

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

Кафедра менеджменту і логістики



**КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:**

**ТЕМА ЗАГАЛЬНА**

**ІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙНО- ІНВЕСТИЦІЙНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ – СТРАТЕГІЧНИЙ ДРАЙВЕР ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Головний керівник – д. е. н., професор Ігор САВЕНКО

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Інвестиційна діяльність як стратегічний  
драйвер конкурентоспроможності хлібопекарських  
підприємств.**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128–03.6.2

Здобувач: Данило ВНУКОВСЬКИЙ  
Керівник: д.е.н., професор Ігор САВЕНКО

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_Ірина СЕДІКОВА  
(підпис)

Одеса – 2026 р.

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

Кафедра  
Ступінь вищої освіти  
Галузь знань  
  
Спеціальність  
Освітня програма

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
Завідувачка кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

**здобувачу вищої освіти  
Данилу ВНУКОВСЬКОМУ**

1. Тема роботи: «Інвестиційна діяльність як стратегічний драйвер конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств» затвердженою наказом по університету від 20.03.2026 р. № 128–03.
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 01.06.2026 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти інвестиційної діяльності підприємства. 1.1. Сутність поняття інвестиційна діяльність підприємства. 1.2. Теоретичні аспекти впливу інвестицій на конкурентоспроможність підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Місія хлібопекарської галузі в світовій та національній економіці. 2.1. Дослідження світового ринку хлібобулочних виробів. 2.2. Тенденції розвитку хлібопекарської галузі України. 2.3. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Інвестиційна діяльність на ТОВ «Одеський хлібозавод №4». 3.1. Розробка інвестиційного проекту з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод №4». 3.2. Економічне обґрунтування реалізації рекомендованого інвестиційного проекту. Висновки до розділу 3. Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 30, рисунків 11.
6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

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

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| №  | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи                                                           | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|
| 1  | Проходження комплексної практики                                                                        | 14.02.26–15.03.26              | виконано |
| 2  | Захист звіту з практики                                                                                 | 16.03.26–18.03.26              | виконано |
| 3  | Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)                                                                | 19.03.26–30.03.26              | виконано |
| 4  | Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)                                                                | 31.03.26–15.04.26              | виконано |
| 5  | Розробка проєктного розділу (Розділ 3)                                                                  | 16.04.26–26.04.26              | виконано |
| 6  | Розробка інших складових кваліфікаційної роботи                                                         | 27.04.26–30.04.26              | виконано |
| 7  | Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи                                   | 01.05.26–05.05.26              |          |
| 8  | Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті | 05.05.26–11.05.26              | виконано |
| 9  | Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту   | 12.05.27–15.05.26              | виконано |
| 10 | Нормоконтроль роботи                                                                                    | 18.05.26–20.05.26              | виконано |
| 11 | Перевірка роботи на плагіат та ШІ                                                                       | 21.05.26–26.05.26              | виконано |
| 12 | Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту                                            | 27.05.26–05.06.26              | виконано |
| 13 | Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист                                      | 08.06.26–10.06.26              | виконано |
| 14 | Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи                                                            | 10.06.26–15.06.26              | виконано |
| 15 | Захист кваліфікаційної роботи                                                                           | 16.06.26–24.06.26              |          |

Здобувач

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

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

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

Здобувач–дипломник: Данило ВНУКОВСЬКИЙ

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми обумовлена** необхідністю формування ефективної інвестиційної стратегії хлібопекарських підприємств в умовах воєнного часу. Дослідження інвестиційної діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» як стратегічного вектора підвищення конкурентоспроможності.

У першому розділі **«Теоретичні аспекти інвестиційної діяльності підприємства»** розкрито сутність поняття інвестиційної діяльності підприємства, узагальнено підходи до її трактування та досліджено теоретичні аспекти впливу інвестицій на конкурентоспроможність підприємства. Зроблено висновки за розділом 1.

У другому розділі **«Місія хлібопекарської галузі в світовій та національній економіці»** досліджено стан світового ринку хлібобулочних виробів, проаналізовано тенденції розвитку хлібопекарської галузі України, проведено комплексний аналіз основних показників діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Зроблено висновки за розділом 2.

У третьому розділі **«Інвестиційна діяльність на ТОВ «Одеський хлібозавод №4»»** розроблено інвестиційний проект з підвищення конкурентоспроможності підприємства та здійснено економічне обґрунтування його реалізації за показниками ЧПД, ІП, ТОІ. Зроблено узагальнені висновки до роботи.

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 77 сторінки, 30 таблиць, 11 рисунків. Перелік посилань нараховує 35 найменувань.

**Ключові слова:** інвестиційна діяльність, конкурентоспроможність підприємства, хлібопекарська галузь, шокове заморожування, напівфабрикати, чистий приведений дохід, воєнний час.

## SUMMARY

**The relevance of this topic** is determined by the need to form an effective investment strategy for bakery enterprises in wartime conditions. Study of the investment activities of LLC «Odesa Bakery No. 4» as a strategic vector for enhancing enterprise competitiveness.

The first section «**Theoretical Aspects of Investment Activities of an Enterprise**» discloses the essence of the concept of investment activities of an enterprise, summarises approaches to its interpretation, and examines the theoretical aspects of the impact of investments on enterprise competitiveness. Conclusions are drawn on section 1.

The second section «**The Mission of the Bakery Industry in the World and National Economy**» examines the state of the global bakery market, analyses development trends of Ukraine's bakery industry, and conducts a comprehensive analysis of the key performance indicators of LLC «Odesa Bakery No. 4». Conclusions are drawn on section 2.

The third section «**Investment Activities at LLC «Odesa Bakery No. 4»**» develops an investment project to enhance the enterprise's competitiveness and provides economic justification for its implementation using NPV, PI and PBP indicators. Generalized conclusions to the work are made.

**The bachelor's thesis contains** 77 pages, 30 tables, 11 figures. The list of references includes 35 items.

**Key words:** investment activities, enterprise competitiveness, bakery industry, shock freezing, semi-finished products, net present value, wartime.

|                                                                                                      | Стор. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| ВСТУП                                                                                                | 6     |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА                                   | 9     |
| 1.1 Сутність поняття інвестиційна діяльність підприємства                                            | 9     |
| 1.2 Теоретичні аспекти впливу інвестицій на конкурентоспроможність підприємства                      | 13    |
| Висновки до розділу 1                                                                                | 18    |
| РОЗДІЛ 2. МІСІЯ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В СВІТОВІЙ ТА НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ                          | 20    |
| 2.1 Дослідження світового ринку хлібобулочних виробів                                                | 20    |
| 2.2 Тенденції розвитку хлібопекарської галузі України                                                | 25    |
| 2.3 Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»    | 31    |
| Висновки до розділу 2                                                                                | 46    |
| РОЗДІЛ 3. ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ НА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»                                    | 48    |
| 3.1 Розробка інвестиційного проекту з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» | 48    |
| 3.2 Економічне обґрунтування реалізації рекомендованого інвестиційного проекту                       | 52    |
| Висновки до розділу 3                                                                                | 62    |
| ВИСНОВКИ                                                                                             | 63    |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                           | 64    |
| ДОДАТКИ                                                                                              | 75    |
| Додаток А.                                                                                           | 76    |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Хлібопекарська промисловість України є стратегічно важливою галуззю харчового комплексу. Хліб та хлібобулочні вироби становлять близько 40% калорійності щоденного раціону українців, а сама галузь відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави [2].

За таких умов питання формування ефективної інвестиційної діяльності набуває стратегічного значення для хлібопекарських підприємств. Саме капіталовкладення в оновлення виробничої бази, енергозбереження та технологічну модернізацію визначають здатність підприємства не лише утримувати, а й нарощувати конкурентні позиції на ринку. Без системних інвестицій підприємство поступово втрачає конкурентоспроможність, оскільки зношені фонди призводять до зростання питомих витрат та зниження якості продукції.

**Ступінь дослідження проблеми.** Теоретичні та практичні аспекти інвестиційної діяльності підприємств і конкурентоспроможності галузей досліджували вчені та фахівці: Гріщенко А. В., Шандрівська О. Є., Михайлик О., Демиденко О., Каут О., Пирогов Д., Лютий Я., Носань Н. та інші. Попри значний масив досліджень, питання системного зв'язку між інвестиційними рішеннями та динамікою конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств у воєнних умовах залишаються недостатньо опрацьованими.

**Метою роботи** є розробка та економічне обґрунтування інвестиційного проекту з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

– розкрити сутність поняття «інвестиційна діяльність підприємства» та узагальнити підходи до її трактування;

- дослідити теоретичні аспекти впливу інвестицій на конкурентоспроможність підприємства;
- дослідити стан світового ринку хлібобулочних виробів та проаналізувати тенденції розвитку хлібопекарської галузі України;
- провести комплексний аналіз основних показників діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»;
- розробити інвестиційний проект з підвищення конкурентоспроможності підприємства та обґрунтувати економічну доцільність його реалізації.

**Об'єктом дослідження** є процес інвестиційної діяльності підприємства хлібопекарської галузі як стратегічний вектор підвищення конкурентоспроможності.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні засади формування інвестиційної діяльності підприємств хлібопекарської галузі та її вплив на конкурентоспроможність.

**Методи дослідження.** В основу дослідження покладені методи системного аналізу та синтезу, порівняльного та статистичного аналізу, методи оцінювання ефективності інвестиційних проектів (NPV, IRR, термін окупності), SWOT-аналіз, метод багатокутника конкурентоспроможності та матрично-аналітичний метод.

**Інформаційно-нормативну базу дослідження** складають Закон України «Про інвестиційну діяльність», дані Державної служби статистики України, офіційна звітність ТОВ «Одеський хлібозавод №4», наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених 2021–2025 рр.

**Практичне значення одержаних результатів** визначається тим, що розроблений інвестиційний проект може бути використаний керівництвом ТОВ «Одеський хлібозавод №4» як обґрунтування управлінського рішення щодо технологічної модернізації та підвищення конкурентоспроможності підприємства на регіональному ринку хлібобулочних виробів.



**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні теоретичні та практичні положення й результати наукового дослідження доповідались та одержали схвалення на VIII Всеукраїнська студентська науково-практична конференція «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» (16-17 квітня 2026 р.). Одеса: ОНТУ, 2026. Інвестиційна діяльність як стратегічний вектор конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств. Д. О. Внуковський, І. І. Савенко. С. 226-227.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність поняття інвестиційна діяльність підприємства

Термін «інвестиції» має латинське коріння - від слова «investire», що означає «вкладати». У сучасній економічній теорії він має багато функцій, починаючи від придбання нового обладнання до вкладень у фінансові інструменти та нематеріальні активи. Відсутність єдиного трактування пояснюється тим, що поняття «інвестиції» може аналізуватись з позицій макроекономіки, мікроекономіки, фінансів та управлінської науки.

Лютый Я. [6] у своєму дослідженні провів аналіз цих визначень інвестицій у законодавчо-нормативних, довідкових та наукових джерелах і встановив, що трактування суттєво різняться залежно від акценту, тому що одні автори виходять з вартісного виміру вкладень, інші - з процесного чи цільового характеру. Нормативно-правова база України проявляється інвестиції через Закон «Про інвестиційну діяльність» [1]: це всі види майнових та інтелектуальних цінностей, щокладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток.

Бланк І. А. [5] конкретизує саме це визначення з позиції підприємства, розуміючи під інвестиціями всі види капіталу, які підприємство використовує для інвестування в об'єкти реального та фінансового інвестування.

Михайлик О. та Демиденко О. [17] у своїй роботі, присвяченій інвестиційному розвитку підприємств харчової промисловості, конкретизують склад інвестиційних ресурсів для цього сектора.

Автори аргументують, що до них варто відносити власні кошти підприємства, позикові кошти (кредити, облігації), прямі іноземні інвестиції

та державні гранти і субсидії. Порівняльний аналіз підходів до визначення поняття «інвестиції» наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Підходи до визначення поняття «інвестиції» у науковій літературі

| Автор / джерело                             | Визначення поняття «інвестиції»                                                                                                                                                             | Підхід              |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Закон України «Про інвестиційну діяльність» | Всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток або досягається соціальний ефект | Нормативно-правовий |
| Бланк І. А.                                 | Усі види капіталу, які підприємство використовує для інвестування в об'єкти реального та фінансового інвестування                                                                           | Капітальний         |
| Лютий Я.                                    | Економічні ресурси, що вилучаються з поточного споживання і спрямовуються у виробничу або іншу сферу з метою отримання доходу або соціального ефекту в майбутньому                          | Ресурсний           |
| Каут О., Пирогов Д.                         | Інвестиційна діяльність є одним із найважливіших аспектів функціонування будь-якої комерційної організації, пов'язаним із вкладенням ресурсів у найбільш ефективні об'єкти                  | Процесний           |
| Михайлик О., Демиденко О.                   | Вкладення інвестиційних ресурсів підприємствами харчової промисловості - власних коштів, позикових коштів, ПП та державних грантів - в об'єкти виробничої діяльності                        | Галузевий           |

Джерело: складено автором на основі [1; 5; 6; 9; 17]

З цього бачимо дві ознаки трактуванні поняття, перший робить свій акцент на правовій природі та соціально-економічній меті вкладень (нормативний і ресурсний підходи), другий - на операційному механізмі та процесі управління (процесний і галузевий підходи).

Класифікація інвестицій - інструмент, він дозволяє впорядкувати типи капіталовкладень за різними ознаками і сформулювати відповідну управлінську

стратегію. Каут О. та Пирогов Д. [9], досліджуючи організацію інвестиційного процесу, виявили класифікаційні ознаки групування проектів у інвестиційні портфелі з метою підвищення ефективності аналізу та оцінки. У практиці хлібопекарської галузі найрелевантнішими ознаками класифікації є об'єкт вкладення, термін та джерело фінансування, що систематизовано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

## Класифікація інвестицій підприємства за основними ознаками

| Класифікаційна ознака | Вид інвестицій                        | Характеристика                                         |
|-----------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| За об'єктом вкладення | Реальні (капітальні)                  | Вкладення в основні фонди, будівництво, обладнання     |
|                       | Фінансові                             | Придбання цінних паперів, корпоративних прав           |
|                       | Інтелектуальні                        | Вкладення в нематеріальні активи, R&D                  |
| За терміном           | Короткострокові (до 1 р.)             | Поточні фінансові вкладення, ліквідні резерви          |
|                       | Довгострокові (понад 1 р.)            | Капіталовкладення в основні фонди, стратегічні проекти |
| За джерелом           | Власні                                | Амортизація, нерозподілений прибуток                   |
|                       | Позикові                              | Банківські кредити, облігаційні позики                 |
|                       | Залучені                              | Прямі іноземні інвестиції, державні гранти             |
| За формою власності   | Приватні, державні, іноземні, змішані | Залежно від суб'єкта інвестування                      |

Джерело: складено автором на основі [1; 6; 9]

Для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» в пріоритеті є довгострокові реальні інвестиції з власних та позикових джерел, спрямовані на модернізацію виробничих ліній та енергетичне переоснащення.

Такий висновок підтверджується загальною логікою розвитку підприємств хлібопекарської галузі, відповідно до дослідження Гріщенка А. В. [3], стратегія інноваційного розвитку хлібопекарських підприємств передбачає насамперед вкладення у технологічне переоснащення та автоматизацію виробничих процесів, що генерують вимірний ефект у вигляді зниження питомих витрат і підвищення якості продукції.

Поняття «інвестиційна діяльність підприємства» є ширшим від поняття «інвестиції» і охоплює весь управлінський цикл від виявлення інвестиційних потреб до контролю й оцінки результатів реалізованих вкладень.

Каут О. та Пирогов Д. [9] визначають, що «інвестиційна діяльність є одним із головних предметом функціонування будь-якої комерційної організації». Дослідники виокремлюють рівневу систему фільтрів, що дозволяє ранжувати інвестиційні проекти за ступенем доцільності та черговості виконання - механізм, особливо корисний для підприємств з обмеженими ресурсами, до яких належить більшість вітчизняних хлібозаводів в умовах воєнного часу.

Михайлик О. та Демиденко О. [17] формують такі основні стадії інвестиційного процесу підприємства харчової промисловості:

1. Виявлення інвестиційних потреб і визначення стратегічних пріоритетів вкладень.
2. Пошук і відбір об'єктів інвестування, оцінка їх привабливості.
3. Формування інвестиційного плану або бізнес-плану проекту.
4. Залучення та розподіл інвестиційних ресурсів.
5. Реалізація інвестиційних заходів із моніторингом виконання.
6. Оцінка фактичної ефективності та коригування стратегії.

Стосовно інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств у воєнний час, то Михайлик О. та Демиденко О. [17] вказують на суттєве звуження можливостей залучення зовнішнього фінансування при одночасному зростанні потреб у модернізації.

У праці «Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану» [11] зазначається, що підприємства, які не припиняли інвестиційну активність навіть під час бойових дій, демонстрували значно кращу динаміку відновлення та конкурентоспроможності порівняно з тими, що повністю заморозили капіталовкладення. Це положення є принциповим для обґрунтування доцільності розробки інвестиційного проекту для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» у третьому розділі роботи.

Концепція інвестиційної стратегії підприємства набуває особливого значення в контексті довгострокової конкурентоспроможності. Носань Н. та ін. [26] у дослідженні стратегічного планування визначають, що ефективне стратегічне планування неможливе без чіткого визначення інвестиційних пріоритетів, які відображають конкурентну позицію підприємства.

Бланк І. А. [5] розкриває зміст інвестиційної стратегії як системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, що визначаються загальними завданнями його розвитку та інвестиційною ідеологією.

Інвестиційна діяльність безпосередньо пов'язана із наявністю у підприємства певної сукупності переваг, які зумовлюють його інвестиційну привабливість, і визначається наявністю потенційних інвесторів, які мають бажання розмістити свій капітал, а також системою інструментів, що дають змогу цей капітал використовувати з максимальною ефективністю [1, с. 173].

