

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

Кафедра менеджменту і логістики



**КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:**

**Логістичні аспекти діяльності підприємств**

**Головний керівник – к.е.н., доц. Валерія ДРОЗДОВА**

**на тему: Закупівельна логістика як важлива складова  
діяльності підприємства**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.689-03.25.1

Здобувачка Дар'я МІШИНА

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

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 17.05.2023 р., протокол № 15

Завідувачка

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

Одеса – 2023 р.

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми зумовлена** необхідністю удосконалення роботи відділов закупівель на виробничих підприємствах, адже саме в рамках закупівельної логістики компанії витрачають великі кошти. Сучасні технології дозволяють частково автоматизувати процес закупівель та зробити його прозорим, що може дати суттєву економію у витратах на сировину, матеріали та послуги.

У першому розділу **«Теоретико-методичні засади сучасного менеджменту»** досліджено теоретичні основи процесного підходу в менеджменті, бізнес-процеси сучасних підприємств. Проаналізовано поняття логістики та значення закупівельної логістики у роботі виробничого підприємства.

У другому розділу **«Дослідження ринку хлібобулочних виробів»** проаналізовано сучасні реалії ринку хлібобулочних виробів та зерна. Досліджено кількість посівних площ зерна та роботу елеваторів, вартість борошна та основних учасників ринку. Проаналізовано фінансово-економічний стан ТОВ «Одеській хлібозавод №4». Проведено ABC-аналіз продукції, аналіз конкурентоспроможності та SWOT-аналіз.

У третьому розділі **«Рекомендації щодо удосконалення організації закупівельної логістики ТОВ «Одеській хлібозавод №4»** проведено аналіз можливостей удосконалення закупівельної логістики. Оглянута діяльність конкурентів у сфері закупівель та запропоновано проведення тендерів на відкритих торгах електронних тендерних майданчиків

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 70 сторінок, 18 таблиць, 16 рисунків. Перелік посилань нараховує 35 найменувань.

**Ключові слова:** бізнес-процеси, процесний підхід, ринок хлібобулочних виробів, закупівельна логістика, тендер.

## ANNOTATION

**The topicality of the topic** is due to the need to improve the work of procurement departments at manufacturing enterprises, because it is within the framework of procurement logistics that companies spend a lot of money. Modern technologies make it possible to partially automate the procurement process and make it transparent, which can provide significant savings in the cost of raw materials, materials and services.

In the first chapter "**Theoretical and methodological foundations of modern management**", the theoretical foundations of the process approach in management, business processes of modern enterprises are studied. The concept of logistics and the importance of procurement logistics in the work of a manufacturing enterprise are analyzed.

In the second chapter "**Research of the bakery products market**" the modern realities of the bakery products and grain market are explored. The number of grain sown areas and the operation of elevators, the cost of flour and the main market participants were studied. The financial and economic condition of Odesa Bakery No. 4 LLC was analyzed. ABC-analysis of products, analysis of competitiveness and SWOT-analysis were carried out.

In the third chapter, "**Recommendations for improving the organization of procurement logistics of Odesa Bread Factory No. 4**" LLC, an analysis of the possibilities of improving procurement logistics was carried out. The activity of competitors in the field of procurement was reviewed and it was proposed to conduct tenders at open auctions of electronic tender platforms

The bachelor's qualification work contains 70 pages, 18 tables, 16 drawings. The list of links includes 35 names.

**Keywords:** business processes, process approach, bakery products market, procurement logistics, tender.

## ЗМІСТ

### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Бізнес-процеси сучасних підприємств. Процесний підхід у менеджменті ..... 10

1.2 Логістика виробничого підприємства та закупівельна логістика як її важлива складова ..... 20

Висновки до розділу 1 ..... 30

### РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ

2.1. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні та чинників що на нього впливають ..... 32

2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Одеській хлібозавод №4» ..... 38

2.3. Характеристика господарської діяльності ТОВ «Одеській хлібозавод №4» ..... 43

Висновки до розділу 2 ..... 50

### РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ТОВ «ОДЕСЬКІЙ ХЛІБОЗАВОД №4»

3.1. Сучасні можливості удосконалення закупівельної логістики ..... 51

3.2. Розрахунок економічної ефективності заходів щодо удосконалення роботи відділу закупівель ..... 57

Висновки до розділу 3 ..... 63

**ВИСНОВКИ** ..... 64

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## ВСТУП

Ринок хлібобулочних виробів як і всі інші переживає скрутні часи. Залежність виробників від одного основного компонента виробництва – борошна, робить їх в певній мірі залежними від усього ланцюга отримання борошна.

