

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:

на тему: Розробка логістичної стратегії розвитку підприємства

ШИФР КРБ. МІЛ.1.129-03.1.3

Здобувач _____ Теймур ВЕРДІЄВ

Керівник _____ к.е.н., доц. Валерія ДРОЗДОВА

Керівник _____ ст.викладач Олександр ТРАЧ

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол № 14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2024 р.

Одеський національний технологічний університет

Факультет
Кафедра
Ступінь вищої освіти
Спеціальність
Освітня програма

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

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)
“ ____ ” ____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧКИ

Теймур ВЕРДІСВ

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

1. Тема роботи: «Розробка логістичної стратегії розвитку підприємства» затвердженою наказом по університету від 20.03.2024 р. № 129-03.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи _____ р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1 Теоретичні основи логістики. Стратегії розвитку підприємства. 1.1. Логістика як ключовий інструмент ринкової економіки. 1.2. Сутність та основні види логістичних стратегій на виробничих підприємствах. Висновки до розділу 1. Розділ 2 Тенденції розвитку ринку хлібобулочних виробів. 2.1 Ринок хлібобулочних виробів в Україні: складові, динаміка, перспективи. 2.2 Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Одеській хлібозавод №4». 2.3 Характеристика господарчої діяльності ТОВ «Одеській хлібозавод №4». Висновки до розділу 2. Розділ 3 Рекомендації щодо логістичної стратегії розвитку ТОВ «Одеській хлібозавод №4». 3.1 Шляхи та методи удосконалення логістичної стратегії ТОВ «Одеській хлібозавод №4». 3.2 Розрахунок економічної ефективності заходів щодо оптимізації транспортної логістики підприємства. Висновки до розділу 3. Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 20, рисунків 13.
6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

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

7. Дата видачі завдання _____

Керівник _____

Керівник _____

Завдання прийняв до виконання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач _____ (підпис)

Керівник _____

Керівник _____

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

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

Здобувач _____ (підпис)

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми зумовлена необхідністю удосконалення логістичної стратегії розвитку підприємства. Військовий час накладає на роботу виробничих підприємств великий відбиток. Для продовження існування виробники повинні постійно впроваджувати нові ефективні методи господарювання, моніторити ситуацію на внутрішньому ринку та думати про закордонних покупців, для чого впроваджувати нові продукти та оптимізувати існуючі внутрішні процеси.

У першому розділі **«Теоретичні основи логістики. Стратегії розвитку підприємства»** досліджено теоретичні основи логістики, як ключового інструменту ринкової економіки. Встановлена сутність та основні види логістичних стратегій на виробничих підприємствах.

У другому розділі **«Тенденції розвитку ринку хлібобулочних виробів»** проаналізовано ринок зерна та проблеми, що виникли під час військових дій. Встановлені основні гравці ринку хлібобулочних виробів, проведено аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Одеській хлібозавод №4» та на підставі оцінки конкурентоспроможності побудовано багатокутник конкурентоспроможності. За результатами SWOT-аналізу запропоновані заходи щодо покращення діяльності підприємства.

У третьому розділі **«Рекомендації щодо логістичної стратегії розвитку ТОВ «Одеській хлібозавод №4»** запропоновано виробляти заморожені напівфабрикати та доставляти покупцям. Проведено порівняння найманого транспорту із власним на підставі чого рекомендовано закупити рефрижератор для доставки замороженої продукції.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 70 сторінок, 21 таблиця, 12 рисунків. Перелік посилань нараховує 31 найменування.

Ключові слова: логістичні стратегії, виробниче підприємство, ринок хлібобулочних виробів.

ANNOTATION

The relevance of the topic is determined by the need to improve the logistics strategy of the enterprise. Wartime leaves a big mark on the work of manufacturing enterprises. In order to continue to exist, manufacturers must constantly implement new effective business methods, monitor the situation in the domestic market and think about foreign buyers, for which to introduce new products and optimize existing internal processes.

In the first chapter "**Theoretical foundations of logistics. Enterprise development strategies**" researched the theoretical foundations of logistics as a key tool of the market economy. The essence and main types of logistics strategies at production enterprises have been established.

In the second chapter "**Trends in the development of the bakery products market**" the grain market and the problems that arose during military operations were analyzed. The main players of the bakery products market were identified, an analysis of the financial and economic activity of Odesa Bakery No. 4 LLC was carried out, and a competitiveness polygon was constructed based on the assessment of competitiveness. According to the results of the SWOT analysis, measures to improve the company's activities are proposed.

In the third chapter, "**Recommendations for the logistics strategy of the development of Odesa Bread Factory No. 4**" LLC, it is proposed to produce frozen semi-finished products and deliver them to customers. A comparison of hired transport with own transport was carried out, on the basis of which it was recommended to purchase a refrigerator for the delivery of frozen products.

The bachelor's thesis contains 71 pages, 21 tables, 12 drawings. The list of links includes 31 names.

Keywords: logistics strategies, production enterprise, market of bakery products.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИКИ. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Логістика як ключовий інструмент ринкової економіки	10
1.2. Сутність та основні види логістичних стратегій на виробничих підприємствах	20
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ	30
2.1. Ринок хлібобулочних виробів в Україні: складові, динаміка, перспективи	30
2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Одеській хлібозавод №4».....	39
2.3. Характеристика господарської діяльності ТОВ «Одеській хлібозавод №4».....	44
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ОДЕСЬКІЙ ХЛІБОЗАВОД №4»	55
3.1. Шляхи та методи удосконалення логістичної стратегії ТОВ «Одеській хлібозавод №4»	55
3.2. Розрахунок економічної ефективності заходів щодо оптимізації транспортної логістики підприємства	58
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

В останні роки рпромисловість переживає важкі часи. Для ринку хлібобулочних виробів все починається ще з наявності зерна, потім можливості його зберігання та переробки у борошно і на кожному з цих етапів відбулись суттєві зміни.

Безпосередньо виробники хлібобулочних виробів стикаються із змінами вартості борошна, особливо важливе питання – його якістю, вартістю енергоносіїв та змінами у кількості населення по регіонах. Деякі регіони мають суттєвий відтік мешканців, що робить невігідним роботу великих виробничих підприємств та ставить їх на межу закриття. Додатково стоїть питання кадрового забезпечення, адже під час військових дій частина працівників підлягає мобілізації.

Для того, щоб виробники мали можливість продовжувати працю треба переглядати логістичні стратегії, зменшувати витрати, виходити на нові ринки, змінювати за потреби асортимент, тощо.

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

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка логістичної стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Одеській хлібзавод №4»).

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

- дослідити теоретичні основи логістики ;
- встановити основні види логістичних стратегій на виробничому підприємстві;
- проаналізувати тенденції розвитку ринку хлібобулочних виробів;
- проаналізувати показники фінансово-економічної діяльності та дослідити господарську діяльність ТОВ «Одеській хлібзавод №4»

- провести оцінку стану конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Одеській хлібо завод №4» та розробити рекомендації згідно проведеного SWOT-аналізу;

- визначити шляхи удосконалення логістично стратегії ТОВ «Одеській хлібо завод №4»

- провести розрахунок економічної ефективності пропозиції.

Об'єктом дослідження є логістична діяльність ТОВ «Одеській хлібо завод №4».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів розробки логістичної стратегії розвитку підприємства.

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

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

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

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

матеріали емпіричних досліджень і спостережень автора, власні аналітичні розрахунки.

Практичне значення роботи визначається тим, що в рамках розглянутих стратегій, рішення щодо придбання власного транспорту (рефрижератора) підтримає пропозицію щодо виробництва заморожених напівфабрикатів, та зробить його доставку ефективнішою та дешевше ніж аналогічних найманий транспорт.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИКИ. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Логістика як ключовий інструмент ринкової економіки

У сучасному світі глобальної конкуренції та постійних змін ринкових умов, логістика набуває особливого значення як інструмент, здатний забезпечити виробничим підприємствам переваги у ефективності, зниженні витрат та підвищенні рівня задоволеності клієнтів. В Україні, де економіка продовжує адаптуватися до ринкових умов і інтеграції в світові економічні процеси, роль логістики стає визначальною для виробничих підприємств, особливо у таких ключових секторах, як харчова промисловість.

Логістика виробничого підприємства охоплює ряд критичних аспектів, від управління постачанням сировини до доставки кінцевого продукту споживачам. Це не лише спосіб оптимізації внутрішніх процесів, а й елемент стратегії, що впливає на всю діяльність підприємства і його конкурентоспроможність на ринку. Інтеграція ефективних логістичних процесів дозволяє підприємствам не лише знижувати витрати, але й гнучко реагувати на зміни в попиті, а також покращувати якість продукції та скорочувати час її доставки до кінцевого споживача.

Теорія логістики акцентує на цілісному підході до управління потоками ресурсів, товарів, інформації та фінансів, що переміщуються від початкового пункту до кінцевого споживача. Вона охоплює всі етапи ланцюга поставок і спрямована на максимізацію ефективності та мінімізацію витрат у всій системі. Логістика сприяє створенню доданої вартості через зменшення часу та збільшення надійності поставок, що є вирішальним для забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів та підтримки сталого розвитку підприємства в

умовах ринкової економіки. Таким чином, розвиток логістичних компетенцій стає стратегічною необхідністю для підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність та оптимізувати свою роботу в умовах постійних змін.

Термін «логістика» походить від грецького слова «logistike», що означає мистецтво розрахунків, здатність міркувати. Практична логістика виникла і розвивалася з давніх часів. У науковій літературі відсутнє універсальне визначення терміну «логістика». У вітчизняних джерелах нараховується понад три десятки різних трактувань цього поняття. Деякі трактування представлені у таб. 1.1.

Таблиця 1.1.

Визначення терміну “логістика”

№	Автор	Трактування
1	Крикавський Є. В. [1, с.15]	Логістика - це наука, що займається плануванням, контролем і управлінням транспортуванням, зберіганням, а також іншими матеріальними та нематеріальними операціями, які супроводжують процес постачання сировини та матеріалів на виробниче підприємство. Вона охоплює внутрішньозаводську обробку сировини, матеріалів і напівфабрикатів, а також доставку готової продукції до кінцевого споживача відповідно до його інтересів та вимог. Крім того, логістика включає передачу, зберігання та обробку відповідної інформації.
2	Гурч Л. М. [2, с.19]	Логістика являє собою гармонізацію інтересів усіх учасників процесу переміщення продукції, виступає інструментом оптимізації ринкових відносин. Вона полягає в удосконаленні управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, які супроводжують продукцію від джерела сировини до кінцевого споживача. Це здійснюється на основі системного підходу та економічних компромісів для досягнення синергічного ефекту.
3	Кальченко А. Г. [3, с.18]	Логістика - це мистецтво керування потоком матеріалів та продукції від зовнішнього постачальника до кінцевого споживача.

Джерело: [оброблено автором]

Логістика - це комплексна система планування, організації, управління та контролю матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, що переміщуються від постачальника сировини до кінцевого споживача. Вона охоплює всі етапи ланцюга поставок, включаючи закупівлю, виробництво, транспортування, зберігання, розподіл і реалізацію продукції, а також управління відповідними інформаційними потоками [4].

Деякі експерти вважають, що логістика може розглядатися з трьох точок зору:

- як господарський процес;
- як наукова дисципліна;
- як управлінська функція.

Таким чином, загальне визначення логістики формувалося у тісному зв'язку з теоретичними проблемами, що виникали, з часом інтегруючись у комплексний механізм. Його можна трактувати як досягнення компромісу між виконанням зобов'язань і витратами, необхідними для цього, в сферах виробництва, транспортно-складського забезпечення та забезпечення отримання товарів або послуг у потрібному місці, у потрібний час, у необхідній кількості, з мінімальними загальними витратами та високим рівнем обслуговування клієнтів [5, с.7].

Загострення конкуренції та ускладнення виробничих процесів у сучасних економічних умовах вимагають більш тісної інтеграції логістики зі стратегічними цілями підприємств, а також підвищення ролі логістики у зміцненні гнучкості підприємств та їх здатності швидко реагувати на ринкові зміни. Логістика спрямована на використання синергічних залежностей та ефектів, оптимізацію роботи системи, мінімізацію загальних витрат у процесі руху матеріальних та інформаційних ресурсів, починаючи з вибору постачальника і завершуючи доставкою товарів та післяпродажним обслуговуванням [6].

