інфраструктури.

Аналіз стану української хлібопекарської галузі виявив стійку тенденцію до зменшення обсягів виробництва та внутрішнього споживання через демографічні зміни, трансформацію споживчих переваг та наслідки воєнних дій. Дослідження зовнішньоекономічної діяльності показало переорієнтацію експорту українського борошна на європейські ринки, тоді як логістичні проблеми обмежують можливості розширення експорту на ринки Африки.

Під час аналізу діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» було встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових показників, зокрема зростання доходів, прибутку та продуктивності праці. Проте виявлено низку проблемних аспектів, таких як висока залежність від запозичених коштів, зниження окремих показників прибутковості та зростання фінансових витрат.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі можливе за умови комплексного застосування інноваційних логістичних рішень, інтенсифікації цифрової трансформації, оптимізації витрат та пристосування до змін зовнішнього середовища. Це створює фундамент для розробки ефективної стратегії розвитку компаній галузі в умовах нестабільного ринку.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»

#### **3.1. Розробка проєкту з впровадження логістичних інновацій на ТОВ «Одеський хлібозавод №4»**

В умовах посилення конкуренції на ринку хлібобулочної продукції та збільшення витрат на її виготовлення і реалізацію, особливої важливості набуває покращення ефективності логістичних процесів на підприємстві. Як було з'ясовано раніше, діяльність ТОВ «Одеський хлібозавод №4» характеризується зростанням витрат і низькою прибутковістю від продажу продукції, що вимагає пошуку можливостей для оптимізації видатків та підвищення загальної ефективності бізнесу.

Одним із найефективніших шляхів посилення конкурентних позицій підприємства є застосування інноваційних підходів у логістиці, спрямованих на вдосконалення процесів перевезення та розподілу товарів. Враховуючи специфіку роботи хлібопекарського виробництва, де продукція має короткий термін придатності, ключовими аспектами стають оперативність, точність та рентабельність поставок.

З цією метою для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» пропонується реалізувати проєкт із впровадження системи оптимізації логістики доставки продукції, який отримав робочу назву «FreshRoute».

Сутність проєкту: «FreshRoute» передбачає комплексне вдосконалення логістичної системи підприємства шляхом впровадження сучасних цифрових інструментів управління транспортними потоками, що включає:

- оптимізацію маршрутів доставки продукції;
- впровадження системи GPS-моніторингу транспорту;
- оптимізацію рівня завантаження транспортних засобів;

– підвищення координації між виробництвом та службою логістики.

Ключовим завданням цього проекту є оптимізація логістичних витрат підприємства, підвищення продуктивності використання транспортних засобів та забезпечення вчасного постачання товарів клієнтам. Для практичної реалізації проекту «FreshRoute» доцільно конкретизувати його ключові складові, визначити механізм його впровадження та очікуваний вплив на ефективність діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Важливим є не лише впровадження окремих інструментів, а їх інтеграція в єдину логістичну систему, що забезпечує комплексний результат.

З огляду на це, основні заходи проекту, їх зміст, очікуваний ефект та можливість застосування в умовах мінливого середовища систематизовано в таблиці 3.1.

Аналіз представлених ініціатив свідчить про їх системний характер та взаємозв'язок, що дозволяє розглядати впровадження логістичних інновацій не як окремі, ізольовані зміни, а як інтегровану систему для підвищення ефективності логістичної діяльності компанії. Кожен із запропонованих напрямків впливає на різні елементи функціонування логістичної системи, однак у сукупності вони забезпечують спільний ефект, який проявляється у суттєвому скороченні витрат, збільшенні швидкості обслуговування та раціональному використанні ресурсів.

Важливо зазначити, що більшість розглянутих рішень вже успішно застосовуються на сучасних підприємствах України, що підтверджує їхню практичну реальність та економічну обґрунтованість. Водночас для компаній середнього розміру, до яких належить ТОВ «Одеський хлібозавод №4», впровадження подібних інструментів часто є непослідовним або недостатньо системним, що обмежує їхню продуктивність та не дозволяє максимально використати потенціал логістичних інновацій.

Таблиця 3.1

## Ключові заходи впровадження логістичних інновацій на ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

№	Напрямок інновації	Сутність впровадження	Операційний ефект	Економічний ефект	Практика в Україні
1	Оптимізація маршрутів доставки	Впровадження TMS-системи для автоматизованого планування маршрутів з урахуванням розташування клієнтів, часових обмежень доставки та дорожньої ситуації	– скорочення загальної протяжності маршрутів, – зменшення часу доставки, – усунення дублювання рейсів, – підвищення ефективності використання транспорту	1) зниження витрат на паливо на 10–25%, 2) зменшення логістичних витрат, 3) зниження рівня зносу транспорту, 4) підвищення оборотності продукції	Використовується компаніями Нова Пошта, Fozzy Group, METRO Cash & Carry Ukraine як базовий інструмент оптимізації логістики
2	GPS-моніторинг транспорту	Встановлення систем GPS-контролю для відстеження транспорту в режимі реального часу та аналізу маршрутів, швидкості руху і витрат пального	– підвищення прозорості логістичних процесів, – скорочення нераціональних простоїв, – посилення контролю за дотриманням маршрутів, – підвищення дисципліни водіїв	1) зниження перевитрат пального на 5–15%, скорочення непродуктивних витрат, 2) зменшення витрат на обслуговування транспорту, 3) підвищення ефективності використання автопарку	Широко застосовується компаніями АТБ-Маркет, Kernel, Нібулон у логістичних та виробничих процесах
3	Оптимізація завантаження транспорту	Планування завантаження транспортних засобів з урахуванням обсягів продукції, маршрутів і місткості транспорту з метою формування оптимальних партій перевезень	– зменшення кількості рейсів, – скорочення порожніх пробігів, – підвищення рівня завантаженості транспорту, – покращення організації логістичних операцій	1) зниження транспортних витрат на 10–20%, 2) оптимізація витрат на паливо та амортизацію, 3) зменшення витрат на обслуговування транспорту, 4) підвищення загальної ефективності логістики	Реалізується у компаніях Сільпо, Епіцентр К, Rozetka, як елемент комплексної логістичної оптимізації
4	Інтеграція виробництва і логістики	Узгодження виробничих процесів із графіками доставки продукції на основі принципів just-in-time, що забезпечує синхронізацію обсягів виробництва та збуту	– скорочення затримок у відвантаженні, – підвищення швидкості доставки, – зменшення надлишкових запасів, – зниження ризику псування продукції	1) зменшення втрат від списання продукції, 2) скорочення складських витрат, 3) підвищення оборотності запасів, 4) стабілізація доходів підприємства	Використовується компаніями МХП, Оболонь, Coca-Cola HBC Ukraine у межах інтегрованих логістичних систем