Відповідно до логіки процесу інвестування можна виділити три взаємопов'язані рівні управління інвестиційною діяльністю підприємства:

1 – стратегічний рівень (моделювання інвестиційної поведінки підприємства у довгостроковій перспективі, обґрунтування інвестиційних можливостей підприємства досягати поставлених стратегічних цілей);

2 – тактичний рівень (пошук та вибір інвестиційно привабливих активів, формування таргетованого інвестиційного портфелю підприємства за наявних бюджетних обмежень);

З – оперативний рівень (реалізація окремих інвестиційних проєктів та реструктуризація портфелю фінансових інвестицій, забезпечення поточного контролю та оцінки ефективності інвестиційних рішень).

Усі управлінські рішення, прийняті в процесі інвестування, повинні бути пов'язані за часом і ресурсами, не суперечити один одному та розподілятися за конкретними відповідальними виконавцями [7, с. 86].

Мінливість сучасного бізнес-середовища зумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до організації інвестиційної діяльності підприємства. Важливість розробки інвестиційної стратегії пояснюється кардинальними змінами цілей операційної діяльності підприємства через появу нових можливостей для зростання бізнесу, що потребує відповідних змін товарного асортименту, впровадження нових технологій, освоєння нових ринків збуту та розширення цільових сегментів [10, с. 20].

В основі стратегічних інвестиційних рішень повинен лежати активний пошук альтернативних напрямів, форм і методів здійснення інвестиційної діяльності, обґрунтований вибір об'єктів інвестування та формування дієвих механізмів реалізації інвестиційної політики. Ефективність інвестиційного планування на окремих етапах розвитку підприємства кількісно виражається у максимізації ринкової вартості бізнесу, темпах економічного зростання, підвищення добробуту власників у поточному і майбутніх періодах.

Інвестиційна стратегія репрезентує систему довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, реалізація яких передбачає вибір найбільш вигідних шляхів розширення та оновлення активів з метою забезпечення основної спрямованості його економічного розвитку. Вона формує генеральну комплексну програму дій, яка визначає пріоритетні для підприємства напрями та форми інвестування, характер формування інвестиційних ресурсів, послідовність етапів реалізації довгострокових інвестиційних цілей, межі можливої інвестиційної активності підприємства, а також систему формалізованих критеріїв, за якими воно моделює, реалізує та

оцінює свою інвестиційну діяльність [6, с. 21]. Отже, інвестиційна стратегія виступає концепцією, яка пов'язує і спрямовує розвиток інвестиційної діяльності підприємства.

Передумовою формування інвестиційної стратегії виступає загальна стратегія економічного розвитку підприємства. Відносно неї інвестиційна стратегія має підпорядкований характер і повинна узгоджуватися за цілями та етапами реалізації. В даному контексті інвестиційна стратегія розглядається як інструмент вдосконалення та підвищення ефективності поточної діяльності підприємства, а її масштаби визначають темпи його економічного зростання.

Таким чином, інвестиційна стратегія має враховувати особливості базових стратегій підприємства (зростання, стабілізації або скорочення), які й визначають ступінь інвестиційної активності підприємства. Стратегія інвестиційної підтримки прискореного росту підприємства спрямована на забезпечення високих темпів операційної діяльності і застосовується тоді, коли збільшення обсягів реалізації продукції вимагає відповідного приросту активів підприємства.

В рамках заданих інвестиційних стратегій підприємство обирає способи досягнення поставлених цілей, а) концентруючи свою інвестиційну активність в одній галузі шляхом удосконалення продукту або розвитку ринку; б) диверсифікуючи власний інвестиційний портфель за стратегічними зонами господарювання для освоєння нових ринків збуту; в) інтегруючись із своїми контрагентами шляхом придбання корпоративних прав та власності для зростання масштабів ведення бізнесу та укріплення власних позицій на ринку.

Цілеорієнтованість інвестиційної стратегії виражає інтереси власників (інвесторів) підприємства та визначає вектор управлінського впливу на інвестиційну діяльність з точки зору ефективності та відтворюваності процесу інвестування. Вибір конкретних форм, методів та інструментів реалізації інвестиційної діяльності підприємства залежить від встановленого пріоритету у цілепокладанні, який може стосуватися як обслуговування поточних потреб



операційної діяльності, так і стимулювання економічного зростання бізнесу та встановлення ринкового домінування підприємства.

Отже, такими цільовими орієнтирами формування інвестиційної стратегії підприємства є [4; 8; 11]: отримання додаткового інвестиційного доходу від інвестиційних операцій для поповнення обігового капіталу підприємства; підвищення ефективності операційної діяльності підприємства за рахунок комплексу технологічних та організаційних новацій; зростання ринкової вартості бізнесу для примноження інвестиційної цінності підприємства в перспективі; – масштабування бізнесу за рахунок розширення виробництва або диверсифікації напрямків діяльності підприємства; створення нових підприємств шляхом злиття або поглинання.

Відповідно до сформованих стратегічних цілей і в межах поточних фінансових можливостей підприємства здійснюється тактичне управління інвестиційною діяльністю [5, с. 141]. В рамках такого управління відбувається деталізація інвестиційної стратегії за етапами її реалізації, часове і просторове узгодження управлінських рішень, конкретизація форм і методів досягнення поставлених цілей.

Загалом, тактика управління інвестиційною діяльністю як управлінський процес передбачає органічну взаємодію двох складових:

а) процедурної складової, яка декларується у положеннях інвестиційної політики підприємства та регламентує зміст і послідовність виконання управлінських дій на отримання бажаного ефекту від інвестування;

б) результативної складової, яка розкривається через формування набору конкретних інвестиційних активів, визначених потребами стратегічного розвитку підприємства, та розподілу інвестованого капіталу між ними в пропорціях, здатних забезпечити заданий рівень дохідності, ліквідності та ризику інвестиційного портфелю.

Таким чином, інвестиційна політика визначає як саме приймаються ефективні інвестиційні рішення, щоб досягти очікуваних результатів, тоді як

інвестиційний портфель демонструє практичну апробацію існуючих керівних засад і принципів інвестиційної політики в конкретних умовах інвестування.

У процесі практичного освоєння реальних інвестицій проводиться:

1. формування календарного плану виконання проекту, який дозволяє отримати деталізований розклад його реалізації на основі структурної декомпозиції робіт та їх часової диференціації;
2. розробка капітального бюджету, який демонструє прогнозовані розміри надходжень і видатків за проектом, рух та приріст чистих грошових потоків, розкриває стратегію фінансування інвестиційних та операційних потреб проекту;
3. складання календаря бюджету проекту, який фіксує конкретні дати освоєння коштів протягом усього періоду реалізації проекту та умови проведення відповідних платежів, що забезпечує узгодженість видатків із графіком постачань основних ресурсів, моніторинг критичних моментів виконання проекту та зниження пов'язаних із ними ризиків;

Отже, проектне інвестування вимагає належної організації виконання запланованих робіт, централізації та координації дій відповідальних виконавців, забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, а також імплементації технологій інвестиційного контролінгу та аудиту якості проекту.

## **1.2. Теоретичні аспекти впливу інвестицій на конкурентоспроможність підприємства**

Зв'язок між інвестиційною активністю та конкурентоспроможністю підприємства – одна з самих базових закономірностей ринкової економіки.

Підприємства, що не здійснюють систематичних вкладень у оновлення матеріально-технічної бази, технологій та продукту, поступово втрачають здатність конкурувати - насамперед через зростання питомих витрат і погіршення споживчих характеристик продукції. В 2 рази більше

енергоресурсів порівняно з сучасними аналогами. Перш ніж розглядати механізм впливу інвестицій на конкурентоспроможність, необхідно з'ясувати зміст самого поняття. Аналіз актуальних публікацій виявляє кілька підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства, що відображено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства (2021–2024)

| Автор                         | Визначення конкурентоспроможності підприємства                                                                                                                                               | Підхід                   |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Шевченко Л. С. [21]           | Сукупність технологічних, організаційних та ринкових можливостей підприємства, що формують стійкі переваги над конкурентами                                                                  | Ресурсно-компетентнісний |
| Коваль Н. М. та ін. [22]      | Визначальний показник ефективності діяльності підприємства, що відображає його здатність вигідно конкурувати та забезпечувати прибуткову господарську діяльність                             | Результативний           |
| Волошин А. В. [23]            | Комплексна характеристика, яка відображає здатність підприємства задовольняти потреби споживачів ефективніше за конкурентів на певному ринку в певний проміжок часу                          | Споживчо-ринковий        |
| Чигрин О., Бондаренко А. [24] | Здатність підприємства гнучко адаптуватись до умов нестабільного середовища та утримувати конкурентні позиції через реалізацію ефективних стратегій розвитку                                 | Адаптивно-стратегічний   |
| Сірук О. [25]                 | Управління конкурентоспроможністю ґрунтується на використанні сучасного управлінського інструментарію, спрямованого на формування конкурентних переваг через цифрові технології та інновації | Інноваційно-цифровий     |

Джерело: складено автором на основі [21; 22; 23; 24; 25]

Порівняння визначень показує принципову еволюцію підходів: якщо Шевченко Л. С. [21] та Коваль Н. М. [22] акцентують на ресурсно-результативному вимірі, то Чигрин О. та Бондаренко А. [24] та Сірук О. [25]

підкреслюють адаптивний та цифровий виміри конкурентоспроможності. Шевченко Л. С. [21] прямо вказує: для успішного ведення конкуренції «підприємства повинні мати певні переваги - технології та адекватні їм бізнес-моделі, збільшувати свої інвестиції».

Чигрин О. та Бондаренко А. [24] у статті про стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнних викликів зауважують, що найефективнішим реагуванням на нестабільне середовище є не скорочення інвестицій, а їх перерозподіл на пріоритетні напрями з найбільшою прибутковістю та стратегічним ефектом. Для хлібопекарських підприємств такими пріоритетами є технологічне переоснащення, енергозбереження та автоматизація рутинних операцій.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом значного кола факторів. Характеристику цих факторів та їх поділ на внутрішні й зовнішні наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

#### Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

| Група факторів          | Внутрішні                                                                 | Зовнішні                                                       |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Виробничо-технологічні  | Стан основних фондів, рівень зношеності, технологічний рівень виробництва | Ціни на сировину, доступ до нових технологій                   |
| Фінансово-інвестиційні  | Структура капіталу, рентабельність, обсяг і напрями інвестицій            | Ставки кредитування, умови залучення ПІІ, інвестиційний клімат |
| Маркетингові            | Якість продукції, асортимент, цінова і збутова політика                   | Попит споживачів, насиченість ринку, дії конкурентів           |
| Інноваційні             | Витрати на R&D, впровадження нових продуктів, цифровізація                | Рівень НТП у галузі, державна підтримка інновацій              |
| Управлінські та кадрові | Якість менеджменту, кваліфікація персоналу, організаційна культура        | Регуляторне середовище, доступ до освітніх програм             |

Джерело: складено автором на основі [22; 24; 28]

Фінансово-інвестиційна група факторів присутня і у внутрішньому, і у зовнішньому вимірах. Це означає, що підприємство активно керує власними

капіталовкладеннями (внутрішній вимір), одночасно залежачи від банківських ставок та інвестиційного клімату в регіоні (зовнішній вимір).

Для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» в умовах воєнного стану управляти можна насамперед внутрішнім виміром - формуванням обґрунтованого інвестиційного плану та ефективним розподілом наявних фінансових ресурсів.

Механізм впливу інвестицій на конкурентоспроможність реалізується через кілька взаємопов'язаних каналів. Шандрівська О. Є. та Бурдик Х. В. [7], аналізуючи конкурентне середовище ринку хліба та хлібобулочних виробів в умовах збурень, встановили, що у 2021–2022 рр. значення Індексу Херфіндаля-Хіршмана для цього ринку становило 85,67 та 72,69 відповідно, що свідчить про розпорошеність ринку та жорстку конкуренцію між численними учасниками.

В умовах такого середовища підприємства, що здійснюють систематичні вкладення, отримують додаткові переваги через зниження собівартості, розширення асортименту та покращення якості продукту.

Основні канали впливу інвестиційної діяльності на конкурентоспроможність хлібопекарського підприємства такі:

- зниження питомих виробничих витрат через підвищення продуктивності нового обладнання та скорочення видатків на ремонт застарілих фондів;
- розширення та диверсифікація асортименту продукції через запровадження нових технологій і рецептур;
- зменшення залежності від волатильних тарифів на електроенергію та газ завдяки інвестиціям в енергозбереження;
- підвищення стабільності постачання через автоматизацію контролю якості та зберігання сировини.

Гріщенко А. В. [3] у дисертаційному дослідженні стратегії інноваційного розвитку хлібопекарської промисловості України доводить, що підприємства, які реалізовували обґрунтовані інвестиційні проекти в напрямку

автоматизації та технологічного оновлення, демонстрували приріст продуктивності праці та покращення конкурентних позицій в середньостроковій перспективі.

Шостак Л. та ін. [27] у дослідженні ринку харчової промисловості у воєнний період встановлюють прямий зв'язок між рівнем інвестиційної активності підприємства та його здатністю адаптуватись до змін ринкового середовища. Зокрема, наголошується: підприємства, що мали сформовані резерви та реалізовані інвестиційні проекти до 2022 року, значно легше пережили кризовий період і швидше відновили обсяги виробництва.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства в практичному вимірі використовують метод ефективної конкуренції.

Оцінка включає чотири групи показників: ефективність виробничої діяльності (витрати на одиницю продукції, фондівіддача, рентабельність товару, продуктивність праці), фінансовий стан (коефіцієнти автономії, платоспроможності, ліквідності), ефективність організації збуту (рентабельність продажів, коефіцієнт затовареності, завантаженість потужностей) та конкурентоспроможність товару (якість і ціна). Інвестиційна діяльність безпосередньо впливає на першу та третю групи і опосередковано - на другу [28].

Інвестиційна привабливість підприємства, досліджена Китайчук Т. [30] у теоретичному аспекті, є похідною від якості його інвестиційної стратегії та рівня конкурентоспроможності. Автор зазначає: «інвестиційна привабливість в умовах поточної ситуації є ключовим фактором для розвитку економічних процесів».

Для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» підвищення інвестиційної привабливості через реалізацію успішних проектів відкриває можливість залучення позикових ресурсів для фінансування наступних черг розвитку.

Загальна логіка теоретичного зв'язку між інвестиціями та конкурентоспроможністю зводиться до наступного: систематичні

капіталовкладення в оновлення виробничих фондів і технологій формують операційні конкурентні переваги (нижча собівартість, краща якість, ширший асортимент), які транслиуються в ринкові конкурентні позиції (більша частка ринку, лояльність споживачів, вища рентабельність продажів). У довгостроковій перспективі підприємства, що не інвестують, поступово позбавляються всіх трьох груп переваг і залишаються неконкурентними незалежно від маркетингових зусиль [24; 29].

З наведених даних можна зробити висновок, що чинники внутрішнього середовища визначають ефективність використання власних ресурсів підприємства, що є ключовим у формуванні конкурентних переваг. Зовнішні ж фактори є залежними від економічних, політичних, соціальних та технологічних умов, тобто формуються під впливом макро- та мікросередовища.

Зазначені фактори можуть як підвищувати, так і знижувати рівень конкурентоспроможності підприємства, а їх варіативність і взаємодія забезпечують трансформацію потенційних можливостей у реальні результати господарської діяльності. Формування та утримання конкурентних переваг на основі цих факторів обумовлюється спроможністю підприємства до їх комплексної інтеграції, раціонального поєднання та ефективного використання з метою забезпечення довгострокової стійкості й безперервного розвитку.

З огляду на визначальний вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на рівень конкурентоспроможності підприємства, особливої актуальності набуває питання ефективного управління ними, що виступає ключовою передумовою формування та підтримки стійких конкурентних переваг.

Об'єктом управління доцільно розглядати фактичний і цільовий рівень конкурентоспроможності підприємства, який визначає його спроможність ефективно функціонувати на конкретному ринку упродовж певного періоду часу за рахунок виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції.

Відповідно, функції управління конкурентоспроможністю слід розглядати як особливі види діяльності підприємства, спрямовані на відповідний об'єкт управління з метою досягнення визначених цілей, зокрема розроблення, виробництва та реалізації продукції на ринку з урахуванням процесів забезпечення сировиною, її переробки, зберігання і транспортування.

Першочергово доцільно розглянути фундаментальні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. За класифікацією М. Портера, виокремлюють три базові конкурентні стратегії: домінування за рівнем собівартості, фокусування та диференціація [5, с. 11–25].

Домінування за рівнем собівартості, тобто перевага у витратах (cost leadership) полягає у здатності підприємства пропонувати продукцію або послуги за найнижчою ринковою ціною.

Досягнути це можливо завдяки впровадженню інновацій у виробничі процеси, оптимізації бізнес-операцій, ефективному управлінню та використанню ефекту масштабу – такий підхід є характерним для великих ринків із високою ціновою чутливістю споживачів.

Диференціація (differentiation) – стратегія, що передбачає формування унікальної ринкової пропозиції, що вирізняється споживчими властивостями або особливим сприйняттям клієнтами.

Реалізація даної стратегії базується на інноваційній діяльності, спрямованій на створення нових продуктів із унікальними характеристиками. Конкурентні переваги забезпечуються через дизайн, технічні параметри, ціннісну пропозицію, рівень сервісу, а також розвиток бренду та захист інтелектуальної власності.

Фокусування (focus) полягає у концентрації діяльності підприємства на конкретному ринковому сегменті, певній групі споживачів або географічному регіоні. Основна увага приділяється адаптації продукції та послуг до вузькоспеціалізованих або індивідуальних потреб клієнтів – необхідно глибоко розуміти цільову аудиторію.



Враховуючи те, що на рівень конкурентоспроможності, як правило, впливає не одна група чинників, то доцільно використовувати такі методи та стратегії, які впливатимуть комплексно.