Сучасні виробничі підприємства стикаються зі складними викликами у сфері оптимізації своїх операцій та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Ускладнення виробничих процесів та загострення конкуренції вимагають більш тісного поєднання логістики зі стратегічними цілями компанії та активного залучення її у підвищення гнучкості підприємства та його здатності швидко реагувати на ринкові зміни.

Логістика спрямована на використання синергічних ефектів та оптимізацію роботи системи в цілому. Основна мета полягає в мінімізації сукупних витрат при переміщенні матеріальних та інформаційних ресурсів: від вибору постачальника до доставки товарів та післяпродажного обслуговування. Предмет та об'єкт логістики зазначені у таб. 1.2.

Таблиця 1.2.

Предмет та об'єкт логістики

№		Характеристика
1	Предмет логістики	- логістичні процеси, пов'язані зі зміною параметрів розміщення, часу, форми матеріальних і супроводжуваних їх потоків на підприємствах.
2	Об'єкт логістики	- логістичні потоки (матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, якими управляє логістика для досягнення своїх цілей).

Джерело: [8, с. 8]

Розуміння загальних і локальних завдань логістики допомагає підприємствам формувати ефективну логістичну стратегію, яка підтримує стратегічні цілі бізнесу. Нижче у таб. 1.3. представлені загальні та локальні завдання логістики, що дозволяють підприємствам ефективно функціонувати в умовах сучасної ринкової економіки. Ці завдання є важливими для оптимізації процесів управління потоками ресурсів, зменшення витрат і збільшення задоволення потреб клієнтів. Інтегрований підхід до виконання цих завдань може значно підвищити оперативність і гнучкість в реагуванні на зміни ринкового середовища, забезпечуючи таким чином стійкість бізнесу до зовнішніх викликів. Крім того, впровадження передових логістичних практик

стимулює інноваційний розвиток підприємства, що є критично важливим у сучасних конкурентних умовах.

Таблиця 1.3.

Завдання логістики

№	Завдання	Характеристика
1	Загальні завдання	<ul style="list-style-type: none"> - Досягнення максимальної пристосованості підприємств до мінливої ринкової ситуації при мінімальних витратах - Підвищення частки ринку та отримання конкурентних переваг - Створення інтегрованої ефективної системи регулювання та контролю за матеріальними й інформаційними потоками - Забезпечення високої якості постачання продукції - Забезпечення узгодженості між матеріальними та інформаційними потоками - Контролювання матеріального потоку та передача даних до єдиного центру - Визначення стратегії та технології фізичного переміщення товарів - Коригування стратегій розвитку підприємств для їх функціонування як ланок логістичних ланцюгів - Розробка способів управління рухом товарів - Встановлення форм стандартизації напівфабрикатів та пакування - Визначення обсягів виробництва, транспортування та складування - Уникнення розбіжностей між потребами та можливими закупівлями й виробництвом - Підпорядкування дій, пов'язаних з логістичними процесами, вимогам забезпечення оптимального рівня та якості обслуговування клієнтів
2	Локальні завдання	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація виробничих запасів та скорочення часу зберігання і транспортування вантажів - Своєчасне забезпечення підприємства сировиною, енергоносіями та допоміжними матеріалами - Забезпечення цілеспрямованого та своєчасного просування товарів всередині та за межами підприємства з оптимальними витратами

Джерело: [9, с. 22]

Відсутність тісного зв'язку між логістикою та активною ринковою стратегією часто призводить до того, що закупівля сировини, напівфабрикатів і комплектуючих сама по собі стає мотивом для виробництва певної продукції,

незалежно від реального попиту на неї. У сучасних ринкових умовах це може привести до банкрутства підприємства.

Логістика є ключовою складовою успіху будь-якого сучасного підприємства, адаптованого до швидких змін ринкових умов. Ефективне управління логістичними процесами не лише сприяє зниженню виробничих витрат, але й значно підвищує рівень задоволення потреб клієнтів. Встановлення чітких цілей логістики дозволяє підприємству ефективно планувати та координувати потоки ресурсів та інформації, забезпечувати вчасне постачання продукції та оптимізувати внутрішні та зовнішні операції. На рис. 1.1. представлені ключові цілі сучасної логістики, які є відправною точкою для створення гнучкої, адаптивної і конкурентоспроможної логістичної системи.

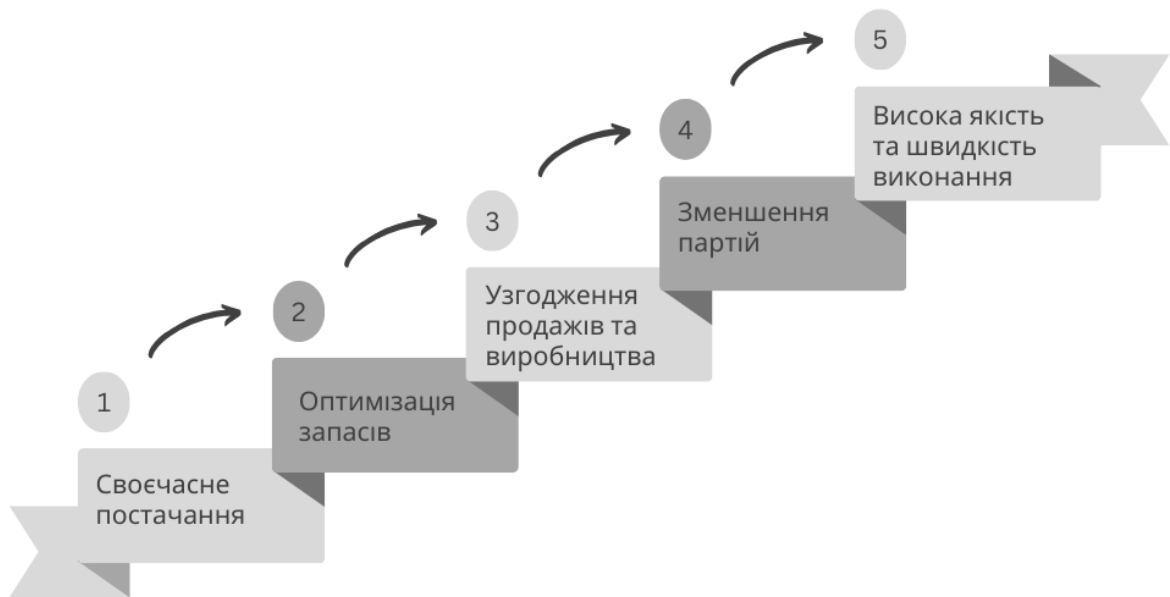


Рис. 1.1. Цілі логістики

Джерело: [10, с. 62]

1. Своєчасне постачання - забезпечення доставки необхідної кількості матеріалів відповідної якості та асортименту до місця споживання.
2. Оптимізація запасів - регулювання запасів матеріалів з урахуванням інформації про можливість їх швидкого придбання.
3. Узгодження продажів та виробництва - гармонізація політики продажів із виробничою політикою підприємства.

4. Зменшення партій - зниження оптимального розміру партій постачань та обробки.
5. Висока якість та швидкість виконання - забезпечення виконання всіх замовлень з найвищою якістю та в найкоротші терміни.

Логістика як ключовий інструмент ринкової економіки для виробничих підприємств охоплює широкий спектр діяльності, що забезпечує ефективне управління потоками ресурсів у різних сферах бізнесу. В залежності від особливостей виробничих процесів та мети, логістика поділяється на кілька основних видів, кожен з яких відіграє важливу роль у загальній структурі логістичних операцій підприємства. Зокрема, можна виділити основні види логістики які зображені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні види логістики

Джерело: [11, с. 15]

1. Транспортна логістика — зосереджена на переміщенні товарів та матеріалів між географічно віддаленими точками, включаючи планування маршрутів, вибір транспортних засобів, організацію вантажоперевезень та управління транспортними потоками.
2. Виробнича логістика — фокусується на управлінні потоками матеріалів і компонентів всередині виробничих підприємств, оптимізуючи процеси від приймання сировини до випуску готової продукції.

3. Складська логістика — має на меті оптимізацію процесів зберігання та обігу товарів на складах, включаючи управління запасами, видачу та прийом товарів, а також забезпечення їх збереження.
4. Зворотна логістика — відповідає за організацію повернення товарів від споживача до виробника з метою їх повторної переробки, утилізації або виправлення дефектів.
5. Інформаційна логістика — займається оптимізацією потоків інформації, необхідних для підтримки управлінських рішень та координації логістичних процесів на всіх етапах ланцюга поставок.

Кожен з цих видів логістики має свої унікальні завдання та методи управління, які взаємодіють один з одним, забезпечуючи інтегрований підхід до оптимізації бізнес-процесів підприємства. Розуміння особливостей кожного з цих напрямків дозволяє підприємствам розробляти ефективні стратегії логістичного управління, спрямовані на зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності в динамічних ринкових умовах.

Логістична система на виробничому підприємстві є комплексною структурою, яка включає в себе всі процеси та ресурси, залучені до планування, управління та контролю потоків товарів та інформації від постачальників до кінцевих споживачів. Ця система забезпечує ефективне і своєчасне переміщення матеріалів, компонентів, напівфабрикатів і готової продукції через різні ланки ланцюга поставок, мінімізуючи витрати та оптимізуючи процеси на кожному етапі [12, с. 25-26].

Логістична система представляє собою адаптивну систему з механізмом зворотного зв'язку, яка здійснює різні логістичні операції. Вона також описується як цілеспрямована інтеграція компонентів логістики в рамках заданої економічної системи, спрямована на оптимізацію процесів переробки та пересування матеріальних потоків. Логістичні системи окрім загальних характеристик які їх об'єднують, водночас мають ряд специфічних особливостей якими вони відрізняються:

- розвинута мережа комунікаційних зв'язків, як усередині системи, так і між системою та її зовнішнім середовищем;
- наявність токового процесу (фінансового, матеріального, інформаційного тощо) у контексті розподілу та матеріально-технічного забезпечення;
- змінність поведінки
- існування як система з певною цілісністю;
- наявність управлінського органу;
- здатність до адаптації та взаємодії з зовнішнім середовищем;
- можливість керування системою;
- цілеспрямованість дій системи.

Мета логістичної системи полягає в оптимізації управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що забезпечує ефективне та економічне переміщення ресурсів від постачальника до кінцевого споживача. Загалом, мета логістичної системи - це створення інтегрованого та ефективно функціонуючого механізму, який не тільки підвищує економічну ефективність, але й вносить вагомий вклад у задоволення потреб клієнтів та сталого розвитку бізнесу [13, с. 35].

Фактор, який дозволяє інтегрувати всі компоненти логістичної системи в ефективно функціонуючий механізм, полягає в управлінні логістичними потоками. В практиці управління матеріальні потоки сприймаються у більш конкретному сенсі, як потоки матеріальних ресурсів, що використовуються для виробничих потреб або для кінцевого споживання, часто описуючи це як товарорух.

Матеріальні ресурси відіграють ключову роль у загальному процесі виробництва в суспільстві. Розуміння та оптимізація цих потоків є критично важливими для забезпечення ефективності логістики як ключового інструменту ринкової економіки для виробничих підприємств. Більш детально логістичні потоки зазначені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Види логістичних потоків

№	Потоки	Визначення	Характеристика
1	Матеріальні потоки	- являють собою фізичне переміщення товарів від сировини до готової продукції, яке вимагає точного координації та планування для оптимізації виробничих циклів і скорочення часу доставки	- циклічність – регулярне надходження матеріальних ресурсів, їх транспортування до виробничих ділянок, переміщення всередині і між цехами, а потім як готова продукція вивіз за межі підприємства до точок продажу, і такий цикл повторюється знову і знову; - взаємозалежність – матеріальні ресурси інтегровані в єдиний технологічний процес, де економічна залежність витрат вимагає ретельного підходу до управління витратами; - неперервність – забезпечення продуктом на всіх етапах технологічного ланцюга.
2	Інформаційні потоки	- являють собою обмін даними та інформацією між учасниками ланцюга поставок, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в попиті, наявності товарів та умовах доставки.	Інформація має бути: - точною, оскільки помилки можуть вести до неправильних управлінських рішень; - оновлюватися вчасно і бути актуальною для прийняття ефективних рішень; - доступною для всіх зацікавлених сторін на підприємстві; - зберігати свою цілісність під час передачі та обробки; - інтегруватися з іншими системами управління підприємством.
3	Фінансові потоки	- це управління всіма платежами, розрахунками, кредитуванням та іншими фінансовими операціями, пов'язаними з логістичною діяльністю	- необхідність точності у фінансових обліках для забезпечення достовірності фінансової звітності; - важливість актуальності платежів та фінансових звітів для управління грошовими потоками; - цілісність фінансової інформації та її неперервність у часі; - потрібен захист фінансових даних від зовнішнього втручання та витоку інформації; - інтеграція фінансових потоків і систем з іншими бізнес-процесами підприємства; - гнучкість у фінансовому плануванні для адаптації до змін у ринкових умовах.

