

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра товарознавства, управління безпечністю та якістю**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Конкурентоспроможність та управління ланцюгами постачання борошна житнього»**

Студентки 2 курсу, 7м групи,  
спеціальності 076 «Підприєм-  
ництво, торгівля та біржова  
діяльність» спеціалізації «То-  
варознавство та комерційна  
логістика»

\_\_\_\_\_

*підпис  
студента*

Куць Анастасія  
Вадимівна

Науковий керівник  
док-р. техн. наук,  
професор

\_\_\_\_\_

*підпис  
керівника*

Белінська Світлана  
Омелянівна

Науковий консультант,  
канд.екон наук,  
доцент

\_\_\_\_\_

*підпис кон-  
сультанта*

Харсун Людмила  
Григорівна

Гарант освітньої програми  
док-р. техн. наук,  
професор

\_\_\_\_\_

*підпис керівни-  
ка*

Сидоренко Олена  
Володимирівна

Київ 2020

## Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет КЕБГВін та маркетингу Кафедра Управління безпосередньо та ефективно  
 Спеціальність Підприємство, торгівля та біржова діяльність  
 Спеціалізація/освітня програма Товарознавство та консалтинг підприємств

Затверджую

Зав. кафедри

Милоска М. А.

«12» 12 2019 р.

### Завдання

#### на випускну кваліфікаційну роботу (проект) студента

Кучер Анастасія Владиславівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

#### 1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

"Концентрація зусиль на управління ліквідністю підприємства"

Затверджена наказом ректора від «02» 12 2019 р. № 4133

2. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту) 20.11.2020р.

#### 3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи проекту (проекту)

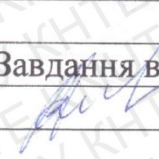
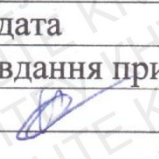
Визначення шляхів зменшення витрат на управління ліквідністю підприємства та перекладання на них витрат управління ліквідністю його постачальників.

Об'єкт дослідження Державна компанія, ТОВ "СІЛЬГО ФУД"

Предмет дослідження співвідношення витрат на управління ліквідністю, організація постачальників



4. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
3	Харсун А.Г.		

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні задачі формування конкурентоспроможності  
Бороники пшеничного.

1.1. Чинники формування та методи оцінювання конкурентоспроможності Бороники пшеничного

1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності управління підприємствами  
постачальні Бороники пшеничного

Розділ 2. Конкурентоспроможність Бороники пшеничного як  
реалізується на ТОВ «СІМЬТО-ФУД»

2.1. Організація, об'єкти та методи досліджень на ТОВ «СІМЬТО-ФУД»

2.2. Конкурентоспроможність Бороники пшеничного як реалізується на  
ТОВ «СІМЬТО-ФУД»

Розділ 3. Управління ланцюгами постачання Бороники пшеничного  
на підприємстві ТОВ «СІМЬТО-ФУД»

3.1. Організація постачання Бороники пшеничного на ТОВ «СІМЬТО-ФУД»

3.2. Оцінювання конкурентоспроможності управління ланцюгами постачання  
Бороники пшеничного на підприємстві ТОВ «СІМЬТО-ФУД» та визначення  
перспективних напрямків його розвитку.

Список використаних джерел

Додатки







11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота на тему  
 «Конкурентоспроможність та управлінське ланцювання  
 промислових об'єктів підприємства» виконана  
 гідно до зазначеного календарного плану.  
 Робота складається з трьох розділів,  
 містить теоретичну, експериментальну та  
 практичну складову.  
 Авторами практичної частини роботи є кілька осіб  
 зі спеціальних дисциплін, особливо проведені  
 експериментальні та практичні дослідження,  
 зрублили такі матеріали у збір.  
 Матеріал викладено логічно, послідовно.  
 За змістом та оформленням робота  
 гідно задовольняє вимоги та  
 допускається до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)  
 19.11.2020  
 (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента  
 (прізвище, ініціали)  
 може бути допущена до захисту на засіданні екзаменаційної комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ (підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » 201 \_\_\_\_\_ р. (підпис, прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

### **Куць А.В. Конкуренентоспроможність та управління ланцюгами постачання борошна житнього**

Випускнакваліфікаційна робота присвячена вивченню конкурентоспроможності та управління ланцюгами постачання борошна житнього на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

В роботі проаналізовано ринок борошна України за видами та виробниками борошна. Встановлено, що основними чинниками що впливають на конкурентоспроможність борошна житнього є якість товару та ціна за якою його реалізують у торговельній мережі. Проведено органолептичні та фізико-хімічні дослідження борошна житнього, що реалізується на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Було проаналізовано основних постачальників борошна житнього та оцінено ефективність управління постачанням на підприємстві.

Розроблені пропозиції як для виробників борошна житнього так і для підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» яке реалізує даний товар.

**Ключові слова:** *борошно житнє, конкурентоспроможність, управління ланцюгами постачання, ефективність, якість.*

## SUMMARY

### **Kuts A.V. Competitiveness and management of lantsyugs of the post-channya boroshna zhitnogo**

The final qualification work is devoted to the establishment of competitiveness and management of lancers for the production of boroshna life at the enterprises of LLC "SILPO-FOOD".

