

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

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



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:**

**на тему: Управління логістикою підприємства в умовах військового  
стану**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.129-03.1.6

Здобувачка \_\_\_\_\_ Вікторія ГУЗЕНКО

Керівник \_\_\_\_\_ к.е.н., доц. Валерія ДРОЗДОВА

Керівник \_\_\_\_\_ ст.викладач Олександр ТРАЧ

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол № 14

Завідувачка

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

(підпис)

Одеса – 2024 р.

**Одеський національний технологічний університет**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ ім.Г.Е.Вейнштейна**

Факультет  
Кафедра  
Ступінь вищої освіти  
Спеціальність  
Освітня програма

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
Завідувачка кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧКИ**

**Вікторії ГУЗЕНКО**

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

1. Тема роботи: «Управління логістикою підприємства в умовах військового стану» затвердженою наказом по університету від 20.03.2024 р. № 129-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи \_\_\_\_\_ 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 Управління логістикою підприємства в умовах військового стану. 1.1. Теоретико-методичні основи логістичного менеджменту на сучасному підприємстві. 1.2. Виробнича логістика на підприємствах в умовах військового стану. Висновки до розділу 1. Розділ 2 Ринок хлібобулочних виробів: динаміка та тенденції. 2.1 Сучасний стан ринку хлібобулочних виробів в Україні. 2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Ширяєво хліб» 2.3 Гоподарська діяльність виробництва хлібобулочних виробів та аналіз конкурентоспроможності (на прикладі ТОВ «Ширяєво хліб»). Висновки до розділу 2. Розділ 3 Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ширяєво хліб». 3.1 Опис бізнес-ідеї проекту 3.2 Економічне обґрунтування доцільності впровадження проекту. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 25, рисунків 9.

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

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник \_\_\_\_\_

Керівник \_\_\_\_\_

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

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи   | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|--------------------------------|----------|
|   | Проходження комплексної практики  | 12.02.24-10.03.24              | виконано |
|   | Захист звіту з практики   | 11.03.24-13.03.24              | виконано |
|   | Розробка теоретичного розділу   | 14.03.24-25.03.24              | виконано |
|   | Розробка аналітичного розділу   | 26.03.24-16.04.24              | виконано |
|   | Розробка проектного розділу   | 17.04.24-02.05.24              | виконано |
|   | Розробка інших складових кваліфікаційної роботи   | 03.05.24-07.05.24              | виконано |
|   | Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи                                   | 08.05.24-11.05.24              | виконано |
|   | Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті | 12.05.24-16.05.24              | виконано |
|   | Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту   | 17.05.24-19.05.24              | виконано |
|   | Нормоконтроль роботи  | 22.05.24-24.05.24              | виконано |
|   | Перевірка роботи на плагіат   | 22.05.24-24.05.24              | виконано |
|   | Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту  | 27.05.23-31.05.23              | виконано |
|   | Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист                                      | 01.06.24-04.06.24              | виконано |
|   | Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи  | 05.06.24-10.06.24              | виконано |
|   | Захист кваліфікаційної роботи   | 12.06.24-22.06.24              | виконано |

Здобувачка \_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник \_\_\_\_\_

Керівник \_\_\_\_\_

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.

Здобувачка \_\_\_\_\_ (підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми зумовлена** необхідністю управління логістичними процесами на сучасних підприємствах, особливо в умовах військового стану, коли мова йде про необхідність «виживання» виробників. Тому потібно переглядати всі процеси, асортиментну та маркетингову політику, вплоть до дрібниць.

У першому розділі **«Управління логістикою підприємства в умовах військового стану»** досліджено теоретико-методичні основи логістичного менеджменту на сучасному підприємстві, хронологію його трансформації, а також, принципи, завдання та розподіл персоналу. Обозначена важливість виробничої логістики в умовах військового стану та важливість забезпечення логістичної складової виробничого процесу

У другому розділі **«Ринок хлібобулочних виробів: динаміка та тенденції»** проаналізовані тенденції сучасного ринку хлібобулочних виробів, основні фактори що впливають на нього, структуру виробництва, встановлено беззаперечне домінування вітчизняних виробників на внутрішньому ринку. Проведено аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Ширяєво хліб» та оцінка його конкурентоспроможності.

У третьому розділі **«Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ширяєво хліб»** проведено SWOT-аналіз за результатами якого запропоновано використати існуючі потужності підприємства, виготовляти сухпайки у вигляді сухарів тривалого зберігання для чого закупити обладнання для пакування. Продукт в основному орієнтовано на військові потреби, але може використовуватись як туристами так і тими хто любить снєкі для перекусу.

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 65 сторінок, 25 таблиць, 9 рисунків. Перелік посилань нараховує 38 найменування.

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

## ANNOTATION

The topicality of the topic is determined by the need to manage logistics processes at modern enterprises, especially in the conditions of martial law, when it comes to the need for "survival" of manufacturers. Therefore, it is necessary to review all processes, assortment and marketing policy, down to the smallest detail.

In the first chapter "Management of enterprise logistics under martial law" the theoretical and methodological foundations of logistics management at a modern enterprise, the chronology of its transformation, as well as the principles, tasks and distribution of personnel are investigated. The importance of production logistics in the conditions of martial law and the importance of ensuring the logistics component of the production process are indicated

In the second chapter "Bakery Market: Dynamics and Trends" the trends of the modern bakery market, the main factors affecting it, the structure of production are analyzed, and the indisputable dominance of domestic producers in the domestic market is established. An analysis of the indicators of the financial and economic activity of Shiryaevo Bread LLC and an assessment of its competitiveness were carried out.

In the third chapter, "Recommendations for increasing the competitiveness of Shiryaevo Bread" LLC, a SWOT analysis was conducted, based on the results of which it was suggested to use the existing facilities of the enterprise, to produce dry bread in the form of long-term storage crackers, for which to purchase packaging equipment. The product is mainly aimed at military needs, but can be used both by tourists and those who like snacks for a snack.

The bachelor's qualification work contains 65 pages, 25 tables, 9 drawings. The list of references includes 38 names.

Keywords: management, logistics, bakery products market, production logistics.

## **ЗМІСТ**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ВСТУП .....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ .....</b>  | <b>9</b>  |
| 1.1. Теоретико-методичні основи логістичного менеджменту на сучасному підприємстві .....  | 9         |
| 1.2 Виробнича логістика на підприємствах в умовах військового стану .....   | 19        |
| Висновки до розділу 1 .....   | 27        |
| <b>РОЗДІЛ 2. РИНОК ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ: ДИНАМІКА ТА ТЕНДЕНЦІЇ .....</b>   | <b>28</b> |
| 2.1. Сучасний стан ринку хлібобулочних виробів в Україні.....   | 28        |
| 2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Ширяєво хліб» ..  | 36        |
| 2.3. Господарська діяльність виробництва хлібобулочних виробів та аналіз конкурентоспроможності (на прикладі ТОВ «Ширяєво хліб»)..... | 44        |
| Висновки до розділу 2 .....   | 49        |
| <b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ШИРЯЄВО ХЛІБ» .....</b>   | <b>50</b> |
| 3.1. Опис бізнес-ідеї проєкту .....   | 50        |
| 3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження проєкту ...  | 54        |
| Висновки до розділу 3 .....   | 58        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>  | <b>59</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>   |           |

## ВСТУП

Ринок хлібобулочних виробів зазнає вже тривалий час потрясінь. Спочатку зменшення споживання завдяки «моді» на здорове харчування, потім пандемія, зараз військові дії, що привели до ще більшого скорочення споживачів, бо багато хто виїхав за кордон, коливання вартості інгредієнтів, нестабільна якість борошна – все це спонукає виробників хлібобулочних виробів шукати нові можливості. Виробляти нову продукцію, змінювати стару, підлаштовувати під такі зміни логістику підприємства та багато інших шляхів застосовують виробники аби тільки принаймні зберегти минулі обсяги прибутків.

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

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є дослідження можливостей удосконалення управління логістикою підприємства в умовах військового стану (на прикладі ТОВ «Ширяєво хліб»).

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

- дослідити теоретичні основи менеджменту та логістики ;
- встановити місце виробничої логістики на виробничому підприємстві;
- проаналізувати тенденції розвитку ринку хлібобулочних виробів;
- розрахувати показники фінансово-економічної діяльності та дослідити господарську діяльність ТОВ «Ширяєво хліб»
- провести оцінку стану конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Ширяєво хліб» та розробити рекомендації згідно проведеного SWOT-аналізу;
- визначити можливості змін і виробничій логістиці підприємства
- розрахувати показники фінансової привабливості запропонованого проєкту.

**Об'єктом** дослідження є процес управління логістикою ТОВ «Ширяєво хліб».

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління логістикою підприємства за умов змін виробництва та впливу військового стану.

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

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

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

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

Практичне значення роботи визначається тим, що запропоноване рішення щодо введення нового продукту, який де-факто став новим завдяки новому пакуванню та отримав триваліший термін зберігання, дозволить виробнику збільшити власний ринок збуту та отримати додатковий прибуток.

# РОЗДІЛ 1

## УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

### **1.1. Теоретико-методичні основи логістичного менеджменту на сучасному підприємстві.**

Управління логістикою на підприємстві є критично важливим аспектом для забезпечення ефективного функціонування бізнесу, особливо в умовах нестабільності та непередбачуваних зовнішніх обставин. Підприємства, які займаються виробництвом хліба, стикаються з особливими викликами, пов'язаними з необхідністю безперебійного постачання сировини, оптимізації виробничих процесів і своєчасної доставки готової продукції споживачам. В умовах військового стану ці виклики значно ускладнюються, оскільки додаються ризики, пов'язані з безпекою, порушенням логістичних ланцюгів і коливаннями ринкової кон'юнктури.

Військове вторгнення росії в Україну у 2022 році спричинило суттєві зміни в економічній та соціальній сферах країни, вплинуло на діяльність багатьох підприємств, зокрема і хлібозаводів. В цих умовах менеджмент логістичних процесів вимагає адаптивного підходу, здатності швидко реагувати на зміну ситуації та приймати ефективні рішення в умовах обмежених ресурсів та високих ризиків. Для підприємств, які займаються виробництвом хліба, це означає необхідність впровадження нових стратегій та підходів до менеджменту логістики, які дозволять зберегти стійкість і конкурентоспроможність на ринку.

Теоретичні засади логістичного менеджменту в умовах сучасного підприємства охоплюють різні аспекти, включаючи планування, організацію, мотивацію та контроль. В умовах війни ці засади повинні бути адаптовані до

нових реалій, враховуючи фактори, які раніше не мали такого впливу. Це включає управління ризиками, забезпечення безпеки персоналу, адаптацію ланцюгів постачання та пошук альтернативних джерел ресурсів. Важливо також враховувати психологічний аспект управління, оскільки стрес і невизначеність впливають на продуктивність працівників і загальний моральний стан колективу.

Таким чином, логістичний менеджмент хлібозаводу в умовах військового стану є складним і багатогранним процесом, який вимагає від керівництва високого рівня професіоналізму, гнучкості та готовності до інновацій. Грамотне логістичний менеджмент може допомогти підприємству ефективно функціонувати в умовах кризи та забезпечити стабільність постачання основного продукту – хліба – населенню.

Управлінські процеси виникають там, де люди працюють разом для досягнення спільних цілей. У широкому сенсі управління можна охарактеризувати як сукупність необхідних засобів впливу на групу, суспільство або його окремі підрозділи з метою їх організації, збереження їхніх якісних характеристик, вдосконалення і розвитку [1, с.9].

Логістичний менеджмент тісно інтегрований з теорією та практикою маркетингу та менеджменту, що включає узгодження виробництва та реалізації товарів з реальним платоспроможним попитом покупців, стимулювання збуту через рекламні кампанії, гнучке ціноутворення та знижки, а також пошук нових можливостей для отримання доходів. Логістика, маркетинг та менеджмент взаємодіють і доповнюють один одного, створюючи синергетичний економічний ефект [3].

Основна ідея логістичного менеджменту полягає в тому, що необхідно виявляти індивідуальні потреби споживачів і відповідати на них, використовуючи наявні ресурси для повного задоволення цих потреб. Найбільш успішні підприємства – це ті, які можуть ефективно поєднувати всі свої продуктивні дії для досягнення очікувань споживачів. Логістика

забезпечує відповідність запитів споживачів щодо часу та місця наявності продуктів, а також надання супутніх послуг, що дозволяє розглядати управління логістикою як управління обслуговуванням споживачів [4].

Логістичний менеджмент є специфічною формою менеджменту, який базується на принципах теорії логістики. Логістичний менеджмент включає прийняття управлінських рішень, які узгоджуються з логістичним підходом, забезпечуючи оптимізацію функціонування підприємства як логістичної системи [5]. Визначення поняття що таке “логістичний менеджмент” представлено у таб. 1.1.

Таблиця 1.1.

## Визначення поняття “логістичний менеджмент”

| № | Автор   | Визначення   |
|---|---|--|
| 1 | Крикавський Є.  | Логістичний менеджмент являє собою управління в логістичних системах, базуючись на принципах теорії логістики. Цей термін передбачає інтеграцію логістики та менеджменту у вигляді "логістико-менеджменту", що виступає як комплексна система управління матеріальними та інформаційними потоками. |
| 2 | Анікін Б.   | Організація логістичного менеджменту включає три види діяльності: централізоване управління, децентралізоване управління та змішане управління.  |
| 3 | Долгов А.   | Логістичний менеджмент є діяльністю, спрямованою на отримання прибутку шляхом створення та реалізації конкретної продукції або послуг.   |
| 4 | Американське логістичне товариство “Рада з управління логістикою” | Планування, виконання та контроль економічно ефективного переміщення і зберігання сировини, запасів незавершеного виробництва, готової продукції та супутніх послуг і інформації від місця походження до місця споживання для задоволення вимог споживачів   |
| 5 | Бауерокс, Д. Дж.<br>Клосс Д. Дж.                                  | Сутність логістичного менеджменту полягає в розробці та впровадженні систем управління потоками матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва та запасів готової продукції, які підтримують і зміцнюють ділову стратегію підприємства.  |
| 6 | Белоусов Л.   | Логістичний менеджмент включає в себе процеси визначення, прийняття та організації виконання управлінських рішень щодо логістичних операцій у логістичних системах комерційного посередництва  |

Джерело: [6, с. 24-25]

У таб 1.2. представлена певна хронологія, яка показує еволюцію логістичного управління від простих систем до комплексних інтегрованих рішень, які дозволяють підприємствам значно підвищити ефективність своїх операцій. Сьогодні логістичне управління є багатофункціональним і інтегрує різні аспекти управління ланцюгами постачання, технологічними процесами та інформаційними системами. В умовах сучасних викликів, таких як глобалізація, цифрова трансформація та нестабільність ринків, логістичне управління відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Таблиця 1.2.