Наслідки військових дій суттєво зменшили кількість посівних площ зерна, що є сировиною для отримання борошна. Пошкодження частини елеваторів та їх непрацездатний стан зменшує можливості обробки та складування зерна.

Коливання вартості зерна та борошна, залежність від «зернового коридора», непередбаченість можливості роботи підприємств хлібобулочної промисловості говорять про необхідність застосування кризового менеджменту, переосмислення всіх операцій, зокрема логістичних, що відбуваються на підприємствах.

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

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є дослідження можливостей удосконалення закупівельної логістики підприємства (на прикладі ТОВ «Одеській хлібозавод №4»).

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

- дослідити процесний підхід у менеджменті та бізнес-процеси сучасних підприємств ;
- встановити місце закупівельної логістики на виробничому підприємстві;
- проаналізувати чинники що впливають на ринок хлібобулочних виробів;

- розрахувати показники фінансово-економічної діяльності та дослідити господарську діяльність ТОВ «Одеській хлібозавод №4»
- провести ABC-аналіз, SWOT-аналіз та оцінку стану конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Одеській хлібозавод №4»;
- визначити сучасні можливості удосконалення закупівельної логістики;
- запропонувати варіант удосконалення роботи відділу закупівель та розрахувати економічний ефект від впровадження пропозиції.

**Об'єктом** дослідження є процес здійснення закупівельної діяльності ТОВ «Одеській хлібозавод №4».

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління закупівельною логістикою в частині обрання постачальників.

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

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

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

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

учених, дані мережі Інтернет, дані виробників хлібобулочних виробів та компаній що встановлюють обладнання з контролю транспорту, матеріали емпіричних досліджень і спостережень автора, власні аналітичні розрахунки.

Практичне значення роботи визначається тим, що впровадження в діяльність підприємства відкритої тендерної основи проведення закупівель дозволить отримати суттєву економію та знизити ризики зловживання з боку посадових осіб відділу закупівель.

## ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи бакалавра здійснено дослідження можливостей удосконалення закупівельної логістики підприємства на прикладі ТОВ «Одеській хлібозавод №4»

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

1. Досліджено поняття «бізнес-процес», та як одне із тлумачень за основу взято визначення згідно стандартів ISO 9000-2001 - «набір взаємопов'язаних або взаємодіючих заходів, що перетворюють входи на виходи». Відповідно це різна діяльність, за рахунок якої „вхідні” потоки перетворюються у „вихідні” шляхом використання регламентованого управлінського впливу та застосування певних ресурсів

2. Розглянуто етапи становлення логістики як науки та діяльності. Встановлені шість основних правил логістики, серед яких поняття що вирати повинні бути мінімальні. Закупівельна логістика один із видів логістики, який на виробничому підприємстві витрачає найбільшу кількість грошей. Отже, регулювання бізнес-процесів що відбуваються на будь-якому етапі циклу закупівельної логістики може принести суттєвий економічний ефект.

3. Проаналізовано тенденції ринку хлібобулочних виробів та встановлено, що 80% виробництва хліба та хлібобулочних виробів припадає на великі промислові підприємства. У собівартості виробництва хлібобулочних виробів найбільшу частку у розмірі 50% мають матеріальні витрати та оплата праці - 22%.

4. Вартість борошна за останній рік суттєво змінювалась. Починаючи із березня 2022 року внаслідок військових дій вартість почала збільшуватись, проте на початку весни 2023 року впала майже на 1000 грн/т.

5. Аналіз тенденцій ринку зерна дозволив встановити, що для збереження зерна потрібні елеватори, кількість яких зменшилась за останній

рік більш ніж на 10%. Посівні площі під пшеницю (озимі культури) зменшено на 45% і тільки 4 області мають приріст. При цьому борошномельні заводи майже на 15% у 2022 році збільшили обсяг виробництва у порівнянні до 2021 року.

6. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Одеській хлібозавод №4», показав, що підприємство стабільно розвивається та ефективно використовує основні фонди

7. Аналіз господарської діяльності дозволив встановити, що підприємство стабільно працює з 1968 року. На теперішній час виробляє близько 100 тонн продукції на добу, хоча виробнича потужність дозволяє виробляти до 200-220 тонн.

8. АВС-аналіз показав, що 2 найменування продукції знаходяться у категорії А, та складають майже 87% виробництва. Стан конкурентоспроможності згідно аналізу в рамках Одеської області є найкращим серед інших конкурентів.

9. SWOT-аналіз та аналіз господарської діяльності підприємства дозволив встановити, що серед іншого слід звернути увагу на організацію процесу закупівель, які досі проходять у так званому «ручному» режимі.

10. Аналіз сайту ТОВ «Одеській хлібозавод №4» показав, що він є зовсім неінформативним, особливо у порівнянні до сайтів конкурентів. Також на ньому немає інформації щодо потреб компанії у закупівлі будь-чого. Подібна «таємничість» дає можливість до зловживань та корупційної складової у процесі закупівель, що можливо усунути впровадив тендерну систему (бажано із відкритими торгами).

11. Аналіз тендерних майданчиків дозволив запропонувати використання технологій компанії Smart Tender, завдяки яким можливо оптимізувати бізнес-процес закупівель.

12. Згідно із даними різноманітних компаній впровадження тендерних закупівель дозволяє отримати економію до 30% на закупівлі товару. В роботі

запропоновано через тендерний майданчик для початку закуповувати борошно як найбільш вживаний компонент, а далі можливо та навіть треба переважно більшість компонентів та навіть послуг пропускати через відкриті електронні тендери. Для розрахунку економічного ефекта було взято не 30%, що складає близько 3000-4000 грн/т, а лише 500 грн/т. Запропоновано ввести посаду Спеціаліста із тендерних закупівель.

13. Економічний ефект від запропонованої зміни у організації процесу закупівель становить: сумарний приведений чистий грошовий потік за 5 років реалізації проекту складає 38272,94 тис.грн., відповідно NPV проекту – 38202,94 тис.грн., Ток дорівнює 0,01 роки.

Отримані дані демонструють економічну ефективність запропонованих змін.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вільна енциклопедія. Вікіпедія URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81>
2. Большая советская энциклопедия. В 30 т. / Гл. ред. А.М. Прохоров. – 3-е изд. – 1975. – Т. 21. – с. 161.
3. Смерічевський С.Ф., Захаров В.О. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. – 2-ге вид. – Донецьк: ДонДУУ, 2007. – 199 с.
4. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. – Рівне: НУВГП, 2014. – 158 с.
5. Козир С.В., Слесарев В.В., Ус С.А., Хом'як Т.В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів. Підручник. Дніпро: НТУ «ДП», 2022. – с. 163
6. Опис бізнес-процесів компанії. Кому, навіщо і як? Електронний ресурс Корпорації “Глобал Консалтінг”. URL: <https://gc.ua/uk/opis-biznes-procesiv-kompani%D1%97-komu-navishho-i-yak/>
7. Коюда В.О., Пасько М.І., Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства. Журнал «Економіка. Менеджмент і маркетинг» УДК 658.512:334.716 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-protsesi-suchasnogo-promislovogo-pidpriemstva/viewer>
8. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. – К: Центр учбової літератури, 2010. – с. 360
9. Зубар Н. М., Григорак М.Ю. Логістика у ресторанному господарстві: Навч. посіб. — К.: Центр учбо- вої літератури, 2010. — с. 312
10. Гурч Л. М. Логістика : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. — 560 с. : іл. — Біб- ліогр.: с. 369–378; 547–548.