In the robot, the market of boroshna of Ukraine has been analyzed for the species and virobniks of the forest. It was established that the main officials are pouring in on the competitiveness of the livelihood є the quality of the goods and the price for how they are sold at the merchant net. Organoleptic and physical and chemical dosage of life



was carried out, which is implemented at the enterprise LLC "SILPO-FOOD". Buló analyzed the main managers of livestock production and assessed the efficiency of management of production facilities.

Razrobleni propozitsii yak for vyrobnykiv boroshna zhitniy so and for the enterprise LLC "SILPO-FOOD" yak realizu pe daniy goods.

**Key words:** *lively life, competitiveness, management of lancets, efficiency, quality.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БОРОШНА ЖИТНЬОГО .....	12
1.1 Чинники формування та методи оцінювання конкурентоспроможності борошна житнього.....	12
1.2 Методи оцінювання ефективності управління ланцюгами поставок борошна житнього.....	20
РОЗДІЛ 2. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БОРОШНА ЖИТНЬОГО ЯКЕ РЕАЛІЗУЄТЬСЯ НА ТОВ«СІЛЬПО-ФУД».....	27
2.1 Організація, об'єкти та методи дослідження на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» .....	27
2.2 Конкурентоспроможність борошна житнього яке реалізується на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» .....	32
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАНН БОРОШНА ЖИТНЬОГО НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	40
3.1 Організація постачання борошна житнього на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» .....	40
3.2 Оцінювання ефективності управління ланцюгами постачання борошна житнього на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та визначення перспективних напрямків його розвитку .....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	61



## ВСТУП

Житнє борошно грубого помелу, воно ж цільнозерне житнє борошно — виробляється з цільного зерна органічного жита, разом з оболонкою (висівками) та зародком. Завдячуючи цьому таке борошно містить ту ж кількість вітамінів, мінеральних і поживних речовин та клітковини, як і цільні органічні зерна жита. Довгий час житнє борошно використовувалось тільки для промислового випікання хліба із житнього борошна. Однак, сьогодні воно все частіше з'являється на домашній кухні – з нього можна зробити печиво, млинці, оладки, пироги, перепичку та інші смачності. Звичайно до житнього борошна додають високосортне пшеничне борошно, так як житнє борошно містить менше клітковини, що відображується на її пекарських якостях.

На сучасному етапі формування ринкового середовища нагального вирішення потребує проблема адаптації підприємств до функціонування в умовах жорсткої конкуренції. Саме конкуренція як рушійний фактор спонукає підприємства та пов'язані з ними суб'єкти економічних відносин до вдосконалення власної діяльності, що робить їх більш успішними на ринку й витривалими у боротьбі за здобуття прихильності споживачів. Індикатором такого успіху є конкурентоспроможність, яка фактично характеризує переваги того чи іншого товаровиробника на конкретному ринку. Якість борошна житнього відіграє значну роль у забезпеченні конкурентоздатності, тому потрібна товарознавча оцінка.

Ефективна діяльність сучасних підприємств уже не залежить тільки від наявності високотехнологічного устаткування чи інноваційних розробок. У наш час — час становлення низьковуглецевої економіки та пропагування основ сталого розвитку в усіх сферах існування і діяльності людства – підприємствам замало бути просто відповідальними у власній діяльності. Сьогодні підприємства, які прагнуть зміцнити конкурентні позиції на ринках збуту, мають володіти інформацією та відповідати за діяльність усіх своїх постачальників. Саме у цій ситуації питання про дослідження поняття «відповідальне управління ланцюгами постачань» по-

винно стати основоположним для керівників не тільки транснаціональних компаній, а й невеликих виробничих підприємств.

Зрозумілим є й той факт, що кожна епоха та, відповідно, кожний етап розвитку суспільства у цілому та економіки зокрема вимагали відповідних методів та механізмів, які б відповідали конкретним потребам. XXI ст. – нової епохи, що диктує свої вимоги до розвитку науки економіки. Нині людство володіє найбільшою кількістю ресурсів за весь час його існування, але водночас ми функціонуємо в еру обмеженості ресурсів. Це твердження на перший погляд є парадоксальним, взаємовиключним і водночас абсолютно істинним, адже за рахунок розвитку та вдосконалення економічної науки формуються нові концепції та механізми ефективного функціонування у сучасних умовах розвитку.

Серед цих концепцій необхідно виокремити концепцію управління ланцюгами поставок (SCM). Ця концепція є дієвою, але й, як і будь-яка інша, потребує дієвого механізму оцінювання ефективності. З огляду на масштабність ланцюгів поставок та частоті невідповідності процесу управління ними сформованим стратегіям та цілям підприємства існує можливість виникнення конфлікту і, як результат, неефективності загального ланцюга поставок. Саме цим зумовлено значущість аналізу наявних підходів до оцінювання ефективності ланцюгів поставок.

Мета роботи - визначити чинники конкурентоспроможності борошна житнього та перспективи напрямків управління ланцюгами його постачання.

Об'єкт дослідження - борошно житнє, що реалізується на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Предмет дослідження - споживні властивості борошна житнього та організація його поставок.

Для виконання поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

1. Дослідити ринок борошна в Україні;
2. Визначити основні засади формування конкурентоспроможності борошна житнього;



3. Дослідити чинники що впливають на конкурентоспроможність борошна житнього;
4. Оцінити ефективність управління постачанням борошна житнього на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
5. Зробити висновки основані на результатах дослідження та надати власні пропозиції.