Комплексне управління конкурентоспроможністю передбачає поєднання управлінських, організаційних та стратегічних заходів, спрямованих на узгоджений вплив на основні чинники її формування. Воно ґрунтується на дотриманні ключових принципів, зокрема системності, безперервності, адаптивності та орієнтації на споживача. Принцип системності полягає у розгляді підприємства як цілісної системи із взаємопов'язаними елементами. Безперервність як принцип забезпечує постійне вдосконалення конкурентних позицій. Адаптивність передбачає своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, а орієнтація на споживача визначає формування пропозиції відповідно до потреб ринку.

Вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства передбачає послідовне поєднання кількох ключових етапів, починаючи з комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Оцінювання ринкового середовища, діяльності конкурентів, потреб споживачів і ресурсів підприємства дає змогу виявити наявні конкурентні переваги, слабкі сторони та перспективні напрями розвитку. Для цього зручно використовувати сучасні аналітичні інструменти, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз, бенчмаркінг.

Здійснення такого аналізу формує інформаційну основу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та вибору оптимальної моделі конкурентної поведінки [7].

На основі отриманих результатів відбувається розробка конкурентної стратегії підприємства, яка може передбачати реалізацію підходів до мінімізації витрат, диференціації продукції чи концентрації на окремих сегментах ринку. Важливим етапом є планування механізму реалізації

стратегії, яка включає такі аспекти: визначення цілей, конкретних завдань, ресурсного забезпечення, термінів виконання та відповідальних осіб.

## **Висновки до розділу 1**

Поняття «інвестиції» характеризується багатоаспектністю. Проведений аналіз наукових публікацій 2021–2025 рр. дозволяє виокремити п'ять підходів до трактування: нормативно-правовий, капітальний ресурсний, процесний та галузевий. Для цілей дослідження найбільш прийнятним є трактування інвестицій як цілеспрямованого вкладення капіталу у виробничі та фінансові активи підприємства хлібопекарської галузі з метою отримання економічного ефекту та підвищення конкурентоспроможності.

Інвестиційна діяльність підприємства є цілеспрямованою сукупністю управлінських та практичних дій щодо планування, залучення й розміщення капіталу, що охоплює весь управлінський цикл від виявлення інвестиційних потреб до оцінки фактичної ефективності.

Для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» пріоритетними є довгострокові реальні інвестиції з власних та позикових джерел у технологічне переоснащення виробничих ліній та енергозбереження. В умовах воєнного стану підприємства, що не припиняли інвестиційну активність, демонстрували значно кращу конкурентну динаміку відновлення.

Конкурентоспроможність підприємства - це динамічна здатність утримувати і нарощувати ринкові позиції через реалізацію ефективних стратегій та формування стійких переваг. Інвестиційна діяльність впливає на неї через три основні канали: зниження питомих виробничих витрат; розширення і диверсифікацію асортименту; зменшення залежності від зростання енергетичних тарифів.

## РОЗДІЛ 2

### МІСЦЕ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В СВІТОВІЙ ТА НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

#### 2.1. Дослідження світового ринку хлібобулочних виробів

Хліб та хлібобулочні вироби залишаються однією з небагатьох товарних категорій, попит на яку практично не залежить від економічного циклу. Цей продукт є базовим елементом харчування у більшості країн світу, а тому глобальний ринок хлібобулочних виробів показує доволі стабільне зростання навіть в умовах загального уповільнення економіки.

За даними дослідницької компанії IMARC Group, у 2024 році обсяг світового ринку хлібобулочних виробів склав 532,6 млрд дол. США, а прогноз до 2033 року передбачає зростання до 701,1 млрд дол. США при середньорічному темпі приросту на рівні 3,1% [1].

Якщо звернутися до загальнішого виміру ринку, то статистична платформа Statista фіксує, що дохід у сегменті хлібобулочної продукції у 2025 році досяг позначки 1,48 трлн дол. США, враховуючи всі форми роздрібних продажів та постачання готової продукції.

Середній обсяг споживання на особу в 2025 році оцінюється на рівні 91,4 кг на рік [2]. Це і каже про масштаб і значущість галузі в глобальній харчовій системі.

Для наочного представлення наявних даних ключові показники світового ринку хлібобулочних виробів за 2023–2025 роки доцільно узагальнити у вигляді таблиці.

Зведена інформація щодо обсягів ринку, рівня споживання на особу та темпів приросту наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників світового ринку хлібобулочних виробів,  
2023–2025 рр.

| Показник                                     | 2023  | 2024  | 2025   | Джерело                          |
|----------------------------------------------|-------|-------|--------|----------------------------------|
| Обсяг ринку (за IMARC), млрд дол. США        | 495,6 | 532,6 | 555,0* | IMARC Group, Grand View Research |
| Обсяг виробництва, млн тонн                  | 273   | 279   | 284*   | IndexBox, 2025                   |
| Обсяг споживання, млн тонн                   | 274   | 280   | 285*   | IndexBox, 2025                   |
| Середньорічний темп приросту ринку, %        | 5,1   | 5,4   | 4,2*   | Grand View Research, 2026        |
| Частка хліба та рулетів у структурі ринку, % | 33,5  | 33,9  | 34,1*  | IMARC Group, 2025                |
| Частка Європи у світовому ринку, %           | 34,0  | 36,3  | 36,5*  | Grand View Research; IMARC Group |

Джерело: складено автором на основі даних [1,3,4].

Аналізуючи наведені дані, можна стверджувати, що ринок розвивається поступально: обсяг виробництва зріс із 273 млн тонн у 2023 році до 279 млн тонн у 2024 році, тобто на 2,2%. Обсяг світового ринку хлібобулочних виробів представимо на рисунку 2.1

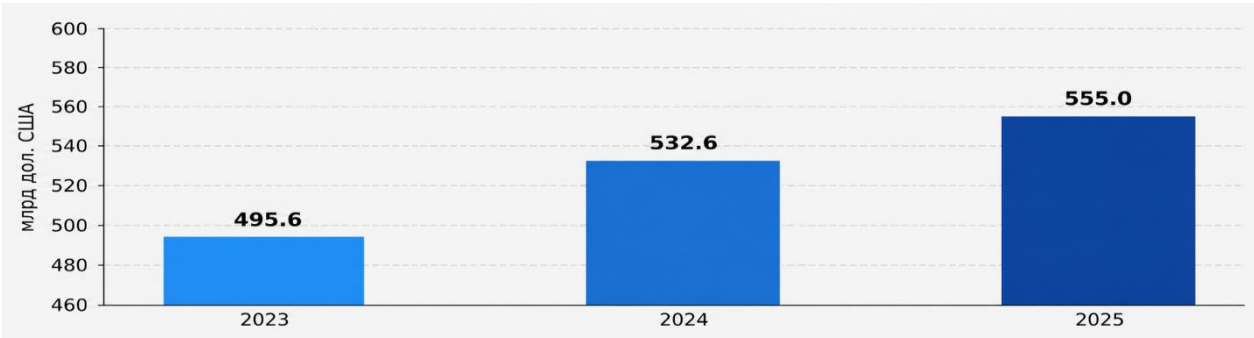


Рис. 2.1. Обсяг світового ринку хлібобулочних виробів, 2023–2025 рр., млрд дол. США

Джерело: складено автором на основі даних [1,3,4]; графік сформовано за допомогою ChatGPT (OpenAI).

При цьому частка хліба й рулетів у товарній структурі сягає третини ринку, що підтверджує їхній статус базової харчової групи. Відносно

невисокий відсоток зростання при значних абсолютних обсягах свідчить про зрілість галузі та насиченість основних ринків збуту.

Північна Америка зберігає другу позицію з часткою 27,4%, при цьому ринок США вирізняється найвищою концентрацією виробничих потужностей – понад 4 000 промислових хлібо заводів [4].

Азіатсько-Тихоокеанський регіон, зважаючи на демографічний потенціал та вестернізацію харчових звичок, показує найвищий темп приросту серед усіх регіонів і у 2025 році оцінюється в 121,58 млрд дол. США (див. рис. 2.2)[1].

Візуально розробимо регіональну структуру світового ринку хлібобулочних виробів та покажемо на рисунку 2.2

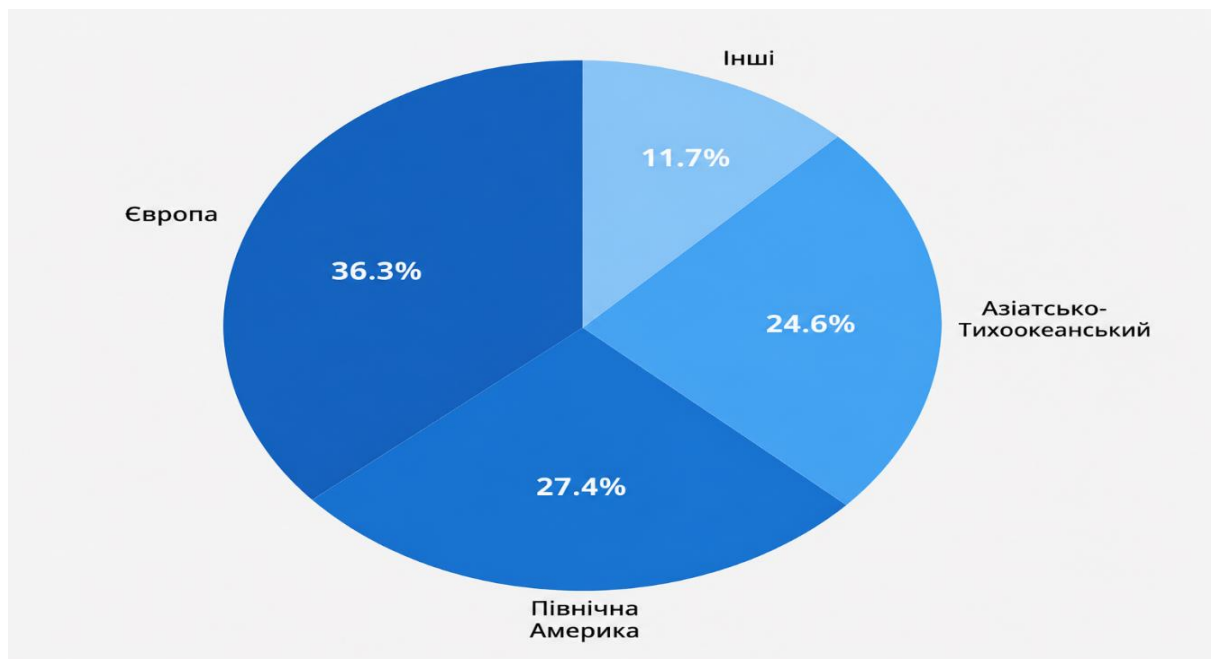


Рис. 2.2. Регіональна структура світового ринку хлібобулочних виробів, 2024 р., %

Джерело: складено автором на основі даних [1,3,4]; графік сформовано за допомогою ChatGPT (OpenAI).

На структуру попиту впливають поведінкові тенденції. За даними Global Bakery Products Market, між 2023 і 2025 роками продажі преміальної

артизанальної та спеціалізованої продукції зросли на 22%, а збут безглютенових виробів розширився більш ніж на 21% [5]. Більше 56% споживачів у 40 провідних економіках задекларували підвищений інтерес до хлібобулочних виробів зі зниженим вмістом цукру та підвищеним вмістом білка [5].

Зовнішньоторговельні потоки свідчать про те, що глобальний ринок усе більше взаємопов'язаний. У 2024 році обсяг імпорту хліба та хлібобулочних виробів у світі склав 16 млн тонн у натуральному вираженні та 56,1 млрд дол. США у грошовому [3].

Провідними імпортерами залишаються США, Велика Британія, Нігерія та Німеччина, які у сукупності формують близько 39% загального обсягу ввезення [3]. Більш детально розглянемо в таблиці 2.2. Найвищі темпи зростання імпорту за останнє десятиліття продемонструвала Нігерія (+44,0% середньорічно), що вказує на суттєву географічну трансформацію попиту.

Таблиця 2.2

Провідні компанії світового ринку хлібобулочних виробів та їхні характеристики

| Компанія                                   | Країна          | Позиція / характеристика                                                                              |
|--------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Grupo Bimbo                                | Мексика         | Найбільший виробник хліба у світі за обсягом виробництва; продукція присутня у 33 країнах             |
| Associated British Foods (Allied Bakeries) | Велика Британія | Один із провідних виробників хліба в Європі; частка на ринку Великої Британії – 17%                   |
| Warburtons                                 | Велика Британія | Лідер британського ринку з часткою 34%                                                                |
| Barilla Group                              | Італія          | Оперує 32 виробничими майданчиками по всьому світу; 80% пшениці – з програм сталого землеробства      |
| Yamazaki Baking                            | Японія          | Найбільший виробник хліба в Японії; ринок Японії прогнозується на рівні 42,75 млрд дол. США у 2026 р. |
| Bahlsen                                    | Німеччина       | Виробляє понад 1,3 млрд печива щороку; експортує у понад 100 країн                                    |

Джерело: складено автором на основі даних [4,9].

Шість найбільших компаній – Grupo Bimbo, Associated British Foods, Warburtons, Barilla, Yamazaki Baking, Bahlsen – формують понад половину доходів у своїх ключових регіонах.

При цьому вони активно конкурують з численними локальними та артизанськими виробниками, які спеціалізуються на преміальних нішах. У 2023–2025 роках темп зростання продажів у форматі спеціалізованих хлібних крамниць та пекарень становив понад 17%, яке свідчить про повернення попиту до продуктів з ідентифікованим походженням [5].

Технологічний розвиток галузі відбувається за кількома напрямками.

По-перше, автоматизація виробничих процесів дозволяє знижувати собівартість при збереженні якості.

По-друге, виробники інвестують у системи управління ланцюгами постачання з метою мінімізації залежності від волатильних цін на сировину. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) фіксувала значні стрибки цін на зернові та рослинні олії у 2022–2024 роках, що безпосередньо позначалося на собівартості хлібопечення [1].

По-третє, онлайн-торгівля стає дедалі вагомішим каналом збуту - у 2024 році в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні було зафіксовано понад 760 млн онлайн-замовлень на хлібобулочну продукцію, що є найвищим показником у світі [5].

Підсумовуючи, можна виділити головні тенденції, що визначатимуть розвиток світового ринку хлібобулочних виробів у найближчі роки:

1. стабільне зростання ринку в межах 3–5% на рік з огляду на базовий характер продукту;
2. здоровізація асортименту – розширення сегментів безглютенового, цільнозернового та органічного хліба;
3. преміалізація споживання – зростання попиту на артизанську та спеціалізовану продукцію;

## 2.2. Тенденції розвитку хлібопекарської галузі України

Хлібопекарська промисловість традиційно посідала одне з центральних місць у харчовій індустрії України. Пік її розвитку припав на 70-ті роки ХХ ст., коли по всій країні зводилися хлібозаводи з передовим обладнанням.

Згодом галузь пройшла через трансформаційні кризи 1990-х, відносну стабілізацію 2000-х і, нарешті, постала перед принципово новими викликами – спочатку пандемійного, а потім воєнного характеру. Станом на 2023–2025 роки ринок хлібобулочних виробів в Україні функціонує в умовах значного скорочення населення, порушення виробничої інфраструктури та нестабільного сировинного балансу [6]. За даними Аграрного форуму (Агросвіт, 2025), виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Україні у 2023 році склало орієнтовно 0,70 млн тонн, а у 2024 році – близько 0,67 млн тонн, що відображає тривалу низхідну тенденцію. Візуально представимо цю аналітику на рисунку 2.3 та проаналізуємо її.

Автор статті Гріщенко А. В. відзначає, що за останні роки спостерігається стале падіння обсягів виробництва та споживання хлібної продукції, причому серед провідних чинників – демографічне скорочення, міграція та знищення частини підприємств унаслідок воєнних дій [6].

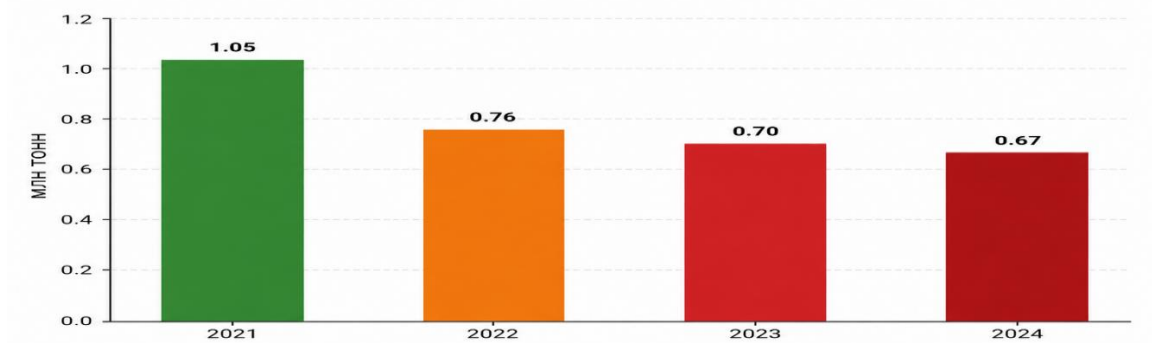


Рис. 2.3. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Україні, 2021–2024 рр., млн тонн

Джерело: складено автором на основі даних [6,7]; графік сформовано за допомогою ChatGPT (OpenAI).



Графік наочно ілюструє, що між 2021 і 2024 роками виробництво скоротилося приблизно на 36%. Найрізкіший спад зафіксований у 2022 році – з 1,05 до 0,76 млн тонн, що безпосередньо пов'язане з початком повномасштабної збройної агресії.

У 2023–2024 роках темп скорочення сповільнився, однак тенденція залишається низхідною. Це підтверджується і даними дослідницьких компаній - на початок 2024 року відновлення виробництва відбувалося повільно через відсутність державних грантів для галузі та тривалий тиск на купівельну спроможність населення [8].

Для глибшого розуміння конкурентної структури ринку ми маємо розглянути основних гравців та їхні ринкові частки в наступній таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Основні гравці ринку хліба та хлібобулочних виробів в Україні

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

Джерело: складено автором на основі даних [6,7].

