

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА

Кафедра – Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти – перший (бакалаврський)

Галузь знань – Д «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)

Спеціальність – ДЗ (073) «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності
підприємства**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.5.3

_____ Здобувач: Владислав ПОЛІЩУК

_____ Керівник: д. е. н., проф. Ірина СЕДІКОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.26 р., протокол № 14

Завідувач

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2026 р.

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

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
перший (бакалаврський)
D «Бізнес, адміністрування та право»
(07 «Управління та адміністрування»)
D3 (073) «Менеджмент»
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“ ____ ” 2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачу вищої освіти
Владиславу ПОЛІЩУКУ**

1. Тема роботи: «Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства» затверджена наказом по університету від 20.03.2026 р. №128-03.

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 01.06.2026 р.

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

Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра: Вступ. Розділ 1 Теоретико-методичні аспекти логістики у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. 1.1. Логістика як наукова категорія та чинник конкурентоспроможності: еволюція розвитку та сучасні концептуальні підходи. 1.2. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розділ 2 Аналіз структурно-економічних та технологічних чинників функціонування борошномельних підприємств України. 2.1. Світові тенденції розвитку борошномельної галузі сучасності. 2.2. Дослідження бізнес-процесів філії АТ «ДПЗКУ» Одеський КХП». 2.3. Аналіз конкурентної позиції Одеського КХП на внутрішньому ринку. Розділ 3 Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності одеського комбінату хлібопродуктів на засадах логістики. 3.1. Виявлення проблем та резервів підвищення логістичної ефективності ОдКХП. 3.2. Розроблення логістичних заходів з оптимізації логістичних потоків ОдКХП. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 28, рисунків 17.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що

стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

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

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник _____ Владислав ПОЛІЩУК

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі бакалавра досліджено логістику як ключовий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища та трансформації національної економіки. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі логістичних процесів у забезпеченні безперервності діяльності, оптимізації витрат і формуванні стійких конкурентних переваг підприємств, зокрема борошномельної галузі України в умовах воєнного стану.

У першому розділі розкрито теоретико-методичні засади логістики як наукової категорії та сучасної управлінської концепції. Проаналізовано еволюцію розвитку логістики, систематизовано наукові підходи до визначення її сутності, функцій і принципів. Обґрунтовано роль логістики як чинника формування конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, зниження сукупних витрат та підвищення рівня логістичного сервісу.

Другий розділ присвячений аналізу структурно-економічних і технологічних чинників функціонування борошномельних підприємств України. Досліджено світові тенденції розвитку борошномельної галузі, а також здійснено комплексний аналіз бізнес-процесів філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів». Оцінено конкурентну позицію підприємства на внутрішньому ринку, визначено основні логістичні проблеми та обмеження, що впливають на рівень його конкурентоспроможності.

У третьому розділі розроблено практичні пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності Одеського комбінату хлібопродуктів на засадах логістики. Виявлено резерви підвищення логістичної ефективності підприємства та запропоновано комплекс логістичних заходів з оптимізації потокових процесів постачання, складування та збуту. Обґрунтовано

доцільність впровадження запропонованих заходів і визначено їх вплив на підвищення ефективності діяльності та конкурентних позицій підприємства.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності підприємств борошномельної та харчової промисловості з метою удосконалення логістичного управління та зміцнення конкурентоспроможності.

Ключові слова: логістика, конкурентоспроможність, логістичні процеси, борошномельна галузь, логістичне управління, логістичні потоки, витрати, ринкове середовище.

SUMMARY

The bachelor's qualification work explores logistics as a key tool for increasing the competitiveness of an enterprise in an unstable market environment and the transformation of the national economy. The relevance of the topic is due to the growing role of logistics processes in ensuring the continuity of operations, optimizing costs and forming sustainable competitive advantages of enterprises, in particular the flour milling industry of Ukraine in the conditions of martial law.

The first section reveals the theoretical and methodological foundations of logistics as a scientific category and a modern management concept. The evolution of the development of logistics is analyzed, scientific approaches to determining its essence, functions and principles are systematized. The role of logistics as a factor in forming the competitiveness of an enterprise through the optimization of material, information and financial flows, reducing total costs and increasing the level of logistics service is substantiated.

The second section is devoted to the analysis of structural, economic and technological factors of the functioning of flour milling enterprises of Ukraine. The global trends in the development of the flour milling industry were studied, and a comprehensive analysis of the business processes of the branch of JSC "DPZKU" "Odessa Bread Plant" was carried out. The competitive position of the enterprise in

the domestic market was assessed, the main logistical problems and limitations affecting the level of its competitiveness were identified.

In the third section, practical proposals were developed to increase the competitiveness of the Odessa Bread Plant on the basis of logistics. Reserves for increasing the logistical efficiency of the enterprise were identified and a set of logistical measures was proposed to optimize the flow processes of supply, warehousing and sales. The feasibility of implementing the proposed measures was substantiated and their impact on increasing the efficiency of the enterprise's activities and competitive positions was determined.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the developed recommendations in the activities of flour milling and food industry enterprises in order to improve logistics management and strengthen competitiveness.

Keywords: logistics, competitiveness, logistics processes, flour milling industry, logistics management, logistics flows, costs, market environment.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Логістика як наукова категорія та чинник конкурентоспроможності: еволюція розвитку та сучасні концептуальні підходи	12
1.2. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства	24
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРУКТУРНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ БОРОШНОМЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	30
2.1. Світові тенденції розвитку борошномельної галузі сучасності	30
2.2. Дослідження бізнес-процесів філії АТ «ДПЗКУ» Одеський КХП».....	41
Висновок до розділу 2	
2.3. Аналіз конкурентної позиції Одеського КХП на внутрішньому ринку	52
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОДЕСЬКОГО КОМБІНАТУ ХЛІБОПРОДУКТІВ НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ	59
3.1. Виявлення проблем та резервів підвищення логістичної ефективності ОдКХП	59
3.2. Розроблення логістичних заходів з оптимізації логістичних потоків ОдКХП	61
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах трансформації національної економіки, посилення конкурентної боротьби та нестабільності зовнішнього середовища питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Для підприємств реального сектору економіки, зокрема харчової та переробної промисловості, ключовим чинником збереження та посилення ринкових позицій стає ефективність управління потоковими процесами, що зумовлює зростання ролі логістики у системі сучасного менеджменту.

Сучасна логістика виходить за межі традиційного управління транспортуванням і складуванням та перетворюється на інтегрований інструмент стратегічного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками підприємства. Раціональна організація логістичних процесів забезпечує скорочення сукупних витрат, підвищення рівня обслуговування споживачів, оптимізацію запасів і зростання операційної гнучкості, що безпосередньо впливає на формування конкурентних переваг.

Особливої актуальності дослідження логістики у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства набуває в умовах воєнного стану в Україні, порушення традиційних ланцюгів постачання, обмеженості транспортної та портової інфраструктури, зростання логістичних витрат і необхідності швидкої адаптації бізнесу до змін ринкового середовища. За таких умов саме логістичні рішення стають визначальними для збереження безперервності діяльності підприємств, мінімізації ризиків та підтримання економічної стійкості.

Вітчизняні та закордонні вчені підкреслюють важливість логістики як чинника формування конкурентоспроможності. Зокрема, М. О. Науменко розглядає логістику як ключовий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію логістичних витрат і процесів. О. В. Пожуєв досліджує логістику як фактор розвитку

ефективної господарської діяльності підприємства на конкурентному ринку. І. В. Коновалова та І. С. Луценко аналізують вплив логістичних ланцюгів постачання на забезпечення конкурентних переваг через якість логістичного управління. Також значний внесок у теоретичне осмислення питань конкурентоспроможності підприємства з логістичного погляду зробили В. І. Скоробогатова, розглядаючи логістичну складову як фундамент конкурентної стратегії.

Серед інших дослідників варто зазначити В. Shyshkin та Я. Bakhmetova, які у своїх роботах розглядають перспективи використання логістичної стратегії як основної умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Крім того, Людмила Герасимова та Ольга Зеленіна приділяють увагу логістиці як ефективному засобу аналізу логістичного потенціалу підприємства для досягнення конкурентних переваг.

У сучасних умовах, зокрема в Україні, де логістичні ланцюги зазнають значних викликів через військові дії і порушення традиційних маршрутів постачання, логістичні рішення стають критичним елементом бізнес-стратегії для мінімізації ризиків, оптимізації витрат і забезпечення стабільних показників діяльності підприємств.

Таким чином, потреба в подальшому науковому дослідженні логістики як чинника конкурентоспроможності підприємства, а також у розробці практично орієнтованих рекомендацій щодо її застосування в умовах сучасних ринкових та екологічних викликів, обґрунтовує вибір теми цієї кваліфікаційної роботи як своєчасної, значущої та перспективної.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі вдосконалення логістичних процесів, з урахуванням галузевої специфіки та сучасних умов функціонування, на прикладі Одеського комбінату хлібопродуктів. Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- дослідити теоретичні засади логістики як сучасної управлінської концепції та розкрити її роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

- узагальнити еволюцію розвитку логістики та систематизувати наукові підходи до визначення її сутності, функцій і принципів у сучасних умовах господарювання.

- проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку борошномельної галузі України, зокрема з позицій логістичних викликів і обмежень в умовах воєнного стану.

- оцінити рівень конкурентоспроможності Одеського комбінату хлібопродуктів та визначити вплив логістичних процесів на формування його конкурентних переваг.

- проаналізувати систему логістичного управління підприємства, виявити проблеми та резерви підвищення ефективності логістичних процесів постачання, виробництва, складування і збуту.

- розробити практичні пропозиції щодо вдосконалення логістики підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності.

- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів, оцінити їх вплив на фінансові результати та ринкові позиції підприємства.

Об’єктом дослідження є процес удосконалення логістичної діяльності як ключового фактору підвищення конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти інноваційного менеджменту, практичні аспекти логістичної діяльності як ключового фактору підвищення конкурентоспроможності.

Методи дослідження. В основу дослідження покладені методи аналізу і синтезу, порівняння, статистичний і графічний аналіз, метод SWOT-аналізу, PESTEL-аналіз, конкурентний аналіз, системного підходу тощо.

Інформаційно-нормативною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних вчених, внутрішня та зовнішня звітність АТ «ДПЗК України» «Одеський комбінат хлібопродуктів».

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю їх використання керівництвом АТ «ДПЗК України» «Одеський комбінат хлібопродуктів» для підвищення ефективності логістичної діяльності, що сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку та забезпеченню його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Логістика як наукова категорія та чинник конкурентоспроможності: еволюція розвитку та сучасні концептуальні підходи

У сучасних умовах трансформації економіки України особливої актуальності для вітчизняних підприємств набуває формування та впровадження ефективних механізмів управління запасами, здатних відповідати динамічним ринковим умовам та забезпечувати раціональність їх формування і використання. Одним із найбільш результативних напрямів розв'язання цього завдання є застосування логістичних підходів в управлінні підприємством, які сприяють інтеграції та узгодженості діяльності його структурних підрозділів, підтриманню безперервності операційних процесів, а також підвищенню адаптивності до збоїв у постачанні чи порушень у виробничо-збутовій діяльності. Водночас впровадження логістичного управління в практику українських підприємств потребує ґрунтового наукового осмислення економічної природи логістики, її функціональних можливостей та меж застосування з урахуванням особливостей національного господарського середовища.

Аналіз наукових праць українських учених, зокрема Л. В. Фролової, Є. О. Голікова, Крикавського Є. В., О. М. Сумця, Н. І. Чухрай, В. В. Диканя, О. Є. Кузьміна, М. А. Окландера, С. М. Ілляшенка свідчить про наявність дискусії у трактуванні поняття «логістика», що зумовлює різноманіття підходів до його визначення. Л. В. Фролова зазначає, що у вітчизняній науковій літературі налічується кілька десятків дефініцій логістики, що відображають різні аспекти її змістовного наповнення та функціонального призначення. У межах наукової дискусії частина дослідників (О. М. Сумець,

В. В. Дикань) розглядає логістику переважно як «систему управління матеріальними потоками підприємства з метою оптимізації витрат і підвищення операційної ефективності». Інші науковці, зокрема Н. І. Чухрай та О. Є. Кузьмін, наголошують на необхідності комплексного та взаємоузгодженого управління матеріальними й інформаційними потоками, підкреслюючи інтегративний характер логістики як управлінської концепції. У працях М. А. Окландера та С. М. Ілляшенка, І. І. Савенка, І. О. Седікової логістика трактується ширше «як система управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства та зростання його ринкової вартості».

Разом із тим слід зауважити, що у значній частині наукових визначень недостатньо розкрито вплив логістики на формування економічних результатів, конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Крім того, не завжди враховуються можливості та обмеження ринкової й інституційної інфраструктури, у межах якої функціонують логістичні системи. Часто акцент робиться на окремих складових логістики, які лише у взаємозв'язку здатні повною мірою відобразити її економічну сутність.

Ефективність господарської діяльності вітчизняних підприємств у значною мірою визначається якістю управління запасами. Одним із ключових і водночас найбільш складних завдань у цій сфері є обґрунтування їх оптимального обсягу, що дає змогу мінімізувати сукупні витрати, пов'язані з формуванням, зберіганням і переміщенням запасів. Важливого значення набуває вибір раціональних схем транспортування від постачальників до споживачів, оптимальних місць складування та прийнятних рівнів логістичного сервісу.

У наукових працях українських дослідників простежується різний підхід до періодизації розвитку логістики. Так, Є. В. Крикавський, а також колектив авторів під керівництвом О. М. Тридіда, до складу якого входять Г.

М. Азаренкова, С. В. Мішина, І. І. Борисенко, обґрунтовують доцільність виокремлення трьох основних періодів розвитку логістики. При цьому Є. В. Крикавський розглядає ці етапи у ширшому історичному контексті, охоплюючи різні століття, тоді як О. М. Тридід та його колеги зосереджують увагу переважно на ХХ столітті. Водночас зазначені автори підкреслюють, що остаточне формування логістики як окремого наукового напрямку, зокрема у сфері військового забезпечення, відбулося ще в середині ХІХ століття.

Іншої позиції дотримуються А. Г. Кальченко та В. В. Кривещенко, які також виокремлюють етапи розвитку логістики в межах ХХ століття, проте пропонують інші часові межі та акценти, пов'язані з еволюцією управлінських підходів і ускладненням господарських зв'язків. Підтримуючи історичний підхід до аналізу логістики, А. М. Сумець акцентує увагу на тому, що окремі прояви логістичного мислення спостерігалися ще наприкінці ХVІІ століття. Зокрема, у французькій армії існувала посада посадовця, відповідального за забезпечення, транспортування та вибір місць дислокації, що свідчить про зародження логістичних функцій задовго до їх наукового осмислення.

Узагальнюючи підходи українських науковців, можна виділити декілька ключових етапів розвитку логістики. Перший із них характеризується фрагментарністю управління матеріальними потоками, коли транспорт, постачання та складське господарство функціонували як відокремлені сфери діяльності. На наступному етапі формується класична логістика, що передбачає інтеграцію логістичних функцій у межах підприємства та орієнтацію на мінімізацію сукупних витрат логістичної системи. Подальший розвиток логістики пов'язується з переходом до неологістики, яка ґрунтується на міжфункціональній координації, стратегічній орієнтації та досягненні максимальної ефективності діяльності підприємства шляхом оптимального співвідношення витрат і результатів.

Поряд із зазначеними підходами М. В. Кіршина пропонує розширену періодизацію розвитку логістики, виокремлюючи чотири етапи її еволюції. На відміну від попередніх досліджень, авторка чітко розмежовує третій і четвертий етапи, наголошуючи на їх відмінному концептуальному наповненні. Особливу увагу приділено четвертому етапу, який визначається як період «концепції загальної відповідальності». Його сутність полягає в орієнтації логістичного управління на досягнення оптимального співвідношення економічних вигод підприємства та сукупних витрат, що відображає перехід від операційного до стратегічного бачення логістики.

Подібної позиції дотримується й авторський колектив під керівництвом В. С. Лукінського, який також виокремлює чотири етапи розвитку логістики, пов'язуючи їх із трансформацією ринкового середовища та управлінських концепцій. Перший етап (1920–1950 рр.) характеризується фрагментацією логістичних функцій і відповідає умовам ринку продавця, коли логістика фактично ототожнювалась із окремими управлінськими рішеннями в межах традиційного менеджменту. Другий етап (1960–1970 рр.) визначається як період часткової інтеграції, для якого характерними були насичення ринку товарами, перевищення пропозиції над попитом і розвиток фізичного розподілу продукції на основі маркетингової концепції управління. Третій етап, що припадає на 1980-ті роки, відображає процеси внутрішньої інтеграції логістичних функцій у межах підприємства, зростання конкуренції, збільшення логістичних витрат, упровадження автоматизованих систем управління та посилення взаємозв'язку між виробництвом і розподілом. Четвертий етап, який охоплює період з 1990-х років до сьогодення, характеризується повною інтеграцією логістики, її інституційним розвитком та поступовою глобалізацією логістичних систем.