Джерело: [14, с. 32]

Ці характеристики вимагають координованого та злагодженого управління для забезпечення ефективності виробничих процесів та оптимального руху матеріальних ресурсів.

1.2. Сутність та основні види логістичних стратегій на виробничих підприємствах.

Логістика як інтегральна частина сучасної ринкової економіки відіграє вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності виробничих підприємств, особливо в контексті глобалізації та економічних викликів сучасної України. Ефективне управління логістичними процесами дозволяє підприємствам мінімізувати витрати, оптимізувати виробництво, покращувати якість продукції та своєчасно реагувати на зміни попиту і пропозиції на ринку. У цьому контексті розробка та впровадження спеціалізованих логістичних стратегій є ключовим аспектом для досягнення цих цілей.

Ринкова економіка України, переживаючи етап трансформацій у зв'язку з воєнними діями та адаптації до світових економічних стандартів, вимагає від виробничих підприємств гнучкості, інноваційного підходу до управління ланцюгами поставок та розвитку ефективних логістичних рішень. Стратегічне логістичне планування тому має враховувати не тільки внутрішні потреби підприємства, але й зовнішні виклики, такі як зміни в регуляторному середовищі, коливання умов ринку, технологічний розвиток та необхідність сталого екологічного управління.

Логістичні стратегії на виробничих підприємствах відіграють вирішальну роль у формуванні загальної стратегічної моделі бізнесу. Вони дозволяють не тільки оптимізувати потоки ресурсів і товарів в межах підприємства, але й ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, реагуючи на зміни в попиті та постачанні. Розробка і реалізація відповідних логістичних стратегій допомагає підприємствам досягти більшої гнучкості, знизити витрати і підвищити рівень задоволення клієнтів.

На стратегічному рівні керування логістикою на підприємстві встановлюються основні цілі та напрямки розвитку підприємства, а також визначаються критерії для оцінювання бізнес-операцій. Відповідно до загальної корпоративної стратегії, підприємства розробляють комплекс функціональних стратегій. Логістика виступає як один із ключових елементів цього комплексу, оскільки вона допомагає реалізувати загальну стратегію через ефективне логістичне управління.

Логістичні стратегії - являють собою планові рішення, які визначають, як виробниче підприємство буде управляти своїми фінансовими, матеріальними та інформаційними потоками в контексті загальної бізнес-стратегії. Ці стратегії охоплюють різні аспекти діяльності, від закупівель і внутрішнього розподілу до доставки продукції кінцевому споживачу. Основна мета логістичні стратегії - створити скоординовану і оптимізовану систему, яка дозволить підприємству ефективно конкурувати на ринку.

Визначення поняття “логістична стратегія” наведено у таблиці 1.5., та виходячи з різних підходів науковців до розуміння концепції «логістична стратегія», можна дійти наступних висновків щодо логістичної стратегії підприємства:

- стратегія забезпечує підтримку корпоративних стратегій підприємства, включаючи маркетингову та операційну стратегії;
- стратегія розробляється з урахуванням різних рівнів: економічного (оптимізація потоків ресурсів), часового (довгострокове планування), інформаційного (створення ефективних інформаційних мереж), стратегічного (взаємодія логістики з корпоративною стратегією) та інтегрованого (інтеграція усіх логістичних компонентів);
- орієнтована на зниження витрат з одночасним досягненням максимально можливого рівня задоволення потреб споживачів;

- за змістом включає цілі, критерії їхнього досягнення та заходи для раціонального управління та координації потокових процесів з метою формування загальної стратегії підприємства.

Таблиця 1.5.

Визначення поняття “логістична стратегія”

№	Автор	Визначення
1	Трийд О.М., Таньков К.М. [15, с. 55]	Логістична стратегія означає набір певних видів логістичних дій та асоційованих з ними логістичних функцій та операцій, які формують довгостроковий логістичний профіль підприємства.
2	Економічна енциклопедія [16]	Логістична стратегія розглядається як одна з ключових функціональних стратегій підприємства, поряд з маркетинговою, виробничою, фінансовою стратегіями та стратегією розвитку. Вона інтегрована в логістичні системи та спирається на такі основні цілі: оптимізація рівнів запасів, мінімізація часу на переміщення матеріалів і виробів, а також забезпечення високого рівня логістичного сервісу.
3	Харрісон Алан, Ван Хоук Ремко [17, с. 32]	Логістична стратегія - це комплекс принципів, рушійних сил та відносин, які існують для навчання всіх працівників. Вона допомагає формувати цілі, плани та завдання, спрямовані на їх досягнення, та підтримується через усвідомлену поведінку та на інтуїтивному рівні на всіх стадіях логістичного ланцюга.
4	Кочубей Д.В. [18, с. 60]	Логістична стратегія торговельного підприємства визначається як комплекс цілеспрямованих рішень, що спрямовані на зміну стану підприємства з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього логістичного середовища. Ці рішення розробляються відповідно до загальної стратегії торговельного підприємства, сприяючи його адаптації та успішній діяльності у змінних ринкових умовах.
5	Крикавський Є. В. [19, с. 207]	Логістичні стратегії як і аналогічні функціональні стратегії - тісно пов'язані з конкурентними стратегіями.
6	Фролова Л.В. [20]	Стратегія логістичного управління розглядається як комплекс завдань, які стосуються розробки дій підприємства, спрямованих на досягнення цілі ефективної оптимізації ресурсів. Це досягається через координацію логістичних процесів та управління логістичними потоками, що сприяє підвищенню загальної продуктивності діяльності підприємства.

Джерело: [оброблено автором]

За словами Трийдіда О. М. та Танькова К. М., розробка логістичної стратегії підприємства потребує застосування системного підходу,

обережності у прийнятті рішень та включає кілька ключових етапів, які зазначені на рис. 1.3.

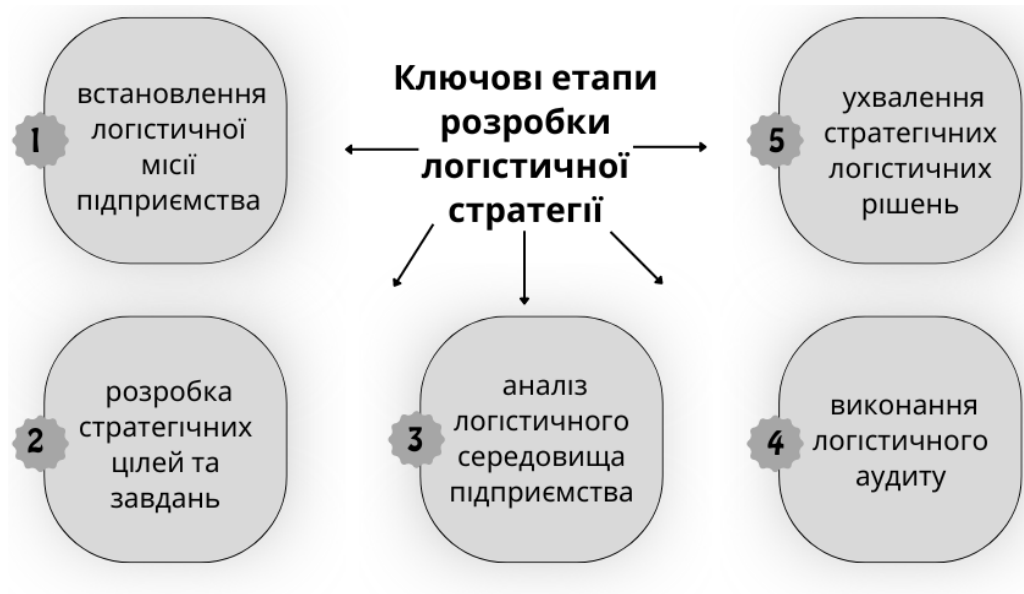


Рис. 1.3. Ключові етапи розробки логістичної стратегії
Джерело: [21, с. 58]

Розробка логістичної стратегії на виробничих підприємствах зорієнтована на вдосконалення логістичних операцій, забезпечення координації між різними функціональними та організаційними складовими. Ця стратегія, стаючи частиною загальної ланки функціональних стратегій підприємства, таких як маркетингова, фінансова чи виробнича стратегія, підтримує ідентифікацію логістичних систем, орієнтованих на зниження загальних витрат логістичного каналу, мінімізацію часу обробки та переміщення матеріалів та виробів, а також підтримку високого рівня обслуговування клієнтів.

Розробка логістичної стратегії для виробничих підприємств є комплексним, систематизованим і інтегрованим процесом, націленим на досягнення цілісних результатів у створенні вартості та підвищенні рівня обслуговування клієнтів. Цей процес зосереджений на задоволенні поточних потреб споживачів, а також на прогнозуванні та врахуванні їхніх майбутніх вимог [24, с. 130].

Логістичні стратегії потребують чіткої класифікації за типами та видами. Тип об'єднує групу стратегій зі спільними характеристиками або однаковою орієнтацією, забезпечуючи узагальнення стратегічних підходів. В той час як «вид» відображає ключову структурну складову, яка виявляє рівень прояву характерних ознак у конкретному об'єкті чи явищі, тобто представляє певний тип у вигляді моделі або зразка, до якого належать певні об'єкти чи дії. Існують три основних типи логістичних стратегій: «тонка» (Lean) та «динамічна» (Agile), та логістична стратегія яка заснована на стратегічних союзах [25, с. 248].

Порівняння “тонкої” та “динамічної” логістичних стратегій зазначено у таб. 1.6. Ця таблиця наголошує на основних відмінностях між стратегіями, підкреслюючи їхній підхід до управління логістикою залежно від різних бізнес-умов та цілей.

Таблиця 1.6.

«Порівняння ключових аспектів “тонкої” та “динамічної”
логістичних стратегій»

№	Фактор	Стратегія «Тонка» (Lean)	Стратегія «Динамічна» (Agile)
1	Ціль	Підвищення оперативної ефективності	Забезпечення адаптивності до попиту
2	Метод	Елімінація неефективних процесів	Орієнтація на потреби клієнтів
3	Динаміка змін	Підтримка стабільності	Швидке пристосування до змін умов
4	Обмеження	Обслуговування споживачів	Контроль витрат
5	Управління	Централізоване планування	Децентралізоване управління з делегуванням повноважень персоналу
6	Параметри діяльності	Максимізація використання ресурсів	Оптимізація часу доставки
7	Організація діяльності	Стандартизація операцій	Гнучке управління з акцентом на локальній адаптації

Джерело: [22]

1. Стратегія «Тонка» (Lean) має на меті ефективність через мінімізацію використання ресурсів у кожній логістичній операції, включно з трудовими, фінансовими та матеріальними ресурсами. В рамках цієї стратегії створюється

оптимізований потік ресурсів, який забезпечує зниження часу на обробку замовлень, обсягів запасів та загальних витрат. Цей підхід найкраще працює в умовах стабільного або передбачуваного попиту, де ціна є вирішальним конкурентним фактором, особливо для товарів широкого вжитку, таких як продукти харчування, де головною метою є мінімізація витрат.

2. Стратегія «Динамічна» (Agile) спрямована на забезпечення високої якості обслуговування споживачів, швидко реагуючи на зміни в попиті. Ця стратегія важлива для підприємств з широким асортиментом товарів або в умовах, де попит може різко змінюватися і важко прогнозувати. Динамічна стратегія дозволяє компаніям швидко адаптуватися до ринкових умов, ефективно управляючи асортиментом та запасами, а також відповідати на потреби клієнтів з максимальною гнучкістю.