## Хронологія трансформації логістичного управління

| № | Період       | Ключові досягнення   | Додаткова інформація   |
|---|--------------|--|--|
| 1 | 50-ті роки   | Виділення проблеми мінімізації рівня запасів у сфері дистрибуції   | Початок впровадження систем управління запасами для зменшення витрат на зберігання та покращення оборотності запасів   |
| 2 | 60-ті роки   | Мінімізація запасів у постачанні   | Впровадження стратегій управління ланцюгами постачання для підвищення ефективності постачання, зменшення витрат на транспортування та покращення координації між постачальниками та виробниками. |
| 3 | 70-ті роки   | Мінімізація запасів у виробництві та постачанні  | Початок використання систем MRP для планування потреб у матеріалах, що дозволяє знизити рівень запасів та покращити виробничі процеси  |
| 4 | 80-ті роки   | Беззапасне виробництво шляхом впровадження принципу «точно, своєчасно» (JIT)   | Впровадження концепції JIT, яка дозволяє зменшити запаси на всіх етапах виробництва, знизити витрати та підвищити якість продукції.  |
| 5 | 90-ті роки   | Комп'ютерна підтримка прийняття та реалізації логістичних рішень: MRP, DRP, комп'ютерно інтегровані логістичні системи (CILS), системи швидкого поповнення запасів (QR, ECR) | Автоматизація логістичних процесів за допомогою інформаційних систем, що дозволяє підвищити точність планування, швидкість реагування на зміни та ефективність управління запасами               |
| 6 | 2000-ті роки | Інтеграція комп'ютерного забезпечення логістичних і виробничих процесів: MRP, DRP, EDI, CAD, CAM, CIM, TQM (TQC)   | Поява комплексних ERP систем, які інтегрують всі аспекти управління підприємством, включаючи логістику, виробництво, фінанси та управління якістю  |

Продовження таблиці 1.2.

| № | Період       | Ключові досягнення   | Додаткова інформація   |
|---|--------------|--|--|
| 7 | 2010-ні роки | Розвиток глобальних ланцюгів постачань та впровадження систем управління ланцюгами постачань (SCM)   | Впровадження технологій відстеження та управління глобальними ланцюгами постачань, покращення координації між міжнародними партнерами, зниження ризиків та витрат на транспортування та зберігання |
| 8 | 2020-ті роки | Цифрова трансформація логістики: впровадження IoT, Big Data, AI в управління ланцюгами постачань. Адаптація логістичних систем до викликів пандемії COVID-19, підвищення стійкості ланцюгів постачання | Переорієнтація на локальні ланцюги постачання, впровадження безконтактних технологій, підвищення стійкості та гнучкості логістичних систем для швидкого реагування на кризи                        |

Джерело: [7, с.142]

Ця таблиця охоплює ключові етапи розвитку логістичного управління, підкреслюючи важливість кожного з них для підвищення ефективності підприємств та адаптації до змінних умов ринку.

Діяльність кожного підприємства можна розглядати як постійний процес, що повторюється. Тому логістичний менеджмент також можна сприймати як замкнений управлінський цикл, який безперервно повторюється. Як циклічний процес, логістичне управління аналізується з позицій структурного, процесного та функціонального підходів, які тісно взаємодіють між собою [2, с. 12].

Сутність логістичного менеджменту полягає у створенні та впровадженні системи управління, яка об'єднує послідовні дії управлінського персоналу, відповідних функціональних підрозділів, логістичних посередників та контрагентів. Це здійснюється в процесі управління потоками протягом всього логістичного ланцюга "постачання-виробництво-збут" в межах логістичної системи.

Логістичний менеджмент базується на ряді ключових принципів, які забезпечують ефективність і узгодженість всіх логістичних процесів. Ці

принципи сприяють оптимізації управління матеріальними і інформаційними потоками, підвищуючи загальну продуктивність і конкурентоспроможність підприємства. Принципи логістичного менеджменту наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Принципи логістичного менеджменту

Джерело: [8]

Впровадження принципів логістичного менеджменту допомагає створити ефективну, гнучку та стійку логістичну систему, здатну задовольнити вимоги сучасного ринку. Характеристиками цих принципів є:

1. системність - діяльність підприємства розглядається як єдина економіко-виробнича система, яка водночас складається з відносно самостійних сфер діяльності. Це забезпечує цілісне бачення процесів і дозволяє інтегрувати окремі функції в єдину ефективну систему;
2. комплексність - враховується функціонування як окремих логістичних операцій, так і системи в цілому. Це підхід дозволяє оптимізувати всі етапи логістичного процесу – від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу;
3. координація дій усіх ланок логістичної системи: Узгодження процесів функціонування окремих ланок логістичної системи є критичним для досягнення загальних цілей. Це включає синхронізацію дій між

постачальниками, виробництвом і дистрибуцією для забезпечення безперервного потоку матеріалів і інформації;

4. інтеграційний зв'язок - характерний для діяльності логістичних підсистем, інтеграційний зв'язок сприяє ефективній взаємодії між різними елементами логістичної мережі. Це дозволяє забезпечити узгодженість і взаємопідтримку всіх учасників логістичного процесу;

5. впровадження ефективної інформаційної бази - використання сучасних інформаційних технологій, раціоналізація інформаційних потоків і побудова інформаційної моделі є ключовими аспектами для забезпечення прозорості та оперативності логістичних операцій. Сучасні системи управління інформацією дозволяють вчасно реагувати на зміни і приймати обґрунтовані управлінські рішення;

6. адаптованість - логістична система повинна мати здатність пристосовуватись до мінливих умов зовнішнього середовища. Це включає гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов, нові технологічні виклики і потреби споживачів. Впровадження адаптивних стратегій у логістичний процес дозволяє швидко реагувати на непередбачувані ситуації і підтримувати високу ефективність роботи підприємства [9].

Ефективність логістичного менеджменту значною мірою залежить від компетентності та злагодженої роботи управлінського персоналу, що відповідає за різні аспекти логістики. Важливо розуміти, що логістичний менеджмент включає різні рівні управління, кожен з яких має свої специфічні обов'язки та функції. Від найвищого до найнижчого рівня управлінський персонал взаємодіє для досягнення загальних цілей підприємства, забезпечуючи оптимальне управління матеріальними та інформаційними потоками. Логістичний менеджмент включає персонал, що керує логістичними процесами, який поділяється на різні рівні управління, що представлено у таб. 1.3.

Таблиця 1.3.

## Розподіл персоналу в логістичному менеджменті

| № | Рівень управління | Посада   | Основні обов'язки  |
|---|-------------------|--|--|
| 1 | Top Management    | -заступник директора з логістики,<br>-інтегральний логістичний менеджер,<br>-начальник відділу логістики                             | -розробка стратегії, -координація великих проектів,<br>-прийняття ключових рішень                                    |
| 2 | Middle Management | -керівники підрозділів відділу логістики,<br>-супервайзери функціональних областей,<br>-аналітики,<br>-провідні логістичні менеджери | -виконання стратегічних рішень на операційному рівні, - координація ключових функцій,<br>-оптимізація процесів       |
| 3 | Lower Management  | -логістичні менеджери,<br>-аналітики-статистики, - допоміжний персонал   | -виконання щоденних операцій,<br>-збір і аналіз даних,<br>-підтримка ефективного функціонування логістичних процесів |

Джерело: [11, с. 204]

Логістичний менеджмент підприємства охоплює широкий спектр завдань, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування логістичної системи. Основні завдання логістичного менеджменту, які забезпечують раціональне управління матеріальними та інформаційними потоками представлені на рис. 1.2.

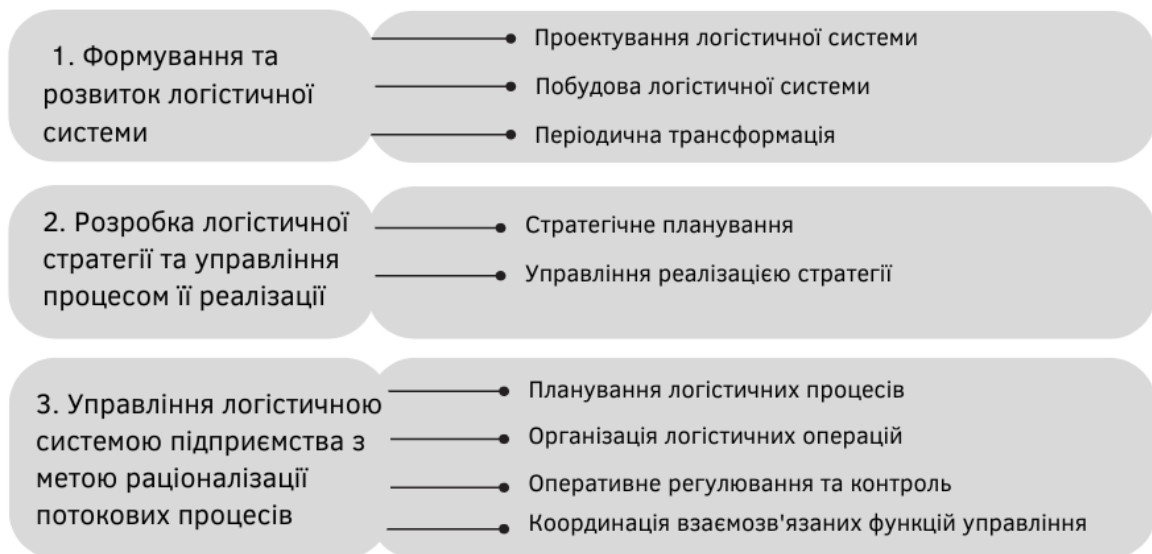


Рис. 1.2. Основні завдання логістичного менеджменту

Джерело: [11, с. 56]

Основні завдання логістичного менеджменту складаються з наступних складових:

1. Формування та розвиток логістичної системи:

- проектування логістичної системи - складається з розробки структури логістичної мережі, яка включає вибір оптимальних маршрутів, складів і транспортних засобів;
- побудова логістичної системи - складається з впровадження розроблених планів у практику, включаючи встановлення логістичних процесів і забезпечення необхідними ресурсами;
- періодична трансформація - включає адаптацію логістичної системи до змін у технологіях, ринкових вимогах та стратегічних цілях підприємства. Це може включати модернізацію обладнання, впровадження нових інформаційних систем або зміну логістичних маршрутів. [12, с. 61]

2. Розробка логістичної стратегії та управління процесом її реалізації:

- стратегічне планування - складається з визначення довгострокових цілей і завдань логістичної діяльності підприємства, які узгоджуються із загальною стратегією підприємства;
- управління реалізацією стратегії - це контроль та координація дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Це включає моніторинг ефективності виконання планів, внесення коригувань у разі необхідності та забезпечення злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства.

3. Управління логістичною системою підприємства з метою раціоналізації потокових процесів:

- планування логістичних процесів - це визначення необхідних ресурсів, розробка графіків доставки, планування запасів та прогнозування потреб;
- організація логістичних операцій - включає координацію діяльності різних відділів і підрозділів підприємства для забезпечення ефективного виконання логістичних завдань;

- оперативне регулювання та контроль - це постійний моніторинг логістичних процесів, виявлення та усунення проблем, оперативне реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- координація взаємозв'язаних функцій управління - це забезпечення скоординованої роботи всіх функцій управління, включаючи закупівлі, виробництво, зберігання, транспортування та збут продукції [13, с. 31].

Логістичне управління має унікальну особливість: воно інтегрується зі всіма функціональними сферами менеджменту, такими як інвестиційний, інноваційний, виробничий, фінансовий, інформаційний та управління персоналом. Основні підсистеми логістичного управління на підприємстві включають постачання, виробництво та дистрибуцію.

Логістичне управління великим підприємством є складним та багатоступеневим процесом, тому доцільно виділити основні функціональні галузі логістичного управління:

- закупівельна логістика;
- виробнича логістика;
- розподільча логістика;
- транспортна логістика;
- логістика запасів;
- логістика складування;
- логістика сервісу;
- інформаційна логістика [14].

Через тісний взаємозв'язок логістичного управління з іншими видами менеджменту (особливо виробничим, інвестиційним, фінансовим та інформаційним), часто складно чітко розмежувати ці сфери. Тому логістичний менеджмент зазвичай виділяють за його координуючими та інтегруючими функціями на найвищому рівні управлінської ієрархії підприємства [15].

## **1.2. Виробнича логістика на підприємствах в умовах військового стану.**

Сучасні підприємства стикаються з багатьма викликами, особливо в умовах військового стану, коли логістичні процеси зазнають значних змін та ускладнень. Виробнича логістика відіграє ключову роль у забезпеченні безперебійного функціонування підприємства, особливо в таких екстремальних умовах. Основною метою виробничої логістики є ефективне управління потоками матеріалів, напівфабрикатів та готової продукції, що дозволяє підтримувати високу продуктивність та задовольняти потреби ринку навіть у найскладніших ситуаціях.

В умовах військового стану підприємства повинні адаптувати свої логістичні системи до нових реалій, що включають перебої у постачанні, транспортні обмеження, а також підвищені ризики для персоналу та ресурсів. Це вимагає гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Виробнича логістика повинна забезпечувати стійкість та надійність логістичних ланцюгів, що вимагає нових підходів до управління запасами, планування виробництва та розподілу готової продукції.

Одним із критичних аспектів виробничої логістики в умовах військового стану є забезпечення безпеки всіх логістичних операцій. Це включає не лише захист фізичних активів, але й забезпечення безперебійного функціонування інформаційних систем, які координують логістичні процеси. Сучасні інформаційні технології дозволяють створювати більш гнучкі та адаптивні логістичні системи, які можуть швидко переналаштовуватися у відповідь на змінні умови.

Крім того, підприємства повинні враховувати гуманітарний аспект виробничої логістики, зокрема забезпечення умов для збереження здоров'я та безпеки працівників. Це вимагає розробки та впровадження спеціальних протоколів та процедур, які дозволять мінімізувати ризики та забезпечити стабільну роботу підприємства. В умовах військового стану особливо важливо

підтримувати моральний дух працівників та забезпечувати їхню безпеку, що безпосередньо впливає на ефективність логістичних операцій.

Існує багато визначень логістики в українській та зарубіжній економічній літературі. Логістика виникла в результаті тривалої інтеграції та розвитку таких напрямків, як маркетинг і виробничий менеджмент [16]. Визначення терміну логістики представлено у таб. 1.4.

Таблиця 1.4.