Інший підхід до періодизації логістики запропоновано О. М. Окландером, який виокремлює п'ять етапів її розвитку, акцентуючи увагу на домінуванні відповідних концептуальних підходів на кожному з них. Перший

етап (1956–1965 рр.) пов’язаний із формуванням системного підходу та аналізом загальних витрат, удосконаленням логістичного сервісу і розвитком каналів фізичного розподілу. Другий етап (1966–1970 рр.) характеризується створенням спеціалізованих підрозділів з управління фізичним розподілом, що забезпечували координацію виробничих програм із процесами збуту з метою мінімізації витрат на зберігання та переміщення готової продукції. На третьому етапі (1971–1979 рр.) ключовими стали питання постачання та скорочення витрат енергоносіїв у процесах транспортування і зберігання. Четвертий етап (1980–1985 рр.) пов’язується з модернізацією транспортної інфраструктури, поширенням автомобільних перевезень, появою персональних комп’ютерів і вдосконаленням засобів зв’язку. П’ятий етап, що розпочинається з 1986 року, визначається як період комплексної інтеграції логістики, коли вона трансформується у стратегічно орієнтовану систему управління потоками на рівні підприємств і ланцюгів постачання.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика точок зору дослідників щодо періодів розвитку
логістики

Критерій порівняння	Зарубіжні дослідники	Українські науковці
Початковий етап	До логістичний період (до 1950-х рр.) – фрагментарне управління матеріальними потоками	Військово-історичний або до логістичний етап – зародження логістики у військовій сфері
Етап становлення (класична логістика)	1960–1970-ті рр. – формування концепції інтегрованого управління потоками, поява логістичних систем	1960–1980-ті рр. – впровадження логістичного підходу в господарську діяльність, розвиток системного управління
Етап інтеграції	1980–1990-ті рр. – інтеграція функцій постачання, виробництва, розподілу; розвиток концепції «supply chain management»	Виділяється як етап розвитку інтегрованих логістичних систем та міжфункціональної координації
Сучасний етап	З 2000-х – глобалізація, цифровізація, розвиток SCM, e-logistics, інноваційні технології	Сучасний етап – цифровізація, логістичні платформи, адаптація до глобальних і кризових умов
Ключовий акцент	Орієнтація на бізнес-процеси, ефективність ланцюгів постачання, клієнтоорієнтованість	Акцент на адаптації до економічних трансформацій, інституційних змін і національних особливостей
Методологічна основа	Системний підхід, маркетинг, управління ланцюгами постачання	Системний підхід + інституційний, адаптаційний та кризо-орієнтований підходи

Продовження таблиці 1.1

Фактори розвитку	Зростання витрат розподілу, конкуренція, глобалізація ринків	Трансформація економіки, інтеграція у світові ринки, розвиток інфраструктури
Рівень деталізації	Більш деталізовані моделі (неологістика, інтегрована логістика, SCM)	Узагальнені підходи, орієнтовані на практику та національний контекст
Сучасні тенденції	Цифрові ланцюги постачання, автоматизація, AI, sustainability	Стійкість логістики, антикризове управління, цифровізація в умовах війни та нестабільності

Джерело: систематизовано автором на основі [1,2,4,5,7]

Проведений аналіз етапів розвитку логістики дає підстави для формулювання низки узагальнюючих висновків. По-перше, в економічній літературі відсутня єдність щодо найменування окремих етапів розвитку логістики та чіткої конкретизації часових меж відповідних історичних періодів, що зумовлено різними методологічними підходами дослідників. По-друге, у межах історичної еволюції логістики доцільно виокремлювати інтеграційний період, виникнення якого обумовлене посиленням інтеграційних процесів в економіці, розвитком міжфункціональної та міжорганізаційної взаємодії, а також поширенням передових практик логістичного управління. По-третє, обґрунтованим є розгляд етапів розвитку логістики переважно в межах XX ст., оскільки до цього часу логістика не охоплювала повною мірою всіх притаманних їй ознак. У сучасних умовах до ключових характеристик логістики слід відносити орієнтацію на оптимізацію запасів у складських системах, мінімізацію витрат на управління та утримання виробничих і збутових запасів, діагностику та синхронізацію логістичних потоків, а також повноцінне використання можливостей ринкової інфраструктури.

Поряд із дослідженням етапів розвитку логістики важливе значення має аналіз наукових підходів до визначення її економічної сутності. У працях окремих дослідників логістика трактується як наука управління матеріальними потоками від первинного джерела до кінцевого споживача з мінімальними витратами, пов'язаними з рухом товарів і супровідними інформаційними потоками. Таке визначення акцентує увагу переважно на

матеріальному складнику логістики. Водночас практика функціонування логістичних систем свідчить, що в процесі реалізації логістичних завдань доцільно здійснювати управління не лише матеріальними, а й інформаційними та фінансовими потоками, оскільки всі вони є невід'ємними елементами логістичних ланцюгів.

У науковій літературі також представлено ширше трактування логістики як «форми оптимізації ринкових відносин і механізму гармонізації економічних інтересів усіх учасників процесу товарообігу». Такий підхід дозволяє розглядати логістику не лише як інструмент зниження витрат, а як комплексну концепцію узгодження поточних процесів у межах підприємства та за його межами.

Водночас, на нашу думку, при обґрунтуванні сутності логістики доцільно враховувати додаткові аспекти, що відображають умови її практичної реалізації. Зокрема, ефективність логістики значною мірою залежить від рівня організації управління на підприємстві, що зумовлює необхідність виокремлення організаційно-структурного аспекту. Його зміст полягає в формуванні стійких взаємозв'язків між усіма структурними підрозділами підприємства в процесі виконання логістичних функцій. Поряд із цим важливим є обліковий аспект логістики, у межах якого мають враховуватися вимоги як фінансового, так і управлінського обліку. Саме фінансовий облік забезпечує відображення результатів логістичних процесів, тоді як управлінський облік дає змогу оцінити їх ефективність і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Узагальнюючи наукові підходи, можна виділити низку аспектів логістики, що найбільш часто розглядаються в економічних дослідженнях. До них належать управлінський аспект, який охоплює процеси планування, організації, контролю та регулювання логістичної діяльності; економічний аспект, що передбачає досягнення необхідного рівня забезпечення підприємства ресурсами з мінімальними витратами; управлінсько-

економічний аспект, який поєднує планування і контроль руху матеріальних цінностей зі скороченням витрат на їх переміщення та інформаційне забезпечення; а також оперативно-фінансовий аспект, що пов'язаний із часовими параметрами розрахунків між контрагентами та управлінням грошовими потоками у процесі руху і зберігання запасів, напівфабрикатів і готової продукції.

У працях А. Г. Кальченка та В. В. Кривещенка здійснено ґрунтовний порівняльний аналіз низки підходів до визначення логістики, сформульованих у межах діяльності Національної ради США з управління матеріальним розподілом, Ради логістичного менеджменту, а також у працях французьких, німецьких та англо-американських науковців. Такий підхід дозволяє виявити концептуальні відмінності у трактуванні сутності логістики залежно від домінуючих управлінських і економічних парадигм.

Зокрема, Національна рада США з управління матеріальним розподілом акцентує увагу передусім на управлінському аспекті логістики, розглядаючи її як процес планування, організації та контролю руху матеріальної продукції, що надходить на підприємство, переробляється та відвантажується споживачам, а також супровідних інформаційних потоків. Разом із тим у такому підході недостатньо враховується фінансовий потік, який відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності логістичних рішень. Адже практичне впровадження логістичних підходів на підприємствах спрямоване насамперед на оптимізацію витрат, що неможливо без планування, контролю та координації руху грошових коштів. Фінансовий потік у цьому контексті доцільно розглядати як рух фінансових ресурсів у межах логістичної системи та між нею і зовнішнім середовищем, необхідний для забезпечення безперервності та результативності матеріальних потоків.

Французькі дослідники трактують логістику як «сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, спрямованих на забезпечення отримання

необхідної кількості продукції з мінімальними витратами, у визначений час і в потрібному місці».

Німецькі науковці та практики розглядають логістику як індивідуалізовану для кожного підприємства систему, спрямовану на оптимізацію, з позицій отримання прибутку, прискорення руху матеріальних ресурсів як у межах підприємства, так і за його межами, від закупівлі сировини та матеріалів до постачання готової продукції споживачам. При цьому особлива увага приділяється інформаційній системі, що забезпечує взаємозв'язок усіх логістичних операцій.

Французькі фахівці Е. Мате та Д. Тиксьє пропонують більш комплексне трактування логістики, визначаючи її як сукупність методів і способів координації взаємодії підприємства з партнерами, узгодження ринкового попиту та пропозиції, а також організації внутрішньої діяльності з метою об'єднання зусиль різних суб'єктів, що створюють товари та послуги. У центрі такого підходу знаходиться оптимізація використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів для досягнення економічних цілей підприємства.

У науковій літературі розвиток логістики розглядається крізь призму еволюції управлінських концепцій та розширення сфери її застосування. Так, М. В. Кіршина виокремлює чотири етапи розвитку логістики, при цьому, на відміну від більшості попередніх досліджень, чітко розмежовує третій і четвертий етапи. Особливу увагу науковиця приділяє четвертому етапу, який визначає як період «концепції загальної відповідальності», що базується на співвідношенні вигід підприємства та сукупних витрат його функціонування.

Подібного підходу дотримується авторський колектив під керівництвом В. С. Лукінського, який також виокремлює чотири етапи розвитку логістики. Перший етап (1920–1950 рр.) визначається як фрагментація і відповідає умовам ринку продавця. Другий етап (1960–1970 рр.) характеризується частковою інтеграцією та формуванням концепції

фізичного розподілу в межах маркетингового підходу. Третій етап (1980-ті роки) відображає внутрішньо-фірмову інтеграцію логістичних процесів, зростання конкуренції, логістичних витрат та впровадження автоматизованих систем управління. Четвертий етап (з 1990 р. до сьогодення) визначається як період повної інтеграції та глобалізації логістики.

На відміну від наведених підходів, О. М. Окландер пропонує п'яти етапну модель розвитку логістики, акцентуючи увагу на зміні концептуальних підходів до управління потоками. Вчений пов'язує етапи розвитку логістики з еволюцією системного аналізу витрат, удосконаленням фізичного розподілу, розвитком транспортної інфраструктури, інформатизацією та формуванням інтегрованої логістики.

Англійські дослідники М. Кристофер і Г. Уїлс розглядають логістику не лише на рівні окремого підприємства, а й на галузевому рівні, підкреслюючи її роль у координації рішень щодо просторового розміщення підприємств і складів.

Вагомий внесок у розвиток теорії логістики зробили Д. Дж. Бауерсокс і Д. Дж. Клосс, які акцентують увагу на здатності логістики створювати додану вартість за умови оптимального розміщення запасів з метою полегшення процесу реалізації продукції. Зазначена позиція є обґрунтованою, оскільки ефективна логістична система безпосередньо впливає на зростання ринкової вартості підприємства.

Дж. Джонсон, Д. Ф. Вуд, Д. Л. Вордлоу та П. Р. Мерфі розмежовують поняття логістики, закупівельної логістики, менеджменту матеріалів, фізичного розподілу та управління ланцюгами поставок, підтримуючи визначення Ради з управління логістикою, відповідно до якого логістика є процесом планування, впровадження та контролю ефективного руху товарів, послуг і пов'язаної з ними інформації з метою задоволення потреб споживачів. Дане визначення А. М. Сумець вважає найбільш практико-

орієнтованим і таким, що має бути покладене в основу логістичної діяльності підприємств.

Ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками безпосередньо впливає на рівень витрат, швидкість реагування на потреби ринку, надійність постачань і якість обслуговування споживачів, що в сукупності визначає позиції підприємства в конкурентному середовищі. Оптимізація логістичних процесів дозволяє підприємству не лише зменшувати сукупні витрати, а й підвищувати гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища, що є ключовими характеристиками конкурентоспроможного суб'єкта господарювання. Саме через логістику забезпечується узгодженість між виробничими можливостями підприємства та вимогами ринку, що створює передумови для формування стійких конкурентних переваг у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Термін «конкурентоспроможність» має етимологічне походження від латинського слова *concurrentia*, що означає «змагання» або «суперництво», а також від англійського дієслова *compete*, тобто «конкурувати». Конкурентоспроможність досліджується на різних рівнях економічної системи: держави, регіону, галузі, підприємства та продукції. Особливу роль у формуванні економічного потенціалу відіграють саме підприємства, оскільки вони забезпечують виробництво товарів і послуг та виступають ключовою ланкою у структурі економіки, будь то на рівні галузі, регіону чи держави. Саме тому аналіз конкурентоспроможності підприємства є центральним елементом у системі дослідження конкурентних відносин на всіх рівнях.

Протягом тривалого часу наукова спільнота виробила різноманітні підходи до визначення сутності «конкурентоспроможності підприємства», що дозволило глибше осмислити його зміст і економічну основу. Систематизація цих підходів демонструє їх значну різноманітність та наявність як теоретичних, так і прикладних аспектів. У наукових

дослідженнях виділяють такі основні підходи: порівняльний, ресурсний, ринковий або маркетинговий, продуктовий, атрибутивний, динамічний, функціональний та системний.

Аналіз зазначених підходів дає змогу зробити низку узагальнень:

- існує значна кількість трактувань поняття «конкурентоспроможність підприємства», зміст яких суттєво відрізняється між авторами;
- у багатьох визначеннях акцент робиться на конкурентних перевагах, проте перелік таких переваг часто є неповним, що ускладнює формування узгодженої методології дослідження;
- конкурентоспроможність продукції розглядається лише як один із елементів загальної конкурентоспроможності підприємства, і ототожнення цих категорій є недоцільним;
- деякі автори концентруються на змістовному наповненні поняття, тоді як інші – на його функціональних характеристиках;
- у ряді визначень увага приділяється переважно виробничій діяльності підприємства, ігноруючи інші аспекти його функціонування, що може призвести до неповного оцінювання потенціалу конкурентоспроможності.

Вивчення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» передбачає врахування його основних характеристик, серед яких:

- відносний характер конкурентоспроможності: рівень підприємства (або країни, регіону, галузі, продукції) визначається шляхом порівняння з аналогічними суб'єктами за напрямом діяльності, галузевою належністю, ринком функціонування, територією, видом продукції та часом оцінювання;
- визначеність параметрів оцінки: конкурентоспроможність визначається за сталою сукупністю критеріїв, що формують інтегральний показник, оскільки зміна оціночних параметрів може впливати на загальний рівень конкурентоспроможності;

- наявність унікальних характеристик і конкурентних переваг: це може бути інноваційна технологія виробництва, особлива продукція або додаткові послуги, що забезпечують переваги на ринку;
- врахування сукупності чинників: рівень конкурентоспроможності формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів;
- динамічний характер явища: конкурентоспроможність потребує постійного вдосконалення та підтримки для збереження досягнутих позицій на ринку;
- системність: формування конкурентоспроможності обумовлює комплексний підхід, який враховує всі її складові, взаємозв'язки та зміни у часі.

З урахуванням зазначених особливостей можна визначити конкурентоспроможність підприємства як комплексне системне поняття, що відображає конкурентні переваги конкретного суб'єкта господарювання порівняно з іншими, на основі сукупності визначальних параметрів, що забезпечують закріплення вигідних позицій на ринку у певний період за конкретних умов функціонування.

1.2. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства

В умовах сучасного ринкового середовища економічні суб'єкти орієнтують свою діяльність на пошук методів і інструментів, які забезпечують підвищення ефективності функціонування підприємства як у цілому, так і в рамках його ключових підсистем. Одним із таких інструментів є логістика, що набуває статусу провідного чинника сучасного менеджменту. Менеджер зобов'язаний розробляти систему логістичного управління, опираючись на існуючі процедури прийняття рішень, адже логістика торговельного підприємства являє собою комплексний процес управління потоками матеріальних і інформаційних ресурсів від постачальника, через систему розподільчих центрів, складів і транспорту, до кінцевого споживача.