Шість провідних компаній - «Київхліб», «Концерн Хлібпром», «Хлібні інвестиції», «Кулиничі», «Золотий урожай» та «Формула смаку» - контролюють близько 60% внутрішнього виробництва хліба [8]. Решта 40%

розподілені між регіональними та місцевими виробниками, серед яких і ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Основні показники хлібопекарської галузі України наведемо в наступній таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Основні показники хлібопекарської галузі України, 2023–2024 рр.

| Показник                                                   | 2023         | 2024        | Відхилення, % |
|------------------------------------------------------------|--------------|-------------|---------------|
| Обсяг виробництва хліба та хлібобулочних виробів, млн тонн | 0,70         | 0,67        | -4,3%         |
| Частка 6 провідних компаній у промисловому виробництві, %  | ≈55          | ≈55         | стабільно     |
| Кількість підприємств галузі (оцінка)                      | понад 1 300  | понад 1 200 | -7,7%         |
| Посівні площі зернових культур, млн га                     | 10,7         | 10,6        | -0,9%         |
| Середня ціна пшеничного хліба (600 г), грн                 | ~40,8        | ~44,8       | +9,8%         |
| Збільшення цін на хліб від початку 2023, %                 | +15 (7 міс.) | ~+10        | поступово     |

Джерело: складено автором на основі даних [6,7,8,10].

Скорочення відбувається одночасно на двох рівнях – натуральному (виробничому) та ціновому. Зростання роздрібних цін на пшеничний хліб у 2023 році сягнуло 15% за перші сім місяців, що відзначається в аналітичному огляді [confmanagement-proc.kpi.ua](https://confmanagement-proc.kpi.ua) (див. рис. 2.4) [10].

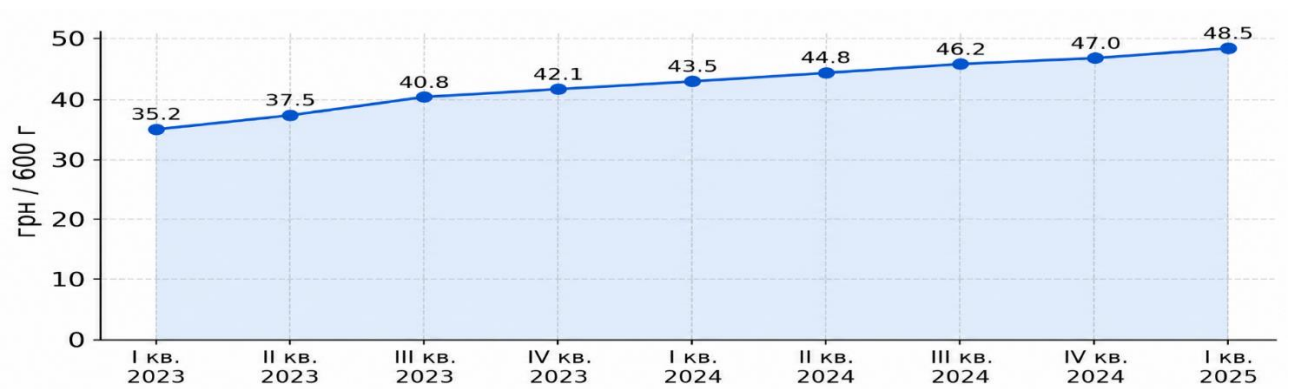


Рис. 2.4. Динаміка середніх роздрібних цін на пшеничний хліб в Україні, 2023–2025 рр., грн / 600 г

Джерело: складено автором на основі даних [7,8,10]; графік сформовано за допомогою ChatGPT (OpenAI).

Основний чинник – зростання закупівельної вартості пшениці та борошна, посилене інфляцією й логістичними труднощами, зумовленими воєнними діями. За даними того ж джерела, підвищення ціни пшениці на 10 доларів за тону (з 180 до 190 дол.) безпосередньо транлювалося у зростання собівартості готової хлібобулочної продукції [10].

Але такий сценарій поступово звужує частку відносно дешевого «соціального» хліба, на якому зосереджений попит найменш захищених верств населення. Уряд, у свою чергу, вводив регуляторні обмеження цін на окремі категорії хліба, що ускладнювало економіку виробників у сегменті масової продукції.

Говорячи про конкурентне середовище, дослідники Економіки харчової промисловості (Том 16, Випуск 1/2024) встановили, що Україна втратила близько 20% підприємств ринку хліба та хлібобулочних виробів, які були зруйновані або зупинені внаслідок воєнних дій [10]. Розглянемо таблицю 2.5

Серед знищених об'єктів – ТОВ «Чанта Маунт» у Київській області, ТОВ «Лебединський хлібозавод» у Сумській та ТОВ «Комбінат хлібопечення Кулиничі» у Харківській області [10].

Таблиця 2.5

Провідні підприємства хлібопекарської галузі України та їхні позиції

| Підприємство                             | Частка на ринку       | Особливості                                             |
|------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------|
| ПАТ «Київхліб»                           | ~15%                  | Лідер за обсягом виробництва на внутрішньому ринку      |
| ПАТ «Концерн «Хлібпром»                  | Входить до ядра ринку | Одне з найбільших виробничих об'єднань України          |
| ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції» | Входить до ядра ринку | Активне розширення регіональної мережі                  |
| ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі»            | Входить до ядра ринку | Інвестиції у новий хлібозавод на Львівщині (20 млн грн) |
| ГК «Формула смаку»                       | Входить до ядра ринку | Диверсифікований асортимент                             |
| ГК «Хлібодар»                            | Входить до ядра ринку | Один із 6 лідерів промислового сегменту                 |

Джерело: складено автором на основі даних [6,10,8].

Перспективи галузі пов'язані з кількома ключовими векторами розвитку:

Перший – диверсифікація асортименту у бік більш маржинальних продуктів: спеціалізованого, функціонального та кондитерського хліба.

Другий – технологічна модернізація, яка дозволить знизити питомі витрати на виробництво та підвищити термін придатності продукції.

Третій – розвиток виробництва із доданою вартістю: заморожені та частково запечені вироби для HoReCa та роздрібних мереж.

Загальна оцінка галузевого середовища залишається помірно несприятливою через накладення воєнних, економічних та структурних факторів. На рисунку 2.5 наведемо структуру ринку хліба та хлібобулочних виробів.

Проте 2023–2024 роки демонструють певну адаптацію ринку: підприємства, що вижили, стабілізували виробничі обсяги. ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» знаходиться у вигідному становищі регіонального виробника у великому обласному центрі, де попит на базовий продукт харчування є стабільним і не зазнав катастрофічного падіння (див. рис. 2.5)

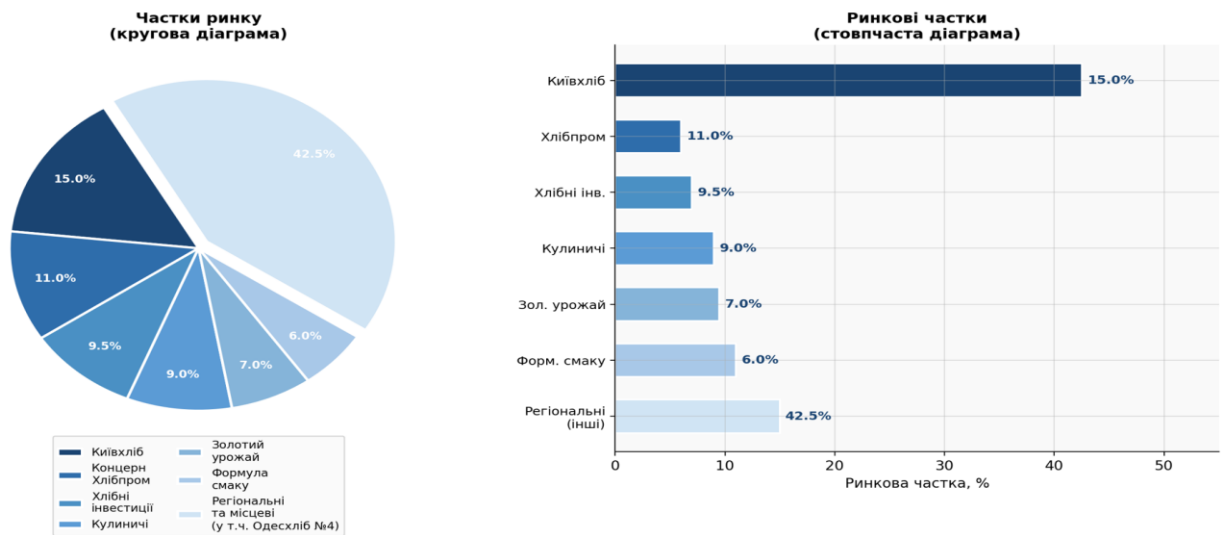


Рис. 2.5 - Структура ринку хліба та хлібобулочних виробів України за частками основних гравців

Джерело: складено автором на основі даних [7,8,10]; графік сформовано за допомогою ChatGPT (OpenAI).

Конкурентна ситуація на одеському регіональному ринку хлібопродукції характеризується наявністю кількох великих промислових виробників та значної кількості малих пекарень. Одеська область є одним з регіонів, де хлібопекарське виробництво збереглося в повному обсязі, не зазнавши прямих воєнних руйнувань, що дозволяє підприємствам регіону відносно стабільно функціонувати у порівнянні з виробниками Харківської, Запорізької чи Херсонської областей.

Ще одним позитивним сигналом є євроінтеграційний вектор. Українська хлібобулочна продукція з 2022 року отримала вільний доступ на ринки ЄС, що відкриває перспективи для нарощування експорту у довгостроковій перспективі. Водночас цей шлях вимагає сертифікації якості та безпечності за стандартами ЄС, що потребує інвестицій і часу.

Ризики для галузі залишаються суттєвими. Виділимо основні з них:

- тривалий збройний конфлікт і загроза для виробничої інфраструктури;
- волатильність цін на сировину – пшеницю, борошно, рослинні олії та енергоносії;
- скорочення населення через міграцію та демографічну кризу;
- низька купівельна спроможність значної частини споживачів;
- нестача державної підтримки у вигляді доступних кредитів і грантів для малих виробників.

Незважаючи на перелічені виклики, хлібопекарська промисловість залишається стратегічно значущою складовою продовольчої безпеки України.

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

ТОВ «Одеський хлібозавод №4» (код ЄДРПОУ 43370789) – одне з провідних підприємств хлібопекарської галузі Одеського регіону. Товариство зареєстроване 27 листопада 2019 року, розташоване за адресою: м. Одеса, вул. Танцюри Євгенія, 14, кімната 1.

Основним видом діяльності за КВЕД є 10.71 – виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Зареєстрований статутний капітал становить 150 000 грн; єдиним засновником і кінцевим бенефіціарним власником є Добровольський Віталій Володимирович. Підприємство перебуває на загальній системі оподаткування та є платником ПДВ.

Місце для рисунка 2.6 нижче відведено для схематичного відображення організаційної структури управління підприємством.

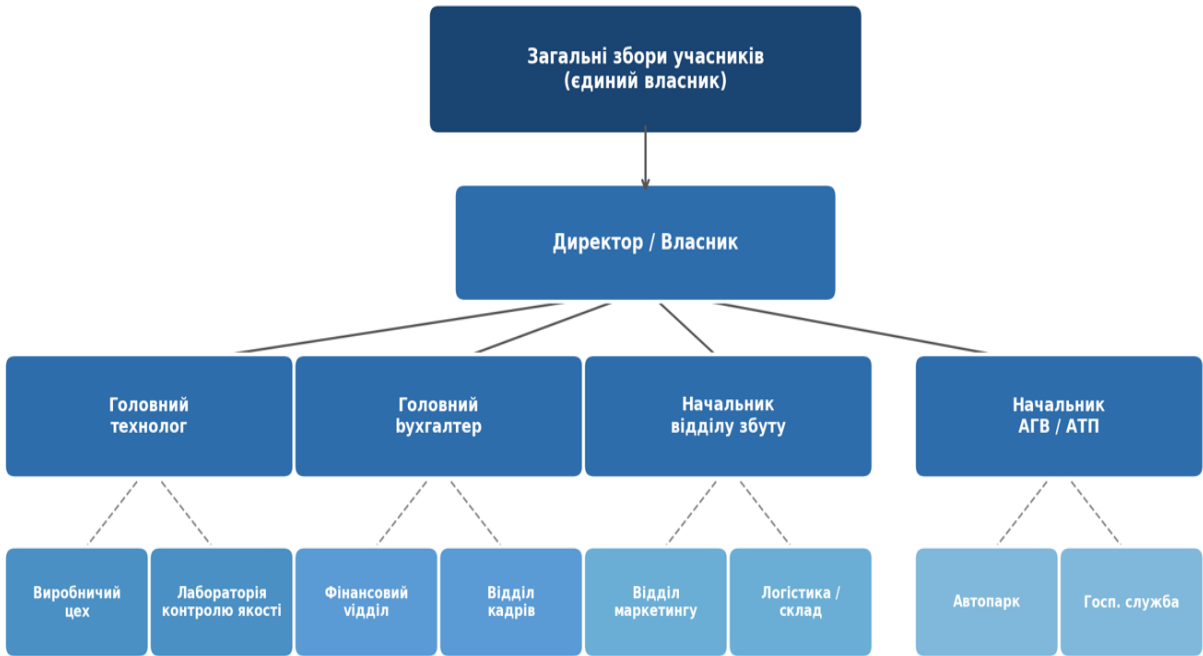


Рис. 2.6 - Організаційна структура управління ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Джерело: складено автором на основі даних [7,8,10]; графік сформовано за допомогою ChatGPT (OpenAI).

Для проведення фінансового аналізу використано офіційну фінансову звітність підприємства: Баланс (Форма №1) на 31.12.2025 р. та Звіт про фінансові результати (Форма №2) за 2025 рік. Динаміку основних показників підприємства представимо в таблиці 2.6 та на рисунку 2.7.

Відповідно до структури звітності, показники на початок звітного періоду відображають дані станом на 31.12.2024 р. (тобто 2024 рік), а показники на кінець звітного – дані станом на 31.12.2025 р. (2025 рік). Саме такий двохрічний зріз і є предметом аналізу у цьому підрозділі.

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників фінансових результатів ТОВ «Одеський хлібозавод №4», 2024–2025 рр., тис. грн

| Показник                                             | Код рядка | 2024    | 2025    | Відхилення, тис. грн | Темп зростання, % |
|------------------------------------------------------|-----------|---------|---------|----------------------|-------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції                | 2000      | 729 357 | 981 160 | +251 803             | 134,5             |
| Собівартість реалізованої продукції                  | 2050      | 610 283 | 738 037 | +127 754             | 121,0             |
| Валовий прибуток                                     | 2090      | 119 074 | 243 123 | +124 049             | 204,2             |
| Інші операційні доходи                               | 2120      | 77 998  | 66 069  | -11 929              | 84,7              |
| Адміністративні витрати                              | 2130      | 60 919  | 143 189 | +82 270              | 235,1             |
| Витрати на збут                                      | 2150      | 108 575 | 117 608 | +9 033               | 108,3             |
| Інші операційні витрати                              | 2180      | 8 833   | 9 139   | +306                 | 103,5             |
| Фін. результат від операційної діяльності (прибуток) | 2190      | 18 745  | 39 256  | +20 511              | 209,4             |
| Інші фінансові доходи                                | 2220      | 80      | 132     | +52                  | 165,0             |
| Фінансові витрати                                    | 2250      | 15 975  | 33 229  | +17 254              | 208,0             |
| Фін. результат до оподаткування (прибуток)           | 2290      | 3 293   | 6 802   | +3 509               | 206,6             |
| Витрати з податку на прибуток                        | 2300      | 1 094   | 1 244   | +150                 | 113,7             |
| Чистий прибуток                                      | 2350      | 2 199   | 5 558   | +3 359               | 252,8             |

Джерело: сформовано на основі [46,47].

Головний результат звітного року – чистий дохід від реалізації зріс на 34,5% і досяг 981 160 тис. грн проти 729 357 тис. грн роком раніше.

Це відповідає темпам зростання виручки, які відображено і в даних бази YouControl - дохід підприємства за 2025 рік офіційно становить 981 160 000 грн, що підтверджує достовірність аналізованої звітності. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла повільніше – на 21,0%, що і забезпечило відчутне поліпшення показника валового прибутку: він збільшився вдвічі – з 119 074 до 243 123 тис. грн (+104,2%).

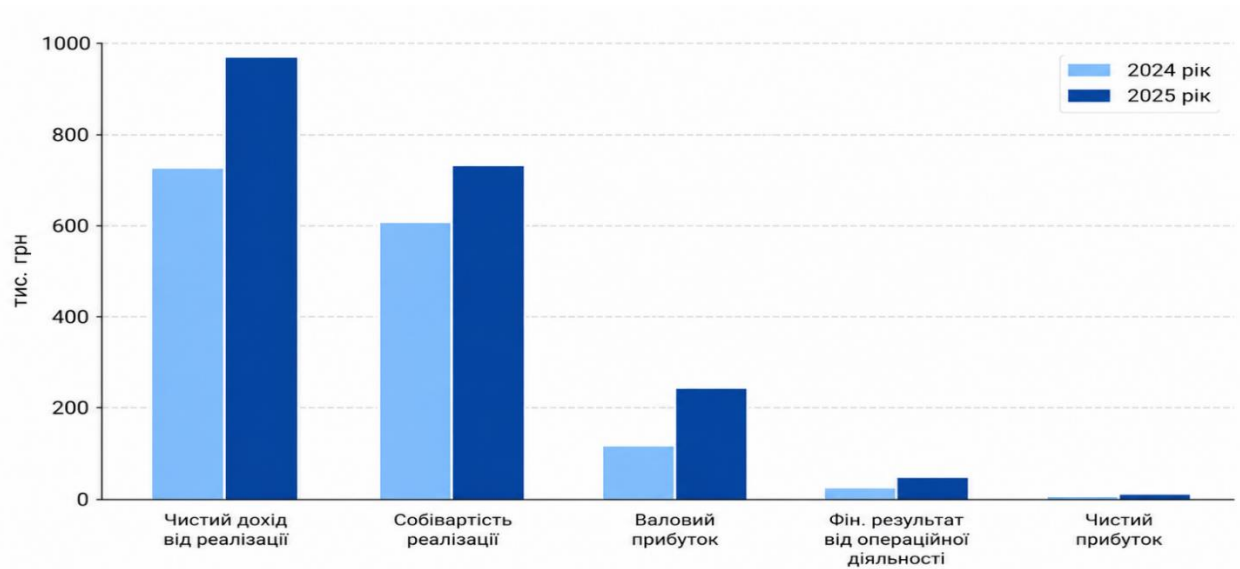


Рис. 2.7. Основні показники фінансових результатів ТОВ «Одеський хлібозавод №4», 2024–2025 рр., тис. грн

Джерело: сформовано на основі [46,47]; графік сформовано за допомогою ChatGPT (OpenAI).