Джерело: сформовано автором на основі аналізу наукових публікацій з логістики, відкритих даних про діяльність підприємств (Нова Пошта, АТБ, Kernel, МХП) та власних узагальнень автора

Враховуючи особливості діяльності підприємства, зокрема потребу в оперативному збуті продукції та зменшенні збитків від нерозпроданих товарів, найбільш відчутний результат очікується від удосконалення маршрутів перевезень, збільшення ефективності завантаження транспорту та гармонізації виробничих і постачальницьких процесів. Саме ці кроки прямо впливають на обсяг логістичних витрат і сприяють швидкому отриманню фінансової вигоди. Для всебічного розуміння принципів функціонування проєкту «FreshRoute» доцільно проаналізувати структуру та взаємодію основних логістичних процесів підприємства. Ефективність логістичної системи визначається не лише швидкістю постачання продукції, а й якістю опрацювання супровідної інформації.

Вирішальне значення має синхронізація матеріальних та інформаційних потоків, що забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень та оперативне пристосування до змін попиту. У такому контексті проєкт «FreshRoute» об'єднує фізичне переміщення продукції з сучасними цифровими інструментами управління. Основні логістичні потоки та їх функціональне призначення в межах реалізації проєкту представлені в табл 3.2.

Таблиця 3.2

## Формування логістичних потоків у межах реалізації проєкту «FreshRoute»

Тип потоку	Джерело формування	Інструменти проєкту «FreshRoute»	Результат для ТОВ «Одеський хлібозавод №4»
Матеріальний потік	Виробництво – склад – транспорт – торгові точки	Оптимізація маршрутів, планування завантаження, узгодження графіків відвантаження	Раціоналізація руху продукції, скорочення часу доставки, зниження втрат
Інформаційний потік	Замовлення, дані про продажі, залишки, повернення	TMS-система, GPS-моніторинг, аналітика даних	Підвищення точності планування, оперативне управління доставкою
Зворотний потік (зворотний зв'язок)	Дані з торгових точок про реалізацію та залишки продукції	Аналіз ефективності, коригування маршрутів і обсягів постачання	Зменшення списань, адаптація логістики до реального попиту

Джерело: сформовано автором

На основі виділених логістичних потоків доцільно представити їх взаємодію у вигляді процесної схеми реалізації продукції в умовах впровадження проєкту «FreshRoute» (рис. 3.1).