Жорсткі умови конкурентного середовища змушують підприємства впроваджувати нові підходи до планування та контролю товарних потоків, які базуються на логістичних принципах. Підвищення ролі логістики у забезпеченні конкурентоспроможності обумовлює необхідність уточнення та переосмислення її термінологічного та методологічного визначення. По-перше, логістика є складовою загальної теорії управління, але виділяється специфікою управління потоковими процесами, які мають просторово-часову структуру. Це означає, що логістичні підходи можуть застосовуватися у будь-якій діяльності, де процеси або події можуть мати альтернативну послідовність у просторі та часі, а також потребують вибору оптимальних варіантів організації та управління за визначеними критеріями. По-друге, логістика забезпечує не лише управління потоками, а й організацію раціонального контролю з метою виявлення прихованих резервів управління, що реалізується через додаткові доходи та прибуток підприємства. По-третє, вона спрямована на реорганізацію форм і методів управління потоками з метою максимального використання продуктивних факторів та джерел, що характерно для еволюційно сформованих ринкових економік розвинених країн.

Логістика розглядається як наукова дисципліна, яка створює систему виробничо-комерційних взаємовідносин на мікро-, мезо- та макрорівнях на принципах інтеграції та оптимізації матеріальних, інформаційних, фінансових, сервісних, інноваційних, кадрових та інвестиційних потоків у коротко- та довгостроковій перспективі з метою максимізації прибутку, розширення частки ринку та досягнення сталих конкурентних переваг.

Таким чином, логістика є науково-практичним механізмом кооперації різних економічно автономних ринкових структур, що забезпечує раціональну організацію потокових процесів у просторово-часовому вимірі, сприяє виявленню та реалізації потенційних резервів управління, а також отриманню додаткового прибутку переважно за рахунок виробничих та

суспільно-значущих ресурсів. Концепція логістики містить значні можливості економії часу та оптимізації витрат на виконання логістичних операцій, що підтверджує досвід провідних зарубіжних підприємств.

Ефективне логістичне управління забезпечує високий рівень обслуговування кінцевого споживача, включно з наданням додаткових цінностей, таких як еластичність поставок щодо обсягів, умов оплати, строків та місця доставки. Аналіз видів діяльності з доданою вартістю дозволяє визначити, у яких ділянках ланцюга відбувається максимальне зростання вартості, а де є резерви для її збільшення за рахунок оптимізації розміщення і інтеграції процесів. Одним із ключових завдань логістики є усунення операцій, що не додають вартості, для скорочення логістичного циклу.

Сучасна логістична ідеологія «customer focused manufacturing» ставить на перший план гнучкість виробництва та зворотний зв'язок на всіх етапах товароруху. Це передбачає не лише адаптацію продукту до потреб конкретного споживача, а й коригування всього ланцюга поставок на основі отриманих даних, що підвищує якість обслуговування та скорочує час виконання замовлень. Фактор часу, поряд із ціною та якістю продукції, визначає успіх підприємства на ринку. Показники логістичного циклу, витрат на логістичні операції, рівня технічного обслуговування та надійності поставок використовуються як критерії оцінки ефективності логістичного управління. Зростання витрат на логістичні операції обумовлює необхідність їхнього аналізу та пошуку резервів економії. Раціональне управління витратами на заготівлю, складування, транспортно-складські операції дозволяє підвищити конкурентну позицію підприємства, адже логістичні витрати можуть складати від 5 до 35 % обсягів продажу залежно від виду бізнесу та географічного розташування.

Ефективність системи контролю операційних витрат безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, а просте скорочення витрат без урахування логістичних аспектів може послабити ринкові позиції

компанії. Тому комплексне логістичне управління є необхідною умовою підвищення економічної ефективності та забезпечення стійких конкурентних переваг на сучасному ринку.

Аналіз структури логістичних витрат свідчить, що найбільшу частку в них формують витрати на управління запасами (20–40 %), транспортні витрати (15–35 %) та адміністративні витрати (9–14 %) [2]. Основною концепцією, яка визначає ефективність логістичних витрат, є концепція загальних витрат або повної вартості, запропонована Л. Говардом, Д. Каллітоном та Д. Стілом. Згідно з цією концепцією, якщо витрати на своєчасне і якісне обслуговування споживачів дозволяють зменшити або ліквідувати інші витрати, зокрема на складування та зберігання запасів, загальні витрати підприємства знижуються. Переваги управління логістичними витратами полягають у виробництві конкурентоспроможної продукції при мінімальних витратах, отриманні достовірної інформації щодо витрат за окремими видами продукції та створенні основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Сучасна конкурентна перевага формується через здатність комбінувати мережу взаємопов'язаних організацій, що отримала назву логістичного ланцюга поставок. Це означає перехід від традиційного бачення бізнесу як окремого підприємства до конкуренції ланцюгів поставок. У мінливих і непередбачуваних ринкових умовах здатність до адаптивного реагування стає критичною, а успіх ланцюга поставок визначає кінцевий споживач [10].

Забезпечення споживачем необхідного продукту в потрібному місці і в потрібний час є не лише умовою досягнення конкурентного успіху, а й ключовим фактором виживання підприємства. Ефективна логістична стратегія повинна ґрунтуватися на повному розумінні потреб і обмежень ринку, що дозволяє розробити систему, яка задовольняє як учасників ланцюга, так і кінцевого споживача. Оптимізаційні ініціативи спрямовані на

узгодження попиту та пропозиції шляхом зниження витрат та одночасного підвищення рівня задоволення вимог покупців, що мінімізує невизначеність у ланцюзі постачання. Водночас, певні рівні невизначеності залишаються неминучими, зокрема у випадку продуктів, чий попит залежить від змін моди або споживчих тенденцій [11].

У цьому контексті значний інтерес становлять концепції «чіткого виробництва» та «чіткого підприємства». Концепція «чіткості» ефективна при відносно стабільному попиті та низькій невизначеності, тоді як у умовах високої варіативності потреб покупців необхідна висока адаптивність ланцюга поставок. Обидві концепції передбачають забезпечення високої якості продукції та мінімізацію часу виконання замовлень. Відмінність між ними полягає у пріоритетах: адаптивність орієнтується на рівень доступності та швидкість задоволення потреб клієнта, тоді як чіткість фокусується на мінімізації витрат і низькій ціні продукції.

Таким чином, застосування логістики у господарській діяльності українських підприємств у період економічних реформ має виходити за межі простої раціоналізації управлінських систем і передбачати їх трансформацію у інтегровані логістичні системи. Це дозволяє виявити приховані резерви розвитку, підвищити ефективність логістичних процесів та забезпечити економічний ефект у вигляді скорочення витрат і часу у виробництві та обігу продукції.

Висновки до розділу 1

У даному розділі досліджено теоретичні засади логістики як сучасної управлінської концепції та обґрунтовано її роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

У результаті узагальнення наукових підходів встановлено, що логістика еволюціонувала від функціонального управління окремими

операціями з постачання, транспортування та складування до інтегрованої системи управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Така трансформація зумовила підвищення стратегічної значущості логістики у системі менеджменту підприємства та її безпосередній вплив на формування довгострокових конкурентних переваг.

Доведено, що ефективна логістична система забезпечує оптимізацію сукупних витрат, підвищення рівня логістичного сервісу, скорочення часу виконання замовлень і раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства. Саме ці чинники формують економічну ефективність діяльності суб'єкта господарювання та визначають його позиції на конкурентному ринку.

У межах розділу систематизовано наукові підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства та встановлено її тісний взаємозв'язок із логістикою. Обґрунтовано, що логістика виступає не лише допоміжною функцією, а комплексним інструментом стратегічного управління, який дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати гнучкість бізнес-процесів і мінімізувати логістичні ризики.

Визначено, що в сучасних умовах господарювання, зокрема в умовах воєнного стану та порушення традиційних ланцюгів постачання, роль логістики суттєво зростає. Логістичні рішення стають критично важливими для забезпечення безперервності діяльності підприємств, підтримання їх фінансової стійкості та збереження конкурентних позицій.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРУКТУРНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ БОРОШНОМЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

2.1. Світові тенденції розвитку борошномельної галузі сучасності

За останніми оперативними даними, що потребують ретельного аналізу для українського агросектору, спостерігається певне зниження обсягів експорту пшеничного борошна. У перші п'ять місяців маркетингового року 2025/26 загальні відвантаження склали 26 тис. тонн, що на 11 % менше порівняно з аналогічним періодом 2024/25 МР. Зокрема, у листопаді цього сезону було експортовано 5,4 тис. тонн продукції, що на 7% менше, ніж у попередньому році. Така динаміка вимагає пильної уваги з боку всіх учасників ринку, включно з провідними виробниками зернових.

Ринок українського борошна традиційно характеризується високим попитом на міжнародних ринках завдяки високій якості продукції та її конкурентоспроможності. Проте поточний сезон демонструє зміни як у географії, так і в обсягах закупівель. Основні напрямки експорту залишаються сталими: Молдова – 30% від загального обсягу, Чехія – 18%, Палестина – 16%. Водночас імпортери скоротили обсяги закупівель українського борошна, що може бути пов'язано як із глобальними економічними коливаннями, так і з підвищенням конкуренції на світових ринках.

За даними статистики, Молдова закупила лише 7,9 тис. тонн продукції (-10% порівняно з попереднім роком), Чехія – 4,7 тис. тонн (-23%), а Палестина – 4,3 тис. тонн проти 5,7 тис. тонн у 2024/25 МР, що становить зниження на 25%. Ці коливання обсягів експорту підкреслюють необхідність для українських виробників і експортерів адаптувати свої стратегії збуту та диверсифікувати ринки.

Паралельно спостерігається зменшення внутрішнього виробництва пшеничного борошна. За оцінками експертів, у липні–листопаді 2025/26 МР було вироблено 371,7 тис. тонн борошна, що на 8% менше, ніж за аналогічний період попереднього року. Загальний обсяг продовольчої переробки пшениці прогнозується на рівні 2,6 млн тонн, що на 2% менше показників минулого сезону. Для агрофірм, які спеціалізуються на високоякісній органічній продукції (пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник, ріпак, гречка), важливо постійно моніторити ринок та впроваджувати інноваційні підходи для стабілізації виробництва та збуту. Зменшення обсягів експорту та внутрішнього виробництва борошна вказує на складну ринкову ситуацію в агропромисловому комплексі України. Це підкреслює необхідність спільних дій держави та приватного сектору, спрямованих на розвиток галузі, підтримку виробників та стимулювання глибокої переробки сировини. Розширення асортименту продукції з доданою вартістю та вихід на нові міжнародні ринки можуть стати ключовими напрямками стратегічного розвитку.

Фокус на органічній продукції, дозволяє забезпечити конкурентну перевагу на нішевих ринках із високою платоспроможністю. Ефективне управління якістю продукції та оптимізація логістичних процесів залишаються критично важливими для збереження позицій українського борошна на світовому ринку. Звернемося до одного з ключових сегментів борошномельної галузі – експорту борошна, який протягом останніх років залишався традиційно важливим, хоча його актуальна роль дещо зменшилася через зміни на внутрішньому та зовнішньому ринках. Важливо підкреслити, що завдяки системному та комплексному підходу підприємств борошномельного сектору, включно з модернізацією виробничих потужностей, впровадженням сучасних технологій переробки та оптимізацією логістичних процесів, вдалося досягти значних результатів у сфері зовнішньоторговельної діяльності. Так, у попередньому

маркетинговому році обсяг експорту борошна склав 150 тис. тонн, що свідчить про високу ефективність організаційно-технологічних рішень, а також про здатність вітчизняних виробників підтримувати конкурентоспроможність української продукції на міжнародному ринку. Досягнення таких показників стало можливим завдяки поєднанню якісного зерна, сучасних методів виробництва та стратегічного підходу до формування зовнішньоторговельних потоків, що є важливим індикатором стабільності та розвитку борошномельної галузі загалом.

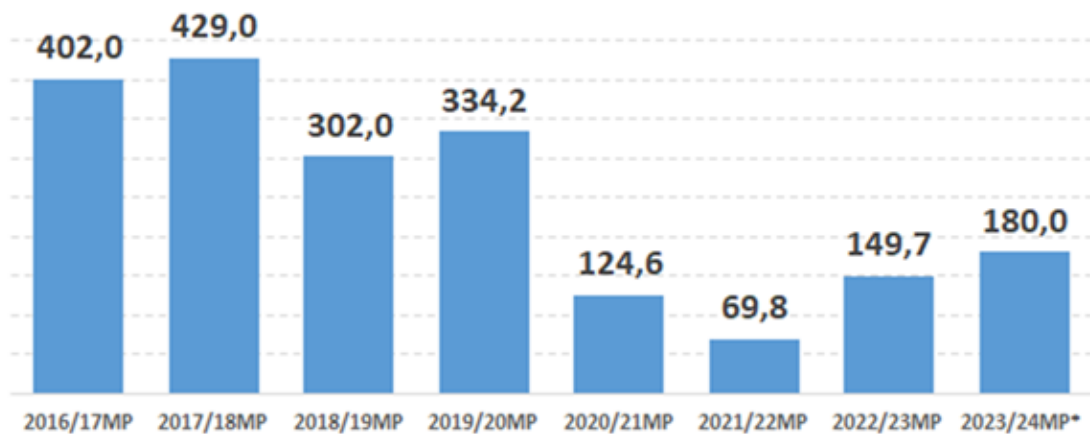


Рис. 2.1. Динаміка експорту борошна з України, тис. т

Джерело: побудовано автором на основі [25]

У періоди стабільного функціонування морської інфраструктури експортні потоки борошна демонстрували високу ефективність, попри постійні дискусії щодо вартості контейнерного перевезення та обмеженості складських потужностей. В окремі маркетингові періоди обсяги відвантажень сягали 125 тис. тонн, що підкреслює обмежені можливості логістичної системи навіть за сприятливих умов. Ситуація ускладнилася, коли частина перевезень здійснювалася лише через порти Румунії, а ставки на внутрішнє транспортування до портів і далі до європейських споживачів зросли до рекордних значень. Це вказує на високий рівень логістичних ризиків та

необхідність адаптації управлінських рішень у сфері транспортування. Внаслідок цього, обсяг експорту склав 150 тис. тонн, що демонструє певні обмеження логістичної системи та потребу в її оптимізації.

Динаміка експорту по місяцях показує коливання активності. З березня по червень 2022 року спостерігався нерівномірний стан ринку, що потребував оперативного реагування та перегляду стратегій функціонування галузі. Починаючи з липня, виробники та експортери адаптувалися до нових умов, забезпечивши більш стабільні поставки майже без зривів, що відзначалося рідкісною стабільністю на відміну від попередніх двох років.

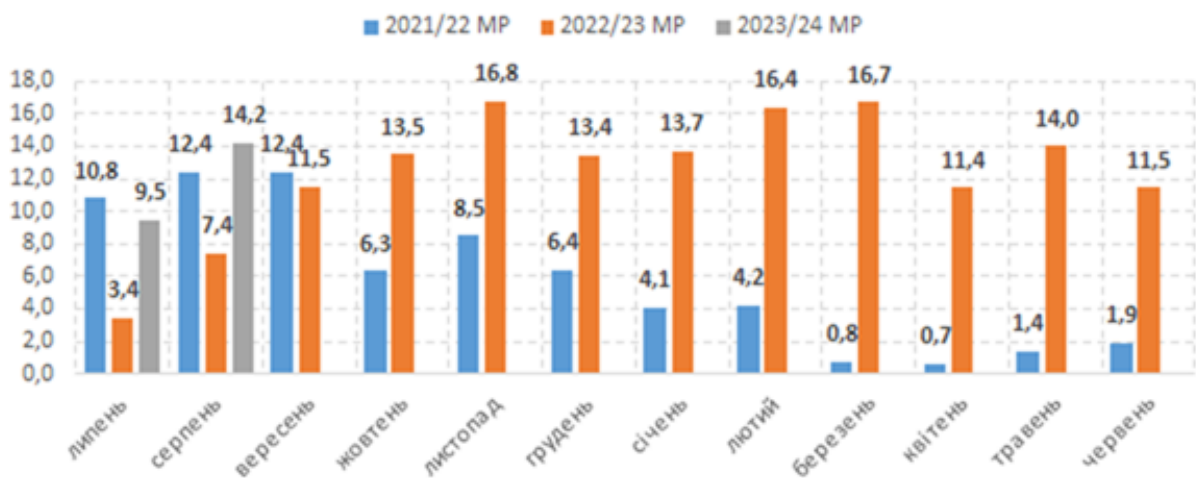


Рис. 2.2. Динаміка експорту українського борошна, тис. тонн

Джерело: [26]

Цінова ситуація на ринку борошна залишалася нестабільною та далекою від оптимальної, що було зумовлено одночасним впливом світових коливань цін та значного підвищення витрат на логістичне забезпечення експорту.