3. Логістична стратегія, яка заснована на стратегічних союзах - полягає у створенні партнерських відносин між підприємствами, які діють у різних ланках логістичного ланцюга або ж займаються суміжними видами діяльності. Така стратегія передбачає спільне планування, управління, інвестування та поділ ризиків з метою оптимізації логістичних процесів та зниження загальних витрат. Ключовими аспектами такої стратегії є:

- Спільне планування та управління;
- оптимізація ресурсів;
- поділ ризиків;
- підвищення конкурентоспроможності;
- доступ до нових технологій і знань.

Логістична стратегія, заснована на стратегічних союзах, вимагає ретельного вибору надійних партнерів і глибокого розуміння спільних цілей та очікувань кожної зі сторін. Вона вимагає також високого рівня довіри та відкритості між усіма учасниками союзу, адже успіх такої стратегії залежить від взаємодії та співпраці всіх сторін.

Різноманітність умов та форм управління логістикою ускладнює стандартизацію логістичних стратегій. Однак, при цьому, можна виділити декілька ключових напрямків, кожен з яких розроблений для рішення основних логістичних завдань:

1. Стратегія логістичних інновацій - впровадження нововведень у логістичні процеси для підвищення ефективності, зниження витрат та вдосконалення сервісу.
2. Стратегія інтеграції функцій і процесів - метою цієї стратегії є створення єдиної, злагодженої системи, що інтегрує всі логістичні функції і процеси підприємства для підвищення ефективності та зменшення витрат.
3. Стратегія кооперації - використовується для побудови та підтримки партнерських відносин з постачальниками та споживачами, що сприяє створенню взаємовигідних та довгострокових відносин.
4. Стратегія консолідації - включає об'єднання ресурсів, таких як транспортні засоби, складські простори та запаси, щоб зменшити витрати та покращити логістичні операції.
5. Стратегія зменшення - зосереджена на ліквідації зайвих запасів та оптимізації рівнів запасів, щоб мінімізувати зайві витрати і збільшити оборотність активів.
6. Стратегія диференціації обслуговування клієнта - спрямована на забезпечення унікальних та високоякісних логістичних сервісів, що відрізняють підприємство від конкурентів та підвищують задоволеність клієнтів.
7. Логістичний аутсорсинг - включає передачу частини або всіх логістичних функцій на відкуп третім сторонам для зниження операційних витрат та зосередження уваги на основній діяльності.
8. Стратегія скорочення циклу - має на меті зменшити тривалість циклів логістичних процесів, зокрема часу від замовлення до доставки, для підвищення реактивності та оперативності [23, с. 190].

Кожна з цих стратегій відіграє ключову роль у вирішенні специфічних логістичних проблем та допомагає підприємствам досягати своїх стратегічних цілей. А також, відповідає певним бізнес-вимогам та ринковим умовам, допомагаючи підприємствам досягти ефективності та забезпечити конкурентну перевагу в своїх секторах. При розробці логістичних стратегій важливо враховувати фактори які зазначені у табл. 1.7.

Таблиця 1.7.

Класифікація факторів для моделювання логістичних стратегій

№	Фактор	Характеристика
1	Зовнішні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення рівня конкуренції; - Міжнародні партнерства; - Прогрес у галузі інформаційних технологій; - Стан транспортно-складської інфраструктури; - Екологічні нормативи.
2	Внутрішні фактори	<p>Відображають наступні ключові компетенції:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Стратегічні альянси з партнерами; - Рівень організаційно-технічної оснащеності, включно з застосуванням сучасних ІТ; - Наявність власної транспортно-складської інфраструктури; - Ефективне керування запасами; - Розвиток логістичної мережі; - Якість та рівень логістичного сервісу.
3	Похідні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Застосування передових управлінських концепцій; - Унікальність у підходах до моделювання стратегій; - Орієнтація на досягнення стратегічних цілей підприємства; - Активна участь керівництва в процесі стратегічного планування; - Реалістичність стратегічних моделей з урахуванням ринкових умов; - Врахування потенціалу для розвитку та інтеграції в логістичні мережі; - Гнучкість стратегічної моделі для адаптації до змін.

Джерело: [26, с. 23]

Ці фактори формують фундамент для розробки ефективних логістичних стратегій, що забезпечують адаптацію підприємства до динамічного бізнес-середовища та допомагають відповідати на зовнішні та внутрішні виклики.

У сучасному бізнес-середовищі, де ринкові умови швидко змінюються, логістичні стратегії відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності підприємств. Вони допомагають організаціям оптимізувати свої операції, адаптуватися до змін у попиті та використовувати нові технології для покращення сервісу. Розвиток логістичних стратегій можна класифікувати за трьома основними напрямками, кожен з яких відповідає певним стратегічним цілям та вимогам ринку та підприємства:

1. Напрямок договірних (традиційних) логістичних стратегій - охоплює встановлення та підтримку довгострокових договірних відносин з партнерами. Традиційні стратегії зосереджуються на стабілізації постачання, зниженні витрат та забезпеченні надійності ланцюгів поставок.
2. Напрямок логістичного партнерства - співпраця та партнерство у логістичних процесах дозволяють об'єднати ресурси та компетенції різних організацій для досягнення спільних цілей. Логістичне партнерство може включати спільне планування, спільну реалізацію та поділ ризиків та прибутків.
3. Напрямок швидких циклів та інтеграції ланцюга поставок - стратегії, зорієнтовані на прискорення логістичних процесів та забезпечення більшої інтеграції у ланцюгах поставок. Ці стратегії забезпечують швидкісну реакцію на ринкові зміни, підвищення гнучкості та зменшення загального часу циклу.

Кожен з цих напрямків має свої унікальні переваги та виклики, і вибір конкретної стратегії залежить від специфіки діяльності компанії, її стратегічних цілей та умов ринку, на якому вона функціонує [27, с. 50]

Висновки до розділу 1:

Логістика як ключовий інструмент ринкової економіки набуває особливого значення в умовах глобальної конкуренції та динамічних змін

ринкових умов, виступаючи не лише як механізм оптимізації внутрішніх процесів, але й як стратегічний інструмент, що забезпечує конкурентоспроможність виробничих підприємств.

Ефективне управління логістичними процесами сприяє не тільки зниженню виробничих витрат, але й значно підвищує рівень задоволення потреб клієнтів. Це досягається через встановлення чітких логістичних цілей, що дозволяє підприємству ефективно планувати та координувати потоки ресурсів та інформації, оптимізуючи тим самим внутрішні та зовнішні операції.

Розуміння та оптимізація логістичних потоків є критично важливими для підтримки сталого розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. Логістика допомагає забезпечити ефективне та економічне переміщення ресурсів, знижуючи витрати та підвищуючи загальну продуктивність діяльності підприємства.

Враховуючи різноманітність виробничих сценаріїв і змінливі ринкові умови, важливість логістики як стратегічного інструмента на виробничих підприємствах стає все більш визначальною. Ефективне управління логістичними процесами та правильно обрані логістичні стратегії сприяють оптимізації виробництва, покращенню якості продукції, і в кінцевому рахунку підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Правильно вибрана та впроваджена логістична стратегія може значно підвищити оперативність, гнучкість та загальну ефективність виробничих підприємств, забезпечуючи при цьому їх стале зростання і адаптацію до змінних умов ринку.

РОЗДІЛ 2

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ

2.1. Ринок хлібобулочних виробів в Україні: складові, динаміка, перспективи

Ринок хлібобулочних виробів тісно пов'язано із агропромисловим комплексом, бо виробництво хліба та інших хлібобулочних виробів залежить на 70-80% від такої складової як борошно, плюс суттєвий вплив додає вартість енергетичних послуг. Відповідно досліджуючи стан виробництва хлібобулочних виробів обов'язково треба дивитись і на такі зовнішні фактори як наявність якісного борошна та його вартість, які у свою чергу залежать від кількості врожаю та цін на світовому ринку, від того скільки площ засіяно, скільки експортували та яка кількість елеваторів для зберігання сировини.

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

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

В першу чергу для заводів-споживачів борошна з пшениці важливі показники експорту пшениці, які за отриманими даними зменшились більш

ніж вдвічі. Це має пояснення: порти через які раніше майже повністю відбувався експорт, у 2022 році було заблоковано.

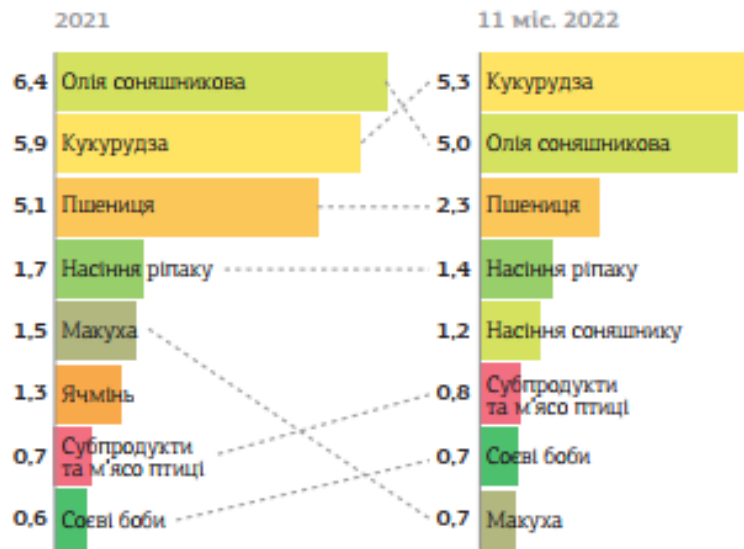


Рис.2.1. Топ-товари експорту з України 2021/2022рр., млрд,долл

Джерело:[29]

Блокаду експорту зерна частково вдалось припинити завдяки зерновому коридору, а також завдяки тому, що частину товарів експортували сухопутним шляхом через країни ЄС, переважно через Румунію. Окрім того, ЄС на період із 04.06.2022 по 05.06.2023 рр. скасували всі мита та збори на українські сільськогосподарські товари, що дозволило вижити українській економіці та не втратити велику кількість врожаю 2022 року (рис.2.2). А потім вже у 2023 році експортували зерно без діючого «зернового коридору», проте, це супроводжується великими ризиками обстрілів суден, а також, портової інфраструктури під час завантаження.

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

транспортуванні морським шляхом суттєво зменшили ціни реалізації, в середньому на 25-30%.



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

Джерело: [29]

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

Оскільки на виробництві, яке займається хлібобулочними виробами як було зазначено в першу чергу необхідно борошно, тому також розглянемо ще динаміку посівних площ по пшениці. Дані за 2021 рік по областях наведено на рис.2.4. Згідно наведених даних можливо побачити, що найбільші площі під цією культурою було задіяно у Запорізькій, Одеській, Харківській, Дніпропетровській, Херсонській та Миколаївській областях