Наукова новизна роботи полягає у тому що вперше було досліджено чинники конкурентоспроможності для житнього борошна у сучасних ринкових умовах.

Практична цінність роботи полягає у тому що отримані результати досліджень можуть використовувати як торгові підприємства для удосконалення торгового асортименту для кращого задоволення потреб споживачів, так і виробники житнього борошна для покращення своєї продукції.

Публікація. Куць А.В Чинники формування конкурентоспроможності борошна житнього / А. В. Куць // Іновації в підприємстві і торгівлі: зб. наук. ст. студ.- Київ: КНТЕУ. – 2020.

Апробація. Доповідь на тему «Конкурентоспроможність борошна житнього» на III Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Підприємство, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації» що відбулася 27 травня 2020 року .

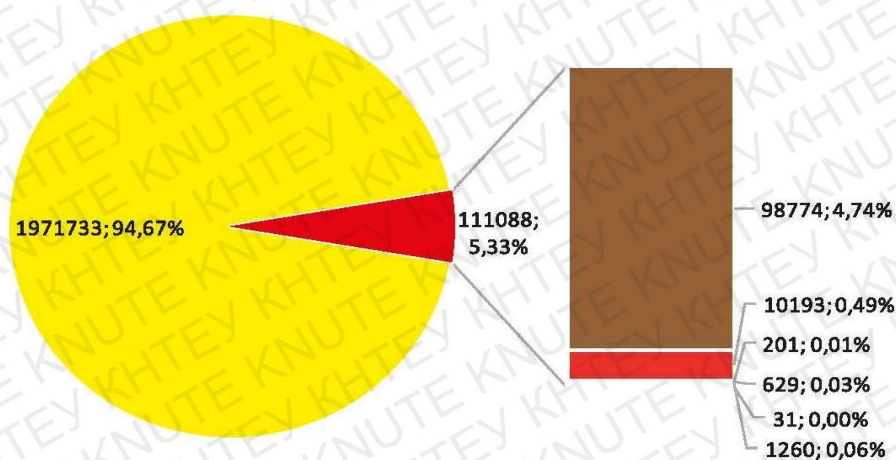
Робота складається з трьох розділів містить висновки та пропозиції, список використаних джерел та додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БОРОШНА ЖИТНЬОГО

#### 1.1 Чинники формування та методи оцінювання конкурентоспроможності борошна житнього

Борошно є одним із важливих харчових продуктів, що одержують у процесі розмелювання різних видів зерна і використовують здебільшого в подальшому для виробництва хлібобулочних, макаронних та кондитерських виробів. Згідно з чинними державними стандартами борошно розподіляють на пшеничне, яке класифікують за сортами: крупчатка, вищий, перший, другий і обойне; житнє: сіяне, обдирне, обойне; житньо-пшеничне та пшенично-житнє обойне [1]. Також виробляється борошно з твердих сортів пшениці, кукурудзяне, гречане, вівсяне, соєве та інші його різновиди, на рис.1.1 зображена структура ринку України по видам борошна за 2018 рік.



*Рис.1.1 Асортимент борошна на українському ринку за 2018 рік*

З рис. 1.1 видно що 94.667% займає пшеничне чи пшенично-житнє борошно, а лише 5,33% займають всі інші види борошна такі як: кукурудзяне (0,49%), ячмінне (0,01%), житнє (4,47%), рисове (0,03%) та, вівсяне (0,06%) та інші види борошна [2].



Вітчизняний ринок борошна складається із пропозиції, що формується як за рахунок перехідних запасів минулого періоду і внутрішнього виробництва, так і внаслідок його імпорту, а також споживання за різними напрямками. Ємність внутрішнього ринку борошна з урахуванням оцінки усіх джерел формування його пропозиції орієнтовно може досягати близько 2,2–2,5 млн т. [3].

За останні роки в цілому зберігається негативна тенденція виробництва борошна. Так, у 2016 р. порівняно із 2010 р. виробництво борошна скоротилося на 547 тис. т, а відносно 2000 р. — на 991 тис. т і сягало 2085 тис. т, що дорівнює лише 67,8% від рівня 2000-го. Впродовж 9 місяців 2017 р. обсяг виробництва борошна досяг 1410 т. Детальніше на рис.1.2 наведено структуру та обсяги виробництва борошна на українському ринку [4].



Рис. 1.2 Основні виробники борошна

У житньому борошні міститься від 10 до 15% білків (обойне борошно), до 74-крохмалю (сіяне), золи від 1,85 (обойне) до 0,65% (сіяне). Вологість всіх сортів житнього борошна повинна бути не більше 15%.

За якістю борошно житнє буває: сіяне, обдирне, обойне. Колір борошна сіяного — білий, обдирного – сірувато-білий, обойного – сірувато-білий з помітними частинками оболонки зерна. Величина помелу житньої муки має таке ж значення, що і для пшеничної [5].

Кулінарне використання борошна житнього різноманітне, з нього готують козуру (булочки з житнього борошна з яйцем всередині), хліб, млинці, пиріжки.

Зазвичай до житнього борошна додають високосортне пшеничне борошно, так як житнє борошно містить менше клітковини, що відображується на його пекарських якостях.