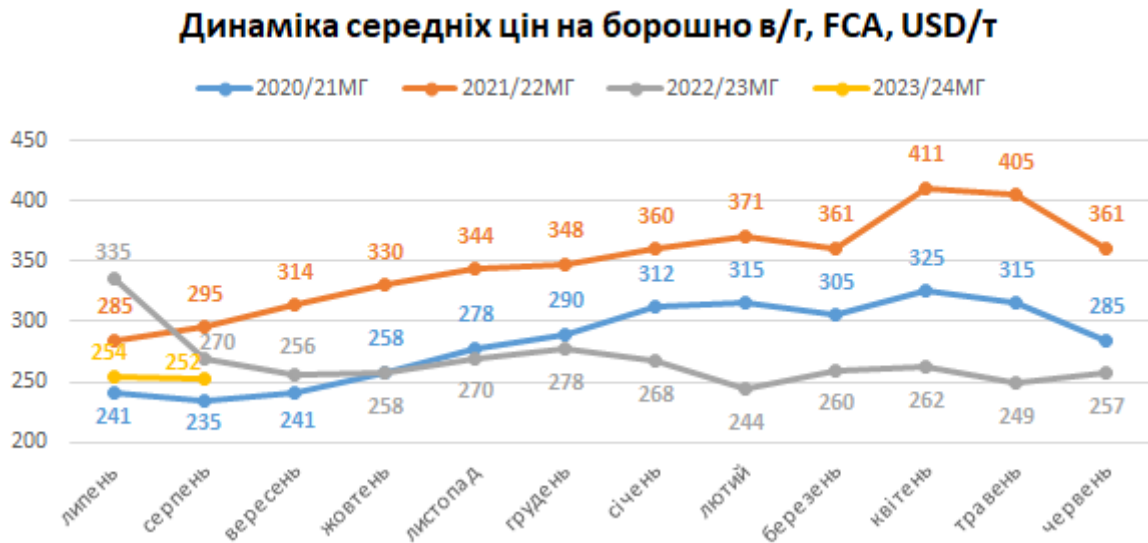


Рис. 2.3. Динаміка середніх цін на борошно в/г

Джерело: [26]

Умови поставок, що передбачають оплату транспорту, відображаються у коригованих цінах реалізації, проте ці показники не обов'язково відображають реальний прибуток експортерів. Аналіз динаміки цін у маркетинговому році 2022/23 демонструє, що, якщо абстрагуватися від абсолютних значень, коливання цін значно нагадують динаміку довоєнного 2020/21 МР. Варто також відзначити, що серед експортерів традиційно спостерігалось значне різноманіття стратегії ціноутворення: окремі партії продукції реалізовувалися за нижчими цінами у порівнянні із середньо ринковими, навіть у межах одного і того ж періоду, що підкреслює необхідність гнучкого підходу до управління зовнішньоторговельними потоками та аналізу ринкових умов.

Таблиця 2.1

Найбільші та найменші експортні ціни за 1 тону борошна у 2022/23 МР

Продавець	Покупець	Ціна, \$/т
ТОВ «Грейнопт» (м. Київ)	Acr Nakliyat Gida Sanayi Ve Ticaret Limited Sirketi, Turkey	65 - 100
ТОВ "Грейнагротрейд" (м. Київ)		
ТОВ «Магнат-Агро-Сервіс» (м. Київ)	Shehada Ithalat Ihracat Ticaret Ltd. Sti, Turkey	120

Джерело: побудовано автором

Слід відзначити появу нових, раніше не зареєстрованих експортерів із Києва, які почали здійснювати поставки на зовнішні ринки. На противагу цим учасникам ринку діяли експортери, що реалізовували продукцію за значно вищими цінами, знаходячи покупців-імпортерів, готових оплачувати продукцію за преміальною ставкою. Така диференціація цінової поведінки свідчить про неоднорідність стратегій виходу на міжнародні ринки та важливість цільового підходу до сегментації покупців

Таблиця 2.2

Диференціація цінової поведінки

Продавець	Покупець	Ціна, \$/т
ТОВ «Влад» (м. Ужгород)	Hajdu Trade Group Srl, Romania	580
«Актив» (м. Одеса)	Harvest International Trading, Qatar	595
HD-group «ПЕРЕРОБНИК»	Sharekat Almawarid Alwatanieh Lel-Istethmar, Palestine	580
ВКФ ТОВ «Рома»		616
ТОВ ТД «Ельдорадо» (м. Суми)	LTD "International Baker House"	622
ТОВ ТД «Ельдорадо» (Суми)	Iberia Food Company, LLC, Georgia	629-722
ТОВ «Грейн-Торг» (м. Одеса)	Piglets Processing Srl, Moldova	750

Джерело: [27]

Війна справила істотний вплив на географічну структуру поставок українського борошна, змінюючи традиційні маршрути експорту та обмежуючи доступ до звичних зовнішніх ринків. Внаслідок цього частина експортних потоків була перенаправлена через альтернативні порти сусідніх країн, зокрема Румунії та Польщі, що призвело до зростання транспортних витрат та логістичних ризиків. Такі зміни вимагали від експортерів адаптації до нових умов, включаючи перегляд контрактних умов, оптимізацію логістичних ланцюгів та гнучке ціноутворення для підтримки конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Крім того, зміни географії поставок вплинули на терміни доставки та обсяги реалізації продукції, що, у

свою чергу, визначало стратегічні рішення щодо пріоритетності клієнтських сегментів та формування нових експортних каналів.

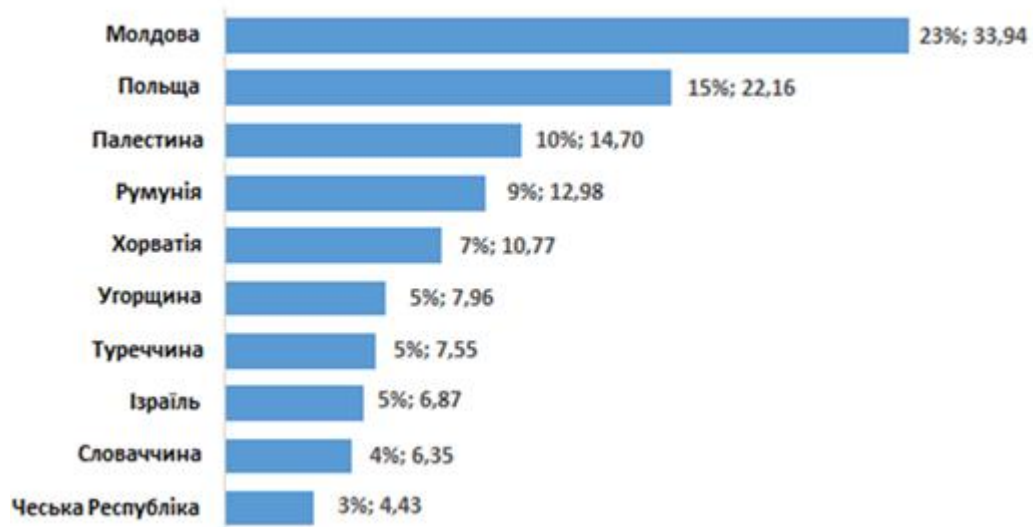


Рис. 2.4 Споживачі українського борошна у 2022/2023 МР, тис. тон

Джерело: [26]

Якщо раніше основними ринками збуту українського борошна були країни Північної та Центральної Африки, зокрема Об'єднані Арабські Емірати, то наразі спостерігається суттєве переформатування географії експорту. З десяти країн, які отримали найбільші обсяги продукції, сім відносяться до Європейського Союзу. Наприклад, експорт до Молдови залишився на звичному щорічному рівні, тоді як у решту європейських держав раніше поставки були незначними або мізерними, а нині сягають тисяч, а іноді й десятків тисяч тонн. У десятці найбільших експортерів продукції представлені виключно виробничі підприємства, що пояснюється їх багаторічним досвідом і стабільними експортними потоками. Цей факт свідчить про високий рівень професійної компетентності та налагодженість логістичних і комерційних процесів, що дозволяє підприємствам утримувати значну частку на зовнішньому ринку, навіть за умов зміни географії поставок та підвищення конкуренції.

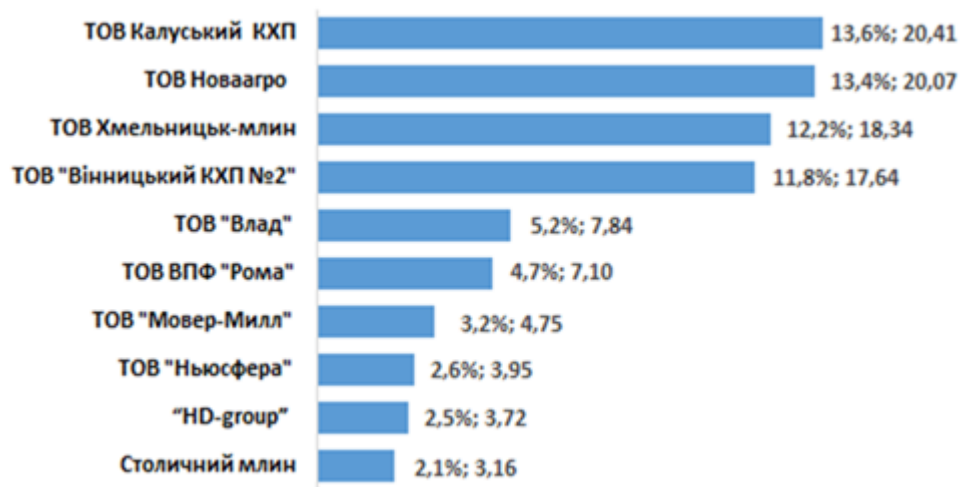


Рис. 2.5. ТОП-10 експортерів борошна з України у 2022/23 МР, тис. тонн (% до загального експорту)

Джерело: [26]

Калуський комбінат хлібопродуктів продемонстрував різке зростання обсягів експорту, що зумовлено як його вигідним географічним положенням у безпосередній близькості до кордонів чотирьох країн, так і ефективною маркетинговою стратегією. Решта учасників «десятки» експортерів залишаються стабільними, за винятком нових гравців – ТОВ «Влад» та ТОВ «Ньюсфера». Зокрема, для ТОВ «Влад», розташованого на західному кордоні країни, це не є несподіваним, тоді як вихід ТОВ «Ньюсфера», що функціонує на протилежному боці держави, вважається видатним досягненням з огляду на відстань до ключових ринків та логістичні обмеження.

На глобальному рівні світовий експорт досі не відновився після потрясінь, спричинених пандемією COVID-19. Проте, у поточному маркетинговому році прогнозується деяке збільшення світового експорту, яке поки що носить умовний характер. Частково це зростання зумовлене позитивними прогнозами експорту з регіонів Російської Федерації та пожвавленням регіональної торгівлі у Південній Америці, обсяг якої оцінюється приблизно у 825 тис. тонн. Така динаміка вказує на повільне, але помітне оживлення світового ринку борошна та необхідність адаптації

стратегій українських експортерів до нових умов міжнародної торгівлі.

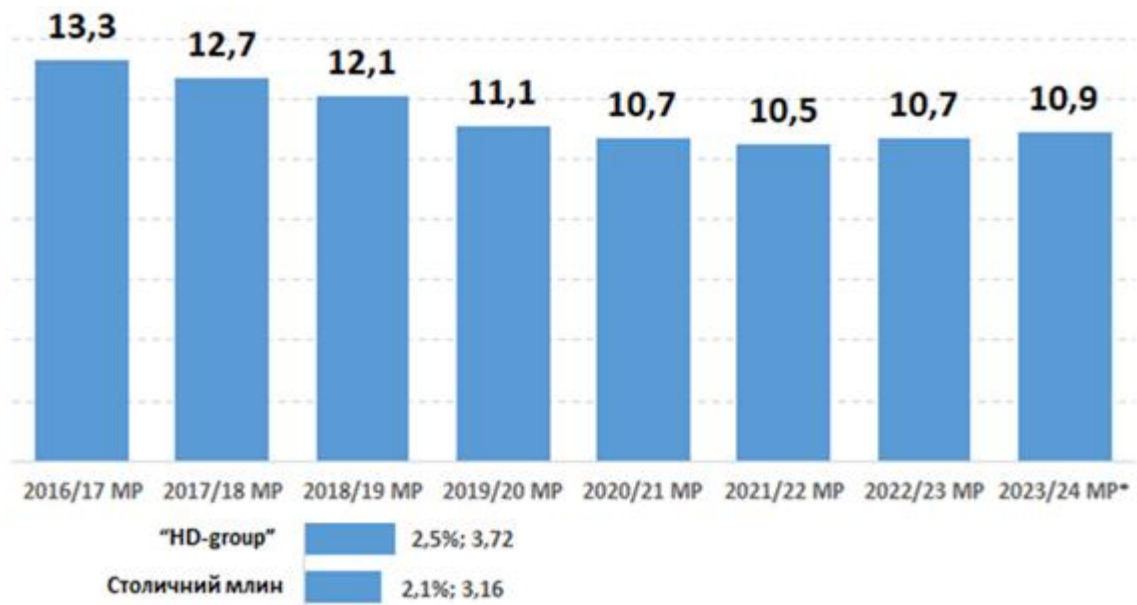


Рис. 2.6. Динаміка світового експорту борошна, млн. тонн

Джерело: [26]

Очікується, що імпорт борошна до країн Африки на південь від Сахари продовжить зростати і може досягти приблизно 1,5 млн тонн. При цьому прогнозується збільшення поставок до таких ключових країн, як Судан та Сомалі, що відображає відновлення регіонального попиту та активізацію торговельних потоків. Паралельно очікується зростання імпорту до Сирії, переважно з Туреччини, що свідчить про зміни у структурі постачальників та регіональних логістичних маршрутах.

Прогнозується, що постачання борошна до одного з найбільших імпортерів – Іраку – скоротяться до 1,23 млн тонн. Основною причиною такого зменшення є рекордний внутрішній урожай пшениці, що обмежує потреби країни у зовнішньому постачанні. Очікується, що основними постачальниками борошна стануть Туреччина та РФ, що відображає традиційні торговельні зв'язки та логістичні маршрути. Що стосується глобального експорту, прогнозується, що поставки з Туреччини, яка виробляє

близько 11,3 млн тонн борошна на рік, можуть сягнути рекордних 4,13 млн тонн, що становитиме приблизно 40% світової торгівлі борошном.

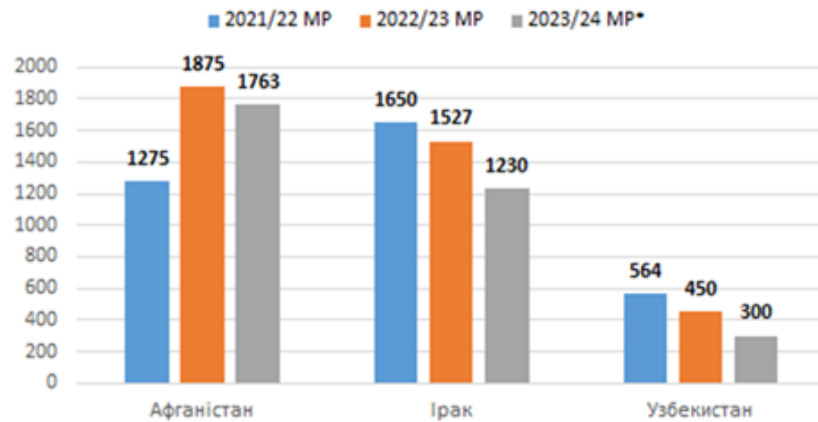


Рис. 2.7. Світові імпортери борошна, тис. тонн

Джерело: [26]

Відповідно до наявних даних, за перші два місяці поточного сезону вже було відвантажено близько 825 тис. тонн продукції, порівняно з 525 тис. тонн за аналогічний період попереднього року. Така динаміка свідчить про зростання ролі Туреччини як ключового гравця на світовому ринку борошна та демонструє тенденцію до концентрації експорту серед обмеженого числа великих виробників.