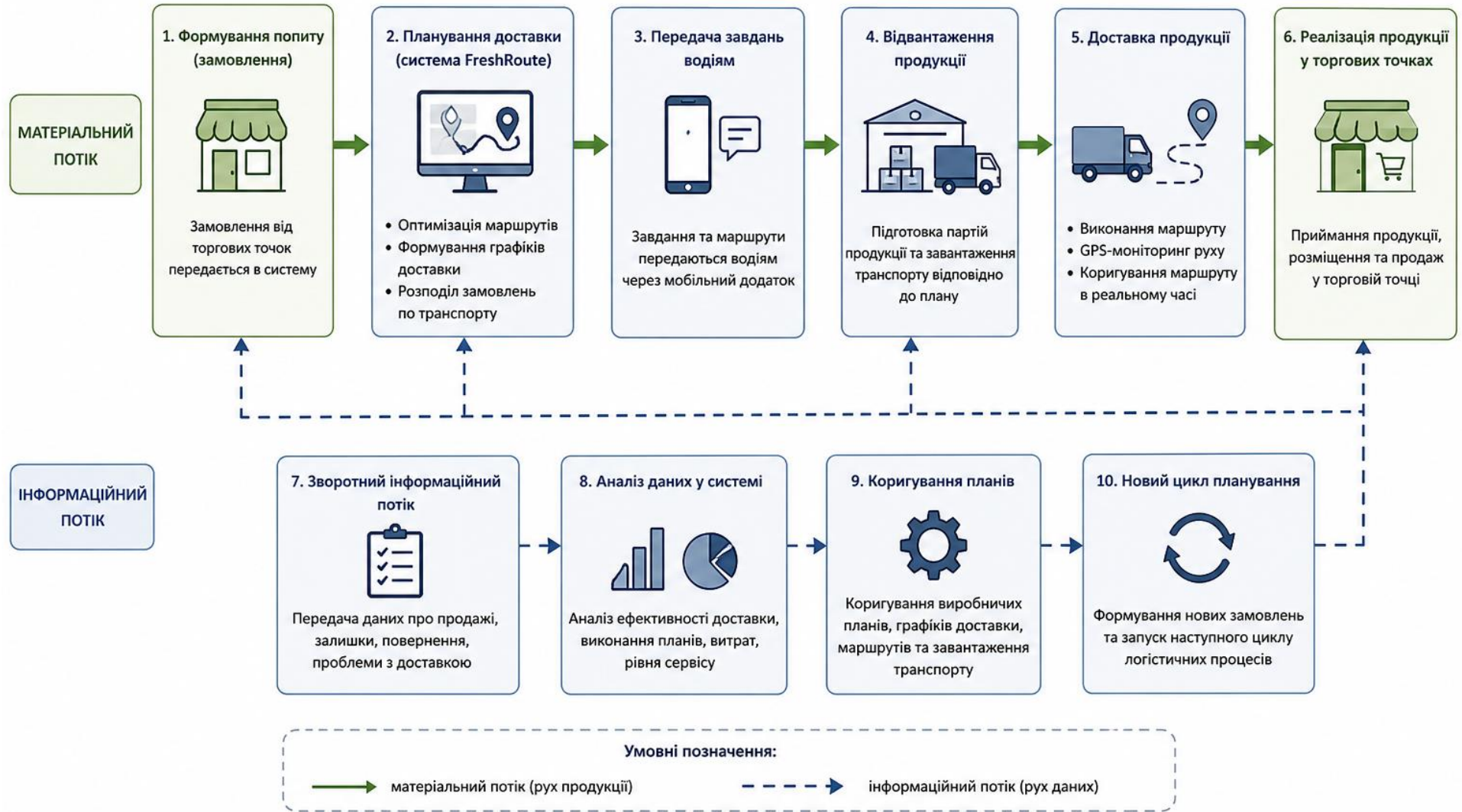


Рис. 3.1. Схема логістичного та інформаційного потоку реалізації продукції в умовах впровадження проекту «FreshRoute»

Джерело: сформовано за допомогою ШІ (ChatGPT)

Рис. 3.1 демонструє замкнений цикл управління логістикою, де інформаційний потік безперервно коригує матеріальний.

Для наочного відображення очікуваного економічного ефекту від впровадження проєкту «FreshRoute» доцільно представити прогнозу динаміку зміни ключових показників діяльності підприємства у вигляді діаграми.



Рис. 3.2. Прогнозна динаміка зміни логістичних витрат та прибутковості діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» в результаті впровадження проєкту «FreshRoute»

Джерело: сформовано автором на основі таблиці 3.1., а також на результатах, досягнутих українськими підприємствами, які впроваджували подібні заходи

Отримані результати узгоджуються з ефектами, наведеними у таблиці 3.1, та підтверджують економічну доцільність впровадження логістичних інновацій на підприємстві. Дані рис. 3.2 свідчать, що впровадження проєкту «FreshRoute» забезпечить суттєве скорочення основних видів логістичних витрат: загальних – на 10–20%, витрат на паливно-мастильні матеріали – на 5–15%, витрат на обслуговування транспорту – на 10–15%.

Крім того, зменшення втрат від нереалізованої продукції очікується на рівні 10–20%, що позитивно вплине на фінансові результати діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

Таким чином, попередні оцінки свідчать про значні економічні

перспективи, які відкриває впровадження проекту «FreshRoute». З метою кількісної верифікації прогнозованих вигод, у подальшому підрозділі буде детально проаналізовано фінансову ефективність запропонованих заходів.

### **3.2. Економічне обґрунтування рекомендованого проекту з впровадження логістичних інновацій**

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

$$IC = ICoф + ICок + ICм \quad (3.1)$$

Інвестиційні витрати в основні фонди включають витрати на будівельно-монтажні роботи (перепланування цеху, будівництво або прибудова до цеху), а також витрати на придбання і монтаж технологічного, енергетичного, транспортного обладнання.

Розрахунок необхідного обсягу інвестицій здійснюється по формулі:

$$ICoф = ВБР + ICoб + Пр \quad (3.2)$$

де: ВБР – вартість будівельно-монтажних робіт

ІСоб – інвестиції на придбання обладнання

Пр – інші витрати, прийняті рівними 5% від (ВБР + ІСоб)

$$ICoб = Цо + Тр + Мо \quad (3.3)$$

де: Цо – ціна придбання нового обладнання (оптово-відпускна ціна);

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

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

Таблиця 3.3

#### Перелік обладнання для реалізації стартапу

Назва технологічного обладнання	Кіл-ть	Ціна, тис грн	Сума, тис грн
Авторефрижератор Рено Маскот 2,0	1	227,65	227,65
Ящична тара пластмасова 400x265x54	500	0,018	18,0
Разом			245,65

Джерело: розроблено авторкою

Транспортно-складські витрати складуть:

$$275,65 \times 0,05 = 13,8 \text{ тис грн}$$

Проведення монтажних робіт у нашому варіанті не потрібні.

Тоді, інвестиції на придбання обладнання складуть:

$$I_{\text{Соф}} = 245,65 + 13,8 = 259,45 \text{ тис. грн}$$

Визначення розміру необхідних обігових коштів

Для введення в дію виробництва нового виду продукту – підприємство повинно мати певну суму оборотних коштів. А саме – нормовані оборотні кошти: у виробничих запасах (на сировину, тару, матеріали, паливо); напівфабрикати.

Норматив обігових засобів у виробничих запасах визначаємо за формулою:

$$N_{\text{п.з.і}} = V_{\text{мрі}} * N_{\text{мрі}}, \quad (3.4)$$

де:  $V_{\text{мрі}}$  – витрати і-го виду матеріальних ресурсів (в грошовому вираженні) на плановий добовий випуск продукції, грн.

$N_{\text{мрі}}$  – норма запасу і-го виду матеріальних ресурсів, доби.

$N_{\text{мрі}}$  приблизно можна визначити за формулою:

$$N_{\text{мрі}} = 0,75 * t_{\text{пост.і}} \quad (3.5)$$

де:  $t_{\text{пост.і}}$  – інтервал часу, що планується між двома наступними поставками і-го виду матеріальних ресурсів, доби.

Закупівельна ціна бензину А-95Ц = 90 грн/л

При потребі в бензині 200л додаткова сума обігових засобів складає величину:

$$200 \times 90 = 18,0 \text{ тис. грн.}$$

Рекламні заходи = 50 тис. грн. Рекламні матеріали планується розмістити в лотках продажі хлібобулочних виробі на міських бізбордах та на транспортних засобах Одеського хлібозаводу №4.