11. Сумец О.М., Логістика URL: <https://textbook.com.ua/logistika/1473450861/s-2?page=3>
12. Собчишин В. М., Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності. Електронний журнал «Ефективна економіка» № 9, 2013 УДК 658.7.03.005 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2308>
13. Бажин И. И. Логистика. – Х. : Коксум, 2004. – с. 240
14. Ларина Р. Р. Логистика в управлении организационно-экономическими системами : монография / Р. Р. Ларина, В. Л. Пилюшенко, В. Н. Амитан. – Донецк : ВИК, 2003. –с. 239
15. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика. К. Професіонал, 2004. – с. 288
16. Николайчук В. Е. Заготовительная и производственная логистика. Донецк : Донецкий государственный университет, 1998. – 86 с.
17. Дзевко И. Экономисту о логистике: сущность, основные понятия, концепция. Х. Консульт, 2006. – 152 с.
18. Мороз О. В., Музика О.В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах. Монографія. Вінниця. УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. – с. 165
19. Мочерний С.В., Економічна енциклопедія. Т.2. К. 2001. с. 848
20. Крикавський Є.В. Логістика. Для економістів: Підручник. – Львів: Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2004. – 448 с.
21. Герасименко С. Названо Топ-10 виробників борошна 25.01.2023 Сайт Latifundist. URL: <https://latifundist.com/novosti/60745-nazvano-top-10-virobnikiv-boroshna>
22. Показники місткості ринку хлібобулочних виробів за 2016 - 2019рр., з урахуванням тіні в натуральному і грошовому вираженні, тис. тон і млрд грн URL:<https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-2020>

23. Михайленко В. В Україні стрімко дорожчає борошно. Більшість борошномельних компаній в Україні продовжують працювати . 14.03.2022. Сайт LandLord. URL: <https://landlord.ua/news/boroshno/>
24. Лиса А. В Україні вартість борошна продовжить зростати. 29.03.2022. Сайт LandLord. URL: <https://landlord.ua/news/v-ukraini-vartist-boroshna-prodovzhyt-zrostaty/>
25. В Україні дещо знизилась ціна на пшеничне борошно 06.03.2023. Сайт Agravery. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/v-ukraini-deso-znizilis-cini-na-psenicne-borosno>
26. Лебідь Л. Споживання хлібобулочних виробів знижується: українці все більше купують заморожений хліб . 02.11.2022. Сайт AgroPortal. URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/spozhivannya-hlibobulochnih-virobiv-znizhuetsya-ukrajinci-vse-bilshe-kupuyut-zamorozheniy-hlib>
27. Лиса А. На українському ринку утилізується кожна 12-та буханка хліба – президент ВАП. 30.10.2022. Сайт Landlord. URL: <https://landlord.ua/news/na-ukrainskomu-rynku-utyлизuetsia-kozhna-12-ta-bukhanka-khliba-prezydent-var/> (дата звернення 06.05.2023)
28. Пепеля В. Українські пекарі потребують законодавчого врегулювання конфлікту інтересів з ритейлерами. 28.02.2023. Сайт Landlord. URL: <https://landlord.ua/news/ukrainski-pekari-potrebuiut-zakonodavchoho-vrehuliuvannia-konfliktu-interesiv-z-ryteileramy/> (дата звернення 08.05.2023)
29. Пепеля В. Ціни на хліб в Україні пордовжать зростати – експерти. 19.05.2023. Сайт Landlord. URL: <https://landlord.ua/news/tsiny-na-khlib-v-ukraini-prodovzhat-zrostaty-eksperty/> (дата звернення 20.05.2023)
30. 9-й випуск інфографічного довідника 2021-2022 «Агробізнес України під час війни». Сайт Агробізнес України. URL: <https://agribusinessinukraine.com/> (дата звернення 29.05.2023)
31. Герасименко С. Названо ТОП-10 виробників борошна. 25.01.2023.

Сайт Latifundist.com. URL:<https://latifundist.com/novosti/60745-nazvano-top-10-virobnikiv-boroshna> (дата звернення 10.05.2023)

32. Сайт компанії Одеський коровай. URL: <https://korovay.od.ua/> (дата звернення 15.05.2023)

33. Сайт компанії Київхліб. URL: <https://kyivkhliv.ua/> (дата звернення 15.05.2023)

34. Сайт компанії Смарттендер. URL: <https://smarttender.biz/>(дата звернення 15.05.2023)

35. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи бакалаврів, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» всіх форм навчання / Укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, В. А. Бондар. Одеса, ОНТУ, 2022. 81 с.