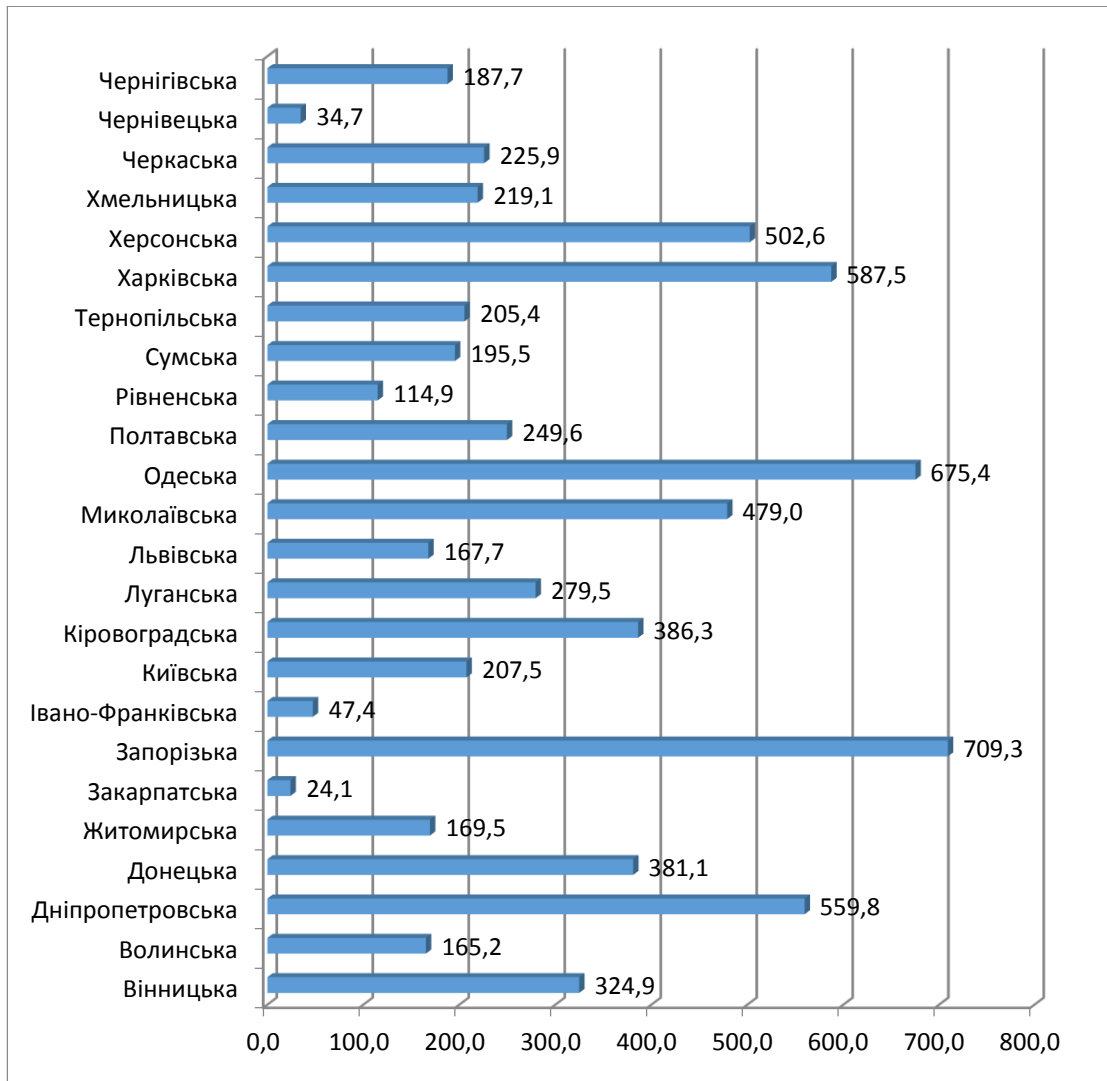


Рис.2.3. Динаміка посівних площ по пшениці по областях на 2021 рік (тис.га)

Джерело: складено автором на основі даних Держстатистики України

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

Згідно даних інфографічного довідника 2021-2022 «Агробізнес України під час війни» станом на 05.01.2023 року потенційно небезпечними в Україні було 13,6 млн.га (тобто там де відбувались раніше або відбуваються зараз бойові дії), 5 млн.га сільськогосподарських земель вважаються потенційно замінованими, з яких вже обстежені та очищені службами ДСНС (Київська та

Чернигоівська області) тільки 70,4 тис.га, а на розмінування потрібно буде не менш як 5 млрд.долл. Відтерміновані наслідки взагалі ще неможливо прорахувати, бо ступінь забруднення ґрунту, повітря, ґрунтових вод ще достименно невідома. Може статися, що після проведення відповідних аналізів території деякий час будуть небезпечні для вирощування якісних рослин (див.рис.2.4)



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

Джерело: [29]

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



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

Джерело: [29]

Згідно із проведеними дослідженнями очевидним є факт, що ринок зерна, а відповідно й борошна є непередбачуваним на 2024 рік. Наявність посівних площ залежить від території ведення бойових дій, а також, політичних домовленостей між державами стосовно зернового коридору морським шляхом, та продовження можливості експорту через країни ЄС.

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

Таблиця 2.1

Основі гравці хлібного ринку

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

Джерело: опрацьовано автором

У світі набуває розвитку тенденція виробництва заморожених хлібобулочних виробів та їх допикання. В Україні таке допикання роблять переважно супермаркети, а ось за кордоном в магазинах навіть продають заморожений хліб для того, щоб це робити вдома. «Мода» на споживання такого хліба почала формуватись під час пандемії, коли споживачі вимушені були тривалий час знаходитись вдома і напівфабрикати стали чудовою

заміною купівлі вже готового хліба – можна допекти хліб вдома коли зручно та в необхідній кількості.

До хлібобулочних виробів які заморожують можна віднести « як сире тісто та сирі напвіфабрикати (заготовки круасанів, булочок тощо), так і напівготові (готові на 80-100%) заморожені продукти (хліб, батони, та ін)» [30]. З рис. 2.6 ми можемо побачити, що незважаючи на власне виробництво Україна імпортує заморожену хлібобулочну продукцію. Відповідно, можливо говорити, що ринок все ще не заповнено, та можна збільшувати вітчизняне виробництво і не тільки задовільнити потребу вітчизняних споживачів, але й експортувати до країн ЄС, де така продукція популярніша ніж у нас.

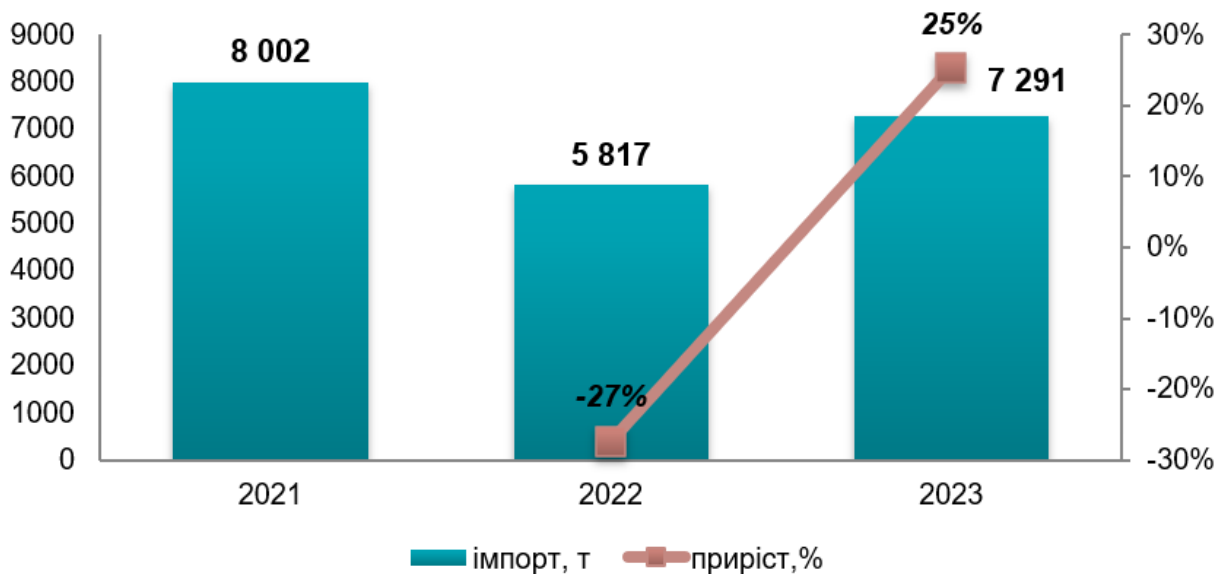


Рис. 2.6. Динаміка імпорту заморожених хлібобулочних виробів в Україну за 2021-2023 рр., в натуральному вираженні, тонн

Джерело:[30]

Окрема, болюча тема для аграріїв, борошномелів та пекарей – це якість сировини. І основне запитання стосується наявності якісного борошна. Згідно із даними наведеними на 2.7. останні 5 років суттєво змінилась кількість пшениці за якістю класів. Так, пшениці першого класу було у 2019 році 6,7%, а нестандартної – 4,5%, а вже у 2023 році взагалі немає першого класу, а нестандартної аж 30%. Все це говорить про те, що незважаючи на те, що

«Україна – житниця», але ми маємо суттєві проблеми які з часом все збільшуються. Для пекарей дуже важливо отримувати борошно стабільної якості, бо коли воно від партії до партії має різні властивості, то рецептури якими користуються на заводах та пекарнях можуть не давати бажаного результату, та «на виході» отримувати хліб різної якості, що 100% негативно сприймається споживачами.

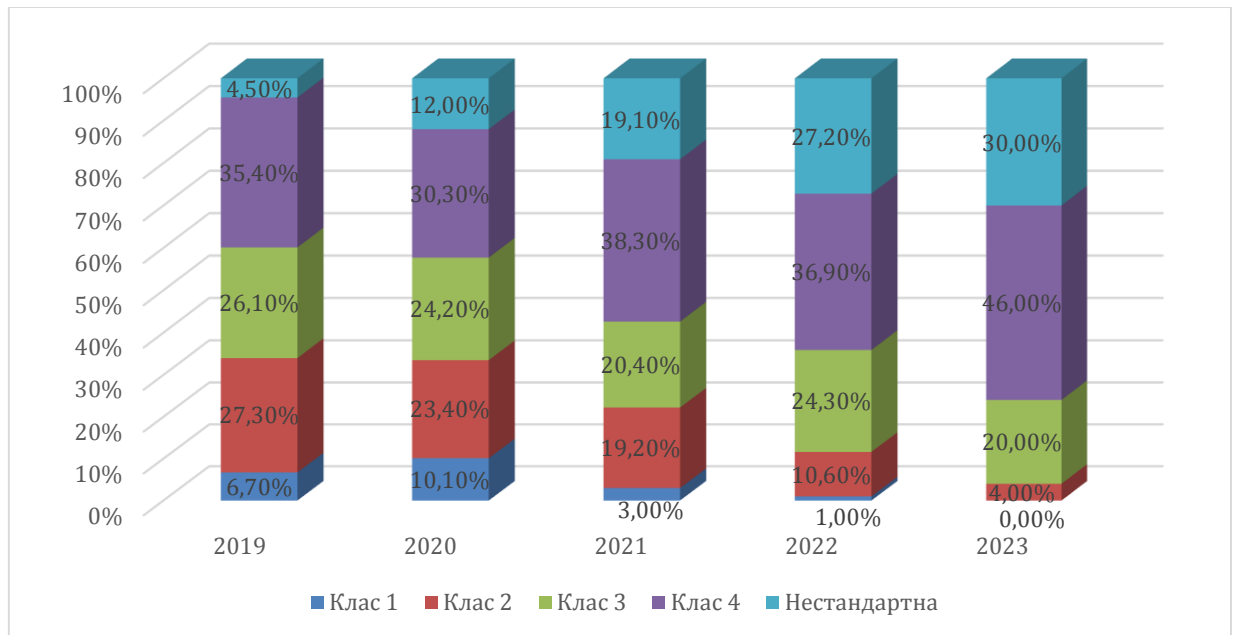


Рис.2.7. Карта якості – пшениця. Теоретичний розподіл за класами (без урахування вологи, з урахуванням рекомендованих вимог до некласоутворюючих w та зерна, пошкодженого клопо-черепашкою)

Джерело: [28]

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

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

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

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

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

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

2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

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

Різноманітність асортименту, висока якість дозволило підприємству

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

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

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

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

Таблиця 2.2

Аналіз виробництва продукції

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

Джерело: розраховано за даними підприємства

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

Таблиця 2.3

Аналіз структури випуску продукції

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

Джерело: розраховано за даними підприємства

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

Таблиця 2.4

Аналіз факторів, що впливають на зміну обсягу продукції

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

Джерело: розраховано за даними підприємства

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

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

Таблиця 2.5

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

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

Джерело: розраховано за даними підприємства

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

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

Таблиця 2.6

Розрахунок коефіцієнтів введення, вибуття й приросту ОЗ

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

Джерело: розраховано за даними підприємства

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

Таблиця 2.7

Аналіз стану ОФ

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

Джерело: розраховано за даними підприємства

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

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

2.3. Характеристика господарської діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

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

Основні напрямки роботи підприємства:

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

Інші види діяльності:

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

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

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

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

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

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

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

49.41 Вантажні перевезення автомобільним транспортом;

68.20 Оренда та управління власною або орендованою нерухомістю;

77.11 Оренда та лізинг автомобілів та легких моторних транспортних засобів;

77.12 Оренда та лізинг вантажних транспортних засобів;

35.30 Системи подачі пари та кондиціонування повітря.

У табл. 2.3. подана інформація про підприємство.

Таблиця 2.8.

Інформація про підприємство ТОВ «Одеський хлібзавод №4»

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

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

Джерело: складено автором на основі [1]

Структура підприємства зображена на рис.2.8. Середньооблікова чисельність штатних працівників ТОВ «Одеський хлібозавод №4» налічує приблизно 980 осіб, а штатна чисельність 1020 осіб.