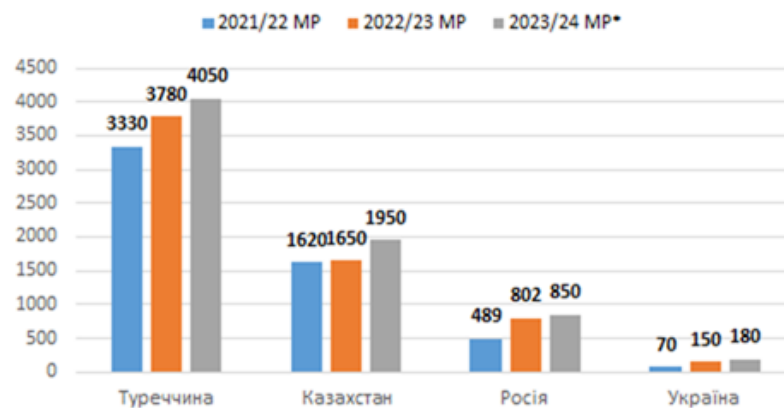


Рис. 2.8. Світові експортери борошна, тис. тонн

Джерело: [26]

Казахстан, який є одним із провідних світових експортерів борошна, прогнозує постачання на рівні 1,9 млн тонн у маркетинговому році 2023/24,

що приблизно на 225 тис. тонн менше, ніж у попередньому році. Основними причинами зниження експорту є менший урожай пшениці та повідомлення щодо проблем із якістю продукції. Варто зауважити, що для аналізу глобальної тенденції ми не розглядаємо всіх великих експортерів, оскільки головною метою є виявлення загальних напрямків розвитку, а не абсолютних величин. Проте ситуацію з Російською Федерацією розглянемо детальніше нижче.

Після рекордного маркетингового року 2016/17 обсяги світової торгівлі борошном демонстрували поступове зменшення, що зумовлено низкою факторів. Одним із ключових чинників є активні зусилля урядів різних країн щодо розвитку власних борошномельних підприємств. Зокрема, в Афганістані та Узбекистані, які традиційно входять до числа найбільших імпортерів пшеничного борошна, спостерігається скорочення імпорту готової продукції на користь місцевого виробництва.

Паралельно збільшуються інвестиції в борошномельну промисловість країн Африки, що також сприяє зменшенню обсягів міжнародної торгівлі готовим борошном. Загальна тенденція полягає в тому, що великі імпортери прагнуть розширити власну переробку зерна та імпортувати переважно сировину, а не готову продукцію. Що стосується РФ, її діяльність на світовому ринку зерна та борошна істотно впливає на динаміку глобальної торгівлі. Після закриття ключових експортних коридорів та руйнування логістичної інфраструктури України спостерігається часткове заміщення українського зерна російською продукцією. Водночас на ринку борошна така заміна проявляється дещо інакше, оскільки експортні потоки та регіональні ринки мають власну структуру попиту та пропозиції, що потребує окремого аналізу.

Аналіз свідчить, що застосування аналогічного інструменту в Україні могло б забезпечити значне поповнення бюджету приблизно 3 млрд дол. США за рік, одночасно знижуючи внутрішні ціни на борошно та хліб і

активізуючи експорт продуктів переробки. Однак відповідні законодавчі ініціативи не були впроваджені через вплив аграрного лобі та існуючі податкові бар'єри, що обмежує потенціал галузі.

Найбільшими покупцями російського борошна у минулому маркетинговому році стали Грузія (близько 200 тис. тонн) та Ірак (приблизно 150 тис. тонн). Постачання до Афганістану становили близько 130 тис. тонн, незважаючи на домінування на цьому ринку Казахстану, а до Туреччини та Туркменії – 75 та 40 тис. тонн відповідно. Крім того, продукція експортувалася до Таїланду, Малайзії, ОАЕ, Сомалі, Анголи, Беніну, Гани та Джибуті, що відображає стратегічне розширення географії поставок та заміщення української продукції на традиційних ринках. Експорт до Китаю склав близько 30 тис. тонн, що свідчить про потенціал виходу на нові великі ринки. Китай є провідним світовим виробником і споживачем борошна, з більш ніж 2000 борошномельними підприємствами та загальною переробною потужністю 240 млн тонн пшениці на рік. Завантаженість цих потужностей оцінюється на рівні 45–48%, проте споживання пшеничного борошна зростає щороку, особливо серед молодого населення. Країна імпортує значні обсяги пшеничного борошна та борошномельної сировини, а чотири основні борошномельні компанії, що виробляють 60% загального обсягу, експортують продукцію до понад 80 країн Європи, Азії, Америки та Океанії. Таким чином, Китай представляє стратегічно важливий ринок для українських борошномельних підприємств. Реалізація потенціалу цього напрямку могла б значно підвищити експортні обсяги України, закріпивши її позиції серед провідних світових експортерів борошна та забезпечивши довгострокову конкурентну перевагу на глобальному ринку.

2.2. Дослідження бізнес-процесів філії АТ «ДПЗКУ» Одеський КХП»

Повне найменування підприємства: філія АТ «Державна продовольчо

зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів».

Форма власності: державне підприємство; входить в якості дочірнього підприємства в акціонерну компанію ДПЗКУ.

Статутний капітал: 32,1 млн. грн.

Одеський комбінат хлібопродуктів є одним з провідних підприємств галузі хлібопродуктів півдня України. Напрямки діяльності комбінату: виробництво хлібопекарського пшеничного борошна, висівок.

Млинзавод Одеського комбінату хлібопродуктів – найстаріше підприємство такого типу в м. Одесі – заснований в 1844 році Торговим домом «Еммануїл Вейнштейн і Сини». При проектуванні млинозаводу враховувалися особливості Одеси як вузла сполучення морських і сухопутних шляхів, і тому був побудований один з найбільших млинозаводів півдня Російської імперії. Після неодноразових реконструкцій і перебудов з дерев'яного будинку млин перетворилася в архітектурний пам'ятник оригінальної конструкції з червоної цегли. У шестиповерховому будинку млини розташовані дві самостійні секції:

- секція двох сортового хлібопекарського помелу потужністю 335 тонн переробки пшениці на добу;

- секція трьох сортового макаронного помелу твердої або м'якої пшениці потужністю 250 тонн переробки пшениці на добу – на даний час не працює.

У 1989 році в будівлі млинозаводу було розпочато монтаж автоматизованих, удосконалених ліній переробки пшениці, в результаті обидві секції оснащені обладнанням, випущеними за ліцензією швейцарської фірми «Бюллер» і введеним в експлуатацію в 1992 році. До складу комбінату входить:

- елеватор місткістю 7,5 тис. тонн, оснащений однією автомобільною точкою і двома точками залізничного прийому зернових культур;

- склад безтарного зберігання борошна ємністю 1200 тонн;

– склади підлогового зберігання борошна в мішкотару сумарною місткістю 1700 тонн;

Комбінат має у своєму розпорядженні територію 3,9 га, власну залізничну гілку, де одночасно можуть знаходитися до 60 вагонів, всю необхідну інженерну інфраструктуру. Для реалізації інноваційних проектів комбінат має: вигідне географічне розташування; сертифіковану виробничо-технологічну лабораторію зернового профілю; майданчики, до яких підведені комунікації тепло-, водо-, електропостачання та каналізації; кваліфікований персонал, який має досвід проведення робіт з прийому, переробки, зберігання, лабораторних досліджень та переробки великих партій зернових культур.

Таблиця. 2.3

Потенціал млинового комплексу при повному завантаженні обладнання (в розрахунку на рік).

Показники	Од.	Кількість
Переробка пшениці	тис. тонн	77,0
Виробництво продукції:		
- борошно хлібопекарське вищого сорту	тис. тонн	30,8
- борошно хлібопекарське першого сорту	тис. тонн	27,0
- висівки	тис. тонн	17,7

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Надалі на рис. 2.9 наведено основні бізнес-процеси Одеського КХП:



Рис.

2.9. Основні бізнес-процеси Одеського КХП

Джерело: розроблено автором

Крім цього, комбінат надає послуги з операцій із зерновими культурами: переробка продовольчої пшениці на давальницьких умовах з виходами у відсотках від ваги зданої пшениці:

Таблиця 2. 4

Умови переробки давальницької пшениці

Вихід продукції, %	Ціна за переробку		
Борошно в/с	Борошно 1/с	Висівки	1 тонна пшениці з НДС, грн.
39	33	24	200

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Заставна закупівля пшениці здійснюється за цінами, які затверджуються Кабінетом міністрів України на кожний маркетинговий рік перед початком збиральної кампанії. Протягом 8 місяців власник зерна має право реалізувати його на більш вигідних умовах. Якщо такої реалізації не було, то, після остаточних розрахунків з власниками зерна, право власності переходить до комбінату. На сьогоднішній день Одеський комбінат хлібопродуктів випускає продукцію наступної номенклатури: борошно хлібопекарське вищого сорту; борошно хлібопекарське першого сорту; висівки пшеничні (насіпом та гранульовані); висівки дієтичні.

Зниження виробництва на Одеському КХП викликано відходом основного замовника борошна ВАТ «Одеський коровай». Асортимент випуску основної продукції: борошно вищого і першого сортів, висівки. На підприємстві працює 100 осіб, з яких робітників – 65 чоловік, службовців – 35 осіб. Продукція Одеського комбінату хлібопродуктів завжди вигідно відрізнялася на ринку своїми високими споживчими якостями.

Велика заслуга в цьому належить технологічним лабораторіям комбінату, які є частиною існуючої інфраструктури з контролю вхідної якості зернової та не зернової сировини, технологічного процесу виробництва, і наступним визначенням якості продукції відповідно до діючої нормативно-технічною документацією.

Таблиця 2.5

Основні постачальники сировини Одеського комбінату хлібопродуктів

Сировина	Постачальники	Регіон походження
Пшениця продовольча	Аграрний фонд України	Усі області України
Пшениця продовольча	АТ «ДПЗКУ»	Усі області України
Пшениця продовольча	Суб'єкти підприємницької діяльності	Одеська, Миколаївська, Херсонська області
Різні зернові культури на залогове зберігання	Суб'єкти підприємницької діяльності	Одеська, Миколаївська, Херсонська області

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

На підставі наведених даних можна зробити наступні висновки про роботу комбінату за 2020-2021 рр. За останній час на підприємстві різко зменшився обсяг виробництва (виробництво борошна склало лише 22,8 % від рівня 2020 р.), що говорить про те, що в роботі комбінату немає ніякої стабільності, а використання виробничої потужності на 3,6 % можна охарактеризувати як випадкове використання потужностей млинового виробництва.

У 2021 р. зменшилася собівартість реалізованої продукції, але з тієї причини, що в 2021 році комбінат практично не працював, а переробляв тільки давальницьку сировину. Збитки в 2021 році збільшилися в 2 рази в

порівнянні з 2020 роком причини ті ж. вкрай низький рівень завантаженості виробничих потужностей. Зменшилися основні фонди на 2,0 %. Зменшився показник «Оборотні кошти» на 5,4 % це викликано, перш за все, поганою роботою комбінату. Фондовіддача катастрофічно зменшилася, що свідчить про зниження рівня ефективності використання основних фондів. Ефективність функціонування об'єкта господарювання в загальному вигляді можна виразити в наступній схемі - максимум витрат при мінімумі результатів.

Таблиця 2.6

Основні техніко-економічні показники діяльності ОКХП

Найменування показників	Од. вим.	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
				абс.	відн, %
Борошно, всього	тонн	20079	4583,5	-15495,5	- 77,2
Прибуток(+), збиток (-)	тис. грн.	- 1429	- 2878	- 1449	101,4
Виручка від реалізації продукції	тис. грн.	8785	2124	- 6661	- 75,8
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	8765	3913	- 4852	- 55,4
		10214	5002	-5212	51,0
Чисельність	люд.	123	100	23	23,0
Середньорічне виробництво продукції на одного працівника	тис. грн.	71,4	16,6	- 54,8	-76,8
Фонд оплати праці	тис. грн	2264,8	1861,1	- 403,7	- 17,8
Середньомісячна ЗП	грн.	1534	1212	- 322	- 21,0
Основні фонди	тис. грн	15477	15163	- 314	- 2,0
Оборотні кошти	тис. грн	5143	4866	- 277	- 5,4
Фондовіддача	грн.	0,56	0,14	- 0,42	- 75,0
К-т обертаємості оборотних коштів	1,71	0,44	- 1,27	- 74,3	
Витрати на 1 грн. виручки	грн.	0,99	1,84	0,85	85,9
Використання виробничої потужності	%	15,8	3,6	-12,2 пункти	

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Чисельність зайнятих на комбінаті у 2021 році зменшилося на 23 %. Зменшився показник «Фонд оплати праці» на 17,8 %, те саме сталося з показником «Середньомісячна заробітна плата одного робітника» - 21%, що викликано тим, що практично весь рік основна маса працюючих працювала за графіком скороченого робочого тижня. Збільшилися витрати на 1 грн.

вартості продукції на 85,9 %.

Одеський комбінат хлібопродуктів є філією АТ «ДПЗКУ», що передбачає певну структуру управління. Стратегію діяльності визначає Правління. Очолює Правління голова, який відповідно до Статуту представляє АТ «ДПЗКУ» на зовнішніх організаціях, проводить засідання Правління і на основі прийнятих рішень видає накази і розпорядження, обов'язкові для всіх дочірніх підприємств. Виробничо-господарською діяльністю комбінату керує директор, його повноваження визначаються Статутом.

Аналіз виробничо-господарської діяльності «Філії АТ ДПЗКУ, «Одеський КХП» надасть можливість визначити основні проблеми комбінату. Фактично основні показники є дороговказом до означення проблем підприємства і виступають базою для визначення методів з ліквідації проблем. Даний аналіз проводиться за допомогою натуральних показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

Аналіз виробництва та реалізації продукції

Показники	2020	2021	Відхилення	
			абс.	відн.
1. Обсяг продукції в діючих цінах підприємства (без ПДВ та акцизного збору), тис. грн.	8785	2124	- 6661	- 75,8
2. Обсяг виробництва, тонн:				
Борошно – всього	20079	4583,5	-15495,5	- 77,2
в т.ч. давальницьке	20079	4583,5	-15495,5	- 77,2
Висівки пшеничні	6634,5	1484,7	- 5149,8	
в т.ч. давальницькі	6634,5	1484,7	-05149,8	- 77,6

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Різке падіння обсягів переробки давальницької сировини в 2021 році викликано помилковою політикою керівництва АТ «ДПЗКУ», яке за період з червня 2020 року по листопад 2021 року чотири рази змінювало директорів комбінату. Дані табл. 2.7 свідчать про різке падіння обсягів продукції на КХП у 2021 році, що обумовлено в першу чергу значним зменшенням обсягів

переробки давальницької сировини. В умовах відсутності обігових коштів та налагодженої системи збуту готової продукції не дало можливості виробляти продукцію з власної сировини і, крім того, не задіяло потенційних постачальників зерна для роботи за давальницькою схемою переробки. Озвучені проблеми викликані проблемою нарахування амортизаційних відрахувань. З цієї причини не нараховуються незалежно від стану обладнання – працює чи простоє. Враховуючи означене положення, підприємство отримує збитки, не залежно від простоїв.

Таблиця 2.8

Аналіз використання виробничої потужності підприємства

Роки	Од. вим.	Середньорічна встановлена потужність	Випуск продукції	Використання потужності, %
2020 р.	тис. тонн	127,3	20,1	15,8
2021 р.	тис. тонн	127,3	4,6	3,6

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз використання виробничої потужності показав, що ступінь її використання була досить низька. Дуже низький коефіцієнт використання потужності (3,6 %) за 2021 рік по виробництву пояснюється тим, що в умовах високої конкуренції комбінат не зумів знайти ринки збуту і практично не використовував виробничі потужності комбінату. Коефіцієнт придатності на початок 2021 року більше 0,5, на кінець - також, отже можна зробити висновок про те, що із-за незначного перевищення коефіцієнта зносу понад 0,5 фонди зношені і підлягають відновленню.

Спостерігається зменшення коефіцієнта зносу і зростання коефіцієнта придатності, тобто на підприємстві спостерігається хоч і дуже невелика, але оновлення основних фондів. Найбільшу питому вагу в структурі основних фондів займає перша група (будівлі, споруди та передавальні пристрої) - 90,6 %. Друга група (машини та обладнання) складає всього 7,0 %, тобто можна зробити висновок про явну диспропорції основних фондів. В останні роки структура основних фондів практично не змінювалася, тобто головне виробниче - обладнання не модернізувалося і не купувалося

Таблиця 2.9

Аналіз стану основних фондів

Показники	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року
Всього основних фондів	29967	29301
Знос	14490	14138
Залишкова вартість	15477	15163
Коефіцієнт зносу	0,484	0,483
Коефіцієнт придатності	0,516	0,517

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Таким чином, можна говорити і про зниження якості технологічного обладнання, робота якого впливає на якість виробленої продукції борошна та висівок.