На сьогоднішній день багато виробників борються за споживача різними способами, знижують ціни, удосконалюють продукцію, технологію виготовлення, покращують сировину, вигадують новинки задля зацікавлення споживача і ринок борошна не є виключенням. Щоб борошно житнє завоювало свого споживача воно має бути конкурентоспроможним на відміну від своїх конкурентів.

Конкурентоспроможність продукції визначається як її перевага у порівнянні з іншими видами аналогічної продукції при вирішенні потенційним покупцем його проблем. Тобто, це ступінь відповідності товару вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками [6].

Розрізняють параметри та показники конкурентоспроможності.

Параметри конкурентоспроможності – це, як правило, кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності.

Прийнято виділяти окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні параметри.

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання. Технічні параметри поділяють на параметри призначення, ергономічні та естетичні параметри [7].

Параметри призначення характеризують області використання продукції та функції, які вона покликана виконувати. За ними можна судити про корисний ефект, що досягається за допомогою використання даної продукції в конкретних умовах споживання.

Параметри призначення поділяють на:



- класифікаційні параметри, що характеризують належність продукції до певного класу і використовуються для оцінки лише на етапі вибору області застосування продукції; вони слугують базою для подальшого аналізу і в подальших дослідженнях участі не беруть;

- параметри технічної ефективності, що характеризують прогресивність технічних рішень і використовуються при розробці та виготовленні продукції;

Естетичні параметри характеризують інформаційну виразність упаковки борошна житнього (раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції та стабільність товарного вигляду) [8,9].

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами (параметри патентної чистоти, екологічні параметри, параметри безпеки, по яких для даного ринку встановлені обов'язкові діючі вимоги міжнародних, національних стандартів, технічних регламентів, норм, законодавства) .

Показники конкурентоспроможності – це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта дослідження, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності [10,11].

Конкурентоспроможність товару має такі показники:

- рівень якості товару і його стабільність;
- імідж товару;
- рівень новизни товару;
- інформативність товару;
- ціна споживання товару.

Показники 1 – 4 визначають споживчу вартість товару, тобто його корисність, цінність для споживача, а показник 5 – вартість товару.

При виборі товару покупець часто стоїть перед дилемою – віддати перевагу ціні або якості. В більшості випадків він віддає перевагу якості. Один з західних економістів сказав, що в теперішній час все менше людей дивляться на продажну ціну, а більше уваги приділяють якості, так як вона “живе” разом з виробом, а ціна забувається швидко [11,12].

Рівень якості як критерій конкурентоспроможності являє собою відносну характеристику, що базується на порівнянні показників якості продукції, що оцінюється, та аналога (базового зразка).

Якість продукції – це сукупність властивостей і характеристик продукції, що обумовлює її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби. На практиці конкретні потреби переводяться в набір кількісно і якісно встановлених вимог до характеристики продукції. Оцінка якості передбачає перевірку відповідності продукції вимогам до якості – переліку кількісних характеристик (показників якості) і якісних ознак.

Вимоги до якості мають обов’язковий чи рекомендаційний характер.

Обов’язкові вимоги повинні виконуватись всіма державними органами, суб’єктами господарювання незалежно від їх підпорядкування і форми власності.

Вимоги, що рекомендуються, містяться в нормативних документах, підлягають обов’язковому дотриманню суб’єктами господарської діяльності, якщо це передбачено договорами або технічною документацією виробника продукції [13,14].

Показник якості продукції – це кількісна характеристика одної чи декількох властивостей продукції, що формують її якість.

В залежності від характеру завдань, що вирішуються, оцінка якості може бути проведена за показниками, які можна згрупувати за такими ознаками:

1. За кількістю властивостей, що характеризуються:

- одиничні показники (характеризують одну з властивостей товару);
- комплексні показники (характеризують декілька властивостей товару).



## 2. За формою представлення:

- абсолютні показники (фактичне значення в натуральних чи вартісних одиницях);
- відносні показники (співставлення абсолютних показників даного зразка продукції та аналога).

## 3. За властивостями:

- показники призначення;
- показники надійності;
- показники екологічності;
- показники безпеки;
- ергономічні показники;
- естетичні показники.

Діагностика рівня якості товарів охоплює такі етапи:

- 1) встановлення номенклатури показників якості товару;
- 2) визначення кількісних значень показників якості товару;
- 3) встановлення вагомості окремих показників якості товару;
- 4) обчислення комплексного показника якості товару;
- 5) визначення рівня якості товару, що оцінюється.

Встановлення номенклатури показників якості товару здійснюється у відповідності до показників, що передбачені в міжнародних стандартах (ІСО і ін.); зарубіжних і вітчизняних стандартах; каталогах, проспектах і стандартах фірм-виробників даного виду продукції; патентній інформації [15,16,17].

В залежності від джерела і способів отримання первинної інформації для визначення показників якості розрізняють такі методи визначення кількісних характеристик:

- органолептичний;
- вимірювальний;
- реєстраційний;
- розрахунковий;

- експериментальний;
- експертний;
- соціологічний;
- аналітичний.

Для різних за призначенням товарів окремі споживчі показники якості мають неоднакове значення. Наприклад, для продуктів харчування, що продаються на вагу естетичні показники не відіграють великої ролі, в той час як для продуктів харчування що продаються в упаковці вони будуть мати одні з головних ролей. Ступінь важливості окремих одиничних показників якості оцінюють за допомогою коефіцієнтів вагомості. Найчастіше вагомість визначають експертним шляхом [18].