Загальна сума інвестицій:

$$I_{\text{С}} = 259,45 + 18,0 + 50,0 = 327,5 \text{ тис. грн}$$

Річні амортизаційні відрахування складуть:  $327,5 / 5 = 65,5 \text{ тис. грн.}$

Визначення витрат на ПММ при організації доставки замороженої продукції Метод організації роботи – маятниковий з завантаженням прямим маршрутом.

Залежно від загального пробігу авторефрижератора розрахунок потреб в пальному розраховується за формулою:

$$M = Hl \cdot L, \quad (3.6)$$

де  $Hl$  – середньозважена норма витрат пального в розрахунку на 100 км пробігу, л/100 км; (12 л/100 км)

Ціна бензину А-95 станом на травень місяць 2026р року 90 грн/л.

$L$  – загальний пробіг автомобіля, км.

Протяжність маршруту з урахуванням переміщень в сировинній зоні:

1. Одеса – Миколаїв з заїздом у м. Коблево та м. Вознесенськ:  $300 \times 2 = 600$  км

2. Одеса – Білгород Дністровський із заїздом до м. Чорноморськ:  $250 \times 2 = 500$  км

Середньозважена відстань:  $(600 + 500)/2 = 550$  км

Витрати на паливо на один рейс.:

$$550/100 \times 12 \times 90 = 5940 \text{ (грн)}$$

Враховуючи, що здійснюється 10 виїздів з перевезення загальні витрати на ПММ складуть:  $5940 \times 10 = 59400$  грн

За 10 виїздів планується перевезти 30000 кг продукції, тобто вартість ПММ на перевезення 1 кг товару складе  $59400/20000 = 2,97$  грн.

Розрахунок ФОП працівників виїзної бригади.

Таблиця 3.4

Місячний фонд оплати праці працівників бригади з перевезення

Посада	Чисельність	Посадовий оклад, грн	ЄСВ, 22%,грн	ФОП, грн
Водій-вантажник	2	22000	4840	53680
Разом	2	22000	4840	53680

Джерело: розроблено авторкою

При виїзді регіони країни, водіям нараховуються додатково до суми

оплати праці добові на відрядження в сумі 300 грн/добу. Таким чином місячний фонд добових нарахувань на відрядження складає:

$$(300 \times 2) \times 10 = 6000 \text{ (грн)}$$

Загальна сума ФОП складе суму:  $53680 + 6000 = 59680$  грн

Загальновиробничі витрати складають 5 % від фонду заробітної плати:

$$59,68 \times 0,05 = 3,0 \text{ тис. грн.}$$

Адміністративні витрати складають 3 % від виробничої собівартості:

$$0,03 \times ((30000 \times 2,97) + 59680 + 188300) = 0,03 \times 337,1 = 10,1 \text{ тис. грн}$$

Витрати на збут складають 5 % від виробничої собівартості:

$$337,1 \times 0,05 = 16,9 \text{ тис. грн.}$$

Інші операційні витрати складають 2 % від виробничої собівартості:

$$337,1 \times 0,02 = 6,74 \text{ тис. грн}$$

Виконані розрахунки зведемо в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

#### Калькуляція собівартості послуг перевезень

Статті калькуляції	Сума, грн
1. Паливо і електроенергія на технологічні цілі	59400
4. Заробітна плата основних виробничих робітників	44000
5. Відрахування на соціальні заходи	9680,0
6. Загальновиробничі витрати	3,0
<b>Виробнича собівартість</b>	<b>116,1</b>
7. Адміністративні витрати	10,1
8. Витрати на збут	16,9
9. Інші операційні витрати	6,74
<b>Повна собівартість</b>	<b>149,8</b>

Джерело: розроблено авторкою

Повна собівартість послуги з перевезення замороженої продукції складає 149,8 тис грн що складе

В Україні перевезення в рефрижераторах розраховується на 1 км проїзду і складає по тонажу для 1,5-3 тони від 22 до 32 грн/км. Середній тариф складе  $54/2=27,0$  грн/км

У нашому варіанті загальний пробуг складає 7750 км

1. В інші райони Одеської області:  $10 \times 550 = 5500$  км

2. Перевезення замороженої продукції по місту Одеса приймемо 3500 км.

При повній собівартості перевезення на відстань 9000 км замороженої продукції з загальною вартістю 149800 грн маємо собівартість перевезення на 1 км:  $149800 \text{ т} / 9000 = 16,64 \text{ грн/км}$

В порівняльному варіанті прибуток від організації власного перевезення складе  $27,0 - 16,64 = 10,36 \text{ грн/км}$ .

Таблиця 3.6

## Грошовий потік по проекту, тис. грн

Показники	Роки				
	2027	2028	2029	2030	2031
1. Виручка від реалізації	243,0	243,0	243,0	243,0	243,0
2. Поточні витрати	149,8	149,8	149,8	149,8	149,8
3. Амортизаційні відрахування	65,5	65,5	65,5	65,5	65,5
4. Щорічна сума иплат кредиту	–	–	–	–	–
4. Балансовий прибуток	94,0	94,0	94,0	94,0	94,0
5. Податок на прибуток	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0
6. Чистий прибуток	77,0	77,0	77,0	77,0	77,0
7. Чистий грошовий потік	142,5	142,5	142,5	142,5	142,5
8. Коефіцієнт дисконтування	0,865	0,756	0,657	0,571	0,497
9. Чистий приведений грошовий потік	123,3	103,7	93,8	81,4	70,8
10. Сумарний чистий приведений грошовий потік	123,3	227,0	320,8	402,2	473,0

Джерело: розраховано авторкою

Оцінка інвестиційної привабливості проекту.