Таблиця 2.10

Аналіз структури основних фондів у 2020 році

Основні фонди основного виду діяльності	тис. грн	%
Всього на кінець року	29301	100,0
1 група	26535	90,6
2 група	2060	7,0
3 група	144	0,5
4 група	137	0,4
5 група	425	1,5

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз використання матеріальних ресурсів зводиться до розгляду взаємопов'язаних вартісних показників – матеріаломісткості та матеріаловіддачі. Для переробних галузей харчової промисловості даний вид аналізу має велике значення, так як практично всі виробництва даної сфери є матеріаломісткими. Аналіз використання матеріальних ресурсів на Одеському КХП надано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз використання матеріальних ресурсів

Показники	2020	2021	Відхилення	
			абсол.	відн., %
Виручка від реалізації, тис. грн.	8785	2124	- 6661	- 75,8
Матеріальні затрати, тис. грн	6638	2276	- 4362	- 65,7
3. Матеріаловіддача	1,32	0,93	- 0,39	- 29,5
4. Матеріалоємність	0,75	1,07	0,32	42,7

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У 2021 році в порівнянні з 2020 роком на філії АТ «ДПЗКУ» Одеський комбінат хлібопродуктів матеріаломісткість на 1 грн. товарної продукції збільшилася, отже зменшилася матеріаловіддача. Це викликано тим, що в 2021 році млин практично не працювала, використання виробничої потужності склало 3,6 %, а матеріали.

Таблиця 2.12

Загальна оцінка витрат на виробництво продукції

Показники тис. грн.	2020 р.		2021 р.	
	тис. грн	%	тис. грн.	%
Обсяг продукції, тис. грн	8785	100,0	2124	100,0
Затрати на виробництво, тис. грн	11437	58,1	5744	39,6
в тому числі				
матеріальні затрати	6638	2,2	2276	4,0
амортизація	248	20,2	231	33,3
оплата праці	2313	7,9	1912	13,5
відшкодування на соціальні потреби	909	11,6	774	11,4
інші затрати	1329	258	551	9,6
Затрати на 1 грн РП, коп.	1,30	2,70	15,1	8,4

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Дані таблиці 2.12. свідчать про зміну структури витрат на виробництві. Так, зменшується частка матеріальних витрат, що не дуже сприятливо, оскільки для матеріаломістких виробництв поліпшення використання матеріальних ресурсів є головним напрямком зниження собівартості; також постійно збільшується частка оплати праці, відрахувань на соціальне страхування та амортизації, що викликано зростанням заробітної плати відповідно до чинного законодавством України. Завданнями фінансово-економічного аналізу є оцінка прибутку, її складу і динаміки, аналіз рентабельності та факторів, що впливають на фінансові результати.

Провівши аналіз фінансово – господарської діяльності Одеського КХП стало можливим розробити SWOT – аналіз підприємства. Визначити зовнішні фактори; можливості та загрози та внутрішні фактори – сильні та слабкі сторони підприємства. На перетині означених факторів визначаємо, що найбільш реальним вектором виходу підприємства із кризи є

запровадження стратегії концентричної диференціації, яка полягає у виробництві продукції лінійки діючого бізнесу, тобто використовуючи наявну технологію, обладнання, персонал. Таким продуктом є випуск борошна збагаченого селеном. Даний вид борошна дасть можливість випускати хлібобулочні вироби лікувально-профілактичного напрямку. Даний вид хлібобулочних виробів є профілактичним засобом від онкологічних, серцево-судинних та інших небезпечних хворіб, якими масово хворіють українці.

Таблиця 2.13

SWOT – аналіз філії АТ ДПЗКУ «Одеський комбінат хлібопродуктів»

Сильні сторони-S	Слабкі сторони-W	
1. Вигідне розташування в м. Одеса 2. Досвідчений персонал 3. Наявність власної залізничної колії для відстою 60 вагонів. 4. Наявність елеватора на 7,5 тис тонн одночасного зберігання 5. Наявність вільних площ для організації випуску конкурентної продукції	1. Статус виробничого підрозділу та управління діяльністю з центра. 2. Вузька спеціалізація. 3. Відсутність обігових засобів. 4. Відсутність власного відділу маркетингу. 5. Відсутність замовлень на виробництво борошна. 6. Скорочення можливостей експорту борошна у зв'язку із блокадою чорноморських портів.	
Можливості-O	S-O	W-O
1. Зміна стратегії в діяльності підприємства 2. Завантаження вільних технологічних потужностей шляхом переробки давальницької сировини.	1. Запровадження стратегії концентричної диверсифікації з випуску борошна збагаченого селеном 2. Організація ділянки з пророщення пшениці.	1. Створення власного відділу маркетингу. 2. Проведення маркетингової компанії з реклами борошна збагаченого селеном.
Загрози-T	S-T	W-T
1. Воєнні дії РФ проти України. 2. Зовнішня та внутрішня міграція населення 3. Низька якість вирощуваної пшениці 4. Конкуренція з боку Куліндорівського КХП. 5. Насиченість ринку борошна.	1. Запровадження новітніх технологій з підвищення якості борошна при переробці пшениці низької якості.	1. Співпраця на рівні партнерства з хлібозаводами з метою виробництва хлібобулочних виробів збагачених селеном.

Джерело: розроблено автором

2.3. Аналіз конкурентної позиції Одеського КХП на внутрішньому ринку

Одеський комбінат хлібопродуктів виступає одним із активних гравців українського ринку борошна, утримуючи помітну частку в сегменті постачання пшеничного борошна для хлібопекарських і кондитерських підприємств, роздрібних мереж та переробних структур. Проте у загальному виробничому контексті галузі ОКХП не належить до абсолютних лідерів, що можна підтвердити даними про обсяги виробництва провідних підприємств в Україні: лідером є Вінницький КХП №2 (частка понад 20 % загального експорту та найбільший обсяг виробництва), за ним слідують «Столичний млин» та ВФК «Рома», що істотно випереджають середніх за розмірами виробників. Основні конкуренти ОКХП включають крупні компанії з вертикальною інтеграцією та високими показниками виробництва, які опираються не лише на внутрішній попит, але й на сильні експортні позиції, здатні формувати ціноутворення та маркетингові стандарти продуктового ринку. Така конкурентна структура відображає модель монополістичної конкуренції, характерну для галузі борошномельного виробництва в Україні, де вирізняється диференціація продукції за якістю, діапазоном товарних марок і ринковими сегментами, тоді як виробники конкурують як за ціною, так і за іміджем та сервісом постачання.

На внутрішньому ринку ОКХП має свої сильні сторони, розвинуті збутові канали на Півдні та Сході України, стабільні постачання до регіональних хлібозаводів і партнерів та достатній рівень якості продукції, що відповідає національним стандартам. Проте порівнюючи обсяги виробництва з ключовими конкурентами, підприємство має менші масштаби, що обмежує його можливості впливати на ринкові ціни та формувати стандарти. Крім того, конкуренцію додатково посилюють середні та малі виробники, які пропонують локалізовані рішення і можуть швидше адаптуватись до регіонального попиту. Гнучкість маркетингу та діапазон асортименту залишаються критичними факторами, що безпосередньо

впливають на конкурентоспроможність ОКХП у сегменті внутрішніх поставчань.

Таким чином, ОКХП характеризується стійкою, але не домінуючою позицією на внутрішньому ринку України. Основні конкурентні переваги підприємства включають стабільність поставок, якість продукції та регіональну представленість, тоді як конкурентні обмеження полягають у нижчих за лідерів обсягах виробництва та відсутності істотної частки ринку, що зумовлює потребу стратегічних дій для зміцнення позицій у майбутньому.

Таблиця 2.14

Конкурентна порівняльна таблиця виробників борошна (Україна)

Підприємство	Обсяг виробництва тис. т	Основні ринки	Примітки
Вінницький КХП №2 (UKRPROMINVEST-AGRO)	112,2–121,5	Вся Україна, частково експорт	Лідер виробництва та експорту борошна в Україні
Столичний млин	98,7	Київ, Центральна Україна	Другий за обсягами виробник
ВФК «Рома»	47,1	Центральний регіон	Висока якість, середній виробник
Дніпромлін	75	Східний регіон	Стабільні обсяги виробництва
Хмельницьк-Млин	60–65	Західний регіон	Середній виробник, частковий експорт
Zernari	55	Центральний регіон	Частка В2В, локальні поставки
Новоукраїнський КХП	35-38	Південна Україна	Сильна В2В-присутність
Одеський КХП (ОКХП)		Південь, Схід, Центр	Стабільні поставки, нижчі обсяги

Примітка: Дані наведені на основі галузевих оглядів та рейтингових джерел.

Джерело: побудовано автором

1. Ринкова частка (Market Share, %), показує, яку частку ринку займає підприємство серед усіх виробників борошна на внутрішньому ринку.

$$MS = \frac{V_{\text{ОКХП}}}{V_{\text{ринок}}} \times 100$$

$V_{\text{ОКХП}}$ – обсяг продажів/виробництва ОКХП, тис. тонн

$V_{\text{ринок}}$ – загальний обсяг внутрішнього ринку борошна, тис. тонн

$$MS = \frac{150}{1200} \times 100 \approx 12,5\%$$

ОКХП займає ~12,5 % внутрішнього ринку, що свідчить про середню позицію серед національних виробників.

2. Індекс Лернера (Lerner Index, конкурентна маржа), відображає цінову конкурентоспроможність (наскільки підприємство може встановлювати ціну вище собівартості):

$$L = \frac{P - C}{P}$$

P – ціна реалізації борошна, грн/т

C – собівартість виробництва, грн/т

$$L = \frac{12000 - 9000}{12000} = \frac{3000}{12000} = 0,25$$

Лернерів індекс 25 % свідчить про середній рівень цінової маржі та про помірну цінову перевагу, але є можливості для оптимізації.

3. Відносна продуктивність (Relative Productivity Index, RPI), показує, наскільки ефективно підприємство виробляє продукцію порівняно з конкурентами.

$$RPI = \frac{V_{\text{ОКХП}} / N_{\text{робітники}}}{V_{\text{середнє конкурентів}} / N_{\text{робітники конкурентів}}}$$

$$RPI = \frac{0,375}{0,333} \approx 1,13$$

ОКХП на 13 % продуктивніший за середнього конкурента.

4. Індекс конкурентної переваги (Competitive Advantage Index, CAI), враховує ринкову частку, продуктивність та цінову маржу:

$$CAI = MS \times RPI \times (1 + L)$$

$$CAI = 0,125 \times 1,13 \times (1 + 0,25) = 0,125 \times 1,13 \times 1,25 \approx 0,176$$

$CAI \approx 0,18$, що свідчить про помірну конкурентоспроможність на внутрішньому ринку. Для зміцнення позицій ОКХП необхідно підвищувати обсяги продажу та оптимізувати виробничі витрати.

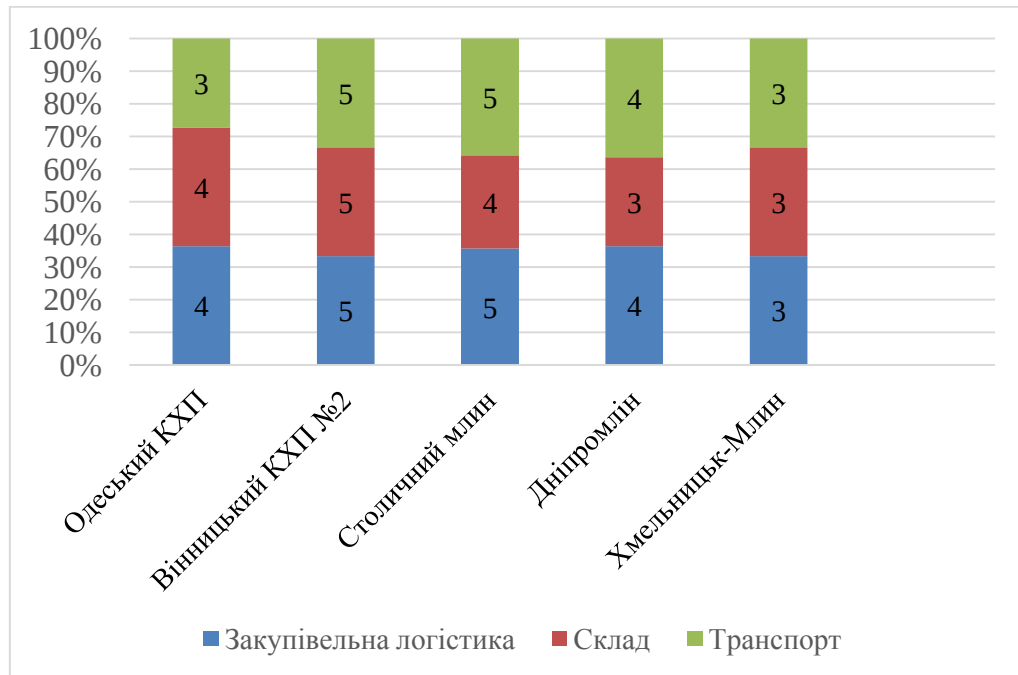


Рис. 2.10. Частка лідерів на ринку борошна Одеси

Джерело: побудовано автором

Одеський комбінат хлібопродуктів характеризується розвиненою внутрішньою логістичною інфраструктурою, що забезпечує безперервність виробничого циклу та своєчасність постачань продукції на внутрішній ринок. Основними складовими логістичної системи підприємства є: управління постачанням зерна, складське зберігання сировини та готової продукції, транспортування та управління запасами.

Закупівля зерна здійснюється через укладання прямих контрактів із постачальниками Півдня та Центральної України, що дозволяє зменшити транспортні витрати та забезпечити стабільну якість сировини. Складаючи стратегічний запас пшениці, ОКХП підтримує здатність реагувати на сезонні коливання та несподівані затримки поставок, зберігаючи гнучкість

виробничого процесу. Складами комбінату керує централізована система обліку запасів, що оптимізує процеси відвантаження та мінімізує простої у виробництві.

Транспортна логістика ОКХП також демонструє значні переваги: розташування підприємства в межах транспортного вузла та близькість до портів Чорного моря дозволяють комбінату здійснювати швидкі поставки як внутрішнім споживачам, так і для експорту продукції. Використовуються як власні автопарки, так і зовнішні транспортні оператори для оптимізації витрат. Однак, порівняно з конкурентами, ОКХП має обмежені власні залізничні потужності, що іноді уповільнює постачання великих партій продукції, особливо в пік сезону.

У порівнянні з основними конкурентами ситуація виглядає так: «Вінницький КХП №2» та «Столичний млин» мають розвинену інтегровану логістичну мережу, включно з власними залізничними станціями та великими складськими потужностями, що дозволяє знижувати транспортні витрати та збільшувати швидкість обслуговування клієнтів. «Дніпромлін» і «Хмельницький-Млин» активно застосовують зовнішні логістичні оператори, що знижує ризики капіталовкладень у власний транспорт, але дещо збільшує витрати на перевезення та впливає на гнучкість реагування на попит.

Для кращого порівняння логістичних показників можна використати умовні індекси (0–5, де 5 – найвищий рівень):

Таблиця 2.15

Порівняння логістичних показників

Підприємство	Вид логістики				Загальний логістичний індекс
	Закупівельна	Складська	Транспортна	Запаси	
Одеський КХП	4	4	3	4	3,75
Вінницький КХП №2	5	5	5	5	5,0
Столичний млин	5	4	5	4	4,5
Дніпромлін	4	3	4	3	3,5
Хмельницький-Млин	3	3	3	3	3,0

Джерело: розроблено автором

ОКХП має середній рівень логістичної ефективності у порівнянні з лідерами галузі. Основні переваги підприємства: близькість до портів, налагоджені канали постачання зерна та система управління запасами. Основні обмеження: обмежені власні залізничні потужності та менший складський ресурс порівняно з «Вінницьким КХП №2». Для підвищення конкурентоспроможності логістики ОКХП варто розглянути інвестування в розширення складів, модернізацію автопарку та залізничних вузлів, а також впровадження цифрових систем управління логістикою, що дозволить зменшити витрати та підвищити гнучкість постачань.