Комплексний узагальнюючий показник якості товару обчислюється як середньозважений показник рівня якості в тих випадках, коли важко вибрати головний показник і встановити його функціональну залежність від одиничних показників якості.

Конкурентоспроможність товару залежить від ряду факторів, які можна об'єднати в такі групи:

- виробничі;
- ринкові;
- збутові;

Виробничі фактори визначають виробничі можливості фірми виготовляти якісний товар. Ці можливості можна оцінити за такими показниками: 1) устаткування і персонал; 2) сировинні ресурси; 3) інженерно-технічні знання і досвід персоналу.

Часто виробничі фактори пов'язують з системою управління якістю, а при діагностиці враховують [19,20]:

- роль керівництва організації в роботі по якості;
- встановлення партнерських взаємозв'язків з постачальниками і споживачами;
- орієнтація на постійне удосконалення, системне управління процесами;



- взаємодія з громадськістю;
- орієнтація на результати.

Оцінка конкурентоспроможності товару може здійснюватись різними методами. Ці методи класифікують за такими ознаками:

1. За номенклатурою критеріїв методи поділяють:

- прямі;
- опосередковані .

2. За формою представлення даних:

- графічний;
- матричні методи;
- розрахунковий метод;
- комбіновані методи.

До прямих методів відносяться ті, що засновані на номенклатурі критеріїв, включаючи інтегральний показник якості, який визначається як відношення якості до ціни. Часто в залежності від значення цього відношення товари ранжують, присвоюючи перше місце аналогу з найкращим відношенням. Ці методи широко застосовують споживчі організації при проведенні експертизи товарів [21].

До непрямих методів відносяться методи, які засновані на номенклатурі, що охоплює тільки характеристики якості. Відсутність в номенклатурі ціни продажу дозволяє опосередковано визначати конкурентоспроможність товарів. Тому застосування цих методів виправдано в тих випадках, коли товари, що оцінюються, мають близькі значення роздрібною ціни. Для прийняття висновків щодо конкурентоспроможності товарів використовують як кількісні характеристики (рівень якості, комплексний показник якості), так і якісні (ступінь відповідності вимогам стандартів) [22,23].

Зо обсягом продажу вітчизняних та імпортованих товарів магазини визначають по кожній групі “лідера продажу”. Маркетингові служби торгівельних організацій можуть використовувати і інші критерії, зокрема рівень продажу, швидкість продажу тощо.

Узагальнюючи вище наведене конкурентоспроможність борошна житнього можна визначити як спроможність деякого класу об'єктів (товар, підприємство, країна) займати визначену ринкову нішу. Конкурентоспроможність характеризує ступінь відповідності окремого класу об'єктів визначеним ринковим потребам: пропозиції (товару) - попиту на нього, підприємства - можливості забезпечити конкурентні переваги, країни - соціально-економічній моделі розвитку.

Конкурентоспроможність борошна житнього зазвичай визначається такими елементами:

- властивостями борошна житнього;
- властивостями конкуруючих товарів;
- особливостями споживачів;
- загрозою появи нових конкурентів;
- загрозою появи товарів-замінників;
- незалежністю постачальників;
- вибірковістю покупців;
- суперництвом конкурентів між собою.

## **1.2 Методи оцінювання ефективності управління ланцюгами поставок борошна житнього**

У своїй діяльності торговельна мережа повинна не лише успішно управляти логістичними ланцюгами, а й оцінювати ефективність управління ними за різними методами, що допомагає контролювати та оцінювати весь процес постачання борошна житнього до кінцевого споживача.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку важливо забезпечити ефективне управління в тому числі і прийняттям рішень щодо постачання борошна житнього в торговельну мережу: чи то вибір найоптимальнішого постачальника, чи то постачання товару з власного розподільчого центру. Проблемою у визначенні ефективності логістичного ланцюга торговельної мережі є недосконалий набір методик його оцінювання, які можливо було б застосувати в сучасних умовах на практиці [24,25].



Керівництву торговельних мереж необхідно володіти методиками оцінки ефективності управління логістичними ланцюгами, які дозволять різнобічно оцінити стан ланцюгів постачання борошна житнього.

Для більшості ланцюгів постачання борошна житнього цей показник може бути названий "прибутковість ланцюгів постачання", що визначається як різниця між доходом, отриманим від клієнта, та сукупними витратами в ланцюгах постачання [26].

Всі методи та інструменти управління логістичними ланцюгами торговельних мереж для підвищення прибутку компанії спрямовані на збільшення доходу від продажів борошна житнього за рахунок підвищення рівня сервісу, своєчасних поставок та прогнозування попиту; на скорочення витрат складування за рахунок зменшення рівня запасів, скорочення витрат закупівлі та збуту товарів, а також поліпшення використання виробничих та логістичних потужностей [27].