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

Розрахунок чистого приведенного доходу здійснюється за формулою:

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ДП}_i}{(1+d)^i} - \text{ІС} \quad (3.8)$$

де ІС – стартові інвестиції;

ДП<sub>i</sub> – Сума чистих грошових надходжень, дисконтованих протягом n-років;

Якщо ЧПД > 0, то це означає, що в результаті реалізації проекту прибутковість підприємств підвищується і проект можна вважати прийнятним.

$$\text{ЧПД} = 473,0 - 327,5 = 145,5 \text{ (тис грн)}$$

Наступний показник, який використовується для оцінки економічної ефективності – це індекс прибутковості (ІД):

$$\text{ІД} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ДП}_i}{(i+d)^i}}{\text{ІС}} \quad (3.9)$$

$$\text{ІД} = 473,0 / 327,5 = 1,45$$

Один з найбільш використовуваних показників привабливості інвестиційного проекту є термін окупності інвестицій:

$$\text{COI} = \frac{\text{ІС}}{\left( \sum_{i=1}^n \frac{\text{ДП}_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{сер}}} \quad (3.10)$$

де: Середня сума чистого грошового потоку за період часу прийнятий у розрахунках (місяць, квартал, рік)

Середньозважена величина сумарного чистого приведенного грошового потоку:

$$\text{COI} = 327,5 / (473,0 / 5) = 3,46 \text{ (роки)}$$

Розрахунки показників інвестиційної привабливості заходу показують, можливість реалізації проекту. Розрахунки показали, що рекомендований проект інвестиційно привабливий.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено та економічно обґрунтовано інноваційний логістичний проект «FreshRoute» для ТОВ «Одеський хлібозавод №4», спрямований на модернізацію транспортно-логістичної системи підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Визначено сутність проекту, що передбачає впровадження чотирьох ключових напрямів логістичних інновацій: оптимізацію маршрутів доставки

на основі TMS-системи, GPS-моніторинг транспорту, підвищення рівня завантаженості транспортних засобів та інтеграцію виробничих і логістичних процесів за принципом just-in-time. Кожен із зазначених напрямів спрямований на зниження операційних витрат, підвищення швидкості та надійності постачань. Практична реалізованість запропонованих рішень підтверджується успішним досвідом провідних українських компаній – Нова Пошта, АТБ-Маркет, Kernel та МХП, що свідчить про їх адаптованість до вітчизняних ринкових умов.

Здійснено детальне економічне обґрунтування проєкту. Загальний обсяг капітальних інвестицій становить 327,5 тис. грн, з яких 259,45 тис. грн – витрати на придбання транспортного обладнання, 18,0 тис. грн – оборотні кошти, 50,0 тис. грн – маркетингові заходи. Річна виручка від реалізації послуг перевезення складає 243,0 тис. грн, повна собівартість – 149,8 тис. грн, чистий прибуток – 77,0 тис. грн на рік. Чистий грошовий потік з урахуванням амортизаційних відрахувань становить 142,5 тис. грн на рік. Чистий приведений дохід (ЧПД) за п'ять років реалізації проєкту складає 145,5 тис. грн, індекс дохідності – 1,45, що перевищує нормативне значення 1,0. Строк окупності капітальних вкладень – 3,46 року, що є прийнятним показником для проєктів подібного масштабу в галузі.

Отже, впровадження проєкту «FreshRoute» є економічно доцільним: позитивне значення ЧПД та індекс дохідності вище нормативу підтверджують інвестиційну привабливість проєкту. Реалізація запропонованих заходів забезпечить скорочення транспортних витрат, підвищення оперативності постачань та мінімізацію втрат від нереалізованої продукції, що у сукупності сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на регіональному ринку хлібобулочних виробів.

## ВИСНОВКИ

Конкуентоспроможність підприємства є комплексною, динамічною характеристикою, що відображає здатність компанії ефективно реалізовувати свою продукцію та утримувати стабільні ринкові позиції за рахунок власних переваг. Аналіз наукових підходів – від стратегічних концепцій М. Портера та І. Ансоффа до інноваційних поглядів Й. Шумпетера та системних моделей Р. Каплана і Д. Нортонна – засвідчив багатовимірність цього процесу, що охоплює стратегічні, управлінські, інноваційні та маркетингові складові. Встановлено, що конкурентні позиції підприємства визначаються як внутрішніми факторами, так і зовнішніми, а підвищення конкурентоспроможності передбачає постійну адаптацію до їх змін. Логістичні інновації виступають одним із ключових стратегічних векторів досягнення конкурентних переваг: впровадження ERP, TMS, SCM-систем, автоматизації операцій, GPS-моніторингу, Big Data та IoT забезпечує суттєве скорочення операційних витрат, підвищення швидкості та надійності поставок, покращення координації між учасниками ланцюга постачання.

Аналіз хлібопекарської галузі України виявив стійку тенденцію до скорочення обсягів виробництва: з ~ 0,90 млн тонн у 2021 році до ~ 0,76 млн тонн у 2022 році з поступовим відновленням до ~ 0,79–0,80 млн тонн у 2024 році. Основними причинами є демографічні зміни, трансформація споживчих уподобань та наслідки повномасштабного збройного вторгнення. Водночас ціни на хліб демонструють стале зростання: лише за 2022–2024 роки вартість пшеничного хліба вищого ґатунку зросла більш ніж на 44%. Ринок характеризується високим рівнем концентрації: шість провідних компаній контролюють близько 60% виробництва, решта 40% розподілені між регіональними виробниками, у тому числі ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

Аналіз діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» засвідчив позитивну динаміку ключових фінансових показників: дохід від реалізації зріс на 11,45% до 729 357 тис. грн, чистий прибуток збільшився майже утричі – з 784