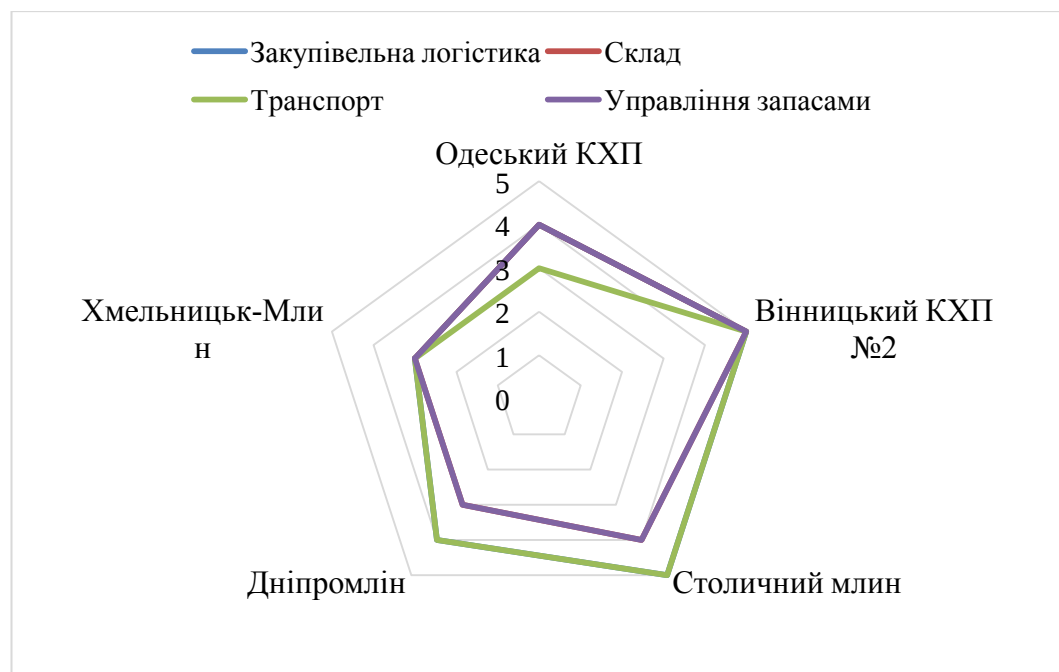


Рис. 2.11. Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором

ОКХП посідає середню позицію, його логістичні процеси достатньо ефективні для внутрішнього ринку, але є резерви для покращення транспортної інфраструктури та модернізації складів, що дозволило б комбінату підвищити конкурентоспроможність та зміцнити позиції на експортних ринках.

Висновок до розділу 2

У даному розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємств хлібопродуктів України з акцентом на можливості та обмеження інноваційного розвитку.

У ході дослідження встановлено, що сучасний ринок борошна України перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої воєнними діями, логістичними обмеженнями, скороченням внутрішнього попиту та зниженням експортного потенціалу. Виявлено ключові проблеми галузі, серед яких нестабільність сировинної бази, зростання виробничих витрат, зношеність основних фондів та обмежений доступ до інвестиційних ресурсів. Водночас визначено, що ринок зберігає потенціал розвитку за рахунок впровадження продуктових та технологічних інновацій, орієнтованих на підвищення доданої вартості продукції.

Аналіз внутрішнього середовища філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» засвідчив наявність системних дисбалансів у виробничо-господарській діяльності підприємства. Зокрема, встановлено низький рівень завантаження виробничих потужностей, значну фізичну та моральну зношеність обладнання, збитковість діяльності та нестабільність фінансових результатів.

Проведений SWOT-аналіз дозволив систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати зовнішні можливості й загрози його розвитку. Обґрунтовано, що в умовах посилення конкурентного тиску та нестабільності зовнішнього середовища стратегічно доцільним є орієнтація Одеського КХП на інноваційну модель відновлення та розвитку.

Оцінка сприятливості підприємства до інноваційної діяльності показала, що попри наявні фінансові та організаційні обмеження, підприємство має потенціал для впровадження інновацій за умови формування цілеспрямованої інноваційної стратегії, модернізації виробничих

процесів та активізації управлінських рішень у сфері інноваційного менеджменту.

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОДЕСЬКОГО КОМБІНАТУ ХЛІБОПРОДУКТІВ НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ

3.1. Виявлення проблем та резервів підвищення логістичної ефективності ОдКХП

Логістика є критичною складовою сучасного підприємства харчової промисловості. Вона забезпечує безперервність виробничих процесів, контроль за запасами та ефективну доставку готової продукції до споживачів. У конкурентному середовищі Одеський комбінат хлібопродуктів (ОдКХП) потребує підвищення ефективності логістики для зниження витрат, скорочення часу обороту продукції та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Аналіз існуючих проблем та резервів логістики дозволяє виявити слабкі місця, визначити напрямки удосконалення та підготувати базу для впровадження конкретних заходів, що буде розглянуто у підрозділі 3.2.

1. Поточний стан логістичних процесів Одеського КХП

1.1 Організаційна структура логістики

Таблиця 3.1

Логістична система Одеського КХП включає:

Підрозділ	Основні функції
Закупівлі та постачання	Забезпечення виробництва сировиною, контроль постачальників
Виробничі потоки	Переміщення сировини, напівфабрикатів та готової продукції між цехами
Складські підрозділи	Зберігання, інвентаризація, відвантаження готової продукції
Транспортний відділ	Організація доставки продукції споживачам, контроль маршрутів

Джерело: побудовано автором

Табл. 3.1 показує, що структура логістики охоплює всі ключові підрозділи підприємства. Наступним кроком є аналіз матеріальних та товарних потоків.

Виробничі та товарні потоки можна поділити на три групи:

1. Сировинні потоки – пшениця, зернові продукти, добавки.
2. Внутрішньо-виробничі потоки – переміщення борошна та крупи між цехами.
3. Готова продукція – борошно, крупи, що доставляються на оптові бази та у роздріб.

Схема основних логістичних потоків ОдКХП має вигляд:

Постачальники → Склад сировини → Виробничі цехи → Склад готової продукції → Оптові/роздрібні клієнти.

У табл. 3.2 наведено показники ефективності.

Таблиця 3.2

Поточні показники ефективності

Показник	Значення	Коментар
Час обороту продукції	7 днів	Потребує скорочення для покращення оборотності капіталу
Рівень запасів	1,2 млн грн	Надмірні запаси збільшують витрати на зберігання та ризик псування
Витрати на логістику	12% від витрат виробництва	Можуть бути знижені шляхом оптимізації маршрутів і складів
Виконання замовлень	92%	Потрібне підвищення до 98% для конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором

Аналіз показників демонструє основні слабкі місця логістики, які потребують детальнішого розгляду. Наступним кроком є виявлення конкретних проблем у логістичній системі ОдКХП.

Таблиця 3.3

Проблеми у логістичній системі

Проблема	Опис	Наслідки для підприємства
Надмірні запаси	25% сировини та 18% готової продукції зберігаються понад нормативний термін	Зростання витрат на зберігання на 150 тис. грн/міс., ризик псування продукції
Неоптимальні маршрути	Середнє завантаження транспорту — 65% замість 90%	Додаткові витрати пального ~80 тис. грн/міс., затримки доставки 1-2 дні
Простої у виробництві	5% часу виробничих ліній через затримку постачання критичних інгредієнтів	Втрата продуктивності 200 тис. грн/міс.

Продовження таблиці 3.3

Низька автоматизація	Ведення обліку вручну, часті помилки при плануванні	3–5% помилок у відвантаженні, ускладнення контролю потоків
Недостатня інтеграція зі збутом	Відсутність електронного обміну даними	Погане прогнозування попиту, низький рівень обслуговування клієнтів

Джерело: розроблено автором

Виявлені проблеми вказують на потребу у системних заходах. Далі розглянемо резерви підвищення ефективності, які можуть вирішити ці проблеми.

Таблиця 3.4

Визначення резервів підвищення ефективності

Напрямок	Заходи	Очікуваний ефект	Результат
Управління запасами	Впровадження WMS/ERP, принцип Just-in-Time	Скорочення запасів, зменшення витрат на зберігання	Зниження запасів на 20%, економія 250 тис. грн/міс.
Транспортна логістика	Оптимізація маршрутів, GPS-моніторинг	Зменшення транспортних витрат, скорочення часу доставки	Зниження витрат на 30%, скорочення часу доставки на 1 день
Автоматизація	Системи контролю переміщення, KPI для логістики	Зниження помилок, підвищення оперативності управління	Зменшення помилок на 70%, економія 50 тис. грн/міс.
Прогнозування та інтеграція зі збутом	Аналітичні інструменти, електронний обмін даними	Підвищення точності планування, покращення обслуговування клієнтів	Підвищення виконання замовлень до 98%, зростання продажів на 5%

Джерело: розроблено автором

Аналіз логістичних процесів ОдКХП показав, що основні проблеми зосереджені у сфері запасів, транспорту та автоматизації. Виявлені резерви: оптимізація складів, раціоналізація маршрутів, впровадження цифрових систем управління та підвищення точності прогнозування, формують основу для розробки конкретних пропозицій щодо підвищення ефективності логістики, що буде реалізовано у підрозділі 3.2.

3.2. Розроблення логістичних заходів з оптимізації логістичних потоків ОдКХП

Результати аналізу, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, засвідчили, що діяльність філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» супроводжується низкою системних проблем, зокрема недостатнім рівнем завантаження виробничих потужностей, зношеністю технологічного обладнання, нестабільними фінансовими результатами та обмеженою інноваційною активністю. Водночас підприємство має потенційні можливості для розвитку, пов'язані з наявністю виробничої інфраструктури, кадрового ресурсу та стратегічно вигідного розташування.

З огляду на це, у третьому розділі роботи основна увага зосереджується на розробці практично орієнтованих пропозицій щодо удосконалення менеджменту інновацій на підприємствах хлібопродуктів на прикладі Одеського комбінату хлібопродуктів.

Проект 1: Логістичне ядро конкурентоспроможності ОКХП: оптимізація поставок, складів та дистрибуції

Запропонований проєкт, спрямований на формування інтегрованої логістичної системи філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів», яка розглядається як ключовий чинник підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Метою проєкту є оптимізація процесів постачання сировини, складського господарства та дистрибуції готової продукції шляхом упровадження сучасних логістичних підходів і управлінських рішень, що дозволить знизити сукупні витрати, підвищити надійність поставок та забезпечити гнучкість реагування на зміни ринкового попиту. У межах проєкту передбачається комплексна оптимізація логістики постачання. Аналіз показав, що існуюча система закупівель і постачання зернової сировини на ОКХП характеризується високою залежністю від обмеженого кола постачальників, нерівномірністю поставок та недостатньою

узгодженістю графіків постачання з виробничими потребами підприємства. Запропонований проєкт передбачає диверсифікацію постачальницької бази, укладання довгострокових контрактів із ключовими постачальниками зерна, а також впровадження елементів планування потреб у матеріалах (MRP), що дозволить забезпечити стабільність сировинного забезпечення та зменшити ризики простоїв виробництва.

Важливою складовою проєкту є модернізація системи складського господарства. На даний момент складські потужності ОКХП використовуються нерівномірно, що призводить до зростання витрат на зберігання, втрат продукції та зниження оборотності запасів. У рамках проєкту пропонується впровадження принципів логістичного зонування складів, оптимізація внутрішніх потоків матеріалів, а також застосування елементів ABC- та XYZ-аналізу для управління запасами, що дозволить скоротити термін зберігання сировини та готової продукції, зменшити заморожування оборотних коштів і підвищити прозорість складських операцій.

Окремий блок проєкту присвячений удосконаленню системи дистрибуції готової продукції. В умовах скорочення традиційних експортних маршрутів і підвищення транспортних тарифів особливої актуальності набуває оптимізація збутової логістики. Проєкт передбачає перегляд існуючих каналів збуту, формування більш гнучкої системи дистрибуції з орієнтацією на внутрішній ринок та регіональних споживачів, а також використання комбінованих схем доставки (залізничний та автомобільний транспорт). Це дозволить знизити витрати на транспортування, скоротити терміни поставок і підвищити рівень логістичного сервісу для клієнтів.

Управлінською основою проєкту є формування інтегрованої системи логістичного управління, що передбачає координацію рішень у сфері постачання, виробництва, складування та збуту. Запропоновано створення єдиного центру логістичної координації на підприємстві, відповідального за планування логістичних потоків, моніторинг витрат і оцінювання

ефективності логістичних рішень. Такий підхід дозволить перейти від фрагментарного управління окремими логістичними функціями до системної моделі управління ланцюгами постачання.



Рис. 3.1. Логістична модель ОДКХП: оптимізація поставок, складів та дистрибуції

Джерело: розроблено автором

Розрахунок оптимального рівня запасів для Одеського КХП.

Для підвищення ефективності логістичного управління на Одеському комбінаті хлібопродуктів доцільним є визначення оптимального рівня запасів зернової сировини, який забезпечує безперервність виробничого процесу за мінімальних сукупних витрат на зберігання та замовлення. Одним із найбільш поширених інструментів такого аналізу є модель економічно обґрунтованого розміру замовлення (EOQ – Economic Order Quantity). Модель EOQ базується на мінімізації загальних логістичних витрат та має вигляд:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2C_0S}{C_1U}},$$

де

EOQ – економічний розмір замовлення, од.;

C_0 – витрати на виконання замовлення, грн.; C_1 – закупівельна ціна одиниці товару, грн.; S – річний обсяг продажів, од.; U – частка витрат зберігання в ціні одиниці товару

Для Одеського КХП приймемо умовно-реалістичні показники, характерні для підприємств хлібопродуктів:

- річна потреба в зерні (D) – 60 000 т;
- середні витрати на одне замовлення (S) – 4 000 грн;
- витрати на зберігання 1 т зерна протягом року (H) – 600 грн.

Тоді оптимальний розмір замовлення становитиме:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 * 4000 * 60000}{600 * 120}} = 900 \text{ т}$$

Отже, оптимальний обсяг одного замовлення зернової сировини для Одеського КХП становить близько 900 тонн. З метою запобігання зупинкам виробництва в умовах можливих логістичних збоїв доцільним є формування страхового запасу. Враховуючи нестабільність поставок у воєнний період, страховий запас може бути встановлений на рівні 10-15 % від середньомісячної потреби підприємства.

Оптимізація транспортної логістики. Використання моделі Vehicle Routing Problem (VRP) для оптимізації маршрутів.

Модель передбачає визначення оптимальних маршрутів руху транспортних засобів від складу підприємства до множини споживачів з урахуванням заданих обмежень. Основною метою моделі є мінімізація сукупних витрат на транспортування або загальної довжини маршрутів за умови повного задоволення попиту клієнтів.

У контексті діяльності Одеського комбінату хлібопродуктів застосування VRP дозволяє оптимізувати процес дистрибуції борошна та зернових продуктів на внутрішньому ринку. Вихідними параметрами моделі є розташування складу підприємства, географічне розміщення споживачів, обсяги замовлень, кількість та вантажопідйомність транспортних засобів, а також транспортні витрати на одиницю відстані.

Для ілюстрації ефективності використання моделі *VRP* розглянемо приклад організації доставки борошна Одеським комбінатом хлібопродуктів п'ятьом споживачам у межах Одеської області.

Вихідні умови:

пункт відправлення – склад Одеського КХП;

кількість споживачів — 5;

тип транспорту – вантажний автомобіль вантажопідйомністю 10 т;

загальний обсяг замовлень – 9 т.

У базовому варіанті маршрути формувалися без урахування сумарної довжини шляху та просторової близькості клієнтів. У результаті транспортний засіб здійснював доставку за таким маршрутом:

ОКХП → Клієнт 1 → Клієнт 3 → Клієнт 2 → Клієнт 5 → Клієнт 4 → ОКХП.

Загальна довжина маршруту становила близько 210 км, при цьому спостерігалось часткове перехрещення шляхів, перевищення оптимального часу рейсу та зростання витрат на паливо.

Маршрут після оптимізації (з використанням VRP). Застосування моделі VRP дозволило згрупувати споживачів за територіальною близькістю та сформувавши логічно впорядкований маршрут:

ОКХП → Клієнт 1 → Клієнт 2 → Клієнт 3 → Клієнт 4 → Клієнт 5 → ОКХП.

Оптимізований маршрут має загальну довжину 160 км, що на 50 км менше, ніж у базовому варіанті. При цьому повністю дотримано обмежень щодо вантажопідйомності та обсягів замовлень.