## Визначення терміну “логістики”

| № | Автор   | Визначення   |
|---|---|--|
| 1 | MDC, LogLink / LogisticsWorld, 1997 [17]          | Наука, що займається плануванням, організацією та керуванням процесами, які забезпечують доставку товарів і надання послуг.  |
| 3 | Council of Logistics Management [18]              | Процес планування, виконання та контролю ефективних і дієвих потоків товарів, послуг та супутньої інформації від пункту відправлення до пункту споживання відповідно до вимог замовника. Це визначення охоплює вхідні, вихідні, внутрішні та зовнішні переміщення, а також повернення матеріалів для цілей охорони навколишнього середовища. |
| 4 | Дж. Бушер [19, с.32-39]                           | Процес планування, виконання та управління ефективним і економічним переміщенням і зберіганням сировини, незавершеного виробництва, готової продукції та відповідної інформації від місця походження до місця споживання з метою задоволення вимог споживача.  |
| 6 | Canadian Association of Logistics Management [20] | Процес планування, виконання та контролю ефективного та економічного руху і зберігання сировини, інвентаризації, готової продукції та супутньої інформації від місця відправлення до місця споживання з метою задоволення вимог.   |

Джерело: [17; 18; 19, с.32-39; 20]

Історично логістика розвивалася у двох основних напрямках – у військовій сфері та в математиці. Етапи розвитку логістики та логістичного управління були зумовлені об'єктивними ринковими тенденціями, глибиною розуміння можливостей логістичного підходу, ступенем розвитку концепцій, методів і моделей логістичного управління, складністю логістичних процесів, також рівнем розвитку технічних засобів обробки та передачі даних [21, с.61].

Логістика пройшла довгий шлях розвитку, і кожен етап цього процесу має свій внесок у сучасне розуміння та застосування логістичних принципів.

У табл. 1.5. представлені ключові етапи становлення логістики та їхні характеристики.

Таблиця 1.5.

## Ключові етапи становлення логістики

| № | Етап, Період   | Характеристики  | Додаткова інформація  |
|---|--|---|---|
| 1 | Етап I.<br>Фрагментації<br>1920-1950 рр.                         | Формування основ логістики та інструментів управління матеріальними потоками. Оптимізація перевезень і зниження загальних витрат                  | Фрагментарне управління матеріальними потоками, мінімізація витрат на транспортування   |
| 2 | Етап II.<br>Концептуалізації<br>50-70-ті рр.<br>XX ст.           | Логістика стає частиною маркетингу. Розвиток комп'ютерних та інформаційних технологій. Поява логістичних концепцій "Just in time", "Канбан", MRP. | Мінімізація загальних витрат, максимізація прибутку від логістичних операцій. Ліквідація процесу складування, розвиток нових видів логістики. |
| 3 | Етап III.<br>Інтегральної<br>концепції<br>80-90-ті рр.<br>XX ст. | Логістика інтегрується з інформаційними технологіями. Задоволення потреб клієнтів стає ключовим.  | Розвиток нових видів логістики: інформаційна, міжнародна, будівельна. Логістичне управління спеціалізованими фірмами.                         |
| 4 | Етап IV.<br>Глобалізації, 90-<br>ті рр. XX ст.                   | Інтенсивна глобалізація, створення національних та міжнародних логістичних союзів. Об'єднання логістичних операцій у повний ланцюг.               | Управління матеріальними та супутніми потоками, масове застосування логістичних технологій.   |
| 5 | Сучасний етап,<br>2000-і рр.                                     | Вплив глобалізації та науково-технічної революції. Максимальне ускладнення логістичних систем управління.   | Глобалізація світової економіки, розвиток інформаційних технологій, зростання складності логістичних систем.                                  |

Джерело: [22, 23]

Виробнича логістика – це комплексна система управління матеріальними потоками та інформаційними процесами в межах виробничого підприємства. Вона включає планування, організацію, контроль та оптимізацію всіх етапів руху сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції з метою забезпечення безперебійного виробництва та ефективного використання ресурсів. Виробнича логістика сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат та забезпеченню своєчасного постачання продукції відповідно до вимог ринку та замовників [24, с. 251].

Виробництво є складним процесом, що включає взаємодію засобів праці (людей з їхніми досвідом і навичками, а також знарядь праці) з предметами праці (сировиною, матеріалами, напівфабрикатами тощо), які перетворюються на готову продукцію для задоволення потреб суспільства. Виробничий процес – це сукупність усіх дій людей та використання знарядь праці, необхідних для виготовлення певних видів продукції на підприємстві [25, с.85].

Основною метою виробничої логістики є забезпечення ефективного управління матеріальними та інформаційними потоками в процесі виробництва. Це включає оптимізацію використання ресурсів, зниження витрат, підвищення продуктивності та забезпечення безперебійного постачання готової продукції до кінцевих споживачів [26, с. 69]. Основні завдання виробничої логістики представлені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні завдання виробничої логістики

Джерело: [27, с.79]

Основні завдання виробничої логістики складаються з наступних складових:

1. Планування матеріальних потоків:

– визначення потреб у сировині, матеріалах та напівфабрикатах для безперебійного виробництва;

- розробка графіків постачання і виробництва для оптимального використання ресурсів.

## 2. Організація виробничих процесів:

- координація діяльності всіх підрозділів підприємства для забезпечення ефективної взаємодії між ними;
- впровадження сучасних методів управління виробництвом, таких як Just-In-Time (JIT) та Lean Manufacturing, для мінімізації запасів та підвищення продуктивності.

## 3. Контроль та управління запасами:

- визначення оптимальних рівнів запасів сировини, матеріалів та готової продукції для зниження витрат на зберігання;
- використання систем автоматизованого контролю запасів для забезпечення своєчасного поповнення та уникнення надлишків або дефіциту.

## 4. Оптимізація транспортних потоків:

- організація ефективної системи внутрішнього транспортування матеріалів та готової продукції;
- розробка маршрутів та вибір транспортних засобів для мінімізації часу та витрат на транспортування.

## 5. Управління інформаційними потоками:

- впровадження інформаційних систем для моніторингу та аналізу логістичних процесів;
- забезпечення прозорості та оперативності інформаційних потоків між різними підрозділами підприємства.

## 6. Аналіз та вдосконалення логістичних процесів:

- постійний аналіз ефективності логістичних процесів для виявлення можливостей для їх покращення;
- впровадження інноваційних технологій та методів для підвищення ефективності виробничої логістики.

## 7. Забезпечення якості продукції:

- контроль якості на всіх етапах виробництва для забезпечення відповідності готової продукції встановленим стандартам;
- взаємодія з відділом якості для швидкого виявлення та усунення можливих дефектів у виробничому процесі.

Таким чином, виробнича логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування виробничих процесів на підприємстві, сприяючи досягненню його стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності на ринку [27, с.79]

В умовах військового стану управління виробничою логістикою на хлібопекарських підприємствах стає надзвичайно важливим для забезпечення безперебійного постачання основного продукту харчування. Для цього необхідно застосовувати надійні і перевірені системи управління матеріальними потоками. У виробничій логістиці використовуються два основні підходи до управління матеріальними потоками: тягучі та штовхаючі системи. Їх порівняння представлені у таб. 1.6.

Таблиця 1.6.

Порівняння тягучих та штовхаючих систем  
управління матеріальними потоками

| № | Критерій                   | Тягучі системи (Pull)  | Штовхаючі системи (Push)   |
|---|----------------------------|--|--|
| 1 | Основний принцип           | Виробництво на замовлення  | Виробництво на складі  |
| 2 | Запаси                     | Мінімальні запаси сировини та готової продукції                                    | Високі запаси для забезпечення стабільного виробництва                             |
| 3 | Витрати на зберігання      | Низькі   | Високі   |
| 4 | Гнучкість виробництва      | Висока   | Низька   |
| 5 | Потреба у прогнозуванні    | Низька   | Висока   |
| 6 | Комунікація та координація | Високі вимоги до комунікацій та координації між підрозділами                       | Менші вимоги до координації  |
| 7 | Ризики                     | Затримки у виробництві через непередбачені замовлення, можливість дефіциту товарів | Надлишкові запаси, висока вартість зберігання, можливість втрат через зміни попиту |

Джерело: [28]

Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, які впливають на ефективність управління виробничими процесами, представлені у табл. 1.7.

Таблиця 1.7.

Переваги та недоліки тягнутих та штовхаючих систем управління матеріальними потоками

| № | Визначення системи   | Переваги, Недоліки   |
|---|--|--|
| 1 | Тягнучі системи (pull systems) базуються на принципі "виробництво на замовлення". Виробництво нових партій товарів починається лише після отримання конкретного замовлення від споживача або сигналу від наступного етапу виробництва [29, с.30] | <p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-зменшення запасів сировини та готової продукції, - вимагають високої точності у прогнозуванні попиту</li> <li>-зниження витрат на зберігання,</li> <li>-можуть виникати затримки у виробництві через непередбачені замовлення</li> </ul> <p>Недоліки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-підвищення гнучкості виробництва,</li> <li>-високі вимоги до комунікацій та координації між підрозділами</li> <li>-поліпшення якості продукції за рахунок зменшення запасів,</li> <li>-можливість дефіциту товарів при різкому збільшенні попиту</li> </ul> |
| 2 | Штовхаючі системи (push systems) базуються на принципі "виробництво на складі". Виробництво планується і здійснюється на основі прогнозів попиту та запланованих обсягів виробництва [30, с.11]  | <p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-зменшення затримок у виробництві,</li> <li>-можливість утворення надлишкових запасів</li> <li>-стабільний обсяг виробництва,</li> <li>-високі витрати на зберігання та управління запасами</li> </ul> <p>Недоліки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-легкість планування і управління виробництвом,</li> <li>-ризик недотримання актуальних потреб ринку</li> <li>-зручність у випадках стабільного та передбачуваного попиту,</li> <li>-можливість виникнення втрат через зміни попиту</li> </ul>  |

Джерело: [29, с.30; 30, с.11]

Таким чином, вибір між тягнутою та штовхаючою системами залежить від специфіки виробництва, прогнозованості попиту та стратегічних цілей підприємства.

До найбільш відомих моделей штовхаючих систем, які успішно використовуються на практиці, належать MRP I та MRP II. Для тягнутих систем, які відзначаються високою гнучкістю, використовуються системи KANBAN і OPT.

Штовхаючі системи:

– MRP I (Material Requirements Planning) - ця система планування матеріальних потреб допомагає визначити, які матеріали і в якій кількості потрібні для виробництва хліба, а також коли вони повинні бути доступні. MRP I дозволяє уникнути дефіциту сировини, наприклад, борошна, дріжджів та інших інгредієнтів, забезпечуючи своєчасне постачання необхідних ресурсів. В умовах військового стану ця система допомагає хлібопекарським підприємствам мінімізувати ризики перебоїв у постачанні, зберігаючи стабільність виробничих процесів і забезпечуючи населення хлібом.

– MRP II (Manufacturing Resource Planning) - розширена версія MRP I, яка включає не тільки планування матеріальних ресурсів, але й управління іншими виробничими ресурсами, такими як персонал, обладнання та фінанси. MRP II дозволяє комплексно підходити до управління хлібопекарським виробництвом, враховуючи всі аспекти, необхідні для ефективної роботи підприємства. В умовах нестабільності ця система допомагає краще координувати виробничі процеси, забезпечуючи ефективне використання всіх доступних ресурсів [30, с.11].

Тягнучі системи:

– KANBAN - ця система, заснована на методології Lean, дозволяє контролювати виробництво і запаси шляхом візуального управління потоками матеріалів. KANBAN використовує картки або інші сигнали для індикації необхідності поповнення запасів інгредієнтів або початку нових виробничих завдань. В умовах військового стану KANBAN забезпечує гнучкість і швидку адаптацію до змін, що дозволяє хлібопекарським підприємствам ефективно реагувати на непередбачувані ситуації та зміни в попиті.

– OPT (Optimized Production Technology) - ця система орієнтована на оптимізацію виробничих процесів шляхом визначення і усунення обмежень, що впливають на продуктивність. OPT дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси, зосереджуючи увагу на вузьких місцях виробництва. У кризових умовах така система допомагає хлібопекарським

підприємствам швидко реагувати на обмеження, забезпечуючи стабільність виробничих процесів навіть за несприятливих обставин [29, с.30].

Застосування штовхаючих та тягнучих систем управління матеріальними потоками на хлібопекарських підприємствах дозволяє ефективно управляти виробничими процесами в умовах військового стану. Використання систем MRP I та MRP II забезпечує точне планування та управління ресурсами, мінімізуючи ризики перебоїв у постачанні. Водночас системи KANBAN та OPT забезпечують гнучкість і адаптивність виробничих процесів, що дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та підтримувати стабільність постачання хліба населенню.

### **Висновки до розділу 1:**

Управління логістикою на сучасних підприємствах, особливо в умовах нестабільності та військового стану, є надзвичайно важливим для забезпечення ефективного функціонування бізнесу.

У частині 1.1 досліджено теоретичні та методичні основи логістичного менеджменту, що є фундаментальними для ефективного функціонування підприємств. Принципи системності, комплексності, координації та інтеграції забезпечують оптимальне управління матеріальними та інформаційними потоками, підвищуючи продуктивність і конкурентоспроможність підприємства. Еволюція логістичних підходів, від фрагментарного управління до інтегрованих систем, відображає розвиток технологій та методів у цій галузі, що особливо актуально в умовах нестабільності.

У частині 1.2 розглянуто виробничу логістику на хлібопекарських підприємствах в умовах військового стану. Використання штовхаючих (MRP I, MRP II) та тягнучих (KANBAN, OPT) систем управління матеріальними потоками сприяє оптимізації виробничих процесів та своєчасному постачанню ресурсів. Забезпечення безпеки логістичних операцій, гнучкість та адаптивність є ключовими аспектами для підтримання стабільного виробництва, що дозволяє підприємствам знижувати ризики та забезпечувати безперебійне постачання хліба населенню навіть у складних умовах.

## РОЗДІЛ 2

### РИНОК ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ: ДИНАМІКА ТА ТЕНДЕНЦІЇ

#### 2.1. Сучасний стан ринку хлібобулочних виробів в Україні.

Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні є ключовим для розуміння поточної ситуації та визначення перспектив розвитку цього сектора в умовах війни. У 2024 році військові дії продовжують значно впливати на економічну ситуацію в країні, що, в свою чергу, позначається на всіх аспектах виробництва, постачання та збуту хлібобулочних виробів. Аналіз ринку хлібобулочних виробів допомагає виявити основні тенденції, які формують ринок, а також визначити стратегічні напрями для підприємств, що працюють у цьому секторі.