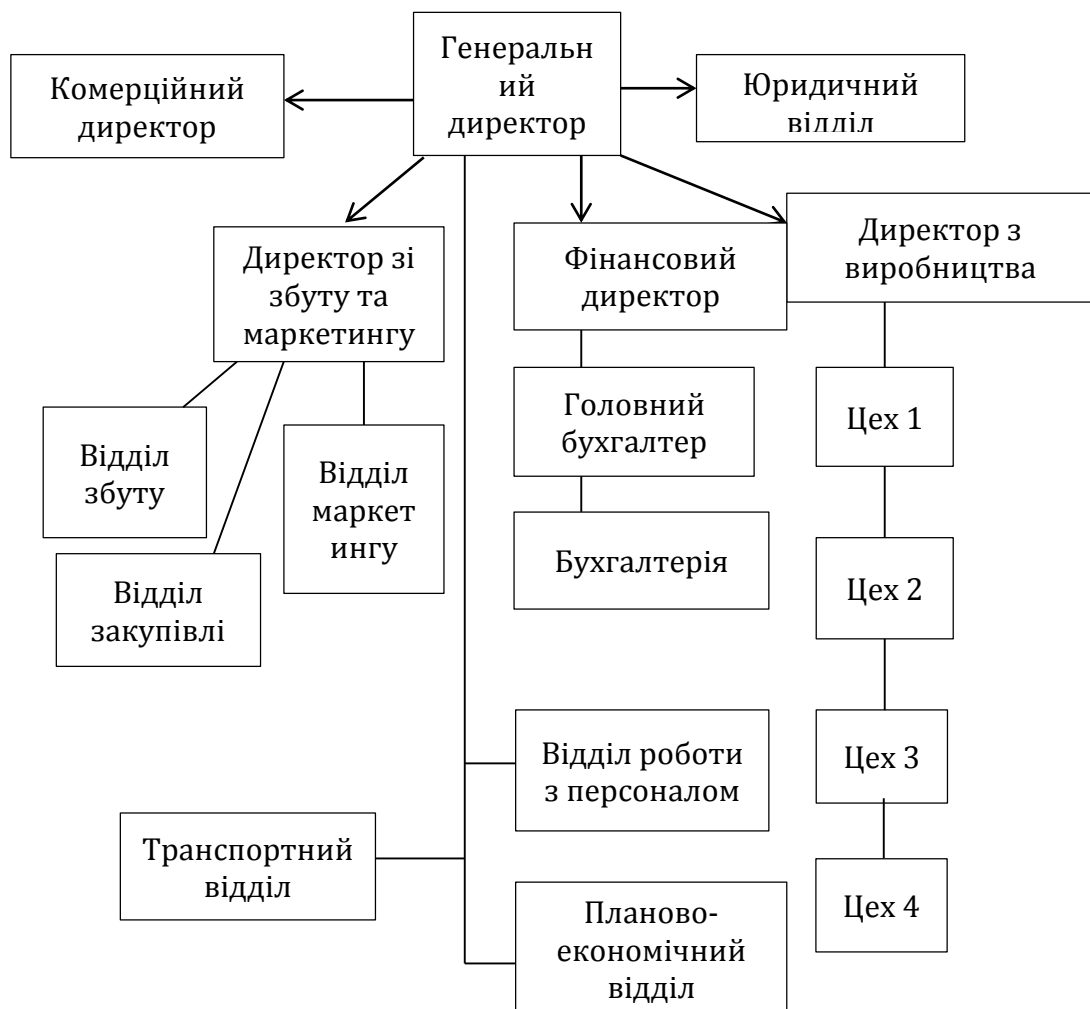


Рис. 2.8. Структура підприємства

Джерело: складено за даними заводу

Відповідно до даних, наданих керівником підприємства, заводу необхідні фахівці з логістики, технологи та водії. Раніше асортимент продукції заводу налічував більше 200 найменувань, але був скорочений до 156 позицій. Продукція орієнтована на різноманітну аудиторію споживачів, переважно з низьким та середнім рівнем доходів. Виробничі обсяги визначаються попитом на продукцію хлібозаводу.

Торгівля продукцією здійснюється через магазини в Одесі, а також на території заводу і в Одеській області. Одеський хлібозавод є одним з найбільших виробників хлібобулочних виробів в Україні, і його виробничі потужності дозволяють випускати до 200-220 тонн хліба на добу. Однак наразі випуск становить близько 100 тонн.

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

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

Розмаїття асортименту, висока якість дозволило підприємству значно розширити географію реалізації продукції. Сьогодні завод реалізує свої вироби не лише в Одесі, Одеській області, а й у Миколаївській, Херсонській областях.

«Одеський хлібзавод» не тільки зосереджується на виготовленні якісної та смачної продукції, але й забезпечує її своєчасну доставку до точок продажу. Підприємство володіє власним спеціалізованим автопарком, який щороку поповнюється новими транспортними засобами для перевезення хліба та здоби. Крім цього, хлібзавод має власну фірмову торговельну мережу, що включає сучасні магазини самообслуговування, комфортні павільйони та зручні кіоски.

У фірмовій торговельній мережі, розташованій в Одесі та Одеській області, завжди доступний широкий асортимент хлібобулочної продукції підприємства з мінімальними торговими націнками. Досвідчені та кваліфіковані продавці завжди готові допомогти обрати вироби, що задовольняють будь-які смакові уподобання.

Одеським хлібзаводом №4 випускається наступний асортимент хлібобулочної продукції:

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

Асортимент продукції, що випускається періодично поповнюється.

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

З моменту будівництва заводу основне виробництво реконструювалося:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Необхідно провести аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібзавод №4» та порівняти з конкурентами. Конкурентами на вітчизняному ринку хлібобулочних виробів для досліджуваного підприємства є ПрАТ «Київхліб», ПАТ «Хлібні інвестиції», а також місцеві конкуренти що останнім часом складають конкуренцію завдяки крафтовим сортам хлібобулочних виробів та зручному розташуванню (у супермаркетах). Для цього нам знадобляться вихідні дані з таблиці 2.9.

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

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентоздатності виробників хлібобулочних виробів

Критерій оцінювання	Вага	ПАТ «Київхліб»	Миколаївський хлібзавод №1	ТОВ «Одеський хлібзавод №4»	ПрАТ «Хлібні інвестиції»	Супермаркети
Якість	0,17	5	4	5	5	3
Смак	0,16	4,5	4	5	4	5
Зручність організації логістики	0,1	4	3,5	4,5	4	1
Свіжість	0,15	3,5	4	4,5	4	5
Термін зберігання	0,1	4	4	5	4,5	3
Близкість до місця постачання	0,1	3	4	4	3,5	5
Ціна	0,17	4	4,5	4,5	4,5	3
Безпечність розташування виробництва	0,05	3	2	3	3	3
Ітого:	1,00	31	30	35,5	32,5	28

Джерело: розроблено автором

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

Таблиця 2.10

Оцінка конкурентоздатності виробників хлібобулочних виробів, з урахуванням ваги критерія

Критерій оцінювання	Вага	ПАТ «Київхліб»	Миколаївський хлібзавод №1	ТОВ «Одеський хлібзавод №4»	ПрАТ «Хлібні інвестиції»	Супермаркети
Якість	0,17	0,85	0,68	0,85	0,85	0,51
Смак	0,16	0,72	0,64	0,8	0,64	0,8
Зручність організації логістики	0,10	0,4	0,35	0,45	0,4	0,1
Свіжість	0,15	0,525	0,6	0,675	0,6	0,75
Термін зберігання	0,10	0,4	0,4	0,5	0,45	0,3
Близкість до місця постачання	0,10	0,3	0,4	0,4	0,35	0,5
Ціна	0,17	0,68	0,765	0,765	0,765	0,51

Безпечність розташування виробництва	0,05	0,15	0,1	0,15	0,15	0,15
Ітого:	1,00	4,025	3,935	4,59	4,205	3,62

Джерело: розроблено автором

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

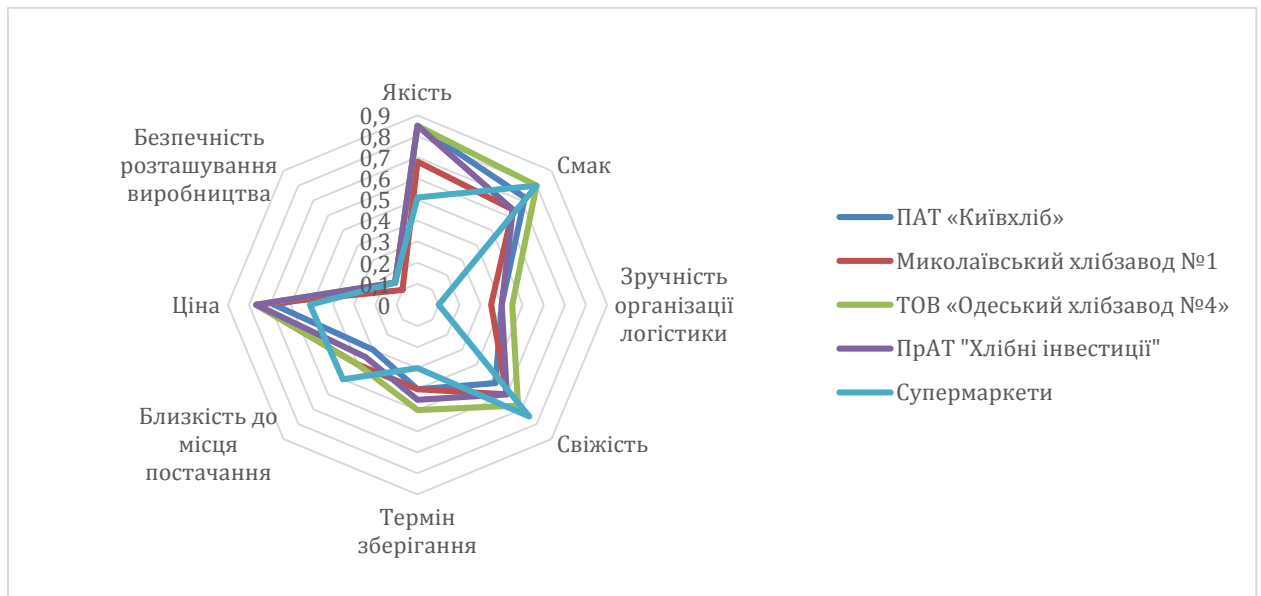


Рис. 2.9. Багатокутник конкурентоздатності підприємств хлібобулочної продукції

Джерело: побудовано автором на підставі табл.2.10

Проведений аналіз дозволив встановити, що на ринку Одеської області та міста Одеса ТОВ «Одеський хлібзавод №4» є найбільш конкурентоспроможним. Але, ПрАТ «Хлібні інвестиції» та ПАТ «Київхліб» зайняли друге та третє місця тільки тому що розташовані поодаль від регіону та логістичні витрати роблять їх вироби більш дорогими завдяки чому населення віддає перевагу місцевому виробнику, особливо в соціальних сортах хліба. Вузким місцем підприємства є реклама та наявність інформації про його діяльність в Інтернеті.

Для того, щоб розуміти становище підприємства, необхідно дізнатись його сильні та слабкі сторони. Також, важливо знати усі загрози, щоб

своєчасно прийняти необхідні рішення, щоб уникнути небажаних ситуацій. Саме для цього ми пропонуємо зробити SWOT–аналіз.

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

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

Таблиця 2.11.