Основні економічні ефекти управління логістичними ланцюгами торговельних мереж наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Орієнтири ефективного управління логістичними ланцюгами торговельних мереж [28]**

<b>Напрями підвищення ефективності</b>	<b>Джерела підвищення економічної ефективності</b>
Збільшення кількості замовлень та підвищення стабільності попиту	Підвищення точності планування за рахунок єдиних інформаційних каналів, синхронізації бізнес-процесів, спільного прогнозування попиту, скорочення часу виведення нових виробів на ринок
Зменшення страхових запасів (заміна запасів точною інформацією)	
Зменшення ризиків та підвищення надійності планів і поставок	Підвищення якості оперативного управління за рахунок безперервного моніторингу всього ланцюга поставок, своєчасного визначення відхилень і порушень в ланцюгу постачань
Зменшення витрат	Скорочення частини витрат на маркетинг і логістику за рахунок ліквідації бізнес-процесів, пов'язаних із невизначеністю в закупівлях, складуванні та збуті

Для підтримки високої конкурентоспроможності логістичних ланцюгів, торговельна мережа має постійно розвиватися та вдосконалюватися. Для цього необхідно чітко визначити: наскільки добре логістичний ланцюг працює в даний час; в якому напрямі слід удосконалити логістичні ланцюги; наскільки успішно проходить процес перетворень логістичних ланцюгів у вибраному напрямі. Відповіді на всі ці питання можна отримати, аналізуючи показники логістичної діяльності, оскільки вони стисло відображають стан функціонування логістики. Основні показники оцінки ефективності управління логістичними ланцюгами торговельних мереж наведено на рис. 1.3 [29].

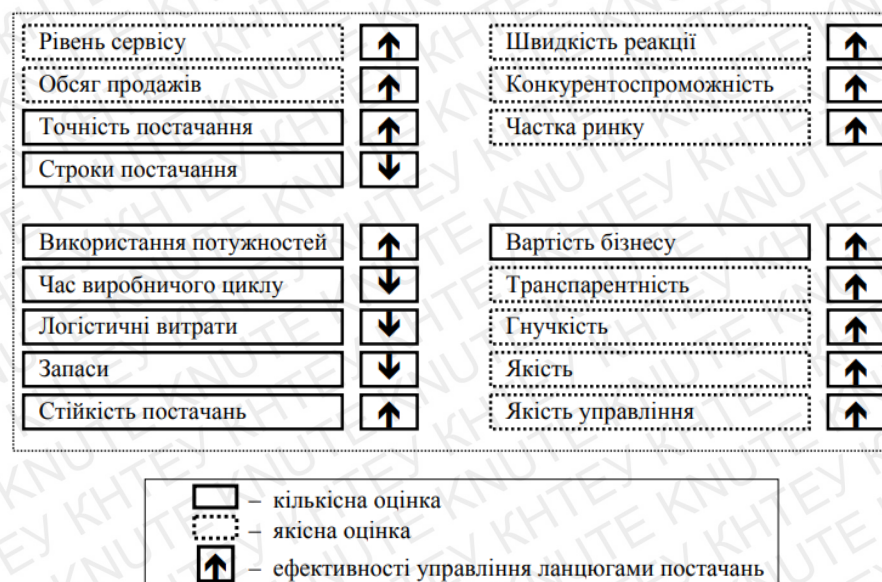


Рис 1.3 Основні показники оцінки ефективності управління логістичними ланцюгами торговельних мереж

Показники логістичної діяльності можуть бути прямими або непрямими, абсолютними або відносними. Непрямі показники логістичної діяльності часто пов'язані з фінансами, наприклад, рентабельність або період окупності. З одного боку, фінансові показники логістичної діяльності легко визначаються, виглядають переконливо, дозволяють проводити зіставлення отриманих результатів, дають загальну картину поточного стану логістичної мережі, а з іншого – мають певні недоліки: відображають минулі результати, повільно реагують на зміни, залежать від низки бухгалтерських прийомів. Також фінансові показники не враховують



важливих аспектів логістики, не викривають конкретні проблеми, отже не визначають способи їх усунення [30,31].

Прямі показники логістичної діяльності більше підходять для аналізу причин ситуацій, що склалися в торговельній мережі, та пошуку управлінських рішень. До них належать: швидкість оборотності запасів, відстань перевезення вантажу, кількість невиконаних замовлень, кількість порушень умов постачання тощо.

Абсолютні показники логістичної діяльності охоплюють одиничні (наприклад, обсяг збуту) та сумарні показники логістичної діяльності (показники балансу). Відносні показники логістичної діяльності поділяються на питомі показники логістичної діяльності (відношення значень параметрів до загальної кількості об'єктів), взаємопов'язані показники логістичної діяльності (співвідношення різних величин між собою), індекси (співвідношення одна з одною однорідних величин, у знаменнику знаходиться базова величина). Розглядаючи ефективність управління логістичними ланцюгами торговельних мереж, необхідно розуміти, що фактично йдеться про так звану "потенційну ефективність" [33,34,35].

Ефективність торговельної мережі залежить від стійкості логістичних ланцюгів. Саме тому, разом із економічною ефективністю ланцюгів поставок, велике значення для досягнення комплексної ефективності ланцюга постачання має забезпечення стійкості ланцюгів поставок. Сучасна тенденція розуміння ефективності логістичних ланцюгів торговельних мереж передбачає проектування таких ланцюгів поставок, які б характеризувалися високим рівнем економічної ефективності та необхідним рівнем стійкості.