Одним з важливих аспектів, що впливають на ринок хлібобулочних виробів, є зміни в поведінці споживачів. Військові дії призводять до змін у споживчих звичках та пріоритетах. Споживачі можуть змінювати свої переваги щодо продуктів, звертаючи більше уваги на доступність, ціну та якість хлібобулочних виробів. Це вимагає від виробників гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов, пропонуючи продукти, які найбільше відповідають потребам ринку.

Логістичні обмеження також значно впливають на ринок хлібобулочних виробів. Перебої у постачанні сировини, проблеми з транспортуванням продукції та підвищені ризики безпеки ставлять перед виробниками нові виклики. У цьому контексті підприємства повинні шукати нові постачальницькі рішення та впроваджувати інноваційні логістичні технології для підтримання безперебійного виробництва.

Економічна нестабільність є ще одним критичним фактором, який впливає на ринок хлібобулочних виробів в Україні. Зміни в обмінних курсах,

інфляція та загальний економічний спад можуть впливати на вартість сировини та матеріалів, а також на купівельну спроможність споживачів. Аналіз економічної ситуації дозволяє підприємствам краще прогнозувати майбутні виклики та розробляти стратегії для збереження конкурентоспроможності.

Інвестиції в автоматизацію виробничих процесів, розвиток нових каналів збуту, таких як онлайн-продажі, та переорієнтація на менш витратні, але якісні види продукції можуть допомогти підприємствам подолати виклики та зберегти стабільність. Крім того, тісна співпраця з державними органами та міжнародними партнерами для забезпечення безперебійного постачання сировини та необхідних ресурсів є ключовим фактором для виживання та розвитку галузі в умовах військового конфлікту.

Аналіз ринку – це систематичний процес збору, обробки та інтерпретації даних про стан ринку, його структуру, динаміку, основні тенденції та фактори, що впливають на розвиток певного сегменту. Цей процес включає оцінку попиту і пропозиції, аналіз конкурентного середовища, вивчення споживчих переваг та поведінки, а також прогнозування майбутніх змін на ринку. Аналіз ринку є невід'ємною частиною стратегічного планування для будь-якого підприємства, оскільки він дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, що сприяють ефективному функціонуванню та розвитку бізнесу [31].

Ринок хлібобулочних виробів в Україні характеризується широким асортиментом продукції, що включає хлібні продукти (хліби, батони, багети тощо), солодку та солону випічку з листкового та здобного тіста (круасани, булочки, піци та інше), а також борошняні кондитерські вироби (пряники, печиво, торти, рулети, кекси тощо).

Ринок хлібобулочних виробів в Україні зазнає значного впливу з боку ряду факторів, які мають як позитивні, так і негативні наслідки для виробництва та споживання продукції. Основні фактори, які впливають на ринок хлібобулочних виробів в Україні представлені у таб. 2.1.

Таблиця 2.1.

## Основні фактори які впливають на ринок хлібобулочних виробів

| № | Фактор                                    | Вплив   |
|---|---|---|
| 1 | Військові дії в країні                    | Впливають на виробництво через проблеми з постачанням сировини, енергозабезпеченням, логістикою та дефіцитом трудових ресурсів. Відображаються також на споживанні продукції. |
| 2 | Втрата виробничих потужностей             | Залишилися на тимчасово окупованих територіях, що призводить до зменшення загальної виробничої спроможності галузі.   |
| 3 | Тимчасове призупинення роботи підприємств | Підприємства, що зазнали пошкоджень внаслідок обстрілів або були під окупацією в першій половині 2022 року, змушені були зупинити виробництво.                                |
| 4 | Втрата сировинної бази                    | Окупація територій та знищення потужностей зі зберігання сировини призвели до значних втрат сировинної бази.  |
| 5 | Підвищення вартості сировини              | Складнощі з логістикою та зростання вартості імпортової сировини призвели до підвищення собівартості виробництва.   |
| 6 | Переорієнтація нових учасників ринку      | Нові учасники ринку активно використовують заморожені напівфабрикати для приготування свіжої випічки, що дозволяє зменшити витрати на виробництво та зберігання.              |
| 7 | Нестача персоналу                         | Виникає на всіх ланках виробництва та логістики через мобілізацію та міграцію населення.  |
| 8 | Зменшення попиту                          | Наслідком міграції населення з країни є зменшення попиту на хлібобулочні вироби, що негативно впливає на ринок.   |

Джерело: [32]

Ємність ринку хлібобулочних виробів в Україні зазнала значних коливань у період з 2021 по 2023 роки, що відображає вплив військових дій та економічної нестабільності. Незважаючи на значне зниження у фізичному обсязі продукції у 2022 році, ринок показав здатність до відновлення у 2023 році. Вартісний показник ємності ринку демонструє стабільне зростання, що може бути пов'язане зі збільшенням цін на продукцію через інфляцію та зростання витрат на виробництво і логістику. Ці дані свідчать про адаптивність та стійкість ринку хлібобулочних виробів в умовах кризи. Аналіз ємності ринку хлібобулочних виробів базується на даних про виробництво продукції в Україні, наданих Державною службою статистики України, та

даних про зовнішню торгівлю хлібобулочною продукцією від Державної митної служби України.

Ємність ринку хлібобулочних виробів у 2021 році, згідно з рис. 2.1., становила 5004,78 тис. тонн. У 2022 році цей показник знизився до 4261,80 тис. тон, що означає зниження на 14,85%. Це зниження пояснюється негативним впливом військових дій на виробництво та логістику. У 2023 році ринок почав відновлюватися, досягнувши 4360,92 тис. тон, що свідчить про приріст на 2,33% порівняно з 2022 роком.

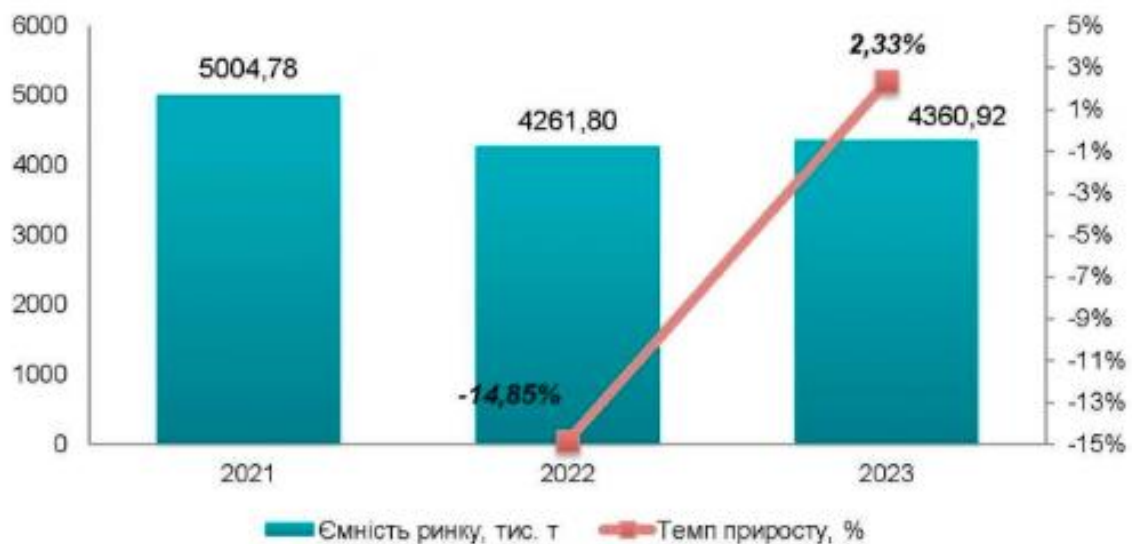


Рис.2.1. Динаміка ємності ринку хлібобулочних виробів в Україні (2021-2023 рр)

Джерело: опрацьовано на основі [33]

На рис. 2.2., представлено ємність ринку у грошовому вираженні. У 2021 році ємність ринку становила 275,74 млрд грн. У 2022 році цей показник зріс до 306,61 млрд грн, що означає приріст на 11,20%. У 2023 році ємність ринку продовжувала зростати, досягнувши 382,02 млрд грн, що становить приріст на 24,59%.

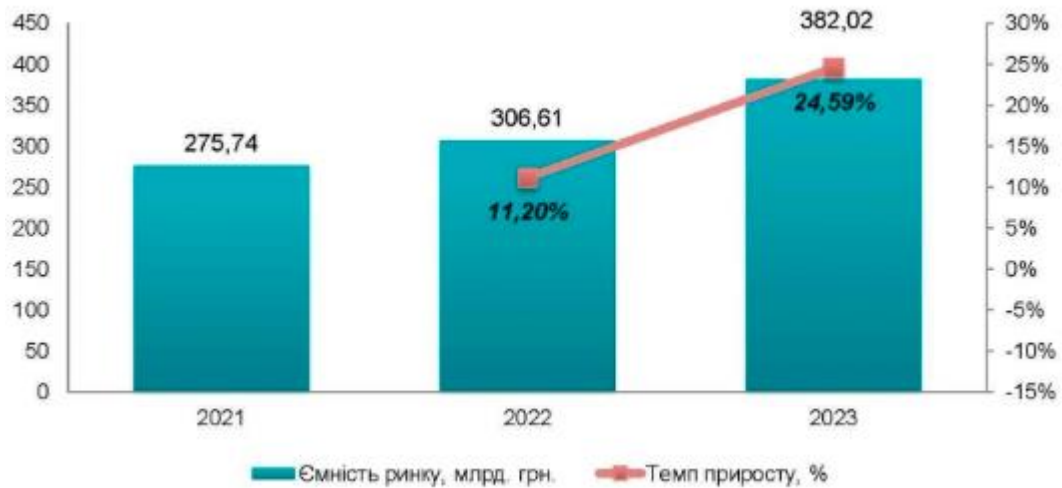


Рис.2.2. Динаміка ємності ринку хлібобулочних виробів в Україні (2021-2023 рр)

Джерело: опрацьовано на основі [33]

На рис. 2.3. представлено розподіл виробництва хлібобулочних виробів за різними сегментами у 2022 році. На наведеній структурі відображено що основний обсяг припадає на традиційні хлібобулочні вироби, а інші сегменти займають значно менші частки. Розглянемо частки кожного сегмента в загальному обсязі виробництва:

- Хлібобулочні вироби - найбільша частка у загальному обсязі виробництва належить хлібобулочним виробам, що становить 70,9%. Це свідчить про високу популярність та попит на хлібобулочну продукцію серед споживачів.
- Печиво і вафлі - другий за величиною сегмент, який займає 19,6% від загального обсягу виробництва. Це вказує на значну частку цього сегмента на ринку хлібобулочних виробів.
- Здоба - сегмент здоби охоплює 4,1% виробництва. Цей показник свідчить про стабільний попит на здобну продукцію, яка включає різні види булочок та іншої випічки.
- Пряники - частка пряників у загальному виробництві складає 2,2%. Це показує відносно меншу популярність цього сегмента порівняно з іншими.

- Сухарі - виробництво сухарів становить 1,5% від загального обсягу. Хоча цей сегмент займає невелику частку, він має стабільний попит.
- Торти - частка тортів у виробництві складає 1,1%, що свідчить про певний попит на кондитерську продукцію високої якості.
- Круасани - найменшу частку у виробництві займають круасани, їх частка становить 0,7%. Це може вказувати на спеціалізоване виробництво або менший попит у порівнянні з іншими сегментами.

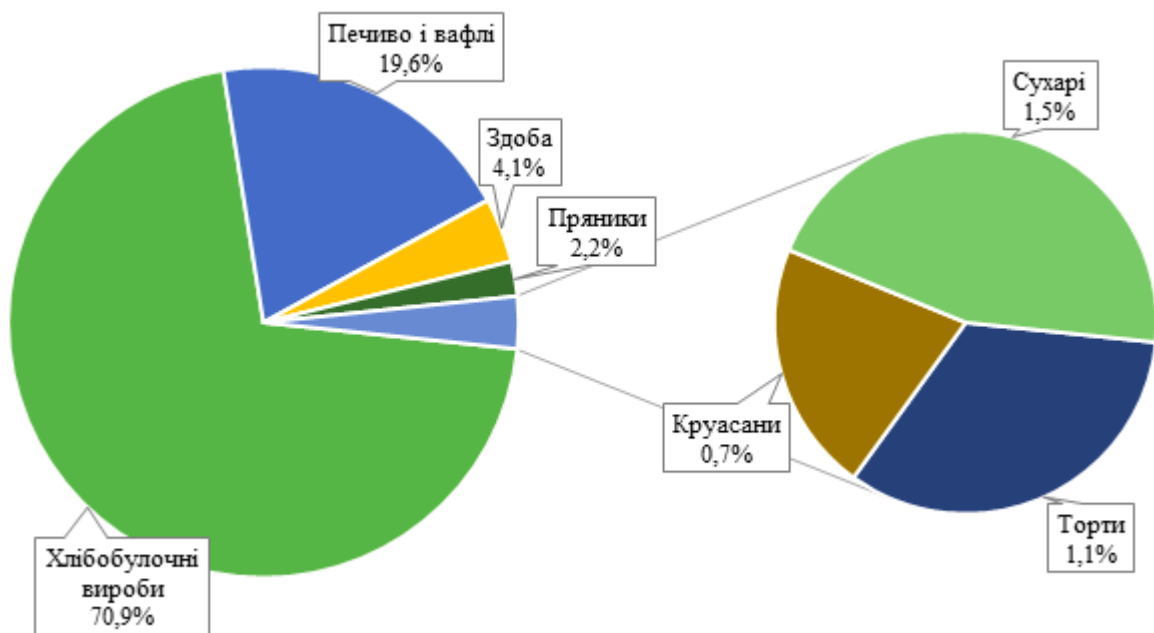


Рис.2.3. Структура виробництва хлібобулочних виробів в Україні у 2022 році

Джерело: опрацьовано на основі [33]

Структура ринку виробництва хлібобулочних виробів в Україні за торговими марками (по кількості асортименту) в 2022 році представлена на рис. 2.4. Торгова марка "Цархліб" компанії «Хлібні інвестиції» має найбільший асортимент хлібобулочних виробів, включаючи 69 різних позицій. Українські виробники не лише задовольняють внутрішній попит, але й активно експортують продукцію за кордон. Зокрема, компанії розширюють свою присутність у Польщі, де такі бренди, як Лігос та Львівські круасани, відкрили 11 торгових точок. Бренд Сімейна пекарня також поширив свою

діяльність у Польщі, відкривши кілька точок під торговою маркою Martin. Крім того, компанія Ай Кью фуд Груп планує вийти на світовий ринок до 2025 року.