SWOT-аналіз ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

OT	O - можливості	Т - загрози
<p>SW</p> <p>S - сильні сторони</p> <p>1. Доступність цін</p> <p>2. Великий асортимент</p> <p>3. Можливість швидко змінювати асортимент продукції</p> <p>4. Імідж підприємства серед споживачів в межах Одеської області</p> <p>5. Наявність широкої мережи збуту</p> <p>6. Вдала транспортна розв'язка</p>	<p>S*O</p> <p>1.</p> <p>Збільшити кількість вітчизняних покупців та коло країн-покупців продукції підприємства за рахунок нової продукції більш тривалого зберігання (наприклад, за рахунок Молдови, Румунії та Німеччини)</p>	<p>S*Т</p> <p>1. Розвивати свою систему збуту</p> <p>2. Робити додаткові знижки на продукцію</p> <p>3. Проаналізувати та оптимізувати діяльність власного автопарку</p>

W - слабкі сторони	W*O	W*T
1. Слабка маркетингова політика (саме в рекламі) 2. Застарілий дизайн упаковки 3. Застаріле обладнання 4. Мало інформації про підприємство 5. Залежність від цін на борошно	1. Додати в асортимент якусь нову дешеву продукцію 2. Повна реконструкція існуючого сайту підприємства	1. Оновлення дизайну упакування 2. Проаналізувати яке обладнання/процеси можливо зробити менш споживаючим енергоносії 3. Зробити аналіз постачальників сировини та матеріалів

Джерело: розроблено автором

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

Висновки до розділу 2

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

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

ТОВ «Одеський хлібзавод №4» має гарні конкурентні позиції в Одеській області, при цьому є слабкі місця над якими слід працювати, а саме удосконалення рекламної діяльності, збільшення географії продажів, а також асортиментом придатним для більш тривалого зберігання.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ОДЕСЬКІЙ ХЛІБОЗАВОД №4»

3.2. Шляхи та методи удосконалення логістичної стратегії ТОВ «Одеській хлібозавод №4»

Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно приділити особливу увагу не тільки фінансовому стану підприємства, а також:

- збільшенню обсягів виробництва продукції;
- впровадженню прогресивних методів виготовлення продукції;
- впровадженню нових видів продукції – розширення асортименту.

Рішення даних проблем можна здійснити завдяки виробництву і реалізації швидкозамороженого хліба. Це дозволить підприємству отримати додатковий прибуток від реалізації даного виду продукції, а розробка логістики продажів допоможе оптимізувати витрати на розподіл.

Однією з видів зброї в боротьбі за лідерство на ринку є заморожені напівфабрикати, які випікаються (або допікаються – в залежності від різновиду продукту) на місці. У підсумку виходить той же самий гарячий хліб, до якого звикли багато споживачів. Хліб готують на підприємстві за технологією «неповної випічки», а в магазинах тільки доводять до товарного вигляду. Замороження потрібне головним чином для того, щоб збільшити термін зберігання продукту – в «твердому стані» хліб можна везти хоч на інший кінець країни.

Заморожений хліб можна завозити в магазини всього раз-два в тиждень (при наявності холодильних потужностей). Крім того, хліб з напівфабрикатів можна допікати у міру потреби. В результаті у магазинів не з'являється ні великого списання, ні порожніх полиць. Не кажучи вже про те, що самі по собі

відділи гарячого хліба з їх апетитними запахами – потужний інструмент стимулювання продажів для самих магазинів.

Також з замороженим хлібом простіше забезпечити постійне оновлення асортименту, оскільки його можна приготувати заздалегідь і завозити невеликими партіями в конкретну точку. Зрозуміло, через певний час можна повертати якісь позиції, але для покупця вони будуть виглядати новинками. Робота підприємства в напрямку розвитку напівфабрикатного виробництва хліба дозволить отримати додаткові конкурентні переваги на ринку.

При виготовленні замороженого хлібу важливий інтенсивний заміс тіста, температура якого повинна бути 16-20°C. Для цього використовують крижану воду. Бродіння тіста після замісу повинно бути мінімальним. Дріжджі використовуються свіжі. Додавати їх потрібно за 3-5 хвилин до закінчення замісу та дуже активно перемішувати для рівномірного розподілу. Кількість дріжджів повинно бути більшим в порівнянні з традиційним замісом. Для хлібобулочних виробів це 5-7 %, для здобних – 7-10 %. Норма дріжджів залежить від тривалості зберігання заморожених напівфабрикатів з тіста. Кількість солі також збільшується до 2 % до маси муки. Сіль затримує окиснення на початку замісу, затримує бродіння, утримує воду і сприяє одержанню тонкої скоринки. Для стійкості форми заготовок під час заморозки та розморожування додають спеціальний поліпшувач. [40]

Виробництво замороженого хлібу потребує спеціального обладнання – камер шокової заморозки, що складаються з конвеєра спірального чи багатоярусного типу, теплоізолюваної камери, блоків теплообміну з потужними вентиляторами, холодильного апарату-компресора, блоку управління та додаткових транспортерів для автоматичної подачі сирих заготовок в камеру шокової заморозки, виходу з неї та подачі в машину для пакування.

Нова система шокової заморозки коштує від 600 тисяч гривень до 1,6 мільйонів гривень, в залежності від комплектації, компанії-виробника та

технічних характеристик. Знадобляться також спеціальні візки, на яких продукцію будуть завозити в камеру для заморозки. Ціна одного візка – 30 тисяч гривень. Досить висока вартість обладнання пояснює той факт, що подібним бізнесом в нашій країні займаються поки що одиниці.

Плюсами даного бізнесу є:

- приготування не потребує багато обладнання;
- прискорення виробничого процесу;
- відсутність залежності якості випічки від кваліфікації персоналу;
- тривалий термін зберігання заморожених заготовок;
- можливість випікати вироби, що потребують тривалого бродіння;
- скорочення відходів, обсяг випічки в місцях продажу коректується

попитом.

Мінусами є:

- асортимент обмежений можливостями виробництва заготовок тіста;
- для доставки заготовок в пекарні потрібні спеціалізовані машини-холодильники.

Споживачами заморожених хлібобулочних виробів є сектор HoReCa - кафе, ресторани, сегмент вуличної їжі, підприємства громадського харчування та індивідуальні споживачі. Найбільша частина реалізації замороженої хлібобулочної продукції в Україні через канали роздрібної торгівлі припадає на продуктові магазини та супермаркети.

Для впровадження даної технології на ТОВ «Одеській хлібозавод №4» потрібно:

1. Придбати систему шокової заморозки;
2. Встановити в одне з приміщень складу, що не використовується, морозильну камеру;
3. Придбати або найняти автомобіль-рефрижератор.

Планується придбати систему шокової заморозки середнього класу, вартістю 1 мільйон гривень. Оскільки підприємство вже досить давно на ринку хлібобулочних виробів, а обсяги виробництва з початку його діяльності значно впали, візки для транспортування замороженої продукції є в наявності.

З тієї ж причини (падіння обсягів виробництва) існує і складське приміщення, що простоє пустим. Саме в це приміщення планується помістити морозильну камеру об'ємом 6 м³ та вартістю 50 тисяч гривень.

Одним з питань в даному впровадженні є питання вигідності власного автомобіля-рефрижератора. Чи є доцільним купівля, чи вигідніше найняти автомобіль? Вартість нового автомобіля-рефрижератора вантажопідйомністю 5 тон – 1 мільйон 352 тисячі гривень. Проте вартість такого самого автомобіля, 2015 року випуску, в гарному стані, але б/у – 300 тисяч гривень, що більш привабливо. І останній варіант – наймання автомобіля з водієм, з приблизною вартістю 4500 гривень в день. Оскільки даний продукт не псується, немає потреби виконувати доставку щодня. Планується виконувати доставку замороженого хлібу двічі на тиждень. Впроваджуючи даний захід, впроваджується нова концепція на підприємстві – концепція диверсифікації (розширення власного виробництва, вивчення нових видів виробництва, переорієнтація ринків збуту).

3.2. Розрахунок економічної ефективності оптимізації транспортної логістики підприємства

Крім того, що ТОВ «Одеській хлібозавод №4» вже здійснює реалізацію хліба в магазини Одеси та Одеської, Миколаївської та Херсонських областей, планується за рахунок нової продукції (замороженого хліба) охопити ринок супермаркетів та булочних, плюс вийти на міжнародний ринок. Особлива увага до Німеччини, бо там дуже розвинений ринок напівфабрикатів.

Для місцевого ринку необхідно обрати який автомобіль буде використовуватись: власний або найманий. Оскільки автомобіль виконує доставку 3 рази на тиждень, то щоб розрахувати скільки він виконує доставок в рік, потрібно кількість тижнів в році помножити на 2, отримали:

$$52 * 3 = 156 \text{ доставки в рік.}$$

Вартість однієї зміни найманим автомобілем – 4500 грн. Найманий автомобіль буде коштувати підприємству:

$$4500 * 156 = 702\,000 \text{ грн.}$$

Оскільки в цьому варіанті, окрім даної суми, витрат більше немає (бензин та ремонт оплачує фірма, в якій наймається автомобіль), треба розглянути детальніше перший варіант.

Автомобіль ISUZU NQR вантажопідйомністю 5 тон має дизельний двигун з витратою пального 13 літрів на 100 кілометрів. Планується робити доставку двічі на тиждень. По найближчим районам автомобіль буде проїжджати близько 70 кілометрів, іноді до– до 180 кілометрів.

В ході одного тижня автомобіль проїжджає:

$$70+70 + 180 = 320 \text{ км, що в рік становить: } 320 * 52 = 16\,640 \text{ км.}$$

Оскільки витрати пального становлять 12 літрів на 100 кілометрів, за рік буде витрачено:

$16\,640 / 100 * 12 = 1996,80$ літрів дизельного пального, що в грошовому еквіваленті дорівнює:

$1996,80 * 50 = 99840,00$ гривень (середня ціна дизельного пального 50 гривні за 1 літр).

Оплата праці водієві буде розраховуватися через ставку за зміну – 700 грн. Річний фонд оплати праці водієві становитиме:

$$700 * 156 = 109\,200,00 \text{ грн.}$$

Єдиний соціальний внесок становить 22 % від заробітної плати:

$$109\,200,00 * 0,22 = 24\,024,00 \text{ гривень.}$$

Важливою статтею витрат по експлуатації автомобілів є витрати на їх ремонт і технічне обслуговування, які розраховуються виходячи з планованого пробігу в розрахунку на 1000 км пробігу (близько 500 гривень). Сума витрат за цією статтею складе:

$$16640 \text{ км} / 1000 \text{ км} * 500 \text{ грн} = 8320,00 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.1

Витрати на власний автомобіль

Найменування витрат	Сума, грн
Витрати на пальне	99840
Оплата праці водієві	109200
ССВ	24024
Ремонт і технічне обслуговування	8320
Всього	241 384,00

Джерело: Розробка автора

Отже, судячи з табл. 3.1 загальні витрати на власний автомобіль дорівнюють 241 384 ,00 гривень за рік.

Далі необхідно розрахувати амортизаційні відрахування. Було обрано прямолінійний метод амортизації. Первісна вартість об'єкта становить 300000 грн., планова вартість продажу авто несправного старого авто що є в наявності – 100000 грн., строк корисного використання – 5 років, вартість об'єкта, що амортизується:

$$300\ 000 - 100\ 000 = 200\ 000 \text{ грн.}$$

Річна сума амортизації за даними дорівнює:

$$200\ 000 / 5 = 40\ 000 \text{ грн.}$$

Економія постійних витрат в разі купівлі автомобілю становить:

$$702\ 000 - 241\ 384 = 460\ 616,00 \text{ грн за рік.}$$

Таблиця 3.2

Розрахунок економії витрат по роках, тис.грн

Показники	2025	2026	2027	2028	2029
1. Економія	460,62	460,62	460,62	460,62	460,62
2. Експлуатаційні витрати, в т.ч.:	281,38	281,38	281,38	281,38	281,38
2.1. Амортизаційні відрахування	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
3. Прибуток до оподаткування	179,23	179,23	179,23	179,23	179,23
4. Податок на прибуток (18%)	32,26	32,26	32,26	32,26	32,26
5. Чистий прибуток	146,97	146,97	146,97	146,97	146,97
6. Відсотки за позикою	20,00	16,00	12,00	8,00	4,00
7. Чистий прибуток після виплати відсотків	126,97	130,97	134,97	138,97	142,97
8. Чистий грошовий потік (Д _т)	166,97	170,97	174,97	178,97	182,97
9. Коефіцієнт дисконтування	0,77	0,59	0,46	0,35	0,27
10. Приведений чистий грошовий потік	128,40	101,21	79,61	62,64	49,22
11. Сумарний приведений чистий грошовий потік	128,40	229,61	309,23	371,87	421,08

Джерело: Розробка автора

Чиста поточна вартість проекту дозволяє отримати найбільш загальну характеристику результату інвестування. Під чистої поточної вартістю проекту приймається різниця між наведеними до поточної вартості (шляхом

дисконтування) сумою чистого грошового потоку і сумою інвестованих в його реалізацію засобів. Розрахунок показника за формулою визначається:

Одним з основних показників економічної оцінки інвестиційних проектів є показник чистого приведенного доходу (ЧПД). Розрахунок чистого приведенного доходу проводиться по формулі:

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

де ІС – стартові інвестиції;

$\sum (\text{ЧГН}_i/(1+d)^i)$ і – сума чистих грошових надходжень, дисконтованих впродовж n-років;

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

$$421,08 - 300,00 = 121,08 \text{ тис.грн.}$$

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

$$\text{ІП} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i}}{\text{ІС}}$$

Де, ІС – стартові інвестиції

Дп_i – чисті грошові надходження ві-році, які будуть отримані завдяки інвестиціям

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

$$\text{ІД} = 421,08 : 300,00 = 1,40$$

Стартові інвестиції становлять 300,00 тис. грн, з них 100,00 тис.грн від реалізації авто, 100,00 тис.грн додаткові власні кошти та 100,00 тис.грн пропонується взяти у кредит.