Вибір оптимальних постачальників із багатьох потенційних (що подали заявку) для укладення контракту на основі числової шкали (наприклад, від 0 до 9) вимагає попереднього формування рангів важливості через визначення значущості кожного з них для проекту. Для багатьох підприємств, орієнтованих на участь у проекті, параметром їх порівняння може служити надійність поставок. За визначенням П. Василюка, надійність – це здатність системи зберігати в

процесі функціонування безперервність роботи при належній якості її вихідних параметрів .

Відповідно до моделі, яку розробили Дж. Сток і Д. Ламберт, управління ланцюгами поставок розглядається як інтеграція восьми ключових бізнес-процесів [36]: управління взаємовідносинами з споживачами, обслуговування споживачів, управління попитом, управління виконанням замовлень, управління виробництвом/ операціями, управління постачанням, розроблення продукту і доведення його до комерційного використання, управління зворотними матеріальними потоками. Головною компетенцією концепції Supply Chain Management є інтеграція усіх елементів ланцюга поставок, що ґрунтується на взаємодії і взаємовигідній співпраці фокусної компанії з постачальниками та споживачами товарів і послуг. При цьому повинні враховуватися базові правила логістики, реалізація яких у мережевій торгівлі досягається шляхом узгодження між роздрібним торговцем та постачальниками товарів норм і умов логістичних угод. Взаємодію і взаємовигідну співпрацю в ланцюгах поставок торгових мереж доцільно здійснювати з урахуванням принципів категорійного менеджменту, базовими поняттями якого є правила формування товарного асортименту і підтримки необхідного рівня товарних запасів з метою максимального задоволення попиту кінцевих споживачів [37]. Основні завдання, які виконує категорійний менеджмент [38]: - оптимізація складських запасів і товарних потоків продукції, на основі реалізації продукції підвищеного попиту за оптимальною ціною на ринку; - чітке розбиття всіх товарних груп на категорії; - вивчення споживчого попиту населення по кожній з категорій товару; - вироблення чіткої асортиментної політики; - визначення позиціонування товару на ринку і цінової політики; - оптимізація всього ланцюга руху товарів тощо. Цілі категорійного менеджменту полягають, з одного боку, в максимальному задоволенні потреб покупців, а з іншого, у підвищенні ефективності співпраці між виробником (постачальником) та мережею роздрібною торгівлі. Етапами реалізації категорійного менеджменту є: виділення категорій, визначення значення категорій, оцінювання категорій, встановлення цілей для категорій, вибір категорійної стратегії, визначення відповідної



тактики, реалізація запланованих дій та аналіз результатів [39]. Пропонується використовувати основні принципи категорійного менеджменту та управління товарним асортиментом з метою посилення інтеграції між головними ланками ланцюга поставок торгових мереж. Якщо брати за основу “витягуючу” схему, то категорійний менеджер перебуває на початку ланцюга поставок. Це означає, що постачальник отримує точний прогноз планованого попиту (замовлення) від категорійного менеджера і в результаті в роздрібні магазини завозиться (“витягується”) рівно стільки товару, скільки продається.

У поле відповідальності категорійного менеджера потрапляє весь ланцюг – від процесу закупівель до продажу товару. При цьому оцінюється робота не кожного підрозділу окремо, а її ефективність в розрізі діяльності всього логістичного ланцюга [40].

Першим етапом при цьому повинен стати усебічний аналіз асортименту, у результаті якого буде поділено товари на групи. У подальшому передбачається формування стратегії управління виділеними товарними групами на засадах логістики та управління ланцюгами поставок. Основними показниками аналізу асортиментної політики є прибуток і товарообіг, але аналізувати ці показники необхідно одночасно. Зростання фактичного обсягу товарообігу не завжди можна розцінювати як позитивну тенденцію.

Товарообіг є вартісним вираженням маси реалізованих товарів і як будь-який вартісний показник піддається прямому впливу цінового фактора, усунення дії якого в умовах інфляційної економіки стає першочерговим завданням його аналізу. Тобто для стратегії розвитку компанії важливо оцінити не лише рентабельність товару, але і структуру асортименту найрентабельніших товарів [41]. Доцільно з цією метою використовувати метод ABC-аналізу для розрахунку внеску кожної товарної групи в товарообіг та прибуток підприємства. Методика ABC-аналізу ґрунтується на концепції категорійного менеджменту, який передбачає формування асортименту підприємства на основі вивчення потреб і попиту споживачів [42].

У межах концепції категорійного менеджменту формування асортименту товарів та його викладення в магазині здійснюється відповідно до принципу спільного вжитку товарів. Тому збільшується значення ефективності управління товарними запасами в магазинах, що можливо здійснити за допомогою методу ABC-аналізу. За результатами аналізу асортиментні позиції ранжуються і групуються залежно від розміру їх внеску в сукупний ефект. Результати ABC-аналізу повинні використовуватися при складанні асортиментних матриць магазинів, планів з проведення заходів мерчандайзингу та визначенні умов співпраці з постачальниками.

Підсумовуючи усе вище наведене можна зробити висновок, що до кількісних показників оцінки ефективності управління ланцюгами постачання відносять точність поставок, термін поставок, час виробничого циклу, логістичні витрати, запаси, надійність поставок, вартість бізнесу; до якісних – рівень сервісу, об'єм продажів, швидкість реакції, конкурентоспроможність, гнучкість та прозорість бізнесу, якість управління .