Всередині України також спостерігається зростання кількості торгових точок. Концерн Кулиничі, наприклад, інвестував 20 мільйонів гривень у будівництво хлібозаводу на Львівщині та веде перемовини з Черкаською міською радою щодо купівлі землі для побудови ще однієї фабрики.

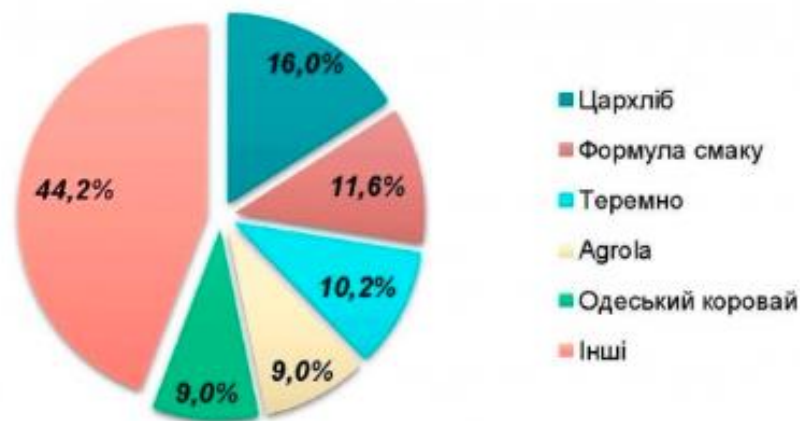


Рис.2.4. Структура ринку виробництва хлібобулочних виробів в Україні за торговими марками (по кількості асортименту) в 2022 році

Джерело: опрацьовано на основі [33]

На основі рис. 2.5. можна проаналізувати частку української та імпоротної продукції в різних сегментах ринку хлібобулочних виробів у 2022 році.

- Сухарі: Українська продукція складає 96% ринку, тоді як імпортна продукція займає 4%.
- Пряники: Частка української продукції становить 99,6%, а імпоротної – 0,4%.
- Здоба: Українська здоба охоплює 98,6% ринку, в той час як імпортна займає 1,4%.

- Круасани: Найбільша частка імпоротної продукції серед усіх сегментів – 23%, українська продукція становить 77%.
- Торти: Українська продукція домінує з часткою 99,6%, а імпортна складає 0,4%.
- Печиво і вафлі: Частка української продукції становить 98,2%, імпоротної – 1,8%.
- Хлібобулочні вироби: Українська продукція займає практично весь ринок – 99,9%, тоді як імпортна становить лише 0,1%.



Рис.2.5. Частка української та імпоротної продукції на ринку хлібобулочних виробів у 2022 році

Наведені дані свідчать про домінування української продукції у більшості сегментів ринку хлібобулочних виробів у 2022 році. Найбільша частка імпорту спостерігається у сегменті круасанів, що може вказувати на високий попит на цей продукт та недостатність внутрішнього виробництва для задоволення попиту. В інших сегментах частка імпоротної продукції є мінімальною, що свідчить про високу самозабезпеченість українського ринку хлібобулочних виробів.

## **2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ "Ширяєво хліб".**

Фінансово-економічна діяльність підприємства є ключовим показником його ефективності та стабільності. Аналіз фінансових результатів дозволяє оцінити рентабельність, ліквідність, фінансову стійкість та ефективність використання ресурсів. Для ТОВ "Ширяєво хліб", як для провідного виробника хлібобулочних виробів в Україні, ці аспекти є особливо важливими в умовах сучасного ринку та економічної нестабільності.

Аналіз фінансово-економічної діяльності є ключовим елементом для підвищення економічної ефективності організації, управління нею та зміцнення її фінансового стану. Цей аналіз являє собою економічну дисципліну, яка досліджує економіку підприємств та їх діяльність з метою оцінки виконання бізнес-планів, фінансового стану та виявлення резервів для підвищення ефективності.

Прийняття обґрунтованих і оптимальних управлінських рішень вимагає попереднього проведення всебічного і глибокого економічного аналізу діяльності організації. Без такого аналізу неможливо визначити реальні показники ефективності, виявити проблеми та розробити шляхи їх вирішення для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Результати економічного аналізу застосовуються для формування обґрунтованих планових завдань. Показники бізнес-планів визначаються на основі фактично досягнутих результатів, які аналізуються з метою їхнього покращення. Це стосується також нормування: норми і нормативи встановлюються на підставі попередніх показників, проаналізованих з точки зору їх оптимізації. Наприклад, норми витрати матеріалів на виробництво продукції мають встановлюватися з урахуванням можливостей їх зниження без шкоди для якості та конкурентоспроможності продукції. Отже, фінансово-економічний аналіз сприяє встановленню обґрунтованих планових показників та нормативів.

Фінансово-економічний аналіз відіграє ключову роль у підвищенні ефективності діяльності організацій, забезпечуючи найбільш раціональне та ефективне використання основних фондів, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Цей аналіз сприяє усуненню зайвих витрат і впровадженню режиму економії. Основним принципом є досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах. Завдяки фінансово-економічному аналізу, можливо виявити і усунути причини зайвих витрат, що дозволяє знизити собівартість продукції і, відповідно, збільшити прибуток підприємства.

Аналіз фінансово-економічної діяльності відіграє важливу роль у зміцненні фінансового стану організацій. Цей аналіз дозволяє визначити наявність або відсутність фінансових труднощів, виявити їх причини та розробити заходи для їх усунення. Також аналіз дає можливість оцінити рівень платоспроможності та ліквідності організації, а також прогнозувати можливість банкрутства у майбутньому. При аналізі фінансових результатів діяльності визначаються причини збитків, розробляються шляхи їх усунення, досліджується вплив окремих факторів на величину прибутку, та надаються рекомендації щодо максимізації прибутку за рахунок використання виявлених резервів. Це дозволяє не лише поліпшити фінансовий стан організації, але й сприяти її стабільному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності [36]. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ "Ширяєво хліб" представлений у таблицях 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6.

Оцінка майнового стану підприємства:

1. Сума господарських коштів, якими розпоряджається підприємство – валюта балансу (підсумок балансу) – 7384,00 тис. грн

2. Структура активів підприємства = Співвідношення між групою активів та їх загальною вартістю:

- частка основних засобів:  $4024,00 / 7384,00 * 100 = 54,50 \%$ ;

- частка оборотних активів:  $3360,00 / 7384,00 * 100 = 45,50 \%$

3. Коефіцієнт зносу основних засобів = Сума зносу / Первісна вартість основних засобів за балансом =  $1310,00 / 5334,00 * 100 = 24,56 \%$

Таблиця 2.2.

#### Оцінка майнового етапу підприємства

| Показник                             | За 2019 р. | За 2020 р. | Відхилення,<br>% |
|--------------------------------------|------------|------------|------------------|
| Підсумок балансу, тис. грн.          | 7 041,00   | 7 384,00   | 4,9              |
| Частка основних засобів, %           | 58,47      | 54,50      | -6,8             |
| Частка оборотних активів, %          | 41,53      | 45,50      | 9,6              |
| Коефіцієнт зносу основних засобів, % | 22,01      | 24,56      | 11,6             |

Джерело: Розробка автора

Ліквідність, або здатність активів швидко перетворюватися на грошові кошти, є одним з ключових показників ефективності діяльності підприємства. Вона визначає можливість підприємства своєчасно та повністю виконувати свої зобов'язання. Ліквідність підприємства означає його повну платоспроможність, тобто постійну відповідність між величиною зобов'язань та ліквідними активами, які можуть бути використані для погашення боргів. Цей показник є критично важливим, оскільки дозволяє оцінити, наскільки підприємство здатне забезпечити своєчасне виконання фінансових зобов'язань, що є основою його фінансової стабільності та довіри з боку кредиторів та партнерів. Оцінка ліквідності та платоспроможності:

1. Обсяг власного капіталу – підсумок розділу 1 пасиву балансу - 5623,00 тис. грн
2. Маневреність грошових коштів =  $\text{Грошові кошти} / \text{Власний капітал} = 278,00 / 5623,00 = 0,05$
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття загальний) =  $\text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання} = 3360,00 / 1761,00 = 1,91 > 1$

4. Коефіцієнт швидкої ліквідності (коефіцієнт покриття проміжний) = (Грошові кошти та їх еквіваленти + Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання =  $(278,00 + (2649,00 + 272,00)) / 1761,00 = 1,82$

5. Коефіцієнт платоспроможності (коефіцієнт абсолютної ліквідності) = Грошові кошти / Поточні зобов'язання =  $278,00 / 1761,00 = 0,16 < 0,2$

6. Частка запасів в оборотних активах = Запаси / Оборотні активи =  $161,00 / 3360,00 * 100 = 4,79\%$

7. Коефіцієнт критичної оцінки = (Гроші + Ринкові цінні папери + Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання =  $(278,00 + (2649,00 + 0 + 272,00)) / 1761,00 = 1,82$

Таблиця 2.3.

## Оцінка ліквідності та платоспроможності

| Показник                              | За 2019 р. | За 2020 р. | Відхилення,<br>% |
|---------------------------------------|------------|------------|------------------|
| Обсяг власного капіталу, тис. грн.    | 5581,00    | 5623,00    | 0,8              |
| Маневреність грошових коштів          | 0,23       | 0,05       | -78,3            |
| Коефіцієнт поточної ліквідності       | 2,00       | 1,91       | -4,5             |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності        | 1,78       | 1,82       | 2,2              |
| Коефіцієнт платоспроможності          | 0,87       | 0,16       | -81,6            |
| Частка запасів в оборотних активах, % | 10,94      | 4,79       | -56,2            |
| Коефіцієнт критичної оцінки           | 1,78       | 1,82       | 2,2              |

Джерело: Розробка автора

Фінансова стійкість характеризує стабільне становище підприємства, відображаючи перевищення доходів над витратами, можливість вільно розпоряджатися грошовими коштами та ефективно їх використовувати, а також забезпечення безперервного процесу виробництва і реалізації продукції. Фінансовий стан підприємства вважається стійким, якщо воно забезпечує зростання прибутку та капіталу, зберігає платоспроможність і кредитоспроможність.

Стійке фінансове становище дозволяє підприємству не лише виконувати свої фінансові зобов'язання, але й успішно розвиватися, залучати інвестиції та підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Це також сприяє довірі з боку партнерів і кредиторів, що є важливим фактором для довгострокового успіху підприємства.

1. Коефіцієнт автономії (незалежності) = Власний капітал / Валюта балансу =  $5623,00 / 7384,00 = 0,76 > 0,5$
2. Коефіцієнт фінансової стійкості = Власний капітал / (Поточні зобов'язання + Доходи майбутніх періодів) =  $5623,00 / (1761,00 + 0) = 3,19 > 1$
3. Коефіцієнт фінансової незалежності = Власний капітал / (Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання + Доходи майбутніх періодів) =  $5623,00 / (0 + 1761,00 + 0) = 3,19$
4. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів = (Цільове фінансування + Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання + Доходи майбутніх періодів) / Власний капітал =  $(0 + 0 + 1761,00 + 0) / 5623,0 = 0,31$
5. Коефіцієнт маневреності власних коштів = (Власний капітал - Необоротні активи) / Власний капітал =  $(5623,00 - 4024,00) / 5623,00 = 0,28$
6. Коефіцієнт фінансової залежності = Активи / Власний капітал =  $7384,00 / 5623,00 = 1,31$

Таблиця 2.4.

## Оцінка фінансової стійкості та стабільності підприємства

| Показник  | За 2019 р. | За 2020 р. | Відхилення,<br>% |
|---|------------|------------|------------------|
| Коефіцієнт автономії                                  | 0,79       | 0,76       | -3,8             |
| Коефіцієнт фінансової стійкості                       | 3,82       | 3,19       | -16,5            |
| Коефіцієнт фінансової незалежності                    | 3,82       | 3,19       | -16,5            |
| Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів | 0,26       | 0,31       | 19,2             |
| Коефіцієнт маневреності власних коштів                | 0,26       | 0,28       | 7,7              |
| Коефіцієнт фінансової залежності                      | 1,26       | 1,31       | 4,0              |

Джерело: Розробка автора

Оцінка ділової активності підприємства. Ділова активність включає спектр дій, спрямованих на просування підприємства на різних ринках: ринку збуту продукції, у фінансовій діяльності, на ринку праці тощо. Підвищення ділової активності підприємства залежить від розширення ринку збуту, асортименту товарів і послуг, збільшення їх продажів, а також від ефективного використання всіх наявних ресурсів, таких як фінанси, персонал та сировина. Важливими чинниками, які впливають на ділову активність, є розширення ринків збуту, збільшення асортименту продукції та послуг, підвищення обсягів продажів і оптимальне використання ресурсної бази. Ефективне управління цими аспектами сприяє зростанню ділової активності, що є критично важливим для довгострокового розвитку і успіху підприємства. Оцінка ділової активності підприємства:

1. Коефіцієнт обертання активів = Чистий дохід від реалізації / Активи =  $8505,00 / 7384,00 = 1,15$
2. Коефіцієнт обертання оборотних коштів = Чистий дохід від реалізації / Підсумок II та III розділів активу балансу =  $8505,00 / (3360,00 + 0) = 2,53$
3. Середній час обертання оборотних коштів = Кількість днів у періоді / Коефіцієнт обертання оборотних коштів =  $360 / 2,53 = 142,29$  днів
4. Коефіцієнт обертання готової продукції = Чистий дохід від реалізації / Готова продукція =  $8505,00 / 10,00 = 850,50$
5. Коефіцієнт обертання власного капіталу = Виручка від реалізації / Власний капітал =  $8505,00 / 5623,00 = 1,51$
6. Віддача необоротних активів = Виручка від реалізації / Необоротні активи =  $8505,00 / 4024,00 = 2,11$

Таблиця 2.5.

#### Оцінка ділової активності підприємства

| Показник                              | За 2019 р. | За 2020 р. | Відхилення,<br>% |
|---------------------------------------|------------|------------|------------------|
| Коефіцієнт обертання активів          | 1,14       | 1,15       | 0,9              |
| Коефіцієнт обертання оборотних коштів | 2,75       | 2,53       | -8,0             |

|  |        |        |     |
|--|--------|--------|-----|
| Середній час обертання оборотних коштів, дн. | 130,91 | 142,29 | 8,7 |
| Коефіцієнт обертання готової продукції       | -      | 850,50 | -   |
| Коефіцієнт обертання власного капіталу       | 1,44   | 1,51   | 4,9 |
| Віддача необоротних активів                  | 1,96   | 2,11   | 7,7 |

Джерело: Розробка автора

Оцінка прибутковості. В умовах ринкової економіки важливе значення мають показники рентабельності, які є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Рентабельність надає більш повну картину остаточних результатів господарювання порівняно з прибутком, оскільки вона відображає співвідношення отриманого ефекту з наявними або використаними ресурсами, детальніше:

1. Рентабельність активів підприємства = Прибуток підприємства після оподаткування / Підсумок балансу =  $53,00 / 7384,00 * 100 = 0,72 \%$
2. Рентабельність власного капіталу = Прибуток підприємства після оподаткування / Власний капітал =  $53,00 / 5623,00 * 100 = 0,94 \%$
3. Рентабельність продажів = Прибуток підприємства після оподаткування / Чистий дохід від реалізації продукції =  $53,00 / 8505,70 * 100 = 0,62 \%$

Таблиця 2.6.