до 2 199 тис. грн, продуктивність праці зросла на 18,12%. Підприємство ефективно використовує виробничі потужності (коефіцієнт завантаження – 0,98) та здійснює активні інвестиції в розвиток. Разом з тим виявлено суттєві проблеми: надвисока боргова залежність (поточні зобов'язання становлять 97,62% пасивів), зростання короткострокових кредитів на 158% та вкрай низька рентабельність продажів (0,1%), що формує фінансові ризики та вимагає пошуку шляхів скорочення операційних витрат.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства розроблено проект впровадження логістичних інновацій «FreshRoute», що передбачає комплексну оптимізацію системи доставки продукції за чотирма напрямками: автоматизоване планування маршрутів на основі TMS-системи, GPS-моніторинг транспорту, підвищення рівня завантаженості транспортних засобів та інтеграція виробничих і логістичних процесів за принципом just-in-time. Практична реалізованість запропонованих рішень підтверджується досвідом провідних українських компаній – Нова Пошта, АТБ-Маркет, Kernel, МХП. Загальний обсяг капітальних інвестицій становить 327,5 тис. грн, річна виручка – 243,0 тис. грн, чистий прибуток – 77,0 тис. грн на рік, чистий грошовий потік – 142,5 тис. грн на рік. Чистий приведений дохід за п'ятирічний горизонт складає 145,5 тис. грн, індекс дохідності – 1,45, строк окупності – 3,46 року.

Таким чином, впровадження логістичних інновацій є обґрунтованим і дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Реалізація проекту «FreshRoute» забезпечить не лише скорочення транспортних та операційних витрат, а й підвищення оперативності постачань, мінімізацію втрат від нереалізованої продукції та покращення якості логістичного обслуговування клієнтів. У стратегічній перспективі це створює передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базик О. В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. 2024. № 7 (277). С. 56–76. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-277-56-76.
2. Базик Ю. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66. С. 120–126. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-9-6-11.
3. Беззубченко О. Вплив нестабільності зовнішнього середовища на підприємства хлібопекарської галузі. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2024. № 2. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303592> (дата звернення: 04.03.2026).
4. Бергер В. Хлібопекарська галузь України в умовах воєнного часу. Товари і ринки. 2023. № 1. С. 54–67. URL: <https://www.researchgate.net/publication/369525425> (дата звернення: 12.03.2026).
5. Всеукраїнська асоціація пекарів. Оцінка динаміки і стану промислового виробництва хлібобулочної та борошняної продукції. 2021. URL: <https://vap.org.ua/reviews/ocinka-dinamiki-i-stanu-promislovogo-virobnictva-hlibobulochnoi-ta-boroshnjanoi-produkcii/> (дата звернення: 10.03.2026).
6. Державна служба статистики України. Промислове виробництво харчових продуктів. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.04.2026).
7. Державна служба статистики України. Чисельність населення України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.04.2026).
8. Должанський І. М., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

9. Доренфельд С. Г. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки. Бізнес-інформ. 2023. № 7. С. 85–93. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-12-18>.
10. Економіка. Довідник школяра і студента. Харків : Ранок, 2020. 288 с.
11. Заремба О. В. Сутність логістичних процесів та їх роль у діяльності підприємства. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2018. № 5. С. 46–52. DOI: [10.32983/2222-4459-2023-9-56-63](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-56-63).
12. Кириченко О. А. Управління інвестиційними проєктами підприємств: методологія та практика. Фінанси України. 2021. № 9. С. 72–84. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-41-49>.
13. Ковальчук С. М., Петренко О. І. Логістичні інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку ЄС. Економіка та суспільство. 2025. № 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/733> (дата звернення: 05.05.2026).
14. Котвицька Н. М., Крупеня Д. О. Сучасні тенденції розвитку світового ринку транспортних послуг. Економіка та управління. 2022. № 1. С. 78–87. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.1.2022.78> (дата звернення: 09.05.2026).
15. Кравчук Б., Лазоренко Т. Інновації в логістиці як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Галицький економічний вісник. 2020. № 67. С. 167–174. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-33>.
16. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Галицький економічний вісник. 2020. № 67. С. 167–174.
17. Кривіцька В. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори забезпечення. Економіка та держава. 2018. № 3. С. 45–49. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-56-63>.

18. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с. ISBN 978-966-941-355-0.

19. Кустріч Л. О. Цифрова трансформація логістичних систем підприємств харчової промисловості. Економіка харчової промисловості. 2022. № 4. С. 58–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-58>.

20. Логістичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах глобальних викликів. Сталий розвиток економіки. 2025. № 1. С. 44–53. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1332> (дата звернення: 10.04.2026).

21. McKinsey & Company. The State of Logistics Innovation: Digital Transformation in Supply Chains. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights> (дата звернення: 20.03.2026).

22. Методичні вказівки до підготовки та захисту кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальність D3 (073) «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування») всіх форм навчання / уклад. І. О. Седікова, І. І. Савенко, К. Б. Козак, Ю. В. Дьяченко, Н. М. Корсікова. Одеса : ОНТУ, 2025. 91 с.

23. Новойтенко І. В., Малиновський В. В. Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості України. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/54.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/54.pdf) (дата звернення: 15.03.2026).

24. Повержук У.-Ю., Ставицький О. В. Аналіз динаміки ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні: тенденції та перспективи. Агросвіт. 2025. № 1. С. 77–88. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.52.

25. Портер М. Е. Конкурентна стратегія. Київ : Альпіна Паблішер, 2020. 480 с.