Але разом із зростанням валового прибутку суттєво збільшилися операційні витрати, що відображено в адміністративних статтях. Адміністративні витрати зросли із 60 919 до 143 189 тис. грн – приріст у 2,35 рази.

Це може свідчити про розширення управлінського апарату, зростання витрат на оренду, комунальні послуги, або утримання нових виробничих площ. Витрати на збут зросли помірніше – на 8,3%, до 117 608 тис. грн, що при зростанні обороту на 34,5% фактично означає відносну ефективізацію збутових процесів (див. табл. 2.7).

Попри суттєве зростання адміністративного навантаження, підприємству вдалося подвоїти фінансовий результат від операційної діяльності – з 18 745 до 39 256 тис. грн. Чистий прибуток за 2025 рік склав 5 558 тис. грн проти 2 199 тис. грн у 2024 році – приріст на 152,8%.



Таблиця 2.7

Структура операційних витрат ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за елементами, 2024–2025 рр., тис. грн

| Елемент витрат                   | Код  | 2024, тис. грн | Питома вага, % | 2025, тис. грн | Питома вага, % | Відхилення, % |
|----------------------------------|------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Матеріальні затрати              | 2500 | 469 705        | 59,5           | 530 088        | 54,9           | +12,9         |
| Витрати на оплату праці          | 2505 | 131 618        | 16,7           | 206 046        | 21,3           | +56,5         |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 23 509         | 3,0            | 27 527         | 2,9            | +17,1         |
| Амортизація                      | 2515 | 8 106          | 1,0            | 10 988         | 1,1            | +35,6         |
| Інші операційні витрати          | 2520 | 156 209        | 19,8           | 191 591        | 19,8           | +22,6         |
| Разом                            | 2550 | 789 147        | 100            | 966 240        | 100            | +22,4         |

Джерело: сформовано на основі [46,47].

У структурі витрат домінують матеріальні затрати – 54,9% у 2025 році, хоча ця частка дещо знизилася порівняно з 59,5% у 2024 році (див. рис. 2.8). Абсолютне зростання матеріальних витрат на 12,9% при загальному зростанні доходу на 34,5% свідчить про те, що підприємство змогло частково оптимізувати матеріаломісткість виробництва.

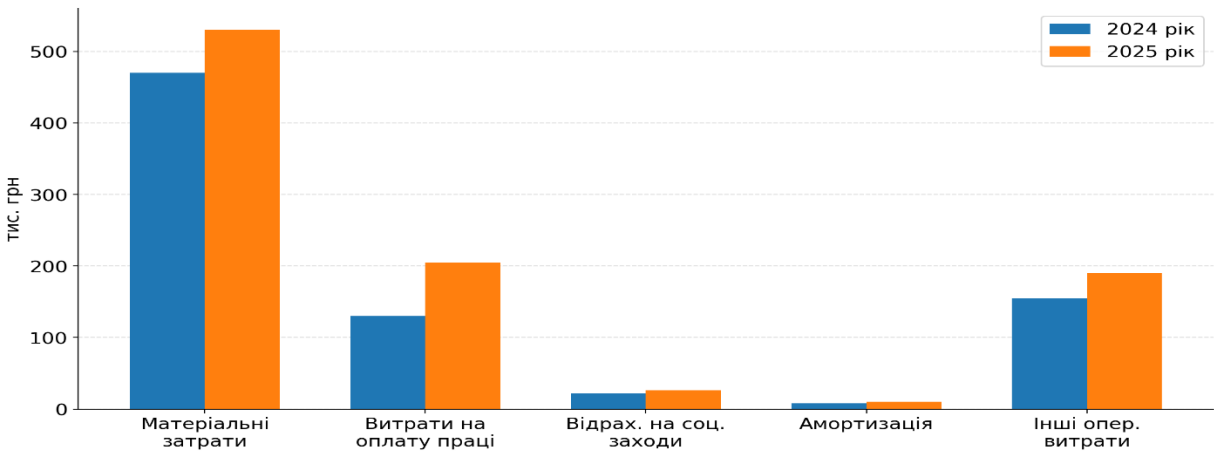


Рис. 2.8. Структура операційних витрат ТОВ «Одеський хлібозавод №4», 2024–2025 рр., тис. грн

Джерело: сформовано на основі [46,47] графік сформовано за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Натомість витрати на оплату праці зросли на 56,5% – з 131 618 до 206 046 тис. грн. Враховуючи, що кількість працівників у 2025 році склала 1 007 осіб, середньорічна заробітна плата до оподаткування зросла до 17 051 грн на місяць. Перейдемо до аналізу балансу підприємства, детальні дані представимо в таблиці 2.8 та на рисунку 2.9.

За даними Форми №1, загальна вартість активів на кінець 2025 року склала 437 906 тис. грн проти 316 658 тис. грн на початок – приріст становить 38,3%.

Таблиця 2.8

Аналіз структури активів ТОВ «Одеський хлібозавод №4», 2024–2025 рр.,  
тис. грн

| Статті балансу                          | Код         | Поч. 2024      | Кін. 2025      | Зміна, тис. грн | Зміна, %     |
|-----------------------------------------|-------------|----------------|----------------|-----------------|--------------|
| <b>I. Необоротні активи</b>             |             |                |                |                 |              |
| Нематеріальні активи                    | 1000        | 10             | 27             | +17             | 170,0        |
| Незавершені капітальні інвестиції       | 1005        | 6 844          | 313            | -6 531          | -95,4        |
| Основні засоби                          | 1010        | 55 137         | 89 003         | +33 866         | +61,4        |
| Усього необоротних активів              | 1095        | 61 991         | 89 343         | +27 352         | +44,1        |
| <b>II. Оборотні активи</b>              |             |                |                |                 |              |
| Запаси                                  | 1100        | 39 700         | 78 852         | +39 152         | +98,6        |
| Дебіторська заборгованість за продукцію | 1125        | 56 206         | 64 277         | +8 071          | +14,4        |
| Дебіторська заборгованість за авансами  | 1130        | 138 993        | 153 191        | +14 198         | +10,2        |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155        | 14 822         | 34 936         | +20 114         | +135,7       |
| Гроші та їх еквіваленти                 | 1165        | 957            | 9 528          | +8 571          | +896,2       |
| Витрати майбутніх періодів              | 1170        | 1 080          | 784            | -296            | -27,4        |
| Інші оборотні активи                    | 1190        | 2 909          | 6 990          | +4 081          | +140,3       |
| Усього оборотних активів                | 1195        | 254 667        | 348 563        | +93 896         | +36,9        |
| <b>БАЛАНС</b>                           | <b>1300</b> | <b>316 658</b> | <b>437 906</b> | <b>+121 248</b> | <b>+38,3</b> |

Джерело: сформовано на основі [46,47].

Основні засоби зросли на 61,4% – з 55 137 до 89 003 тис. грн. При цьому обсяг незавершених капітальних інвестицій скоротився з 6 844 до 313 тис. грн, що свідчить про завершення модернізаційних проектів і введення нових виробничих об'єктів в експлуатацію.

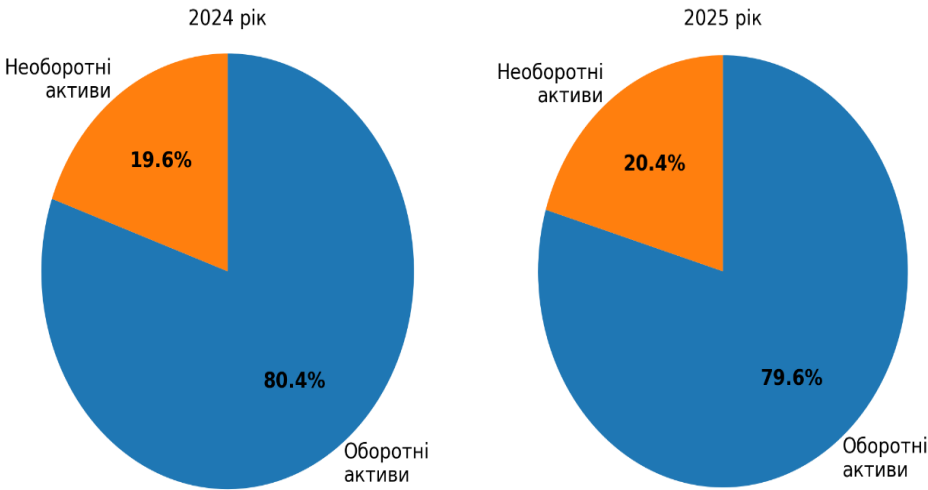


Рис. 2.9. Структура активів ТОВ «Одеський хлібозавод №4», 2024–2025 рр., %

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства; графік сформовано за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Структурний розподіл активів залишається відносно стабільним: оборотні активи переважають і в 2024 (80,4%), і в 2025 (79,6%) роках, що типово для підприємств харчової промисловості з коротким виробничим циклом. Незначне зростання частки необоротних активів (з 19,6 до 20,4%) відображає вищезгадані капітальні вкладення в основні засоби.

Таблиця 2.9

Аналіз структури пасивів ТОВ «Одеський хлібозавод №4», 2024–2025 рр., тис. грн

| Статті балансу                    | Код  | Поч. 2024 | Кін. 2025 | Зміна, тис. грн | Зміна, % |
|-----------------------------------|------|-----------|-----------|-----------------|----------|
| I. Власний капітал                |      |           |           |                 |          |
| Зареєстрований капітал            | 1400 | 150       | 150       | 0               | 0        |
| Додатковий капітал                | 1410 | 3 631     | 4 948     | +1 317          | +36,3    |
| Нерозподілений прибуток           | 1420 | 3 519     | 9 077     | +5 558          | +157,9   |
| Усього власного капіталу          | 1495 | 7 300     | 14 175    | +6 875          | +94,2    |
| II. Довгострокові зобов'язання    |      |           |           |                 |          |
| Цільове фінансування              | 1525 | 164       | 119       | -45             | -27,4    |
| Усього довгострокових зобов'язань | 1595 | 164       | 119       | -45             | -27,4    |

Продовження таблиці 2.9

|                                       |      |         |         |          |        |
|---------------------------------------|------|---------|---------|----------|--------|
| III. Поточні зобов'язання             |      |         |         |          |        |
| Короткострокові кредити банків        | 1600 | 149 973 | 197 849 | +47 876  | +31,9  |
| Кредиторська заборгованість за товари | 1615 | 49 827  | 112 315 | +62 488  | +125,4 |
| Заборгованість перед бюджетом         | 1620 | 2 925   | 3 807   | +882     | +30,2  |
| Заборгованість з оплати праці         | 1630 | 10 396  | 10 683  | +287     | +2,8   |
| Інші поточні зобов'язання             | 1690 | 69 641  | 82 818  | +13 177  | +18,9  |
| Усього поточних зобов'язань           | 1695 | 309 194 | 423 612 | +114 418 | +37,0  |
| БАЛАНС                                | 1900 | 316 658 | 437 906 | +121 248 | +38,3  |

Джерело: сформовано на основі [46,47].

Пасивна частина балансу свідчить про значну боргову навантаженість. Власний капітал зріс вдвічі – з 7 300 до 14 175 тис. грн, однак його частка в структурі пасивів залишається мізерною: лише 3,2% у 2025 році проти 2,3% у 2024 році. Візуально представимо на рисунку 2.10

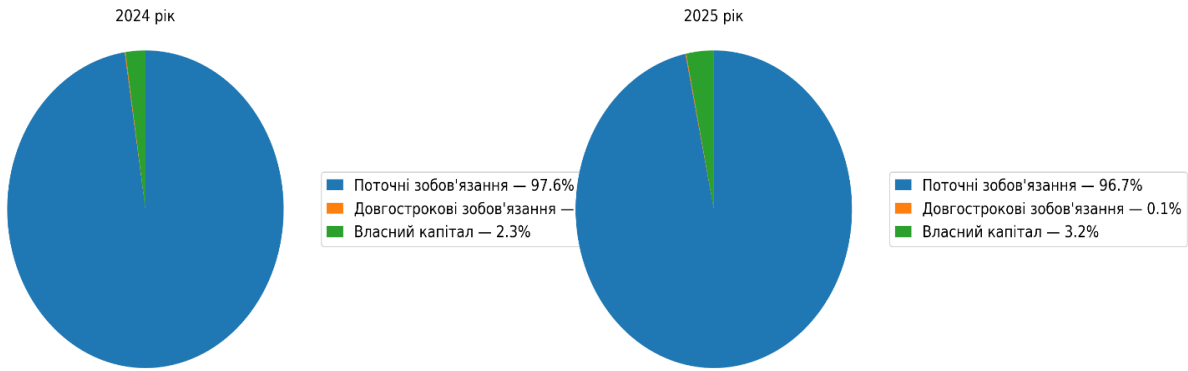


Рис. 2.10. Структура пасивів ТОВ «Одеський хлібозавод №4», 2024–2025 рр., %

Джерело: сформовано на основі [46,47]; графік сформовано за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Основне зростання нерозподіленого прибутку (+5 558 тис. грн) відповідає чистому прибутку за звітний рік, що свідчить про реінвестування всього прибутку в розвиток підприємства.

Поточні зобов'язання становлять 96,7% усіх пасивів. Серед них найбільший приріст продемонструвала кредиторська заборгованість за товари – вона зросла на 125,4%, з 49 827 до 112 315 тис. грн, що може вказувати на розширення товарообороту або відстрочення розрахунків із постачальниками.

Короткострокові кредити банків зросли на 31,9% – з 149 973 до 197 849 тис. грн. Поєднання значного банківського кредитування та розширення торговельної кредиторської заборгованості характерне для підприємств, що активно нарощують оборот, але обмежені у власних фінансових ресурсах.

У сукупності поточні зобов'язання перевищують оборотні активи: коефіцієнт поточної ліквідності станом на кінець 2025 року складає 0,82 (348 563 / 423 612), що нижче нормативного значення 1,0 (див. табл. 2.10) Це означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань підприємство має лише 0,82 грн оборотних активів – ситуація вимагає уваги з точки зору платоспроможності.

Таблиця 2.10

Показники фінансового стану ТОВ «Одеський хлібозавод №4», 2024–2025рр.

| Показник                            | Формула (умовно)                     | 2024  | 2025  | Норматив | Оцінка           |
|-------------------------------------|--------------------------------------|-------|-------|----------|------------------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності     | Оборотні активи / Поточні зобов.     | 0,82  | 0,82  | >1,0     | нижче норми      |
| Рентабельність продажів, %          | Чистий прибуток / Чистий дохід × 100 | 0,30  | 0,57  | >5%      | низька           |
| Рентабельність активів, %           | Чистий прибуток / Активи × 100       | 0,69  | 1,27  | >5%      | низька           |
| Рентабельність власного капіталу, % | Чистий прибуток / ВК × 100           | 30,1  | 39,2  | >15%     | висока           |
| Коефіцієнт фінансової незалежності  | Власний капітал / Активи             | 0,023 | 0,032 | >0,5     | критично низький |

Продовження таблиці 2.10

|                                      |                            |        |        |          |                   |
|--------------------------------------|----------------------------|--------|--------|----------|-------------------|
| Коефіцієнт фінансової залежності     | Зобов. / Власний капітал   | 42,4   | 29,9   | <1,0     | висока залежність |
| Частка основних засобів в активах, % | ОЗ / Активи × 100          | 17,4   | 20,3   | до 40%   | у нормі           |
| Середня зарплата, грн/міс.           | ФОП / 12 / Кількість прац. | 12 919 | 17 051 | по ринку | зростає           |

Джерело: сформовано на основі [46,47].

Рентабельність продажів залишається вкрай низькою – 0,57% у 2025 році, хоча і зросла майже вдвічі порівняно з 0,30% у 2024 році. Такий рівень є типовим для хлібопекарської галузі, де продукт соціально значущий і будь-яке значне підвищення маржі блокується конкуренцією та регуляторним тиском.

Для комплексного аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» використано PESTEL-аналіз в таблиці 2.11, який охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники. У таблиці використано шкалу сили впливу від 0 до 3 та характеру впливу від -1 до +1; інтегральна оцінка визначається як добуток цих показників.

Таблиця 2.11

Матриця PESTEL-аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

| \                                                              | Сила впливу<br>(від 0 до 3) | Характер впливу<br>(-1 або +1) | Оцінка<br>$4 = 2 \times 3$ |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| 1. Політичні фактори:                                          |                             |                                |                            |
| 1.1 Воєнний стан і безпекова нестабільність                    | 3                           | -1                             | -3                         |
| 1.2 Державна підтримка виробників соціально значущих продуктів | 2                           | +1                             | +2                         |
| Разом за політичними факторами                                 |                             |                                | -1                         |
| 2. Економічні фактори:                                         |                             |                                |                            |
| 2.1 Зростання тарифів на газ та електроенергію                 | 3                           | -1                             | -3                         |
| 2.2 Стабільний попит на хліб як продукт першої необхідності    | 3                           | +1                             | +3                         |

Продовження таблиці 2.11

|                                                                  |   |    |    |
|------------------------------------------------------------------|---|----|----|
| Разом за економічними факторами                                  |   |    | 0  |
| 3. Соціальні фактори:                                            |   |    |    |
| 3.1 Зниження купівельної спроможності населення                  | 2 | -1 | -2 |
| 3.2 Зміна споживчих уподобань на користь зручних напівфабрикатів | 2 | +1 | +2 |
| Разом за соціальними факторами                                   |   |    | 0  |
| 4. Технологічні фактори:                                         |   |    |    |
| 4.1 Автоматизація та модернізація хлібопекарського виробництва   | 3 | +1 | +3 |
| 4.2 Розвиток технологій шокового заморожування                   | 3 | +1 | +3 |
| Разом за технологічними факторами                                |   |    | +6 |
| 5. Екологічні фактори:                                           |   |    |    |
| 5.1 Потреба в енергоефективних технологіях виробництва           | 2 | +1 | +2 |
| 5.2 Вимоги до скорочення харчових втрат і відходів               | 2 | +1 | +2 |
| Разом за екологічними факторами                                  |   |    | +4 |
| 6. Правові фактори:                                              |   |    |    |
| 6.1 Вимоги до безпечності харчових продуктів і сертифікації      | 3 | -1 | -3 |
| 6.2 Можливість виходу на ринки ЄС за умови дотримання стандартів | 2 | +1 | +2 |
| Разом за правовими факторами                                     |   |    | -1 |

Джерело: сформовано на основі [46,47].

На основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства складається SWOT-матриця в наступній таблиці 2.12.

SWOT-аналіз виявляє чітку асиметрію - сильні сторони підприємства сконцентровані у виробничій та операційній сферах (завантаженість потужностей, зростання виручки і прибутку), тоді як слабкі - у фінансовій (критично низька рентабельність і надвисока боргова залежність)

Таблиця 2.12

## Матриця SWOT TOB «Одеський хлібозавод № 4»

| SW / OT                                                                                                                                                                                                                         | О - можливості<br>О1. Стабільний попит на хліб як продукт першої необхідності.<br>О2. Зростання сегменту заморожених хлібобулочних напівфабрикатів.<br>О3. Можливість виходу в канали HoReCa та торговельні мережі.<br>О4. Доступ до програм підтримки соціально значущого виробництва. | Т - загрози<br>Т1. Зростання тарифів на електроенергію та газ.<br>Т2. Нестабільність цін на борошно та іншу сировину.<br>Т3. Дефіцит кваліфікованого персоналу.<br>Т4. Посилення конкуренції з боку мережевих пекарень.                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S - сильні сторони<br>S1. Висока завантаженість виробничих потужностей.<br>S2. Зростання виручки та прибутку у 2025 році.<br>S3. Наявність виробничої бази для диверсифікації асортименту.<br>S4. Приріст продуктивності праці. | S*O<br>1. Використати наявні потужності для запуску заморожених напівфабрикатів.<br>2. Розширити продажі через HoReCa та торговельні мережі.<br>3. Підсилити ринкову позицію за рахунок продукції з вищою доданою вартістю.                                                             | S*T<br>1. Компенсувати зростання енерговитрат підвищенням завантаження нової лінії.<br>2. Укласти довгострокові договори з постачальниками сировини.<br>3. Використати стабільну виробничу базу для утримання регіональної частки ринку. |
| W - слабкі сторони<br>W1. Низька рентабельність продажів.<br>W2. Висока боргова залежність підприємства.<br>W3. Зростання фінансових та адміністративних витрат.<br>W4. Недостатня маркетингова активність.                     | W*O<br>1. Підвищити рентабельність через перехід у сегмент замороженої продукції.<br>2. Залучити власні кошти та кредит лише на частину інвестицій, щоб не перевантажувати ліквідність.<br>3. Сформувати окрему маркетингову програму для нових каналів збуту.                          | W*T<br>1. Контролювати боргове навантаження через поетапне погашення кредиту.<br>2. Оптимізувати адміністративні витрати та витрати на збут.<br>3. Зменшити ризик втрати персоналу через підвищення продуктивності та автоматизацію.     |

Джерело: сформовано на основі [46,47].

Стратегія SO (сила + можливості) для підприємства полягає у нарощенні частки ринку за рахунок диверсифікації асортименту та виходу у сегмент



заморожених напівфабрикатів, де маржинальність суттєво вища, ніж у свіжому хлібі.

Для кількісного виміру конкурентної позиції підприємства проведено оцінювання за ключовими факторами конкурентоспроможності в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

## Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

| Фактор конкурентоспроможності            | Вага | Оцінка (1–5) | Зважена оцінка | Коментар                                  |
|------------------------------------------|------|--------------|----------------|-------------------------------------------|
| Виробнича потужність та завантаженість   | 0,15 | 5            | 0,75           | 98% утилізація - лідерський рівень        |
| Цінова конкурентоспроможність            | 0,15 | 4            | 0,60           | Порівняння з ринком, без «демпінгу»       |
| Широта асортименту                       | 0,10 | 3            | 0,30           | Базовий асортимент, розширення потрібне   |
| Якість продукції та технологічний рівень | 0,15 | 4            | 0,60           | Відповідає галузевим стандартам           |
| Географічна доступність / логістика      | 0,10 | 4            | 0,40           | Регіональна присутність в Одесі           |
| Фінансова стійкість та платоспроможність | 0,15 | 2            | 0,30           | Критично висока боргова залежність        |
| Кадровий потенціал та продуктивність     | 0,10 | 3            | 0,30           | Продуктивність зростає, але ризики мобіл. |
| Маркетинг і розвиток нових ринків        | 0,10 | 2            | 0,20           | Слабка активність, відсутній брендинг     |
| ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА                          | 1,00 | –            | 3,45           | Середньо-сильна позиція в регіоні         |

Джерело: розроблено автором

Загальна зважена оцінка конкурентоспроможності підприємства склала 3,45 зі шкали 1–5, що відповідає середньо-сильній позиції регіонального виробника. Найвищі оцінки отримали виробнича потужність та якість продукції. Найнижчі - фінансова стійкість та маркетингова активність.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємству першочергово необхідно знизити боргове навантаження та вкласти ресурси у маркетингову та асортиментну диференціацію.

Стратегічний пріоритет для ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» на горизонті 2025–2026 років полягає у реалізації трьох ключових напрямів:

1. Зниження боргового навантаження шляхом реструктуризації короткострокових кредитів і нарощення частки власних коштів у фінансуванні оборотного капіталу. Це знизить фінансові витрати, що у 2024 р. стрибком зросли до 15 975 тис. грн.

2. Диверсифікація асортименту у бік продуктів тривалого зберігання та заморожених напівфабрикатів, де маржа суттєво вища, ніж у свіжому хлібі масових сортів.

3. Розвиток маркетингової діяльності: формування впізнаваного бренду на одеському ринку, укладання корпоративних договорів з мережами HoReCa та торговельними ланцюжками для стабілізації каналів збуту.

Виконання цих завдань у поєднанні з ефективним управлінням витратами дозволить підприємству підвищити рентабельність продажів з нинішніх 0,1% хоча б до середньогалузевого рівня 1–3% (див. рис. 2.11)

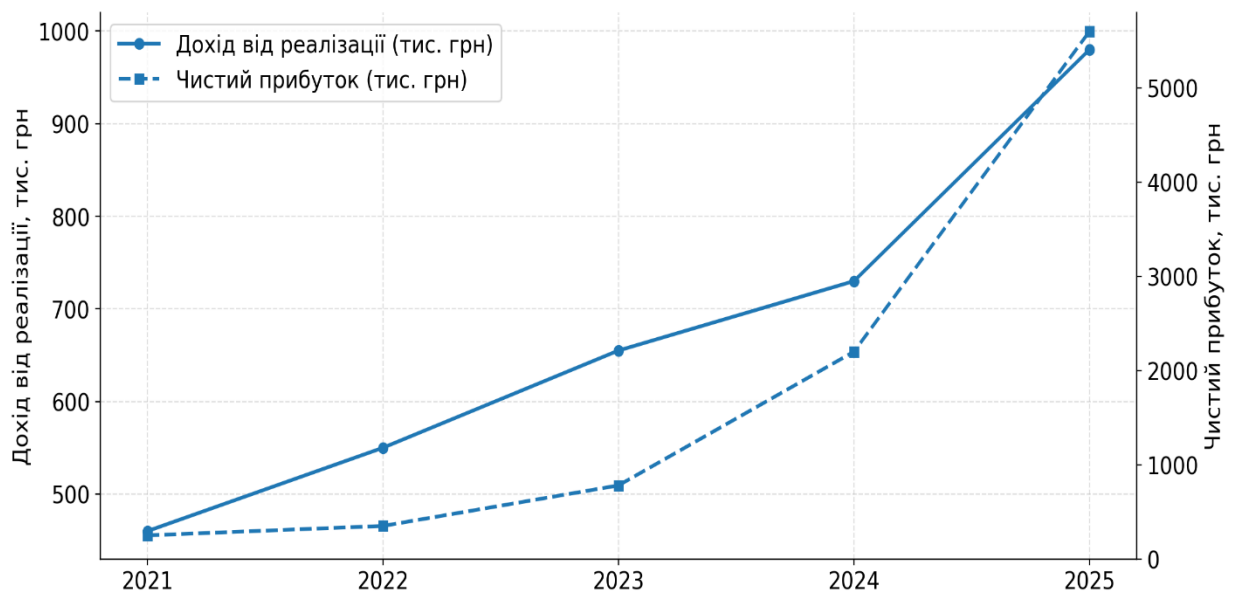


Рис. 2.11. Динаміка доходу від реалізації та чистого прибутку ТОВ «Одеський хлібозавод №4», 2021–2025 рр.

Джерело: сформовано на основі [46,47]; графік сформовано за допомогою ChatGPT (OpenAI)

П'ятирічна динаміка показує, що підприємство розвивається по висхідній траєкторії з точки зору доходу: за п'ять років виручка від реалізації зросла більш ніж удвічі – з 462 040 тис. грн у 2021 році до 981 160 тис. грн у 2025 році, тобто у 2,12 рази.

Чистий прибуток також показує позитивну динаміку: з 264 тис. грн у 2021 до 5 558 тис. грн у 2025 – це збільшення у 21 раз, хоча абсолютні значення залишаються невеликими відносно обсягів виручки.

## **Висновки до розділу 2**

Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки по другому розділу. Світовий ринок хлібобулочних виробів є зрілим і масштабним: у 2024 році його обсяг за різними оцінками склав від 532,6 млрд до 842,6 млрд дол. США залежно від методології підрахунку. Лідерами за часткою залишаються Європа (36,3%) та Північна Америка (27,4%).

Хлібопекарська галузь України функціонує в умовах скорочення виробництва, зумовленого воєнними діями, демографічними втратами та нестабільністю сировинних ринків.

У 2024 році виробництво склало орієнтовно 0,67 млн тонн – приблизно на 36% менше, ніж у 2021 році. Галузь залишається соціально значущою і практично повністю забезпечується вітчизняними виробниками.

Поступове відновлення можливе за сприятливих умов, зокрема через євроінтеграційний вектор і розвиток преміального та замороженого сегментів.

ТОВ «Одеський хлібозавод №4» у 2025 році продемонструвало помітне покращення фінансових результатів: приріст виручки на 34,5%, подвоєння валового прибутку, зростання чистого прибутку у 2,5 рази до 5 558 тис. грн.

Водночас підприємство характеризується критично низьким рівнем власного капіталу (3,2% у структурі пасивів), значною залежністю від

банківського кредитування та поточної кредиторської заборгованості, а також коефіцієнтом ліквідності нижче нормативного рівня (0,82).

Отже, ТОВ «Одеський хлібозавод №4» у 2025 році продемонструвало позитивну динаміку основних фінансових результатів, зокрема зростання виручки, валового та чистого прибутку. Це свідчить про здатність підприємства адаптуватися до складних ринкових умов і підтримувати операційну діяльність. Водночас фінансовий стан підприємства не можна вважати повністю стійким, оскільки воно має низьку частку власного капіталу, залежить від банківського кредитування та поточної кредиторської заборгованості, а показник ліквідності залишається нижчим за нормативний рівень.

### РОЗДІЛ 3

## ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ НА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»

### 3.1. Розробка інвестиційного проекту з підвищення конкурентоспроможності

Проведений у другому розділі аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» виявив проблеми, які обмежують конкурентоспроможність підприємства та стримують зростання рентабельності.

По-перше, рентабельність продажів складає лише 0,57% при нормативі не менше 5% для харчової галузі, тобто переважна частина виручки поглинається витратами без формування достатнього запасу прибутку.

По-друге, структура асортименту зосереджена переважно на масових сортах свіжого хліба, де маржинальність мінімальна через цінову конкуренцію та регуляторний тиск.

По-третє, адміністративні витрати зросли за рік у 2,35 рази, це нам каже про розбалансованість операційної структури. Маркетингова активність підприємства є слабкою – воно фактично не представлене у каналі HoReCa та преміальному сегменті ринку.

На основі зазначеного пропонується реалізувати інвестиційний проект «Лінія виробництва та шокового заморожування хлібобулочних і кондитерських напівфабрикатів» (далі – Проект).

Його суть полягає у придбанні та введенні в експлуатацію тунельної лінії швидкого шокового заморожування, яка дозволить підприємству виробляти заморожені хлібобулочні вироби для каналів HoReCa,

корпоративного харчування та торговельних мереж Одеської області та суміжних регіонів.

Перший – стабільне зростання попиту на заморожені напівфабрикати в Україні: обсяг цього сегменту у 2024 році зріс на 18–22% на тлі загального скорочення ринку свіжого хліба. Другий – значно вища маржа, відпускна ціна за одиницю маси є вищою у 2,5–3,5 рази порівняно зі свіжим хлібом масових сортів. Третій – синергія з наявним виробництвом, тобто підприємство вже має борошномельну та тістомісильну базу, основна частина технологічного ланцюга існує.

Загальна структура Проекту, розподіл капітальних вкладень та джерела фінансування наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Структура та бюджет інвестиційного проекту ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

| №     | Складова проекту                                                   | Строк     | Бюджет, тис. грн | Джерело фінансування              |
|-------|--------------------------------------------------------------------|-----------|------------------|-----------------------------------|
| 1     | Придбання лінії шокового заморожування (500 кг/год), монтаж        | 2025–2026 | 5200,0           | Кредит (70%) + власні кошти (30%) |
| 2     | Холодильне складське обладнання та камери зберігання (–18°C, 30 т) | 2026      | 1800,0           | Власні кошти                      |
| 3     | Пакувальне обладнання та вакуумна лінія                            | 2026      | 620,0            | Власні кошти                      |
| 4     | Реконструкція приміщень, електрика, вентиляція (350 м²)            | 2026      | 980,0            | Банківський кредит                |
| 5     | Сертифікація продукції, розробка рецептур та ТУ (6 найменувань)    | 2025–2026 | 205,3            | Власні кошти                      |
| 6     | Маркетинг: брендинг, пакування, участь у виставках HoReCa          | 2026      | 220,0            | Власні кошти                      |
| Разом |                                                                    | 2025–2026 | 9 025,3          | –                                 |

Джерело: розроблено автором

Перелік основного обладнання для організації виробничої ділянки шокового заморожування наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Перелік обладнання для реалізації Проекту

| Назва обладнання                                                   | Кіл-сть, од. | Ціна, тис. грн | Вартість, тис. грн |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|--------------------|
| 1. Лінія шокового заморожування (продуктивність 500 кг/год)        | 1            | 5 200,0        | 5 200,0            |
| 2. Холодильна камера зберігання (-18°C, ємність 30 т), Tehma KX-30 | 2            | 900,0          | 1 800,0            |
| 3. Агрегатний модуль до холодильних камер                          | 2            | 130,0          | 260,0              |
| 4. Пакувальна лінія (вакуумне пакування, Flow-pack)                | 1            | 620,0          | 620,0              |
| 5. Тара для транспортування та зберігання замороженої продукції    | —            | —              | 50,0               |
| Загальна вартість обладнання (Цо)                                  |              |                | 7 930,0            |

Джерело: складено автором

Технічні характеристики обладнання ділянки – лінії шокового заморожування – наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

## Технічні характеристики лінії шокового заморожування

| Характеристика                                  | Параметри                                      |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Тип обладнання                                  | Тунельна лінія швидкого шокового заморожування |
| Продуктивність, кг/год                          | 500                                            |
| Споживана потужність, кВт                       | 45                                             |
| Температура заморожування, °C                   | -35                                            |
| Час заморожування (стандартний цикл), хв        | 15–45                                          |
| Температура навколишнього середовища, °C        | -10 до +35                                     |
| Річна продуктивність при 1 зміні (8 год), т/рік | до 792                                         |
| Габаритні розміри, мм                           | 12 000 × 1 800 × 2 200                         |
| Ціна, тис. грн                                  | 5 200,0                                        |

Джерело: розроблено автором

Обладнанням дільниці є тунельна лінія швидкого шокового заморожування продуктивністю 500 кг/год.

Обсяг виробництва розраховується виходячи з 1 зміни на добу (8 год), коефіцієнта використання потужності 0,75:

$$Q_{зм} = 500 \times 8 \times 0,75 = 3\,000 \text{ кг/зміну}$$

$$Q_{міс} = 3\,000 \times 22 = 66\,000 \text{ кг/місяць}$$

$$Q_{річ} (\text{повне завантаження}) = 66\,000 \times 12 = 792\,000 \text{ кг} \approx 792 \text{ т/рік}$$

Враховуючи консервативний підхід на початковому етапі, плановий обсяг на перший рік становить 240 т, а на рівні виходу на повну потужність (2027–2030 рр.) – 480 т/рік, що відповідає 60,6% від максимально можливого.