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика маршрутів

Показник	До оптимізації	Після оптимізації
Кількість клієнтів	5	5
Довжина маршруту, км	210	160
Час виконання рейсу, год	7,5	5,8
Витрати на пальне	високі	знижені
Логістична ефективність	низька	підвищена

Джерело: розраховано автором

Таким чином, використання моделі VRP дозволяє скоротити пробіг транспортних засобів приблизно на 20–25 %, зменшити витрати на транспортування та підвищити рівень логістичного сервісу, що створює передумови для зниження собівартості продукції та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку. Після оптимізації: 7 маршрутів $\times$ 120 км $\times$ 5 грн/км = 4 200 грн/день, економія складе 7 500 – 4 200 = 3 300 грн/день $\rightarrow$ ~99 тис. грн/місяць. Вартість пального: 500 л/день $\times$ 50 грн/л = 25 000 грн/день. Економія після оптимізації маршрутів: 20% $\rightarrow$ 5 000 грн/день, ~100 тис. грн/місяць

Таблиця 3.6

Очікувані результати від впровадження проекту

Показник	Поточне значення	Після оптимізації	Ефект
Витрати на транспорт	7500 грн/день	4200 грн/день	– 44 %
Втрати продукції на складі	5%	2%	– 3% (300 тис. грн/міс)
Безпечний запас	0	184 т	Мінімізація дефіциту
Викиди CO ₂	100 т/міс	80 т/міс	– 20 %

Джерело: розроблено автором

Загальна економія підприємства: ~500 тис. грн/міс.

Реалізація проекту «Логістичне ядро конкурентоспроможності ОКХП» забезпечить досягнення комплексного економічного ефекту, що проявиться у зниженні логістичних витрат, підвищенні оборотності запасів, зростанні операційної ефективності та підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Крім того, проект створює організаційні передумови для

подальшого впровадження інновацій, зокрема продуктивних і технологічних, що відповідає стратегічним цілям розвитку підприємств хлібопродуктової галузі України.

Проект 2: «Smart Logistics 4.0 для ОКХП: цифрове управління ланцюгом поставок»

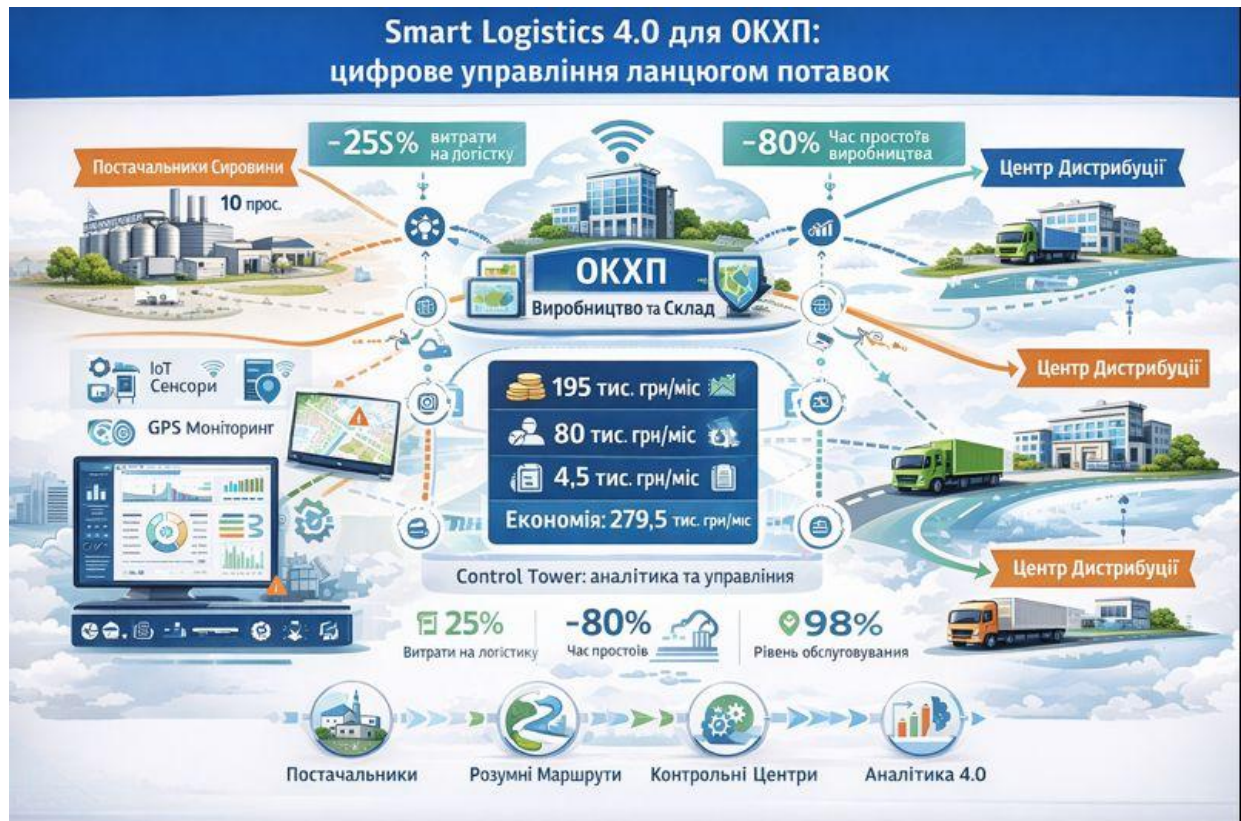


Рис. 3.2. Цифрове управління ланцюгом поставок

Джерело: розроблено автором за допомогою Napkin AI

В умовах цифрової трансформації економіки та зростання нестабільності логістичних ланцюгів дедалі більшої актуальності набуває концепція Smart Logistics 4.0, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі етапи управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками підприємства. Для філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» впровадження Smart Logistics 4.0 є стратегічно доцільним інструментом підвищення ефективності логістичної діяльності та формування стійких конкурентних переваг.

Сутність проекту полягає у створенні цифрового керованого ланцюга поставок, що охоплює процеси постачання зернової сировини, складського зберігання, внутрішньої логістики та дистрибуції готової продукції. Основними елементами Smart Logistics 4.0 для ОКХП є: впровадження системи управління складом (WMS), транспортної системи управління (TMS), використання GPS-моніторингу транспорту, цифрове планування запасів та аналітика логістичних даних у режимі реального часу.

Запровадження WMS дозволяє автоматизувати облік зерна та готової продукції, оптимізувати розміщення запасів, скоротити час виконання складських операцій і зменшити втрати від псування та простоїв. TMS забезпечує цифрове планування маршрутів доставки, контроль виконання рейсів і розрахунок транспортних витрат. Використання GPS-технологій підвищує прозорість логістичних процесів і дисципліну використання транспортних ресурсів.

Для оцінювання економічної ефективності проекту розглянемо умовно-реалістичні показники діяльності ОКХП, характерні для підприємств хлібопродуктів.

Вихідні дані для розрахунку:

річні логістичні витрати підприємства – 12,0 млн грн, у тому числі:

- транспортні витрати – 6,5 млн грн;
- складські витрати – 4,0 млн грн;
- адміністративні логістичні витрати – 1,5 млн грн;
- одноразові інвестиції у впровадження Smart Logistics 4.0 – 3,2 млн грн;

Очікувані результати впровадження:

зниження транспортних витрат на 15 % за рахунок оптимізації маршрутів (VRP, TMS);

скорочення складських витрат на 20 % завдяки WMS та оптимізації запасів;

зменшення адміністративних витрат на 10 % через автоматизацію управління.

Розрахунок річного економічного ефекту: економія транспортних витрат: $6,5 \times 0,15 = 0,98$ млн грн;

економія складських витрат: $4,0 \times 0,20 = 0,80$ млн грн;

економія адміністративних витрат: $1,5 \times 0,10 = 0,15$ млн грн.

Загальний річний економічний ефект: $0,98 + 0,80 + 0,15 = 1,93$ млн грн.

Термін окупності проєкту Smart Logistics 4.0 для ОКХП становить 1,7 року, що свідчить про його економічну доцільність та інвестиційну привабливість.

Таблиця 3.7

Оцінка економічної доцільності впровадження Smart Logistics 4.0 на
Одеському КХП

Показник	Зміст показника	Значення
Інвестиції у проєкт	Впровадження WMS, TMS, GPS-моніторингу, навчання персоналу	3,2 млн грн
Економія транспортних витрат	Оптимізація маршрутів доставки (VRP, TMS)	0,98 млн грн/рік
Економія складських витрат	Автоматизація складів, управління запасами (WMS)	0,80 млн грн/рік
Економія адміністративних витрат	Цифровізація логістичного управління	0,15 млн грн/рік
Загальний річний економічний ефект	Сумарна економія витрат	1,93 млн грн/рік
Термін окупності проєкту	Відношення інвестицій до річного ефекту	1,7 року
Економічна оцінка проєкту	Доцільність упровадження	Проект економічно ефективний

Реалізація Smart Logistics 4.0 забезпечить Одеському КХП не лише зниження логістичних витрат, а й якісне підвищення рівня управління ланцюгом поставок, зростання прозорості операцій та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. У стратегічному вимірі проєкт формує цифрову основу для подальшого інноваційного розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку хлібопродуктів.

Висновки до розділу 3

У даному розділі кваліфікаційної роботи розроблено та обґрунтовано практичні пропозиції щодо удосконалення менеджменту інновацій на підприємствах хлібопродуктів на прикладі філії АТ «ДПЗКУ» Одеського комбінату хлібопродуктів.

У результаті дослідження сформовано проєкт інноваційного розвитку підприємства, спрямований на диверсифікацію асортименту та підвищення споживчої цінності продукції шляхом впровадження виробництва збагаченого борошна з підвищеним вмістом селену. Обґрунтовано, що запропонована інновація відповідає сучасним тенденціям розвитку харчової промисловості, орієнтованим на здорове харчування, функціональні продукти та соціально відповідальний бізнес.

Запропонований проєкт передбачає поєднання технологічних, організаційних та управлінських рішень, що забезпечують системний характер інноваційного розвитку підприємства. Реалізація інноваційного продукту створює передумови для підвищення конкурентоспроможності Одеського КХП, розширення ринків збуту, зростання доданої вартості продукції та покращення іміджу підприємства.

Розрахунок економічної доцільності впровадження проєкту підтвердив його фінансову ефективність та інвестиційну привабливість. Отримані результати свідчать про можливість досягнення позитивного економічного ефекту, зменшення ризику збитковості та створення фінансових передумов для подальшого інноваційного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів використання логістики як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємств хлібопродуктів на прикладі філії АТ «ДПЗКУ» Одеського комбінату хлібопродуктів.

У першому розділі узагальнено еволюцію розвитку логістики як наукової категорії та управлінської концепції, а також систематизовано наукові підходи до визначення її економічної сутності. Обґрунтовано, що в сучасних умовах логістика трансформувалася з інструменту операційного управління матеріальними потоками у стратегічний механізм інтегрованого управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками підприємства. Визначено, що ефективне логістичне управління є одним із ключових чинників формування конкурентних переваг, зниження сукупних витрат, підвищення рівня обслуговування споживачів та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

У другому розділі проаналізовано сучасний стан і тенденції розвитку борошномельної галузі України в умовах воєнних викликів, логістичних обмежень та трансформації експортних маршрутів. Дослідження показало, що скорочення обсягів виробництва та експорту борошна значною мірою зумовлене саме порушенням логістичних ланцюгів, зростанням транспортних витрат і обмеженими можливостями інфраструктури. Аналіз діяльності Одеського комбінату хлібопродуктів дозволив виявити низку проблем логістичного характеру, зокрема неефективне використання виробничо-складських потужностей, високий рівень логістичних витрат та обмежену гнучкість системи постачання і збуту.

На основі проведеного аналізу у третьому розділі розроблено практичні пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення логістичних рішень та впровадження проєкту розвитку

виробництва продукції з підвищеною доданою вартістю. Запропонований проєкт орієнтований на поєднання продуктової диференціації з оптимізацією логістичних процесів, що дозволяє не лише розширити асортимент, а й підвищити ефективність використання ресурсів підприємства.

Розрахунки економічної доцільності підтвердили, що реалізація запропонованих заходів створює передумови для зниження витрат, підвищення фінансових результатів та зміцнення ринкових позицій Одеського комбінату хлібопродуктів. Упровадження логістично обґрунтованих управлінських рішень сприятиме підвищенню стійкості підприємства, його адаптивності до нестабільних умов функціонування та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кальченко А. Г., Кривещенко В.В. Логістика: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2008. 472 с.
2. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підручник 2-е видання., доп. і перероб. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2016. 456 с.
3. Окландер М. А. Логістика: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 346 с.
4. Пономарьова Ю. В. Логістика: навчальний посібник. Вид. 2-ге перероб. та доп. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 328 с.
5. Сумец А. М. Логістика: Теорія, ситуації, практичні завдання: навч. посіб. К.: Хай-Тек Пресс, 2018. С. 36.
6. Тридід О. М., Азаренкова Г. М., Мішина С. В., Борисенко І. І. Логістика: навч. посіб. Київ: Знання, 2018. С. 20-22.
7. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. Туган-Барановського, 2024. 161 с.
8. Черепов В. В. Оцінка економічної ефективності логістичної діяльності торговельного підприємства. Логістика: проблеми і рішення. 2018. № 2. С. 54-63.
9. Науменко М. О. Маркетинг: навч. посіб. Х.: АВВМВСУ, 2010, 232 с.
10. Соколовський С. А. Управління якістю виробництва та обслуговування: навч. посіб. Харків: НАНГУ, 2015. 264 с.
11. Михальчук, Л. Ю. Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи. Вісн. Хмельницького національного університету. 2019. №1. С. 30–34.
12. Дикань В. Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2021. 415 с.

13. Каличева Н. Є. Логістичні підходи, як основа раціональної організації виробничого процесу на підприємстві. Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць. Харків, УкрДАЗТ, 2014. № 47. С. 83 - 86.
14. Каличева Н. Є. Роль транспортно-логістичних систем у забезпеченні стійкого розвитку економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць. Харків, УкрДУЗТ, 2017. № 58. С. 103-109
15. Науменко М. О. Удосконалення організаційної та функціональної структури логістичного забезпечення Збройних сил України. Бізнес Інформ. ХНЄУ, 2016. Вип. № 3. С. 279 – 284.
16. Науменко М. О. Розробка моделей стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами. Science Rise. 2017. № 3 (32). С. 25-28.
17. Інноваційні технології – умова ефективного логістичного менеджменту: колективна монографія / І. І. Савенко, І. О. Седікова, Д. В. Седіков. Харків : ОВ «Пром-Арт», 2021. 264 с.
18. Гук О. В, Фомюк О. В. Особливості інноваційного розвитку підприємств в умовах діджиталізації. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення*. 2023. № 79. С. 38–39. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1226/>
19. Дашченко Н. М. Впровадження моделі відкритих інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3 (77)-1. С. 105–110.
20. Краєвська А., Шварц І., Краєвський А., Кондратенко Б. Тенденції та чинники управління конкурентоспроможністю бізнесу в сучасних умовах. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. №. 2. С. 173–178. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-23>.
21. Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В. Blockchain як новітній фінансовий інститут: процеси, стратегії, технології та практика застосування

в умовах цифровізації економіки. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9883>.

22. Мудра М., Цзін Ц. Сучасні технології формування стратегій маркетингового менеджменту підприємств як імператив їх інноваційного розвитку. *Просторовий розвиток*. 2023. № 4. С. 176–185. URL: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2023.4.176-185>.

23. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). С. 94–103. DOI: 10.31558/2307-2318.2022.3.10.

24. Підлісна О. А. Систематизація підходів до інноваційних змін у структурі підприємства під час релокації. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 24. С. 63-69.

25. Позняк С. В. Забезпечення конкурентних переваг вітчизняних підприємств на міжнародному ринку. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/130.pdf.

26. Рибалко-Рак Л., Кужель Н., Цюпа А. Сучасні інноваційні особливості формування конкурентної стратегії підприємства. *Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально- економічні виміри*. 2023. С. 209-211.

27. Сметанюк О., Цісар Д. Платформи як бізнес-модель: здобуття конкурентної переваги через екосистемний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 386–390.

28. Чумак А. С., Гук О. В. Цифрова трансформація вітчизняних підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2022. С. 117. URL: https://fmm.kpi.ua/?page_id=257.

29. Шендерівська Л. П., Гук О. В., Мохонько Г. А. Трансформація бізнес-моделей видавництва в умовах війни та пандемії. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 79–85.

30. Шостак І. Sharing, як інноваційна компонента бізнес-системи.

Маркетинг та менеджмент у фокусі викликів нової економіки. 2018. С. 340-341.

31. Chaffey D., Smith P. R. Digital marketing excellence: planning, optimizing and integrating online marketing. Taylor & Francis, 2022. 690 p.

32. Foss N. J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. P. 200-227.

33. Kenney M., Zysman J. The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*, 2016. No. 32 (3). P. 61–69.

34. Amit R., Zott Ch. Business Model Innovation Strategy: Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders. 1st Edition. Publisher Wiley, 2020. 400 p.

35. Каталог компаній України. YC.Market+1 Спілка «Борошномели України»