Коефіцієнт повернення боргу є стандартним показником, котрий цікавить потенційних кредиторів. Він визначається як відношення суми

поток грошей, за передбаченою проектом в поточному році до суми основного боргу, яка згідно з договором повинна бути погашена у цьому році

$$\text{КПБ}_t = D_t / V_k,$$

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

V_k – повернення позики.

При цьому, якщо $\text{КВД} < 1$, позичальник не зможе виконувати умови договору.

Як правило, кредитор вимагає розрахункове значення КПБ не менше 1,3 - 1,5 за кожен рік, Тим самим створюється певний запас міцності на випадок непередбачених обставин.

$$\text{КПБ}_1 = 166,97 : 20,00 = 8,35$$

$$\text{КПБ}_2 = 170,97 : 20,00 = 8,55$$

$$\text{КПБ}_3 = 174,97 : 20,00 = 8,75$$

$$\text{КПБ}_4 = 178,97 : 20,00 = 8,95$$

$$\text{КПБ}_5 = 182,97 : 20,00 = 9,15$$

Таблиця 3.3

Розрахунок повернення боргу/позики (тис. грн)

Найменування показників	Період реалізації проекту				
	2025	2026	2027	2028	2029
<u>Сума кредиту, Р, тис.грн</u>	100,00	80,00	60,00	40,00	20,00
Величина відсотків за кредит, тис.грн	20,00	16,00	12,00	8,00	4,00
Щорічна сума виплат по кредиту, тис.грн	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Залишок кредиту на кінець року, тис.грн	80,00	60,00	40,00	20,00	0,00

Джерело: власний розрахунок

Термін окупності інвестицій визначається як період часу, на протязі якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент початку виробничої

деяльності за проектом, стане рівною сумі інвестицій. Термін окупності (Ток) розраховується за формулою

$$TOI = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i} \right)_{сер}}{IC}$$

де:

$$\left(\sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i} \right)_{сер}$$

середня сума чистого грошового потоку за період часу прийнятий в розрахунках (місяць, квартал, рік).

IC - сума інвестицій за проектом, тис.грн;

За даними табл.3.2 інвестиції у сумі 300,00 тис.грн. окупляться майже за 3 роки.

$T_{ок} = 2,89$ роки

Висновки до розділу 3:

В ході виконання третього розділу дипломної роботи запропоновано використати так звану «Тонку» стратегію (Lean), стратегію логістичних іновацій та стратегію інтеграції функцій і процесів. Згідно SWOT-аналізу запропоновано збільшення ринків збуту, що у третьому розділі конкретизувалось у пропозицію випускати заморожений хліб та хлібобулочні вироби, а також для доставки цього товару, що потребує спеціальних температурних умов придбати рефрижератор, що дозволить власними силами постачати продукцію покупцям дешевше ніж найманим транспортом

Інвестиційний проект купівлі власного автомобілю окупиться майже за 3 роки, оскільки чистий приведений дохід накопичуваним підсумком перевищить вартість автомобіля. Отже купівля власного автомобіля є привабливішим проектом, ніж наймання.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи бакалавра здійснено дослідження удосконалення логістичної стратегії підприємства на прикладі ТОВ «Одеській хлібозавод №4»

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

1. Досліджено теоретичні основи логістики. Теорія логістики акцентує на цілісному підході до управління потоками ресурсів, товарів, інформації та фінансів, що переміщуються від початкового пункту до кінцевого споживача. Вона охоплює всі етапи ланцюга поставок і спрямована на максимізацію ефективності та мінімізацію витрат у всій системі. Логістика сприяє створенню доданої вартості через зменшення часу та збільшення надійності поставок, що є вирішальним для забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів та підтримки сталого розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. Таким чином, розвиток логістичних компетенцій стає стратегічною необхідністю для підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність та оптимізувати свою роботу в умовах постійних змін

2. Встановлено, що відсутність тісного зв'язку між логістикою та активною ринковою стратегією часто призводить до того, що закупівля сировини, напівфабрикатів і комплектуючих сама по собі стає мотивом для виробництва певної продукції, незалежно від реального попиту на неї. У сучасних ринкових умовах це може привести до банкрутства підприємства.

3. Ефективне управління логістичними процесами дозволяє підприємствам мінімізувати витрати, оптимізувати виробництво, покращувати якість продукції та своєчасно реагувати на зміни попиту і пропозиції на ринку. У цьому контексті розробка та впровадження спеціалізованих логістичних стратегій є ключовим аспектом для досягнення

цих цілей. Розробка і реалізація відповідних логістичних стратегій допомагає підприємствам досягти більшої гнучкості, знизити витрати і підвищити рівень задоволення клієнтів

4. Проаналізовано тенденції ринку хлібобулочних виробів та встановлено, що ринок хлібобулочних виробів тісно пов'язано із агропромисловим комплексом, бо виробництво хліба та інших хлібобулочних виробів залежить на 70-80% від такої складової як борошно. Його вартість у свою чргу залежить від багатьох факторів, наприклад експорту зерна, що відбувається у важких умовах, та обмеженням його перевалки декількома портами.

5. Посівні площі суттєво зменшено внаслідок окупації та військових дій. Так, станом на 2023 рік потенційно небезпечними в Україні було 13,6 млн.га (тобто там де відбувались раніше або відбуваються зараз бойові дії), 5 млн.га сільськогосподарських земель вважаються потенційно замінованими, з яких вже обстежені та очищені службами ДСНС (Київська та Чернігівська області) тільки 70,4 тис.га, а на розмінування потрібно буде не менш як 5 млрд.долл.

6. Виробництво пшениці зменшено у переважній більшості регіонів. Проте, основні виробники хлібобулочної продукції залишаються майже в незмінному стані. Серед тенденцій ринку, на фоні зниження кількості населення є виробництво заморожених хлібобулочних виробів. Заводи будуть намагатись не тільки задовільняти внутрішній ринок, але й робити експансію на ринок ЄС, де споживання такого продукту більше ніж у нас. Проте є негативні моменти пов'язані із стабільною якістю борошна, адже якісної пшениці в Україні зараз об'єктивно майже немає.

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

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

9. На підставі поведеного SWOT-анілізу та аналізу господарської діяльності підприємства встановлено що є сильні та слабкі сторони, відповідно можливості та загрози. Запропоновано ряд рекомендацій серед яких - звернути увагу виробництво заморожених хлубобулочних виробів та вирішити питання із його доставкою покупцям.

10. Проведено аналіз вартості доставки власним та найманим транспортом, в результаті чого зроблено пропозицію купити власний рефрижератор.

11. Аналіз інвестиційної привабливості проекту дозволив встановити, що за ціни палива близько 50 грн/л, сумарний приведений чистий грошовий потік за 5 років реалізації проєку складає 421,08 тис.грн., відповідно NPV проєкту – 121,08 тис.грн., Ток дорівнює 2,89 роки, а Індекс доходності – 1,4

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: Підручник. Л. Вид-во ДУ «Львів. Політехніка». 2004. — 416 с.
2. Гурч Л. М. Логістика. Навч. посіб. К. ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. — 560 с.
3. Кальченко А. Г. Логістика. К. Вид-во КНЕУ, 2003. — 284 с.
4. Чухрай Н., Патор Р. Інновації та логістика товарів. Львів. Вид-во Національного уні-верситету Львівська політехнітехніка. 2001. 262 с.
5. Нефьодов М.А., Очеретенко М.А. Логістика: навчальний посібник. Х. ХНАДУ. 2013. – 164 с.
6. Пономарьова Ю. В. Логістика : навчальний посібник. К. Центр навчальної літератури, 2005. - 328
7. Банько В.Г. Логістика. Навчальний посібник. Київ. КНТ. 2007. 332 с.
8. Шалева О.І. Логістика: конспект лекцій. Львів. Видавництво Львівської комерційної академії. 2015. -112 с.
9. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: Теорія та практика. Навч. посіб. К. Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
10. Безсмертна О.В., Мороз О. О., Білоконь Т. М., Шварц І. В. Логістика : навчальний посібник. Вінниця. ВНТУ. 2018. 161 с. URL: https://ecopy.posibnyky.vntu.edu.ua/txt/2018/Bezsmertna_moroz_bilok_shvarz_logistika_np_p023.pdf
11. Крикавський С. Логістика: Навч. посіб. Л. Вид-во ДУ «Львів. політехніка», 1999. — 264 с.
12. Кальченко А. Г. Основи логістики. Навч. посіб. К. Знання. КОО. 1999. 136 с.

13. Глогусь О. Логістика. Навч. посібн. Тернопіль. Екон. думка. 1998. 166 с.
14. Марченко В.М., Жартівка В.В. Логістика: Підручник. Київ. Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
15. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Харків. Інжек. 2005. - 224 с.
16. Економічна енциклопедія : у 3-х т. Т.1 / редкол. : С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. - Академія. 2000. - 864 с.
17. Харрисон А. Ван Хоук Ремко. Управление логистикой: разработка стратегий логистических операций. Днепропетровск. Балан Бізнес Бук. 2007. - 368 с.
18. Кочубей Д.В. Оцінка ефективності функціонування логістичних систем торговельних підприємств. Вісн. Київ, нац. торг.-екон. ун-ту. - 2009. - № 4. - С. 59-66.
19. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підручник. Львів. Інтелект-Захід, 2006. - 256 с.
20. Фролова Л.В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством : [монографія] . Донецьк. ДонДУЕТ. 2005. - 322 с.
21. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2005. – 224 с.
22. Смерічнівська М.В., Жаболенко С.В. Маркетингова логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення: навч. посіб, у схемах та таблицях. Львів. Магнолія, 2006. - 2013. — 552 с.
23. Редька В.С. Сутність та основні види логістичних стратегій та їхнє місце у системі управління підприємством. УДК 65.01232 Національний університет “Львівська політехніка”. Львів. 2012. 187-191 с. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/16034/1/27-Redka-187-191.pdf>

24. Чорток Ю. В., Карінцева О. І., Старченко Л. В. Значення запровадження методів логістики на українських підприємствах в сучасних умовах. Механізм регулювання економіки. – 2005. – № 2. – С. 127-132.
25. Євдокимов А.В., Чорток Ю.В., Родимченко А.О. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах. УДК 005.21:005.932:339.17 Всеукраїнський науково-виробничий журнал “Сталий розвиток Економіки”. 246-24 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29284/1/Chortok_sust_develop.pdf
26. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ. 2016. – 432 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjExMzA=/ebee6b4b3d12d4cd18180f0f18338a1a.pdf>
27. Czeselski M. Logistyka w strategiach firm. – Warszawa–Poznan PWN, 1999
28. Компроміси, переробка та контроль за якістю: висновки форуму «Хлібна індустрія – 2023» Форум «Хлібна індустрія-2023» 25.08.2023 URL: <https://i-vin.info/news/kompromisi-pererobka-ta-kontrol-za-yakistyu--visnovki-forumu-hlibna-industriya-2023--6438.html>
29. 9-й випуск інфографічного довідника 2021-2022 «Агробізнес України під час війни». Сайт Агробізнес України. URL: <https://agribusinessinukraine.com/> (дата звернення 29.05.2023)
30. Аналіз ринку заморожених хлібобулочних виробів в Україні. 2024 рік. Сайт Pro-consulting.ua URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-zamorozhennyh-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2024-god>
31. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи бакалаврів, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» всіх форм навчання / Укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, В. А. Бондар. Одеса, ОНТУ, 2022. 81 с.