На основі цього доцільно розробити програму виробництва і збуту замороженої хлібобулочної продукції в наступній таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Програма виробництва і збуту замороженої хлібобулочної продукції  
Проекту, 2026–2030 рр.

| Канал збуту                             | Питома вага, % | Відпускна ціна, грн/кг | Обсяг збуту 2026, т | Виручка 2026, тис. грн | Обсяг збуту 2027–2030, т/рік | Виручка 2027–2030, тис. грн/рік |
|-----------------------------------------|----------------|------------------------|---------------------|------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| HoReCa (ресторани, кафе, готелі)        | 40%            | 160                    | 96                  | 12 640,0               | 192                          | 25 280,0                        |
| Торговельні мережі (супермаркети)       | 35%            | 125                    | 84                  | 11 060,0               | 168                          | 22 120,0                        |
| Корпоративне харчування, школи, лікарні | 25%            | 110                    | 60                  | 7 900,0                | 120                          | 15 800,0                        |
| Разом                                   | 100%           | Серед.<br>131,67       | 240                 | 31 600,0               | 480                          | 63 200,0                        |

Джерело: розроблено автором

Середня зважена відпускна ціна за обраними каналами збуту:

$$\text{Ціна} = (160 + 125 + 110) / 3 = 131,67 \text{ грн/кг}$$



Розроблений інвестиційний проект є структурованим планом дій із визначеними параметрами, строками, джерелами фінансування та вимірюваними KPI.

### **3.2. Економічне обґрунтування реалізації рекомендованого інвестиційного проекту**

Інвестиції, необхідні для реалізації Проекту, включають наступні витрати: інвестиції в основні фонди (ІСоф), оборотні засоби (ІСоз), витрати на маркетингові заходи (ІСм) та інноваційну складову (ІСінов):

$$IC = ICoф + ICoз + ICм + ICінов \quad (3.1)$$

Розрахунок необхідного обсягу інвестицій в основні фонди для реалізації Проекту здійснюється за формулою:

$$ICoф = ВБР + ICoб \quad (3.2)$$

Інвестиції на придбання обладнання розраховуються за формулою:

$$ICoб = Цо + Тр + Мо \quad (3.3)$$

Загальна вартість технологічного обладнання за таблицею 3.2 становить  $Цо = 7\,930,0$  тис. грн.

Розрахунок транспортно-складських витрат та вартості монтажних робіт:

$$Тр = Цо \times 0,05 = 7\,930,0 \times 0,05 = 396,5 \text{ тис. грн}$$

$$Мо = Цо \times 0,08 = 7\,930,0 \times 0,08 = 634,4 \text{ тис. грн}$$

$$ICoб = 7\,930,0 + 396,5 + 634,4 = 8\,960,9 \text{ тис. грн}$$

Будівельно-монтажні роботи та реконструкція виробничих приміщень площею  $350 \text{ м}^2$ :

$$ВБР = 980,0 \text{ тис. грн (за кошторисом підрядника)}$$

Загальні інвестиції в основні фонди Проекту:

$$ICoф = 980,0 + 8\,960,9 = 9\,940,9 \text{ тис. грн}$$

Норматив оборотних коштів розраховується за формулою:

$$I_{ок} = НВЗ \quad (3.4)$$

Норматив оборотних коштів у виробничих запасах за кожним видом матеріальних ресурсів визначається за формулою:

$$НВЗ_i = В_{мрі} \times NMP_i \quad (3.5)$$

де  $В_{мрі}$  – добові витрати на  $i$ -й вид матеріальних ресурсів, тис. грн/день;

Норма запасу  $i$ -го виду матеріальних ресурсів визначається за формулою:

$$NMP_i = \max(0,75 \times t_{Пості}; 7 \text{ діб}) \quad (3.6)$$

Розрахунок нормативу оборотних коштів у виробничих запасах за всіма видами матеріальних ресурсів Проекту наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок оборотних засобів для створення запасів і матеріалів

| Сировина і матеріали                          | Витрати матеріальних ресурсів на 1 т продукції, грн | Добові витрати $В_{мрі}$ , тис. грн/день | Інтервал постачання $t_{Пості}$ , діб | Норма запасу $NMP_i = \max(0,75 \times t_{Пост}; 7)$ , діб | Норматив оборотних коштів $НВЗ_i$ , тис. грн |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Сировина і основні матеріали                  |                                                     |                                          |                                       |                                                            |                                              |
| Борошно вищого гатунку                        | 13 780                                              | 25,05                                    | 7                                     | 7                                                          | $25,05 \times 7 = 175,4$                     |
| Яйця, масло, дріжджі, молоко                  | 6 250                                               | 11,36                                    | 7                                     | 7                                                          | $11,36 \times 7 = 79,5$                      |
| Інші основні матеріали                        |                                                     |                                          |                                       |                                                            |                                              |
| Сіль, цукор, поліпшувачі                      | 1 040                                               | 1,89                                     | 14                                    | $0,75 \times 14 = 11$                                      | $1,89 \times 11 = 20,8$                      |
| Пакувальні матеріали (вакуумні пакети, лотки) | 2 700                                               | 4,91                                     | 21                                    | $0,75 \times 21 = 16$                                      | $4,91 \times 16 = 78,6$                      |
| ЗІП та витратні матеріали для лінії           | —                                                   | 0,42                                     | 30                                    | $0,75 \times 30 = 23$                                      | $0,42 \times 23 = 9,7$                       |
| Разом (НВЗ)                                   |                                                     |                                          |                                       |                                                            | 364,0                                        |

Джерело: розраховано автором.

Незавершене виробництво у розрахунок оборотних коштів не включається, оскільки тривалість виробничого циклу не перевищує одну добу: продукція після швидкого заморожування передається на склад готової продукції. Норматив готової продукції окремо не додається; для Проекту приймається норматив оборотних коштів у виробничих запасах і матеріалах у сумі 364,0 тис. грн.

Бюджет маркетингових заходів з просування продукції наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Бюджет маркетингових заходів з просування замороженої хлібобулочної продукції

| Заходи                                                                      | Витрати, тис. грн |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1. Розробка брендингу та дизайну пакування                                  | 60,0              |
| 2. Поліграфічна рекламна продукція (проспекти, буклети, листівки, наклейки) | 25,0              |
| 3. Участь у 2 спеціалізованих виставках сегменту HoReCa                     | 70,0              |
| 4. Проведення дегустацій з презентацією торгової марки для закладів HoReCa  | 35,0              |
| 5. Розміщення реклами на транспорті підприємства та в торгових точках       | 30,0              |
| Разом (ІСм)                                                                 | 220,0             |

Джерело: розраховано автором.

Інноваційна складова (ІСінов.) включає витрати на розробку та затвердження рецептур нових видів продукції і технічних умов (ТУ) на 6 найменувань замороженої продукції:

ІСінов. = 205,3 тис. грн (повна собівартість НДР за кошторисом витрат на проведення НДР)

Загальні інвестиції на реалізацію Проекту розраховуються за формулою:

$$ІСЗАГ = ІСоф + ІСоз + ІСм + ІСінов. \quad (3.9)$$

$$ІСЗАГ = 9\,940,9 + 364,0 + 220,0 + 205,3 = 10\,730,2 \text{ тис. грн}$$

Зведена структура інвестицій за всіма складовими наведена у таблиці 3.7

Таблиця 3.7

## Структура і сума інвестицій Проекту

| № | Структура інвестицій                                             | Порядок розрахунку       | Сума, тис. грн |
|---|------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------|
| 1 | Вартість обладнання (Цо): лінія + холодильне + пакувальне + тара | Табл. 3.2                | 7 930,0        |
| 2 | Транспортно-складські витрати (Тр = 5% від Цо)                   | $0,05 \times 7\,930,0$   | 396,5          |
| 3 | Монтажні роботи (Мо = 8% від Цо)                                 | $0,08 \times 7\,930,0$   | 634,4          |
| 4 | Будівельно-монтажні роботи, реконструкція (ВБР)                  | За кошторисом            | 980,0          |
| 5 | Оборотні кошти (ІСоз = Іок за форм. 3.4–3.8)                     | Табл. 3.6                | 364,0          |
| 6 | Маркетинг та просування (ІСм)                                    | Табл. 3.7                | 220,0          |
| 7 | Інноваційна складова: розробка рецептур та ТУ (ІСінов.)          | Кошторис НДР, табл. 3.10 | 205,3          |
|   | ІСЗАГ разом                                                      | $\Sigma$ рядків 1–7      | 10 730,2       |

Джерело: розраховано автором.

Загальні інвестиції 10 730,2 тис. грн становлять 2,5% від балансової вартості активів підприємства (437 906 тис. грн).

Структура фінансування: 6 480,0 тис. грн – банківський кредит під 18% річних строком 5 років; 4 250,2 тис. грн – власні кошти підприємства.

На кінець 2025 року грошові кошти та їх еквіваленти становили 9 528 тис. грн, що підтверджує покриття власної частки без критичного тиску на ліквідність.

Основна і додаткова заробітна плата (ОДЗ) 8 осіб підрозділу при середній заробітній платі 25 000 грн/міс:

$$\text{ОДЗ} = Ч \times \text{СЗП} \times 12 \times 1,5 = 8 \times 25\,000 \times 12 \times 1,5 = 3\,600\,000 \text{ грн} = 3\,600,0 \text{ тис. грн}$$

де Ч = 8 – чисельність персоналу підрозділу;

СЗП = 25 000 грн – середня місячна заробітна плата;

12 – кількість місяців на рік;

1,5 – коефіцієнт, що враховує додаткову заробітну плату (50% від основної).

Відрахування на соціальні заходи (ЄСВ = 22% від ОДЗ):

$$\text{ЄСВ} = 3\,600,0 \times 0,22 = 792,0 \text{ тис. грн}$$

Амортизаційні відрахування основних виробничих фондів Проекту (ІСоф = 9 940,9 тис. грн) розраховуються прямолінійним методом за 5-річним горизонтом оцінки:

$$\text{Аріч} = \text{ІСоф} / T = 9\,940,9 / 5 = 1\,988,2 \text{ тис. грн/рік}$$

Загальновиробничі витрати розподіляються пропорційно ОДЗ і становлять 35% від ОДЗ:

$$\text{ЗВВ} = 3\,600,0 \times 0,35 = 1\,260,0 \text{ тис. грн}$$

Витрати на електроенергію для роботи лінії заморожування розраховуються виходячи з питомих витрат 15,03 грн/кг, що враховують актуальну вартість електроенергії для промислових споживачів:

$$\text{Сел} = 15,03 \times 480\,000 = 7\,214\,400 \text{ грн} \approx 7\,216,0 \text{ тис. грн}$$

Витрати на сировину і матеріали при обсязі 480 т/рік (борошно: 75% маси  $\times$  12,5 грн/кг; допоміжна сировина: 4,0 грн/кг; пакування: 2,7 грн/кг):

$$\begin{aligned} \text{Сировина} &= 360\,000 \times 12,5 + 480\,000 \times 4,0 + 480\,000 \times 2,7 \\ &= 4\,500\,000 + 1\,920\,000 + 1\,296\,000 = 7\,716\,000 \text{ грн} = 7\,716,0 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

Адміністративні витрати та витрати на збут розподіляються пропорційно виробничій собівартості:

$$\text{Задм.} = \text{Свир} \times 0,03 = 23\,868,2 \times 0,03 = 716,0 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Ззбут} = \text{Свир} \times 0,04 = 23\,868,2 \times 0,04 = 954,7 \text{ тис. грн}$$

Повна калькуляція собівартості замороженої хлібобулочної продукції за калькуляційними статтями при повному річному завантаженні 480 т/рік наведена у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок собівартості замороженої хлібобулочної продукції за калькуляційними статтями при обсязі 480/240т на рік.

| Статті калькуляції                                                                        | Сума на 1 кг, грн | Повні витрати на річний випуск продукції при 480/240 т, тис. грн |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------|
| 1. Сировина і основні матеріали (борошно, яйця, масло, дріжджі, сіль, цукор, поліпшувачі) | 16,08             | 7 716,0                                                          |
| 2. Пакувальні матеріали (вакуумні пакети, лотки)                                          | 2,70              | 1 296,0                                                          |
| 3. Паливо і електроенергія на технологічні цілі                                           | 15,03             | 7 216,0                                                          |
| 4. Основна і додаткова заробітна плата                                                    | 7,50              | 3 600,0                                                          |
| 5. Єдиний соціальний внесок (22% від ОДЗ)                                                 | 1,65              | 792,0                                                            |
| 6. Амортизація обладнання основного виробництва                                           | 4,14              | 1 988,2                                                          |
| 7. Загальновиробничі витрати (35% від ОДЗ)                                                | 2,63              | 1 260,0                                                          |
| Виробнича собівартість                                                                    | 49,73             | 23 868,2                                                         |
| 8. Адміністративні витрати (3% від виробн. с/в)                                           | 1,49              | 716,0                                                            |
| 9. Витрати на збут (4% від виробн. с/в)                                                   | 1,99              | 954,7                                                            |
| 10. Інші операційні витрати (логістика, страхування)                                      | 1,79              | 860,0                                                            |
| Повна собівартість                                                                        | 55,00             | 26 398,9/13 199.5                                                |

Джерело: розраховано автором

Розрахунок прибутку від реалізації продукції Проекту у перший рік (240 т, 50% планового річного обсягу) наведено у таблиці 3.9.

Кошторис витрат на проведення НДР з розробки рецептур замороженої хлібобулочної продукції враховується у складі інноваційної складової інвестицій.

Витрати на оплату праці учасників НДР (2 місяці роботи) наведені у розрахунковій таблиці.

Таблиця 3.9

## Витрати на оплату праці учасників НДР, грн

| Учасник НДР                                | Місячна заробітна плата, грн | Тривалість роботи, міс | Ступінь участі, % | Оплата, грн |
|--------------------------------------------|------------------------------|------------------------|-------------------|-------------|
| Технолог підприємства (здобувач-дослідник) | 25000                        | 2                      | 100%              | 50000       |
| Науковий керівник технологічної кафедри    | 30000                        | 2                      | 30%               | 18000       |
| Консультант випускової кафедри             | 28000                        | 2                      | 25%               | 14000       |
| Лаборант                                   | 12000                        | 2                      | 100%              | 24000       |
| Всього                                     |                              |                        |                   | 106000      |

Джерело: розраховано автором.

Відрахування на соціальні заходи:

$$\text{ЄСВ} = 106\,000 \times 0,22 = 23\,320 \text{ грн}$$

Кошторис витрат на проведення НДР з розробки рецептур замороженої хлібобулочної продукції (6 найменувань  $\times$  5 дослідів)

Таблиця 3.10

## Кошторис витрат на проведення НДР, грн

| Найменування статей витрат                                          | Сума витрат, грн |
|---------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1. Витрати на сировину та матеріали (борошно, масло, яйця, дріжджі) | 7 170            |
| 2. Паливо та електроенергія (лабораторне обладнання)                | 913              |
| 3. Заробітна плата (основна і додаткова)                            | 106 000          |
| 4. Єдиний соціальний внесок (22%)                                   | 23 320           |
| 5. Інші витрати (10% від суми статей 1–4)                           | 13 740           |
| 6. Накладні витрати (30% від суми статей 1–5)                       | 45 343           |
| Виробнича собівартість                                              | 196 486          |
| Адміністративні витрати (3,5% від виробн. с/в)                      | 6 877            |
| Витрати на збут (1% від виробн. с/в)                                | 1 965            |
| Всього повна собівартість ( $\Sigma$ Вндр)                          | 205 328          |

Джерело: розраховано автором

За кошторисом повна собівартість НДР становить 205 328 грн, або 205,3 тис. грн; саме ця сума включається до загальних інвестицій Проекту.

Фінансова оцінка Проекту проводиться за 5-річним горизонтом (2026–2030 рр.) відповідно до методичних рекомендацій розділу 4.

При виконанні розрахунків приймаються такі вихідні дані:

1. Ставка дисконтування – 12% (відповідно до методичних вказівок).
2. Для економічної оцінки проекту прийнятий горизонт 5 років.
3. Для кредитування інвестицій: процентна ставка по кредиту 18% за рік; усі вільні кошти прибутку йдуть на погашення кредиту.

Щорічна сума виплат (R) на обслуговування банківського кредиту (P = 6 480,0 тис. грн, i = 18%, n = 5 років) може бути розрахована за формулою приведення ануїтету:

$$R = P \times i / (1 - (1 + i)^{-n}) \quad (3.10)$$

де P – сума кредиту, тис. грн;

i – відсоток за кредитом (частки одиниці);

n – строк повернення кредиту, років.

Підставивши відомі дані у формулу, визначимо суму щорічних виплат:

$$R = 6\,480,0 \times 0,18 / (1 - (1 + 0,18)^{-5})$$

$$R = 1\,166,4 / (1 - 0,4371)$$

$$R = 1\,166,4 / 0,5629 = 2\,072,2 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок щорічних виплат за кредитом по роках реалізації проекту представлений у таблиці 3.12.

Таблиця 3.11

Величина щорічних виплат за кредитом, тис. грн

| Роки                                    | 1-й     | 2-й     | 3-й     | 4-й     | 5-й     |
|-----------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Сума кредиту, тис.грн                   | 6 480,0 | 5 574,2 | 4 505,4 | 3 244,1 | 1 755,8 |
| Величина відсотків за кредиту, тис. грн | 1 166,4 | 1 003,4 | 810,9   | 583,9   | 316,1   |
| Щорічна сума виплат по кредиту          | 2 072,2 | 2 072,2 | 2 072,2 | 2 072,2 | 2 072,2 |
| Залишок кредиту на кінець року          | 5 574,2 | 4 505,4 | 3 244,1 | 1 755,8 | 0,0     |

Джерело: розраховано автором за формулою



Амортизаційні відрахування розраховуємо прямолінійним методом від вартості основних виробничих фондів (ІСоф = 9 940,9 тис. грн) за 5-річним горизонтом проекту:

$$A = 9\,940,9 / 5 = 1\,988,2 \text{ тис. грн/рік}$$

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів наведено у таблиці 3.12. Виручка за роками нарощується поступово: 2026 – 50% завантаження (240 т); 2027 та наступні роки – 100% (480 т). Поточні витрати пропорційні обсягу.