#### Оцінка прибутковості

| Показник                               | За 2019 р. | За 2020 р. | Відхилення,<br>% |
|--|------------|------------|------------------|
| Рентабельність активів підприємства, % | 1,49       | 0,72       | -51,7            |
| Рентабельність власного капіталу, %    | 1,88       | 0,94       | -50,0            |
| Рентабельність продажів, %             | 1,30       | 0,62       | -52,3            |

Джерело: Розробка автора

Аналіз рентабельності ТОВ "Ширяєво хліб" показує значне зниження всіх ключових показників рентабельності у 2020 році порівняно з 2019 роком. Це може бути наслідком різних факторів, включаючи економічну

нестабільність, зміну ринкових умов, підвищення витрат або інші внутрішні проблеми підприємства. Важливо детально дослідити причини такого зниження та розробити стратегії для підвищення ефективності використання ресурсів і покращення фінансових результатів у майбутньому.

Оцінка фінансових коефіцієнтів:

- Коефіцієнт незалежності становить 0,76, що означає, що 76% активів підприємства сформовані за рахунок власних коштів, підкреслюючи значну фінансову стійкість і незалежність від кредиторів. Коефіцієнт фінансової стійкості дорівнює 3,19, що на 0,63 менше, ніж попередній показник. Це свідчить про те, що власний капітал перевищує поточні зобов'язання у 3,19 рази.
- Коефіцієнт фінансової незалежності показує частку власного капіталу в загальній сумі зобов'язань підприємства. Оскільки підприємство не має довгострокових зобов'язань, цей показник дорівнює коефіцієнту фінансової стійкості. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів, який зріс порівняно з попереднім періодом і становить 0,31, вказує на те, що позикові кошти складають 31% власного капіталу.
- Коефіцієнт маневреності власних коштів збільшився і становить 0,28, що свідчить про зростання гнучкості у використанні власних фінансових ресурсів. Коефіцієнт фінансової незалежності також зріс і тепер становить 1,31, що підкреслює поліпшення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт обертання активів становить 1,15, що на 0,01 більше за показник попереднього року. За розрахунками, оборотні кошти за рік обернулися 2,53 рази. Тривалість одного обороту складає приблизно 142 дні, що свідчить про зниження ефективності фінансової системи порівняно з попереднім періодом, коли цей показник становив майже 131 день.

Оскільки на кінець попереднього періоду підприємство не мало запасів, коефіцієнт обертання готової продукції був розрахований лише для звітного періоду і становить 850,50. Коефіцієнт обертання власного капіталу та віддача

необоротних активів зросли порівняно з минулим роком до 1,51 та 2,11 відповідно.

Станом на 1 січня 2021 року загальна сума активів підприємства становить 7384,00 тис. грн, що на 343,00 тис. грн більше порівняно з попереднім роком. Основні засоби складають 54,50% від загальної суми активів, зі ступенем зносу 24,56%. Оборотні активи становлять 45,50% від усіх ресурсів підприємства. У попередньому періоді ступінь зносу основних засобів була 22,01%.

На 1 січня 2021 року обсяг власного капіталу підприємства складає 5623,0 тис. грн, що на 42,00 тис. грн більше порівняно з попереднім роком. Маневреність грошових коштів знизилася протягом року з 0,23 до 0,05. Коефіцієнт поточної ліквідності становить 1,91, що є нижчим, ніж у попередньому періоді, але перевищує одиницю і вважається оптимальним показником. У звітному періоді зросли коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт критичної оцінки до 1,82 у порівнянні з минулорічними показниками. Проте коефіцієнт платоспроможності значно знизився до 0,16, що нижче рекомендованої величини 0,2 і свідчить про те, що підприємство може негайно погасити лише 16% своїх поточних зобов'язань. Частка запасів в оборотних активах зменшилася з 10,94% до 4,79%.

### **2.3. Господарська діяльність виробництва хлібобулочних виробів та аналіз конкурентоспроможності (на прикладі ТОВ "Ширяєво хліб").**

Аналіз господарської діяльності підприємств є ключовим елементом для оцінки їх конкурентоспроможності та ефективності функціонування на ринку. Особливо це актуально для виробників хлібобулочних виробів, оскільки вони відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни.

ТОВ "Ширяєво хліб" є прикладом успішного підприємства, яке змогло адаптуватися до сучасних умов ринку, зберігши при цьому високу якість своєї

продукції. З моменту свого заснування підприємство пройшло шлях від невеликого хлібокомбінату до сучасного виробництва, що забезпечує продукцією не лише місцевий ринок, але й здійснює експортні поставки. Важливою складовою успіху ТОВ "Ширяєво хліб" є постійна модернізація виробничих потужностей, впровадження новітніх технологій та дотримання високих стандартів якості.

ТОВ "Ширяєво хліб" було засноване у 1976 році під назвою «Ширяївський хлібокомбінат» і на той час виробляло 5-6 тонн хлібобулочних виробів на добу. Після проведеної реконструкції у 2003-2005 роках, включаючи встановлення сучасного обладнання, виробнича потужність зросла до 100 тонн на добу. Це дозволило постачати смачну продукцію не лише Ширяївському району, але й сусіднім районам. Сьогодні ароматні та апетитні хлібні вироби, булочки, різноманітні кондитерські вироби, торти та тістечка смакують мешканцям семи районів Одеської області, а також міст Одеса та Черкаси. Якість продукції високо оцінюється споживачами. Юридичні відомості про підприємство вказані у таб. 2.7.

Таблиця 2.7.

## Юридичні відомості про підприємство ТОВ " ШИРЯЄВО ХЛІБ"

| Інформація про емітента      |  |
|------------------------------|--|
| Повне найменування           | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ШИРЯЄВО ХЛІБ   |
| Організаційно-правова форма  | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  |
| Розмір статутного капіталу   | 2 250 000,00 грн.  |
| Види діяльності,<br>Код КВЕД | Основний:<br>10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів;<br>виробництво борошняних кондитерських виробів,<br>тортів і тістечок нетривалого зберігання<br>Інші:<br>10.72 Виробництво сухарів і сухого печива;<br>виробництво борошняних кондитерських виробів,<br>тортів і тістечок тривалого зберігання<br>47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими<br>продуктами, напоями та тютюновими виробами |
| ЄДРПОУ                       | 39658620   |
| Юридична адреса              | 18001, Україна, Черкаська обл., місто Черкаси,<br>Бульвар Шевченка   |

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| Зареєстрований                      | 24.02.2015  |
| Перелік засновників юридичної особи | Годун Оксана Степанівна   |
| Контактний телефон                  | +380961271325<br>+380485822158  |
| Сайт компанії                       | <a href="https://shiryevohleb.com.ua/">https://shiryevohleb.com.ua/</a> |

Джерело: [35]

Гасло підприємства – «ЩИРО ТА СМАЧНО» – неухильно виконується всіма працівниками ТОВ «Ширяєво хліб». Дружній та працьовитий колектив створює справжні шедеври хлібопекарського та кондитерського мистецтва, використовуючи старовинні рецепти, якісну сировину та сучасні технології. Підприємство активно бере участь у ярмарках та благодійних заходах, де продукція під маркою «Ширяєво хліб» неодноразово отримувала заслужені нагороди. Щоранку спеціально облаштовані автомобілі з щойно спеченими виробами вирушають до найвіддаленіших куточків регіону, де на них з нетерпінням чекають.

Склад трудового колективу ТОВ «Ширяєво хліб» формується рішенням директора підприємства. Відповідно до законодавства України, колективного договору та правил внутрішнього трудового розпорядку регулюються трудові відносини, робочий режим і відпочинок працівників. Профспілковий комітет представляє інтереси трудового колективу. Усі працівники підприємства беруть участь у вирішенні питань, пов'язаних з їх матеріальним і соціальним забезпеченням, а також обговоренні та затвердженні трудового договору. Дані про види діяльності працівників та їх кількість на початок і кінець 2022 року представлені у табл. 2.8.

Згідно даними підприємства, більшість співробітників ТОВ «Ширяєво хліб» складають жінки – майже 82%. На підприємстві існує розподіл працівників на три виробничі бригади:

- Перша бригада: 4 працівників (з них 3 жінки).
- Друга бригада: 6 працівників (з них 5 жінок).
- Третя бригада: 7 працівників (з них 6 жінок).

Таблиця 2.8.

## Кількість працівників за 2022 р.

| Вид діяльності           | Облікова кількість штатних працівників станом на 01.01.2022 р. |             | За період з початку року, осіб |             |                    |             | Облікова кількість штатних працівників на кінець звітнього періоду |             |
|--------------------------|--|-------------|--------------------------------|-------------|--------------------|-------------|--|-------------|
|                          |  |             | Прийнято працівників           |             | Вибуло працівників |             |  |             |
|                          | усього, осіб   | з них жінки | усього, осіб                   | з них жінки | усього, осіб       | з них жінки | усього, осіб   | з них жінки |
| Промисловість            | 46   | 38          | 15                             | 12          | 19                 | 8           | 42   | 27          |
| В т.ч. транспорт         | 8  | -           | 4                              | -           | 5                  | -           | 7  | -           |
| ВСЬОГО                   | 46   | 38          | 15                             | 7           | 19                 | 8           | 42   | 27          |
| В т.ч. апарат управління | 7  | 6           | 1                              | 1           | 1                  | 1           | 7  | 6           |

Джерело: Звіт з праці за 2022 р. ТОВ «Ширяєво хліб»

Ці бригади позмінно виготовляють різноманітну продукцію, зокрема: хліб, батони, калачі, булочки, макарони, кекси, мафіни, пряники, печиво, рулети, торти. Виробництво хлібобулочних виробів на підприємстві здійснюється вночі, щоб зранку свіжоспечена продукція була доставлена до торгових точок. Це забезпечує високу якість та свіжість хліба для споживачів, що є важливим аспектом успішної діяльності ТОВ «Ширяєво хліб».

Необхідно провести аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Ширяєво хліб» та порівняти з конкурентами. Конкурентами на вітчизняному ринку хлібобулочних виробів для досліджуваного підприємства є ТОВ «Одеській хлібозавод №4», ВАТ «Концерн Хлібпром», ПАТ "Хлібні інвестиції", а також місцеві супермаркети які останнім часом, також, почали робити хлібобулочні вироби. Для цього нам знадобляться вихідні дані з табл.2.10.

За основу взяли ряд критеріїв, такі як Ціна, Якість продукту та Якість обслуговування, що мають найбільшу вагу при оцінці покупцями подібних виробів. А також, розмаїття асортименту, наявність реклами, зручність логістики, лояльності клієнту, тощо.

Таблиця 2.9

## Оцінка конкурентоздатності виробників хлібобулочних виробів

| Критерій оцінювання   | Вага | ТОВ "Ширяєво хліб" | ТОВ "Одеській хлібозавод №4" | Супер-маркети | ТОВ "Хлібні інвестиції" | ВАТ "Концерн Хлібпром" |
|-----------------------|------|--------------------|------------------------------|---------------|-------------------------|------------------------|
| Якість продукту       | 0,2  | 4                  | 5                            | 3,5           | 5                       | 5                      |
| Ціна                  | 0,2  | 4                  | 4                            | 4             | 4                       | 4                      |
| Якість обслуговування | 0,15 | 4                  | 4,5                          | 3,5           | 5                       | 5                      |
| Зручність логістики   | 0,1  | 3,5                | 4,5                          | 5             | 4,5                     | 4,5                    |
| Лояльність до клієнту | 0,1  | 4,5                | 4,5                          | 3,5           | 4                       | 4                      |
| Асортимент            | 0,1  | 4                  | 5                            | 2             | 5                       | 5                      |
| Реклама               | 0,05 | 1                  | 3                            | 3             | 3                       | 3                      |
| Потужність            | 0,1  | 2,5                | 4,5                          | 2             | 4,5                     | 4,5                    |
| Ітого:                | 1    | 27,5               | 35                           | 26,5          | 35                      | 35                     |

Джерело: розроблено автором

Результати обробки оцінювання з урахуванням ваги критеріїв наведені у табл.2.10

Таблиця 2.10

## Оцінка конкурентоздатності виробників хлібобулочних виробів, з урахуванням ваги критерія

| Критерій оцінювання   | Вага | ТОВ "Ширяєво хліб" | ТОВ "Одеській хлібозавод №4" | Супер-маркети | ТОВ "Хлібні інвестиції" | ВАТ "Концерн Хлібпром" |
|-----------------------|------|--------------------|------------------------------|---------------|-------------------------|------------------------|
| Якість продукту       | 0,2  | 0,8                | 1                            | 0,7           | 1                       | 1                      |
| Ціна                  | 0,2  | 0,8                | 0,8                          | 0,8           | 0,8                     | 0,8                    |
| Якість обслуговування | 0,15 | 0,6                | 0,675                        | 0,525         | 0,75                    | 0,75                   |
| Зручність логістики   | 0,1  | 0,35               | 0,45                         | 0,5           | 0,45                    | 0,45                   |
| Лояльність до клієнту | 0,1  | 0,45               | 0,45                         | 0,35          | 0,4                     | 0,4                    |
| Асортимент            | 0,1  | 0,4                | 0,5                          | 0,2           | 0,5                     | 0,5                    |
| Реклама               | 0,05 | 0,05               | 0,15                         | 0,15          | 0,15                    | 0,15                   |
| Потужність            | 0,1  | 0,25               | 0,45                         | 0,2           | 0,45                    | 0,45                   |
| Ітого:                | 1    | 3,7                | 4,475                        | 3,425         | 4,5                     | 4,5                    |

Джерело: розроблено автором

На основі даних табл.2.10 побудовано багатокутник конкурентоздатності підприємства.