26. Pro-Consulting. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні. 2021 – I квартал 2024 рр. Аналітичний звіт. Київ, 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2021-i-kvartal-2024-gg-1> (дата звернення: 15.03.2026).
27. Pro-Consulting. Аналіз ринку заморожених хлібобулочних виробів в Україні. 2024. Аналітичний звіт. Київ, 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/en/issledovanie-rynka/analiz-rynka-zamorozhennyh-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 10.04.2026).
28. Седікова І. О. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Одеса : ОНТУ, 2021. 220 с.
29. ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Фінансова звітність підприємства за 2023–2024 роки. Єдиний державний реєстр юридичних осіб. URL: <https://opendatabot.ua/c/43370789> (дата звернення: 15.04.2026).
30. Фролова Л. В., Тарасенко О. С. Конкурентні стратегії підприємств харчової промисловості в умовах трансформації ринку. Вісник ОНТУ. 2022. № 2. С. 90–101. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.2.46>.
31. FRIOS UA. Камери шокової заморозки Frios Winter SF. Офіційний сайт виробника. URL: <https://frios.ua/produktsiya/kameri-shokovoyi-zamorozki> (дата звернення: 10.04.2026).
32. Цифровізація логістичних процесів в сучасних умовах глобалізації: трансформаційні зміни організаційної культури. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2024. № 6. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1051> (дата звернення 12.05.26).
33. Чернописька Н. В. Стратегічне управління ланцюгами постачання в умовах невизначеності. Логістика: теорія та практика. 2023. № 1. С. 34–42.
34. Шандрівська О., Бурдик Х. Конкурентне середовище розвитку підприємств на українському ринку хліба та хлібобулочних виробів в умовах

збурень. Економіка харчової промисловості. 2024. Т. 16. Вип. 1. С. 41–54. DOI: 10.15673/fe.v16i1.2889.

35. Шандрівська О., Бурдик Х. Аналіз тенденцій регіонального ринку хліба в період збурень (на прикладі м. Києва та Київської області). Економіка харчової промисловості. 2024. Т. 16. Вип. 2. С. 55–68. DOI: <https://doi.org/10.15673/fe.v16i1.2889>.

36. Шутько Г. В. Інноваційні бізнес-моделі логістичного забезпечення розвитку підприємства. Інноваційна економіка. 2023. № 3-4. С. 112–119. URL: <https://inneco.org/index.php/inneco/article/view/678> (дата звернення 14.05.26).

37. Економіка харчової промисловості. Конку rentне середовище хлібопекарської галузі: SWOT-аналіз. Економіка харчової промисловості. 2024. Т. 16. Вип. 1. С. 35–40. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.85>.

38. Sychevskiy M., Shpychak O., Kovalenko O., Kuts O., Bokii O. Trends and Prospects for the Development of Bakery Production in European Countries. Ekonomika APK. 2020. Vol. 27. № 7. С. 54–67. DOI: 10.32317/2221-1055.202007054.

39. Ansoff H. I. Strategic Management. Classic Edition. London : Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.

40. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 7th ed. Pearson Education, 2021. 528 p.

41. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press, 1996. 322 p. (Reprinted 2021.)

42. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. (Republished 1998.) 557 p.

43. Stellingwerf H. M., Guo X., Behdani B., Annevelink E. Logistics and Supply Chain Modelling for the Biobased Economy: A Systematic Literature Review and Research Agenda. Frontiers in Chemical Engineering. 2022. Vol. 4. DOI: 10.3389/fceng.2022.839102.

ДОДАТКИ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ  
ім. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**



**ТЕЗИ**

**VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-  
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ:  
ПОГЛЯД МОЛОДІ»**

**16 – 17 квітня 2026 р.  
м. Одеса**

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ <i>Медведь А.Ю.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О. ....	201
АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Проценко А.С.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О. ....	204
ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЗЕРНОВОЇ ГАЛУЗІ <i>Самсонова О.О.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О. ....	207
ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ McDONALD'S ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Сорокіна А.Р.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О. ....	210
ІНВЕСТИВАННЯ У РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ФІТНЕС-ІНДУСТРІЇ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ <i>Мурашко В.В.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.т.н., доц. Палвашова Г.І. ....	213
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ <i>Носенко В.В.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.т.н., доц. Палвашова Г.І. ....	216
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ <i>Тутубаліна К.І.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – к.т.н., доц. Палвашова Г.І. ....	219
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ІННОВАЦІЙ <i>Висоцька М.П.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко І.І. ....	223
ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ <i>Внуковський Д.О.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко І.І. ....	226
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ <i>Лагодіснюк М.О.</i> , аспірант Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко І.І. ....	228

## **ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ІННОВАЦІЙ**

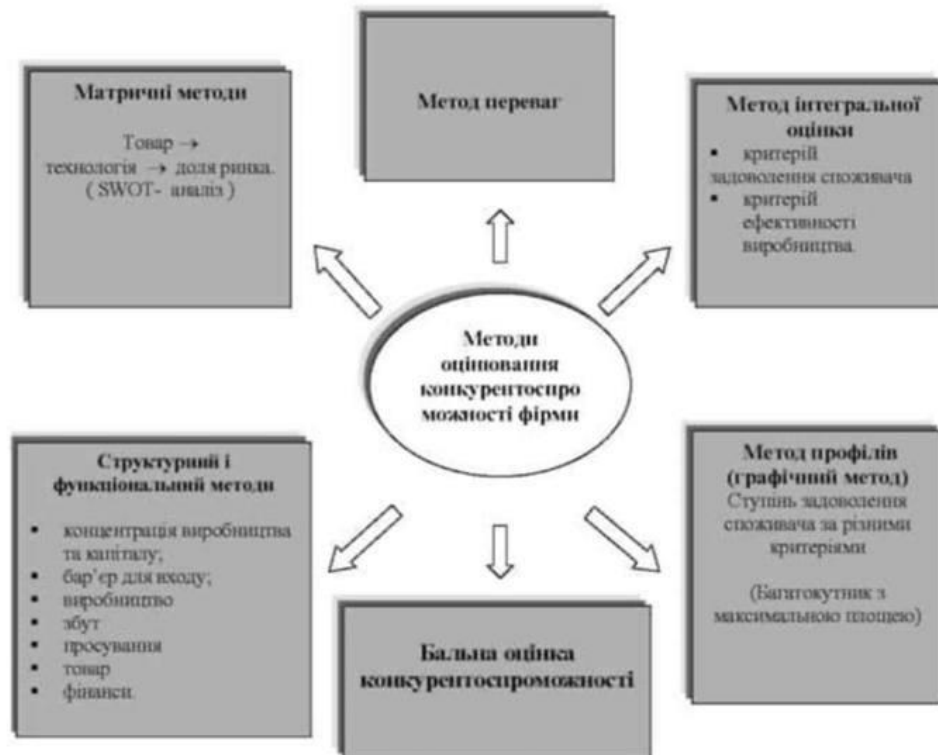
**Висоцька М.П., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ  
Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко І.І.  
Одеський національний технологічний університет. м. Одеса**