Таблиця 3.13

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

| Показники                                | Роки       |            |            |            |            |
|------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                                          | 1-й (2026) | 2-й (2027) | 3-й (2028) | 4-й (2029) | 5-й (2030) |
| Виручка від реалізації                   | 31 600,0   | 31 600,0   | 31 600,0   | 31 600,0   | 31 600,0   |
| Поточні витрати (повна собівартість)     | 13 199,5   | 13 199,5   | 13 199,5   | 13 199,5   | 13 199,5   |
| Амортизаційні відрахування               | 1 988,2    | 1 988,2    | 1 988,2    | 1 988,2    | 1 988,2    |
| Щорічна сума виплат за кредитом          | 2 072,2    | 2 072,2    | 2 072,2    | 2 072,2    | 2 072,2    |
| Оподаткований прибуток                   | 14 340,2   | 14 340,2   | 14 340,2   | 14 340,2   | 14 340,2   |
| Податок на прибуток (18%)                | 2 581,2    | 2 581,2    | 2 581,2    | 2 581,2    | 2 581,2    |
| Чистий прибуток                          | 11 758,9   | 11 758,9   | 11 758,9   | 11 758,9   | 11 758,9   |
| Чисті грошові надходження (ЧГН = ЧП + А) | 13 747,1   | 13 747,1   | 13 747,1   | 13 747,1   | 13 747,1   |
| Коефіцієнт дисконтування (12%)           | 0,8929     | 0,7972     | 0,7118     | 0,6355     | 0,5674     |
| Чистий приведений грошовий потік         | 12 274,8   | 10 959,2   | 9 785,2    | 8 736,3    | 7 800,1    |
| Сумарний ЧПД накопичувальним підсумком   | 12 274,8   | 23 234,0   | 33 019,2   | 41 755,5   | 49 555,6   |

Джерело: розраховано автором

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

Розрахунок чистого приведеного доходу здійснюється за формулою:

$$\text{ЧПД} = \sum (\text{ЧГН}_i / (1 + i)^t) - \text{IC} \quad (3.11)$$

де IC – стартові інвестиції, тис. грн;

ЧГН<sub>i</sub> – чисті грошові надходження, дисконтовані протягом n-років, тис. грн.

Якщо ЧПД > 0, то в результаті реалізації проєкту прибутковість підприємства підвищується і проєкт можна вважати прийнятним.

$$\text{ЧПД} = 48\,720,2 - 10\,730,2 = 37\,990,0 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ЧПД} = 37\,990,0 \text{ тис. грн} > 0 \text{ – умова ефективності проєкту виконана.}$$

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

$$\text{ІП} = \sum \text{ЧГН}_i / \text{IC} \quad (3.12)$$

$$\text{ІП} = 48\,720,2 / 10\,730,2 = 4,54$$

$$\text{ІП} = 4,54 > 1,0 \text{ – проєкт є прибутковим та доцільним для реалізації.}$$

Один з найбільш використовуваних показників привабливості інвестиційного проєкту є термін окупності інвестицій (ТОІ):

$$\text{ТОІ} = \text{IC} / \text{ЧГН}_{\text{сер.}} \quad (3.13)$$

де ЧГН<sub>сер.</sub> – середня сума чистого грошового потоку за рік.

Середньозважена величина чистих грошових надходжень:

Результат таблиці 3.13

$$48\,720,2 / 5 = 9744,0 \text{ тис.грн}$$

$$\text{ТОІ} = 10730,2 / 9744,0 = 1,1 \text{ роки}$$

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі на підставі результатів аналізу, проведеного у другому розділі, розроблено інвестиційний проект «Лінія виробництва та шокового заморожування хлібобулочних і кондитерських напівфабрикатів» для ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Проект спрямований на усунення ключової проблеми підприємства — критично низької рентабельності продажів на рівні 0,57%, яка обумовлена монопродуктовою структурою асортименту та відсутністю присутності у високомаржинальних сегментах ринку.

Обрано напрям диверсифікації у сегмент заморожених хлібобулочних напівфабрикатів, що обґрунтовано трьома факторами: стабільним зростанням попиту на цю категорію продукції в Україні, значно вищою маржинальністю порівняно з масовим хлібом.

Визначено склад необхідного обладнання, розроблено програму виробництва і збуту за трьома каналами — HoReCa, торговельні мережі та корпоративне харчування. Обсяг виробництва заплановано на рівні від 240 т у перший рік до 480 т починаючи з другого року роботи лінії. Середня розрахункова відпускна ціна становить 131,67 грн/кг.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено питання розробки та економічного обґрунтування інвестиційного проекту, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібо завод №4».

Аналіз наукових підходів засвідчив, що поняття «інвестиції» є багатограним та трактується як вкладення капіталу, ресурс розвитку підприємства й інструмент модернізації виробництва. Інвестиційну діяльність визначено як систему управлінських рішень, спрямованих на залучення та використання капіталу з метою зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Дослідження ринку показало, що світовий ринок хлібобулочних виробів є стабільним та висококонкурентним, з тенденцією до зростання попиту на продукцію преміальної якості й напівфабрикати. Український ринок функціонує в умовах скорочення обсягів виробництва, проте повністю забезпечує внутрішній попит вітчизняною продукцією.

Фінансово-господарський аналіз ТОВ «Одеський хлібо завод №4» виявив позитивну динаміку операційних показників та водночас низку системних проблем: недостатній рівень рентабельності, високу фінансову залежність та низьку ліквідність.

У роботі розроблено інвестиційний проект створення лінії виробництва та шокового заморожування хлібобулочних і кондитерських напівфабрикатів із орієнтацією на сегмент HoReCa, торговельні мережі та корпоративне харчування. Проект безпосередньо вирішує виявлені проблеми, оскільки забезпечує розширення асортименту, підвищення маржинальності виробництва та вихід на нові ринки збуту.

Економічні розрахунки підтвердили високу ефективність проекту: собівартість виробництва є значно нижчою за прогнозовану ринкову ціну реалізації, а всі показники ефективності відповідають нормативним критеріям.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. № 1560-XII. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 19.03.2026).
2. Біла О., Ромась М., Яценко Ю. Вплив нестабільності зовнішнього середовища на підприємства хлібопекарської галузі. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матер. V Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. С. 318–320. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303592> (дата звернення: 19.03.2026).
3. Гріщенко А. В. Стратегія інноваційного розвитку підприємств хлібопекарської промисловості України : дис. ... д-ра філос. Одеса : ОНТУ, 2025. URL:[https://ontu.edu.ua/download/dissertation/phd/Disser/2025/Disser-PhD-Grishchenko\\_AV.pdf](https://ontu.edu.ua/download/dissertation/phd/Disser/2025/Disser-PhD-Grishchenko_AV.pdf) (дата звернення: 20.03.2025).
4. Гріщенко А. В. Дослідження зарубіжного досвіду активізації інноваційної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-101>
5. Бланк І. А. Інвестиційний менеджмент : навч. курс. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2021. 448 с.
6. Лютий Я. Сутність, класифікація та функції зовнішніх інвестицій в діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-97>  
URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5363> (дата звернення: 19.03.2026).
7. Шандрівська О. Є., Бурдик Х. В. Конкурентне середовище розвитку підприємств на українському ринку хліба та хлібобулочних виробів в умовах збурень. Економіка харчової промисловості. 2024. Т. 16. Вип. 1. С.

23–35. URL:<https://www.researchgate.net/publication/384001178> (дата звернення: 19.03.2026).

8. Підходи до аналізу інноваційно-інвестиційних проєктів в контексті стратегічного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2024. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-xxx>. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7304> (дата звернення: 22.03.2026).

9. Каут О., Пирогов Д. Організація процесу інвестиційної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-xxx>. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/971> (дата звернення: 19.03.2026).

10. Гріщенко А. В. Концептуальні засади формування стратегії інноваційного розвитку хлібопекарської промисловості України. Ефективна економіка. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-101>.

11. Михайлик О. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86>. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3350> (дата звернення: 22.03.2026).

12. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959> (дата звернення: 23.03.2026).

13. Інвестиційна діяльність в Україні після повномасштабного вторгнення. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-60>.

URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2244> (дата звернення: 20.03.2026).

14. Китайчук Т. Інвестиційна привабливість: теоретичний аналіз та впливові фактори. Економіка та суспільство. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-65>.

URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2781> (дата звернення: 19.03.2026).

15. Хлібопекарська галузь України в умовах воєнного часу. Товари і ринки. 2023. № 1. URL:<https://www.researchgate.net/publication/369525425> (дата звернення: 19.03.2026).

16. Андрушкевич Н. В., Фімяр С. В., Блакита В. О. Формування та управління інноваційно-інвестиційним портфелем. Приазовський економічний вісник. 2024. № 1 (37). С. 44–49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-1-7>

17. Михайлик О., Демиденко О. Інвестиційний розвиток підприємств харчової промисловості: сутність та підходи до оцінювання. Економіка та суспільство. 2024. № 70.

URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5510> (дата звернення: 20.03.2026).

18. Інвестиційна привабливість й зовнішньоекономічна діяльність: національний контекст та інституційні детермінанти. Економічний простір. 2025. URL:<https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/354043> (дата звернення: 21.03.2026).

19. Особливості розроблення інвестиційних стратегій в підприємстві. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-66>.

URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3410> (дата звернення: 23.03.2026).

20. Аналіз переробної промисловості України та шляхи зростання її конкурентоспроможності. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-18>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3564> (дата звернення: 25.03.2026).
21. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб. Харків: Право, 2022. 312 с. URL: [https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/SENMK/Shevchenko\\_Konkur.pdf](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf) (дата звернення: 19.03.2026).
22. Коваль Н. М. та ін. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-60>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/812> (дата звернення: 20.03.2026).
23. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. Економіка: реалії часу. 2023. № 4 (68). С. 83–88.
24. Чигрин О., Бондаренко А. Напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3725> (дата звернення: 26.03.2026).
25. Сірук О. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-85>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4617> (дата звернення: 25.03.2026).



26. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-xxx>.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959> (дата звернення: 27.03.2026).

27. Шостак Л., Бегун С., Ульяницький А. Аналіз ринку харчової промисловості у воєнний період. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-xxx>.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4610> (дата звернення: 24.03.2026).

28. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації. Економічний вісник ДДТУ. 2024. URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/318854> (дата звернення: 19.03.2025).

29. Антикризові стратегії в системі бізнес-моделі розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-86>.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4610> (дата звернення: 24.03.2026).

30. Китайчук Т. Інвестиційна привабливість підприємства: теоретичний аналіз та впливові фактори. Економіка та суспільство. 2023. №54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-65>

31. Худолей В., Олішевська А. Нарощення інвестиційного потенціалу як інструмент антикризового управління національною економікою. Науковий вісник Полісся. 2025. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/353427> (дата звернення: 27.03.2026).

32. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства через просування інноваційної продукції. Економічний вісник

КПІ. 2025. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2025.xxx>.  
URL:<https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/341970> (дата звернення: 19.03.2026).

33. Роль виробничих фондів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник ДДТУ. 2025.

URL:<http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/347713> (дата звернення: 28.03.2026).

34. Гуторов О. І. Інвестиційна стратегія підприємства: принципи, методи та етапи розробки. Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2021. № 2. Т. 2. С. 212–226.

35. Державна служба статистики України. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності за 2022–2024 рр.

URL:<https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.03.2026).

36. IMARC Group. Bakery Products Market Size, Share & Trends 2025–2033. URL:<https://www.imarcgroup.com/bakery-products-market> (дата звернення: 10.04.2026).

37. Statista. Bread & Cereal Products – Worldwide Market Forecast. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/bread-cereal-products/worldwide> (дата звернення: 10.04.2026).

38. IndexBox. Worldwide Bread and Bakery Market Overview 2024. URL:<https://www.indexbox.io/blog/bread-and-bakery-world-market-overview-2024-1/> (дата звернення: 10.04.2026).

39. Grand View Research. Bakery Products Market Size, Share & Growth Report 2024–2030. URL:<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/bakery-products-market> (дата звернення: 10.04.2026).

40. Market Reports World. Global Bakery Products Market 2025–2034. URL:<https://www.marketreportsworld.com/market-reports/bakery-products-market-14722421> (дата звернення: 09.04.2026).

41. Гріщенко А. В. Дослідження тенденцій розвитку хлібопекарської промисловості України. Агросвіт. 2025. № 1. С. 77–85. DOI: 10.32702/2306-

6792.2025.1.77.

URL:<https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/5441/5496/12313>. (дата звернення: 09.04.2026).

42. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.04.2026).

43. Pro-Consulting. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні. 2021 – I квартал 2024 рр. URL:<https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2021-i-kvartal-2024-gg-1> (дата звернення: 08.04.2026).

44. Business Research Insights. Bakery Market Size & Global Report, 2026–2035. URL:<https://www.businessresearchinsights.com/marketreports/bakery-market-117572> (дата звернення: 09.04.2026).

45. Конкурентне середовище розвитку підприємств на українському ринку хліба та хлібобулочних виробів в умовах збурень. Економіка харчової промисловості. 2024. Том 16, Вип. 1.  
URL:<https://www.researchgate.net/publication/384001178> (дата звернення: 09.04.2026).

46. YouControl. Фінансові показники ТОВ «Одеський хлібозавод №4» (ЄДРПОУ 43370789). URL:<https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 11.04.2026).

47. Фінансова звітність ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Форма №1 «Баланс» на 31.12.2025 р. Форма №2 «Звіт про фінансові результати» за 2025 рік. (Внутрішні документи підприємства).

## ДОДАТКИ

## Тези конференції

---

 Секція №2. Нові парадигми сучасного менеджменту
 

---

### ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Внуковський Д.О., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ  
Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко І.І.  
Одеський національний технологічний університет. м. Одеса

Хліб та хлібобулочні вироби посідають важливе місце в раціоні харчування населення України, а їх виробництво має стратегічне значення для держави [5]. За даними аналізу ринку, 40% ринку займають 5 основних гравців: ПрАТ «Київхліб», ПрАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі», Lauffer Group та група компаній «Формула смаку», на яких припадає близько 60% внутрішнього виробництва [5]. Від початку повномасштабної війни виробники зіткнулися зі знищенням енергоінфраструктури, подорожчанням логістики та міграцією населення, що спричинило падіння обсягів виробництва та споживання хлібної продукції [4].

Ринок хліба характеризується зміною ступеня концентрації: за розрахунками індексу Херфіндала–Хіршмана він у 2021–2022 рр. становив 85,67 та 72,69 відповідно (менше 1000), що свідчить про слабку концентрацію та гостру конкурентну боротьбу [2, с. 41–54]. Шандрівська О. та Бурдик Х. констатують, що у 2022 р. ринок трансформувався зі слабоконцентрованого на висококонцентрований, а у 2023 р. – на помірно концентрований, що підтверджує нестійкість конкурентного середовища в умовах збурень [2, с. 41–54]. Саме в таких умовах інвестиційна активність підприємства визначає його здатність утримувати позиції у ринковому ядрі.

Сичевський М. зі співавторами встановили, що на розвиток хлібопекарського виробництва одночасно впливають: сукупний дохід від реалізації продукції, капітальні інвестиції, ВВП на одну особу, рівень оплати праці та курс валют [3]. Це підтверджує, що зростання капітальних інвестицій безпосередньо корелює з нарощенням виробничого потенціалу галузі. Крилов Д. і Філатова О. також зазначають, що матеріально-ресурсне забезпечення та ефективний розвиток харчової промисловості «безпосередньо залежать від обсягу, структури та напрямку вкладення інвестиційних ресурсів, впровадження інновацій та забезпечення фінансової стійкості» [4, с. 102–103].

Дурбалова Н.І. аргументує, що «тісний взаємозв'язок інвестицій та інновацій на підприємстві не дозволяє розглядати ці процеси відокремлено один від одного», а «формування мобільних інвестиційно-інноваційних систем є одним з основних етапів на шляху досягнення фінансово-економічної стабільності підприємств харчової промисловості» [1, с. 67]. На практиці це означає, що хлібопекарське підприємство, яке не інвестує у біотехнологічні процеси виробництва та розширення асортименту за рахунок продукції «здорового» призначення, поступається конкурентними позиціями тим гравцям, які реалізують інвестиційно-інноваційну стратегію [1, с. 66–67].

Аналіз показників виробництва хліба за 2018–2022 рр. підтверджує пряму залежність між зовнішніми збуреннями та інвестиційним кліматом у галузі: пандемія COVID-19 і повномасштабна війна спровокували коливання у виробничих обсягах, зупинку капіталовкладень і переорієнтацію підприємств на операційне виживання замість розвитку [5]. За таких умов підприємства, що до 2022 р. сформували достатній інвестиційний фундамент, демонструють вищу стійкість: зокрема, учасники ядра ринку – ТОВ «Київський хліб» та Концерн «Хлібпром» – зберегли ринкові позиції саме завдяки попередньо накопиченому виробничому та фінансовому потенціалу [2, с. 41–54].

За результатами дослідження встановлено, що інвестиційна діяльність є визначальним чинником конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств. Стратегічне спрямування інвестицій у модернізацію виробництва, впровадження інноваційних технологій та розширення асортименту забезпечує утримання ринкових позицій в умовах збурень. Перспективою подальших досліджень є розробка моделі оцінки інвестиційного потенціалу хлібопекарських підприємств в умовах повоєнного відновлення економіки.

#### Література:

1. Дурбалова Н.І. Інноваційно-інвестиційний вектор розвитку хлібопекарських підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Том 11, Вип. 3. С. 66–71. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/1463>
2. Шандрівська О. Є., Бурдик Х. В. Конкурентне середовище розвитку підприємств на українському ринку хліба та хлібобулочних виробів в умовах збурень. *Food Industry Economics*. 2024. Том 16, Вип. 1. С. 41–54. DOI: 10.15673/fie.v16i1.2889. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2889>
3. Sychevskiy M., Shpychak O., Kovalenko O., Kuts O., Bokii O. Trends and prospects for the development of bakery production in European countries. *Ekonomika APK*. 2020. № 7. С. 54–67. URL: <http://eapk.org.ua/contents/2020/07/54>
4. Крилов Д., Філатова О. Проблеми та перспективи розвитку харчової промисловості та її інвестиційна привабливість в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4(28). С. 102–111. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262614>
5. Вплив нестабільності зовнішнього середовища на підприємства хлібопекарської галузі. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали конференції. КІП ім. Ігоря Сікорського, 2024. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303592>