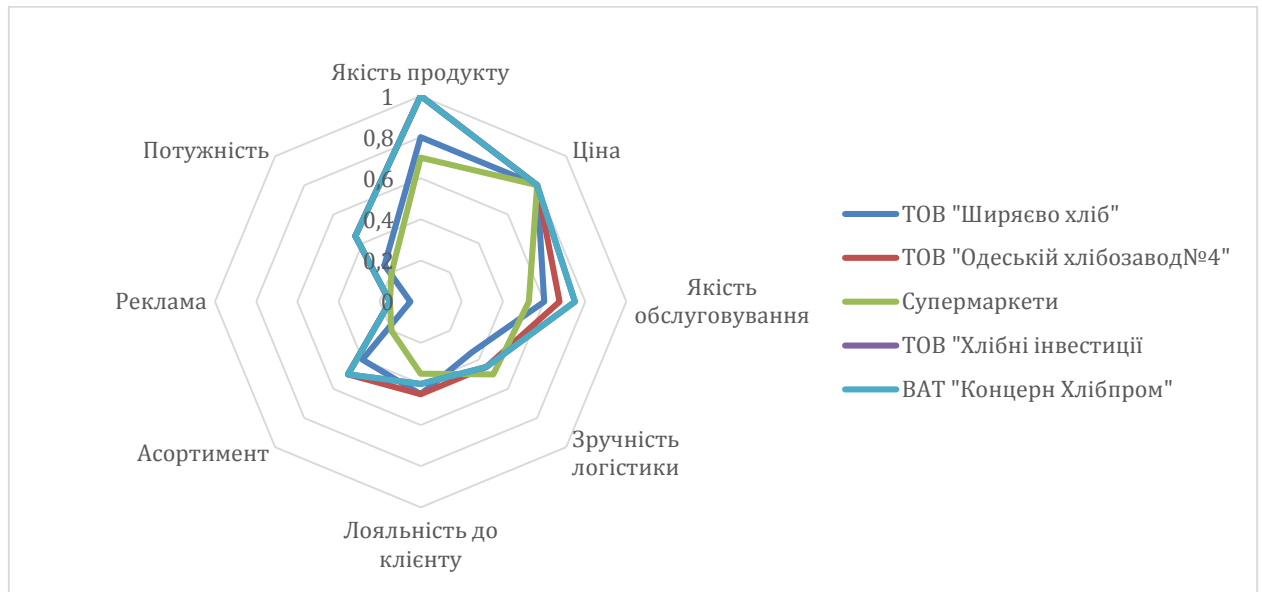


Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоздатності підприємств хлібобулочної продукції

Джерело: побудовано автором на підставі табл.2.10

Проведений аналіз дозволив встановити, що на ринку ТОВ «Ширяєво хліб» пока що не може конкурувати із великими концернами, але займає своє достойне місце на локальному ринку.

## Висновки до розділу 2

Згідно проведеного аналізу ринок хлібобулочних виробів характеризується великим асортиментом та достатнім колом виробників навіть попри військові дії. Існує низка проблем такі як втрата виробничих потужностей, втрата сировинної бази, тощо, проте виробники тримаються та шукають шляхи зменшення собівартості та створюють асортиментний ряд, що задовільняє покупців

### РОЗДІЛ 3

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ШИРЯЄВО ХЛІБ»

### 3.1. Опис бізнес-ідеї проєкту.

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

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

Проаналізуємо у ТОВ «Ширяєво хліб» можливості та загрози, сильні та слабкі сторони за допомогою SWOT-аналізу:

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз ТОВ «Ширяєво хліб»

| OT | О - можливості   | Т - загрози  |
|----|--|--|
| SW | 1. Відкриття магазинів з власною продукцією в межах області та по території України<br>2. Можливість використання новітнього обладнання та нової технології виробництва<br>3. Розширення асортименту продукції для ще більшого задоволення споживачів<br>4. Стабільність попиту на наявний асортимент<br>5. Розширення географії збуту продукції | 1. Нестабільність економіки в країні<br>2. Підвищення цін на енергоносії<br>3. Зниження доходів у населення<br>4. Ускладнення в транспортуванні готової продукції через війну<br>5. Невизначеність із наявністю зерна, борошна та їх цінами<br>6. Зменшення споживання хлібобулочних виробів |

| S - сильні сторони  | S*O   | S*T   |
|---|---|---|
| 1. Доступність ціни<br>2. Достатній асортимент<br>3. Можливість швидко змінювати асортимент продукції<br>4. Імідж підприємства серед споживачів<br>5. 6. Вдала транспортна розв'язка    | 1. Збільшити коло країн-покупців продукції підприємства (наприклад, за рахунок Молдови та Румунії)<br><b>2. Додати в асортимент якусь нову дешеву продукцію, що займе свою нішу</b> | 1. Розвивати свою систему збуту<br>2. Робити додаткові знижки на продукцію<br>3. Проаналізувати та оптимізувати діяльність власного автопарку                                       |
| W - слабкі сторони  | W*O   | W*T   |
| 1. Слабка маркетингова політика (саме в рекламі)<br>2. Застарілий дизайн упаковки<br>3. Застаріле обладнання<br>4. Мало інформації про підприємство<br>5. Залежність від цін на борошно | 1. Повна реконструкція існуючого сайту підприємства   | 1. Оновлення дизайну упакування<br>2. Проаналізувати яке обладнання/процеси можливо зробити менш споживаючим енергоносії<br>3. Зробити аналіз постачальників сировини та матеріалів |

Джерело: розроблено автором

ТОВ «Ширяєво хліб» має середнє по ринку положення. Збільшувати ринок за рахунок існуючого асортименту скоріш за все за поточних умов не вдасться. Відтік населення, тобто фізичне зменшення споживачів при наявності більших гравців на ринку робить важким становище підприємства на ринку. Проте, є можливість трохи змінити асортимент та цільову аудиторію, що дозволить отримати додатковий прибуток. Окремо треба звернути увагу на потребу скорочення витрат, необхідність проведення енергоаудиту, пошук оптимальних постачальників сировини, тощо. Плюс дуже обмежена та застаріла інформація про підприємство у мережі Інтернет, робить його «невідимкою» для багатьох запомників.

У сучасних умовах, коли ринок продуктів хлібопекарської галузі постійно змінюється та нестабільний, важливо шукати нові можливості для підвищення конкурентоспроможності. З цією метою була запропонована ідея введення на ринок нового продукту, який зможе задовольнити потреби багатьох людей та відповідає попиту в сучасний період. Дана бізнес-ідея має на меті не тільки підвищити конкурентоспроможність підприємства, а й

забезпечити споживачів якісним та корисним продуктом.

Таблиця 3.2

## Опис бізнес-ідеї

| Зміст ідеї   | Напрямки застосування  | Вигоди для користувача   |
|--|--|--|
| Розробити смачний та поживний продукт сухпай, який складається з сухарів, хлібців та пряників. Він може бути використаний як замітник хліба. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Військові частини, полеві умови.</li> <li>2. Гуманітарна допомога в разі надзвичайних ситуацій та катастроф.</li> <li>3. Для походів (експедицій) та відпочинку в природних умовах.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока енергетична цінність – сухпай містить багато калорій та поживних речовин.</li> <li>2. Довгий термін зберігання без погіршення якості продукту.</li> <li>3. Різноманітність – сухпай складається з різних компонентів, що дозволяє воєнним отримувати різноманітні смаки.</li> <li>4. Зручна та легка упаковка для транспортування.</li> </ol> |

Джерело: складене автором

Запропонований продукт базується на використанні сухарів з сирним смаком, які можна розглядати як хлібні консерви. Крім того, планується дбайливо обирати складові наших хлібців, використовуючи цільнозернове борошно, що робить їх корисними для здоров'я. Запропоновані сирцеві пряники також відрізняються від інших, завдяки унікальному рецепту та вишуканому дизайну.

Таблиця 3.3

## Характеристика складових продуктів сухпайку

| Найменування показника          | Сухарі зі смаком сиром   | Хлібці з цільнозернового борошна           | Пряники сирцеві   |
|---------------------------------|--|--|---|
| Склад                           | Борошно, олія рослинна, сирний порошок, цукор, сіль, підсилювач смаку. | Цільнозернове борошно, вода, дріжджі, сіль | Пшеничне борошно, яйця, вершкове масло, мед, кориця, сода, сіль |
| Енергетична цінність (на 100 г) | 415 ккал   | 263 ккал                                   | 390 ккал  |

|                           |  |   |   |
|---------------------------|--|---|---|
| Форма зовнішнього вигляду | Буває на півовальною, на пів циліндричною, прямокутною або квадратною. Поверхня має бути без наскрізних тріщин і пустот, з розвинуеною пористістю. | Круглий плаский коржик.                     | Прямокутник з округленими краями. Поверхня повинна бути суха і рівна, без тріщин. |
| Смак і запах              | Смак сиру, легкий запах хліба.   | Цільнозерновий смак, легкий запах прянощів. | Солодкий, корицевий смак, легкий запах меду                                       |
| Колір                     | Від світло-коричневого до коричневого.   | Темно-коричневого                           | Світлий, кремовий   |
| Розфасовка                | 200 гр.  | 200 гр.                                     | 350 гр.   |
| Вологість                 | 8-12 %   | 60-65 %                                     | 60-70 %   |
| Упакування                | Герметична упаковка  | Герметична упаковка                         | Герметична упаковка   |
| Термін зберігання         | до 9 місяців   | до 9 місяців                                | до 9 місяців  |

Джерело: складене автором

Харчування українських військовослужбовців у бойових умовах має величезне значення. Адже величезні фізичні та нервові навантаження постійно вимагають поповнювати організм енергією. Ці набори у вакуумних пакетах можуть зберігатися до двох років і без холодильника.. Україна перебуває у військовому стані, попит на цей продукт є надзвичайно високим. Тому ми зосередимо рекламну кампанію та акції у зонах дислокації військових частин та навколо місць проведення військових операцій, що допоможе нашим бійцям виконувати свої завдання.

Таблиця 3.4

#### Бюджет маркетингових заходів по просуванню пайку

| Заходи                                | Витрати, грн.. |
|---------------------------------------|----------------|
| 1. Інтернет реклама                   |                |
| • Інстаграм                           | 18 000         |
| • Фейсбук                             | 15 000         |
| 2. Зовнішня реклама. (біл-бордах)     | 350 000        |
| 3. Участь у спеціалізованих виставках | 200000         |
| 4. Реклама на телебаченні             | 30000          |
| 5. Інші види реклами та пропаганди    | 2387000        |
| Разом                                 | 3000000        |

Джерело: розроблено автором

Планується виділяти 5 % від продажу продукту на допомогу

постраждалим від війни. Це надасть можливість залучити більше споживачів та збільшити лояльність до бренду завдяки позитивному соціальному впливу. Також можна розрахувати рекламні заходи на період після закінчення війни, враховуючи можливу зміну попиту та споживчих пріоритетів. Наші маркетингові заходи будуть спрямовані на Інтернет-аудиторію, використовуючи сучасні інструменти і технології.

### **3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження проєкту**

Однією з ключових проблем, яку необхідно вирішити для забезпечення оптимального виробництва та ефективного використання потужності на підприємстві, є питання невикористання 40 тонн потужності виробничих ліній. Для розв'язання цієї проблеми, підприємство повинно розглянути можливість закупівлі нового обладнання для вакуумного пакування сухпайків Henkelman Atmos 2-90. Це обладнання має невеликі розміри та займає всього 3 м<sup>2</sup> вільної площі за вартістю 3700 грн. за 1 м<sup>2</sup>. Вартість обладнання складає 788000 грн. Інвестиції у виробничі фонди складають 1878,7 тис. грн.

Необхідно відзначити, що сухарі це не новий продукт на ТОВ «Ширяєво Хліб», їх виготовляють вже декілька років. Хлібні сухарики – відомий продукт, який давно полюбився багатьом. Сухарики використовують і як легку закуску і додають у різні страви, такі як салати та супи. Для розміщення обладнання і виготовлення хлібних сухариків знадобиться перш за все приміщення, приблизною площею близько 80 м<sup>2</sup>. Використовуємо вільні площі хлібозаводу. Приміщення обладнане доступом до водопостачання, електроенергії та каналізації. Слід відзначити, що технологія з виготовлення сухариків зовсім нескладна і складається з декількох наступних етапів: нарізка хліба; обжарювання в печі або в спеціальній шафі для жарки; додавання в продукт різних спецій; охолодження і зрештою фасування готових виробів. Як правило, сировиною для виробництва хлібних сухариків служить пористий хліб з додаванням житнього борошна. Для виготовлення 100 кілограмів

хлібних сухариків необхідно використати від 130 до 140 кілограмів хліба, 3 – 4 кілограма різних спецій і 30 – 40 літрів масла. Рентабельність такого бізнесу, як виробництво хлібних сухариків складає в середньому від 20 % [22].

Лінії хлібців та пряників на підприємстві однакові, вони виготовляються на тому ж обладнанні, але мають різну рецептуру, тому для пакування сухпайків потрібне окреме обладнання. Для впровадження у виробництво нової продукції, підприємство повинне мати певну суму оборотних коштів, яка дорівнює 85,9 тис. грн. Загальні інвестиції на реалізацію проєкту складають: 4964,6 тис. грн.

Підприємство має виробничу потужність 100 т/на добу. Коефіцієнт використання потужності 60 %, т. б. є резерв використання виробничої потужності у 40 т. Запланований річний обсяг виробництва – 1200 т. Розрахунок витрат за останніми статтями собівартості виконується виходячи з розрахунку на річний обсяг продукції (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок собівартості продукції за калькуляційними статтями, 1 т

| Статті калькуляції                           | Сума, тис. грн. |
|--|-----------------|
| Сировини і основні матеріали                 | 26,31           |
| Допоміжні матеріали                          | 0,76            |
| Паливо і електроенергія на технологічні цілі | 0,79            |
| Основна и додаткова заробітна плата          | 0,69            |
| Єдиний соціальний внесок                     | 0,15            |
| Амортизація обладнання основного виробництва | 0,13            |
| Загальновиробничі витрати                    | 0,24            |
| <b>Виробнича собівартість</b>                | <b>27,87</b>    |
| Адміністративні витрати                      | 1,34            |
| Витрати на збут                              | 3,12            |
| Інші операційні витрати                      | 2,79            |
| <b>Повна собівартість</b>                    | <b>35,12</b>    |

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо прибуток від реалізації продукції. Рентабельність даного виду продукції, згідно статистичних даних, складає 20 %.

Прибуток = Повна собівартість x рентабельність, %

$P = 35,12 \times 0,2 = 7,02$  тис. грн.

Оптова ціна складе:  $35,12+7,02 = 42,44$  тис.грн.