У сучасних економічних умовах підприємства стають конкурентоспроможними завдяки швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища, використанню інноваційних підходів в управлінні та ефективному використанню ресурсів. Серед ключових елементів формування конкурентних переваг особливе місце займає логістика, яка охоплює управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Зростання рівня конкуренції та підвищення вимог споживачів до якості й оперативності обслуговування стимулюють впровадження інноваційних рішень у логістичну діяльність підприємств. Логістичні інновації стають потужним інструментом для підвищення ефективності бізнес-процесів, забезпечуючи оптимізацію витрат, скорочення часу постачання та підвищення рівня сервісу. У сучасному світі цифрових технологій компанії активно застосовують інноваційні ІТ-рішення в управлінні логістикою, що дозволяє покращити прозорість операцій і забезпечити обґрунтованість прийнятих управлінських рішень.

Базою для наукового аналізу стали праці вітчизняних та іноземних фахівців з питань логістики, управління ланцюгами постачання і розвитку інновацій у підприємницькій діяльності. Використано методи аналізу, синтезу, системного підходу й порівняльного аналізу для оцінювання ефективності традиційних і новаторських рішень у логістиці. Комплексний підхід до дослідження дав змогу виділити головні напрямки впровадження логістичних інновацій, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємств. Окрема увага була приділена взаємозв'язку між витратами на логістику, швидкістю виконання замовлень і якістю обслуговування клієнтів.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства являє собою порівняння його характеристик, властивостей чи марок товарів, що порівнюються з аналогічними показниками пріоритетних конкурентів (такими, які займають найкращі позиції на даному ринку) з метою визначення тих, які створюють переваги підприємства над конкурентами в будь-якій галузі діяльності. При цьому слід розуміти, що існують зовнішні і внутрішні конкурентні переваги.

Зовнішня конкурентна перевага базується на відмінних якостях товару, що створює цінність для покупця за рахунок зменшення його витрат чи підвищення ефективності його діяльності. Вона збільшує "ринкову силу" підприємства так, що може примусити ринок прийняти більш високу ціну продажу порівняно з конкурентами.



**Рис. 1. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

Проблематика та її зв'язок із науковими і практичними завданнями. У сучасному ринковому середовищі підприємства активно шукають шляхи вдосконалення своєї діяльності, спрямовані на підвищення ефективності управління загалом і ключовими підсистемами зокрема. Одним із найважливіших інструментів оптимізації є логістика, яка відіграє провідну роль у системі сучасного менеджменту. Розробка ефективної системи логістичного управління спирається на вже наявні процеси прийняття рішень, адже логістика підприємств охоплює управління матеріальними та інформаційними потоками: від постачальника через логістичну інфраструктуру (склади, транспорт) до продажу та доставки кінцевому споживачу.

Результати дослідження. Доведено, що логістичні інновації охоплюють різноманіття рішень: автоматизацію складів, впровадження сучасних систем управління ланцюгами постачання, оптимізацію транспортної логістики, а також використання цифрових платформ для координації взаємодії з постачальниками та покупцями. Реалізація цих рішень сприяє зменшенню витрат, зниженню обсягів складських запасів і покращенню оборотності капіталу. Інновації у сфері логістики дозволяють підприємствам стати гнучкішими й адаптивнішими до динаміки ринку. Використання сучасних інформаційних технологій відкриває доступ до важливих даних у режимі реального часу, сприяючи швидкому реагуванню на зміни попиту та зниженню ризиків, пов'язаних із перебоями в

поставках. Застосування таких новаторських підходів позитивно впливає на рівень задоволеності клієнтів завдяки пришвидшенню доставки та покращенню сервісу, що, своєю чергою, підсилює імідж.

Таким чином, використання логістики в господарській діяльності ринкових структур у процесі реформування економіки України не може обмежуватися лише удосконаленням систем управління. Воно має супроводжуватися одночасним перетворенням цих структур у цілісні системи. У підсумку ефективність від впровадження логістичних підходів значно перевищить додаткову вигоду, отриману підприємствами виключно за рахунок раціональної організації їх потокових процесів. Аналіз потенціалу логістики та її складових зумовлений необхідністю розробки механізму оцінювання можливостей застосування сучасних економічних підходів у практичній діяльності підприємств. Така оцінка дозволить виявити приховані резерви для розвитку компанії, що, своєю чергою, сприятиме більш раціональному використанню інноваційних економічних інструментів, оптимізації логістичних процесів і досягненню значних економічних результатів. Це дасть змогу знизити витрати й скоротити час у виробничій та торговельній сферах.

#### **Література:**

1. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fb3ce048-8098-4730-a394-0a9658d2a831/content>
2. URL: [https://pidru4niki.com/19570411/marketing/metodi\\_otsinyuvannya\\_ko\\_nkurento-spromozhnosti\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/19570411/marketing/metodi_otsinyuvannya_ko_nkurento-spromozhnosti_pidpriyemstva)
3. URL: [https://www.researchgate.net/publication/324576839\\_LOGISTIKA\\_A\\_K\\_INSTRUMENT\\_PIDVISENNA\\_KONKURENTOSPROMOZHNOSTI\\_PIDPRIEMSTVA](https://www.researchgate.net/publication/324576839_LOGISTIKA_A_K_INSTRUMENT_PIDVISENNA_KONKURENTOSPROMOZHNOSTI_PIDPRIEMSTVA)