Таблиця 3.6

## Розрахунок прибутку та рентабельність

| Показник                                    | Сума, тис. грн. |
|---|-----------------|
| Виручка від реалізації продукції, тис. грн. | 50928           |
| Поточні витрати, тис. грн.                  | 42144           |
| Прибуток, тис. грн.                         | 8784            |
| Рентабельність продукції, %                 | 20,8            |

Джерело: розраховано автором

Далі проведено розрахунки: прибутку від впровадження випуску нової продукції, чистого прибутку, податку на прибуток, чистого прибутку після виплати % за кредит, чистих грошових надходження, чистого приведенного доходу, терміну окупності інвестицій, індексу доходності. При виконанні розрахунків приймають такі вихідні дані.

1. Ставку дисконтування, яку використовують при розрахунках ЧПД, приймають на рівні 30 %.

2. Для економічної оцінки проєкту приймають період до 5 років.

3. Для кредитування інвестицій приймають такі умови: відсоток за кредитом 17 % на рік. Всі вільні кошти прибутку йдуть на погашення кредиту. У кредит планується взяти 40% вартості інвестицій

$$P = 4964,6 * 0,4 = 1985,8 \text{ тис. грн.}$$

Складання графіка повернення кредиту і відсотків за кредитом.

Щорічна сума виплат (R) розрахована по формулі приведення анuitету і складає: 620,7 тис. грн.

Розрахунок виплат відсотків за кредитом за роками реалізації проєкту наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

## Величина щорічних виплат відсотків за кредитом, тис. грн.

| Роки                                    | 2025   | 2026   | 2027   | 2028   | 2029   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Сума кредиту, тис. грн.                 | 1985,8 | 1702,7 | 1371,5 | 983,95 | 530,55 |
| Величина відсотків за кредит, тис. грн. | 337,6  | 289,5  | 233,15 | 167,3  | 90,2   |
| Щорічна сума виплат за кредитом         | 620,7  | 620,7  | 620,7  | 620,7  | 620,7  |
| Залишок кредиту на кінець року          | 1702,7 | 1371,5 | 983,95 | 530,55 | 0,00   |

Джерело: розроблено автором

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів наводять у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів, тис. грн.

| Показники                                       | Роки    |         |         |         |         |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
|   | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    | 2029    |
| Виручка від реалізації                          | 50928   | 50928   | 50928   | 50928   | 50928   |
| Поточні витрати                                 | 42144   | 42144   | 42144   | 42144   | 42144   |
| Амортизаційні відрахування                      | 157,6   | 157,6   | 157,6   | 157,6   | 157,6   |
| Відсотки за кредит                              | 337,6   | 289,5   | 233,15  | 167,3   | 90,2    |
| Оподаткований прибуток                          | 8784    | 8784    | 8784    | 8784    | 8784    |
| Податок на прибуток 18 %                        | 1581,12 | 1581,12 | 1581,12 | 1581,12 | 1581,12 |
| Чистий прибуток                                 | 7202,88 | 7202,88 | 7202,88 | 7202,88 | 7202,88 |
| Чистий прибуток після виплати % за кредит       | 6865,28 | 6913,38 | 6969,73 | 7035,58 | 7112,68 |
| Чисті грошові надходження                       | 7022,88 | 7070,9  | 7127,33 | 7193,13 | 7270,28 |
| Коефіцієнт дисконтування                        | 0,769   | 0,592   | 0,455   | 0,350   | 0,269   |
| Чистий приведений дохід                         | 5400,6  | 4185,9  | 3242,9  | 2517,6  | 1955,7  |
| Чистий приведений дохід накопичуваним підсумком | 5400,6  | 9586,5  | 12829,4 | 15347   | 17302,7 |

Джерело: розроблено автором

Чистий приведений дохід – це різниця між приведеним до теперішньої вартості суми чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проекту та сумою інвестованих витрат на його реалізацію.

$$\text{ЧПД} = 17302,7 - 4964,6 = 12338,1 \text{ тис. грн.}$$

ЧПД > 0, це означає, що проект є інвестиційно привабливим.

Індекс доходності – відношення суми чистих грошових надходжень до розміру вкладених інвестицій.

$$\text{ІД} = 17302,7 / 4964,6 = 3,48$$

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

$$\text{ТОІ} = 4964,6 / 5400,6 = 0,91 \text{ року}$$

Реалізація проекту доцільна, тому що всі показники інвестиційної привабливості є позитивними.

### **Висновки до розділу 3**

Бізнес-план пропонує випуск нового продукту – сухпай. На даний момент продукція орієнтована на військових, але він може зацікавити широке коло споживачів: студентів, туристів тощо. Сухпай складається зі сухарів, хлібців та пряників. Планується випускати 1200 тонн продукції на рік. Для реалізації проєкту залучено інвестиції в розмірі 4964,6 тис. грн. Прогнозована виручка від реалізації складе 50928 тис. грн.

Проект є інвестиційно привабливим, показники інвестиційної привабливості є позитивними. Чистий приведений дохід складає 12338,1 тис. грн., індекс дохідності складає 3,48, термін окупності проєкту – 0,91 року.

## ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи бакалавра здійснено дослідження управління логістикою підприємства в умовах військового стану на прикладі ТОВ «Ширяєво хліб»

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

1. Підприємства, які займаються виробництвом хліба, стикаються з особливими викликами, пов'язаними з необхідністю безперебійного постачання сировини, оптимізації виробничих процесів і своєчасної доставки готової продукції споживачам. В умовах військового стану ці виклики значно ускладнюються, оскільки додаються ризики, пов'язані з безпекою, порушенням логістичних ланцюгів і коливаннями ринкової кон'юнктури.

2. Досліджено теоретичні основи логістики. Зроблено висновок, що Логістичний менеджмент є специфічною формою менеджменту, який базується на принципах теорії логістики. Логістичний менеджмент включає прийняття управлінських рішень, які узгоджуються з логістичним підходом, забезпечуючи оптимізацію функціонування підприємства як логістичної системи.

3. Логістичний менеджмент базується на ряді ключових принципів, які забезпечують ефективність і узгодженість всіх логістичних процесів. Серед них системність, комплексність, координація дій усіх ланок логістичної системи, адаптивність, тощо.

4. Розглянуто розподіл персоналу в логістичному менеджменті та основні завдання логістичного менеджменту, які забезпечують раціональне управління матеріальними та інформаційними потоками

5. Встановлено, що виробнича логістика відіграє ключову роль у забезпеченні безперебійного функціонування підприємства, особливо в таких екстремальних умовах. Основною метою виробничої логістики є ефективне

управління потоками матеріалів, напівфабрикатів та готової продукції, що дозволяє підтримувати високу продуктивність та задовольняти потреби ринку навіть у найскладніших ситуаціях. В умовах військового стану підприємства повинні адаптувати свої логістичні системи до нових реалій, що включають перебої у постачанні, транспортні обмеження, а також підвищені ризики для персоналу та ресурсів. Це вимагає гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Виробнича логістика повинна забезпечувати стійкість та надійність логістичних ланцюгів, що вимагає нових підходів до управління запасами, планування виробництва та розподілу готової продукції. Розглянуто основні завдання виробничої логістики.

6. Проаналізовано тенденції розвитку ринку хлібобулочних виробів та встановлено, що споживання хлібобулочних виробів зменшується, при цьому із-за військових дій зменшується населення, що його споживає. Проаналізовано основні фактори які впливають на ринок хлібобулочних виробів, серед яких військові дії надають найбільш потужний вплив, бо через них суттєво змінюються всі інші умови діяльності, починаючи від вартості сировини та матеріалів та вплоть до зупинення виробництва.

7. Розраховано показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Ширяєво хліб», встановлено, що підприємство стабільно розвивається та ефективно використовує основні фонди

8. Аналіз господарської діяльності дозволив встановити, що підприємство існує з 1976 року, є регіональним виробником у Черкаській області. Оцінка стану конкурентоспроможності показала що підприємство незважаючи на те, що не є лідером ринку, проте займає свою регіональну нішу та має коло прихильників. Незважаючи на те, що серед конкурентів підприємство не має найбільший бал, але це визвано переважно розмірами виробничих потужностей та відсутністю реклами, по параметрам ціни, якості продукту та обслуговування – виробник має гарні показники.

9. На підставі поведеного SWOT-анілізу та аналізу господарської діяльності підприємства встановлено що є сильні та слабкі сторони, відповідно можливості та загрози. Запропоновано ряд рекомендацій серед яких - звернути увагу на використання потужностей та виробництво нового (завдяки пакуванню) продукту – сухпайків – сухарів, хлібців у пакуванні що дозволить зберігати його тривалий час - до 9 міс. Такий продукт орієнтовано на замовлення у військові частини, але може користуватись попитом у туристів або тих хто полюбляє снекову продукцію

10. Встановлено, що технологія з виготовлення сухариків зовсім нескладна і складається з декількох наступних етапів: нарізка хліба; обжарювання в печі або в спеціальній шафі для жарки; додавання в продукт різних спецій; охолодження і зрештою фасування готових виробів.

11. Згідно із проектом підприємство повинно дозакупити обладнання з пакування, загальна вартість інвестицій складає 4,96 млн.грн., планується взяти кредит в розмірі 40% суми інвестицій.

Планується випускати 1200 тонн продукції на рік. Прогнозована виручка від реалізації складе 50,93млн. грн Чистий приведений дохід складає 12,34 млн. грн., індекс дохідності складає 3,48, термін окупності проекту – 0,91 року

Отримані дані демонструють економічну ефективність запропонованих заходів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кісіль З. Р. Основи управління. посібник. Львів. Львівський державний університет внутрішніх справ. 2021. 232 с
2. Хаджинова О. В. Логістична стратегія управління витратами великого багатoproфільного промислового підприємства. Економіка, організація і управління підприємствами. Донецьк, 2006. 23 с.
3. Поканевич Ю. В. Управління, як складна багатовимірна категорія. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/2185/1/44.pdf>.
4. Германчук А.М. Маркетингова логістика: сутність і значення. ДонНУЕТ імені Михайла Туган Барановського. 2022. URL: [http://www.rusnauka.com/7\\_NND\\_2009/Economics/42641.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/42641.doc.htm).
5. Коцкій О.В. Логістика. Конспект лекцій. Луцьк. ЛНТУ. 2011. 90 с.
6. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів. 2020. 440 с.
7. Крикавський Є.В. Логістичне управління: Підручник. Львів. Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 684 с.
8. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. К. Академ.видав. 2003. 608 с.
9. Ерфан В. Й., Андришин В. П., Васирина В. Ю. Принципи логістики в менеджменті: класифікація методів. Науковий вісник Ужгородського Університету. № 1(61). 2023. 77-80 с. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).77-80](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).77-80)
10. Кулик В.А., Григорак М.Ю., Костюченко Л.В. Логістичний менеджмент: навч. посіб. К. Логос. 2013.-268 с.
11. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент. Підручник. Х. ВД "ІНЖЕК", 2010. - 440 с. .
12. Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент. Львів. Видавництво Львівської політехніки, 2014 - 196 с.

13. Гюлев Н. У. Конспект лекцій з курсу «Аналіз ефективності логістичних систем». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016.-44 с.
14. Верескля М. Поняття логістичного управління як інструмента системи управління підприємством. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2018. № 1. С. 156–16
15. Тищенко А. В., Безсмертна О. В. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. Вінницький національний технічний університет. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/34396/91414.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
16. Чурилов С. В. Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект. URL: [http://pk.napks.edu.ua/library/compilations\\_vak/eiu/2012/6/p\\_142\\_147.pdf](http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2012/6/p_142_147.pdf).
17. What is logistics? Logistics means having the right thing, at the right place, at the right time. URL: <http://www.logisticsworld.com/logistics.htm>
18. Council of Logistics Management. URL: <http://www.clm1.org/mission.html>.
19. Busher J. Tyndall G. (1987), “Logistics excellence”, Manag. Accoun., vol. 8. – pp.32 – 39.
20. Canadian Association of Logistics Management [Electronic resource]. - URL: <http://www.calm.org/calm/AboutCALM/AboutCALM.html>.
21. Кобзева К.В. Теоретичне обґрунтування становлення логістики як науки. Економіка, Менеджмент, Підприємництво. Збірник наукових праць. Луганськ. СХУ ім. В. Даля, 2007. – №18. – С.61– 66.
22. Мельник О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці. Ефективна економіка. № 2. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
23. Bowersox D.J., Closs D.J., Logistical Management. Mc millan Publishing, 3rd ed. – 1991. – 314 p.

24. Романович Є.В., Козар Л.М., Запара В.М., Виробнича логістика: Навч. посібник. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. - 302 с.
25. Гурч Л. М. Логістика : Навч. посіб. К. ДП «Видавничий дім «Персонал». 2008. — 560 с.
26. Федорова В.О. Логістика: навчальний посібник / В.О. Федорова, В.В. Блага. – Х.: ФОП Бровін О.В., 2019. – 153 с
27. Безсмертна О. В., Мороз О. О., Білоконь Т. М., Шварц І. В. Логістика : навчальний посібник. Вінниця. ВНТУ. 2018. 161 с. 159
28. Кошевий М.М., Матвійчук Ю.В. Еволюція систем управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств у сучасних умовах. Журнал “Економіка та управління підприємствами”. Випуск 1 (12). 2018. 161-167 с. URL: [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/12\\_2018/29.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/12_2018/29.pdf)
29. Сумець О. М., Кононов І. О., Огієнко О. С., Телепнева О. С., Янковська В. А. Виробнича логістика. Навч. посібник. Харків. ТОВ «Пром-Арт», 2021. 120 с.
30. Сумець О. М., Сиромятніков П.С. Виробнича логістика: технічні системи і прийоми раціоналізації переміщення матеріальних потоків. Навч. посібник. Х. ТОВ «Пром-Арт». 2018. – 100 с.
31. Штефаніч Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. Маркетинговий аналіз : навчальний посібник / за ред. Д.А. Штефаніча. Тернопіль: Економічна думка, 2011. 267 с.
32. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні. 11.06.2024 Журнал “Bizmart”. URL: [https://bizmart.info/publications/publications/pub\\_obz/6340/](https://bizmart.info/publications/publications/pub_obz/6340/)
33. Державна служба статистики України: [Веб-сайт]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
34. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб’єктів господарювання: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2001. 365 с.

35. YouControl. Сервіс перевірки контрагентів.  
URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/39658620](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39658620)
36. Офіційний сайт МінФін України. URL:  
<https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/reg/odesskaya/> (дата звернення 10.05.2023)
37. 9-й випуск інфографічного довідника 2021-2022 «Агробізнес України під час війни». Сайт Агробізнес України. URL:  
<https://agribusinessinukraine.com/> (дата звернення 29.05.2023)
38. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи бакалаврів, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» всіх форм навчання / Укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, В. А. Бондар. Одеса, ОНТУ, 2022. 81 с.