Процес постачання на підприємстві тісно взаємопов'язаний із логістикою закупівель, так як остання є однією з основних ланок ефективного процесу постачання.



## РОЗДІЛ 2

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БОРОШНА ЖИТНЬОГО ЯКЕ РЕАЛІЗУЄТЬСЯ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

### 2.1 Організація, об'єкти та методи дослідження на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Випускна кваліфікаційна робота виконувалась у декілька етапів. Схема досліджень представлена на рис. 2.1.

Робота складається із трьох розділів:

1. Розділ – теоретична частина роботи;
2. Розділ - експериментальні дослідження;
3. Розділ – практична частина дослідження діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та аналіз ланцюгів постачання.

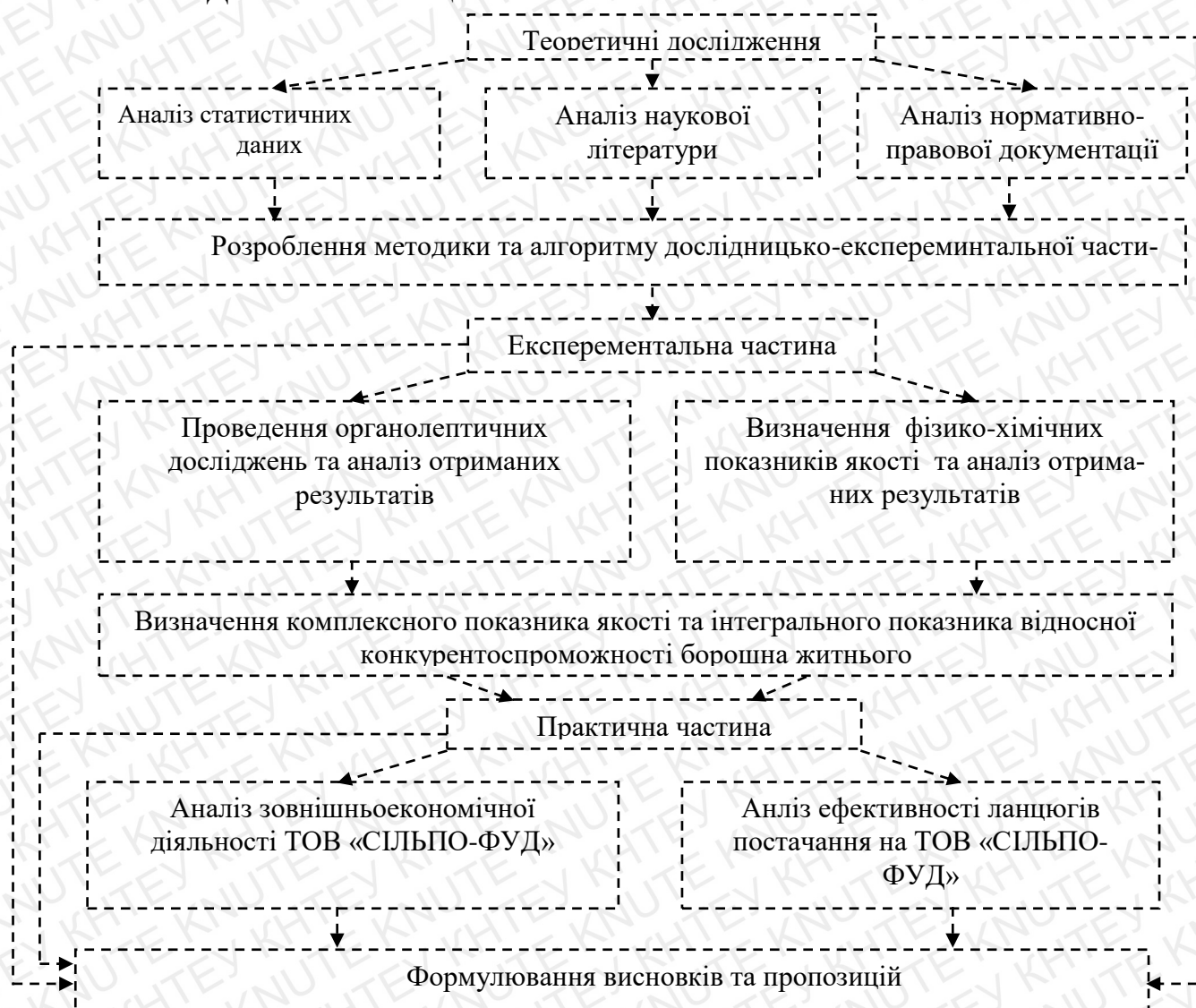


Рис.2.1 Схема досліджень ВКР

Для оцінки конкурентоспроможності було обрано зразки таких виробників борошна житнього :

- ТМ «Альта Віста» Борошно житнє обдирне (Зразок №1);
- ТМ «Сто пудов» Борошно житнє Зразок №2);
- ТМ «O-la-la!» Борошно житнє (Зразок №3);
- ТМ «Лавка традицій» Борошно цільнозернове житнє, жорного помелу (Зразок №4);
- ТМ «Экород» Борошно житнє цільнозернове (Зразок №5).




Детальніше про обрані зразки для оцінки конкурентоспроможності борошна житнього на ринку України наведено у табл.1 [43].

Таблиця 2.1.

**Об'єкти дослідження**

	Назва, виробник	Об'єкт дослідження
1.	ТМ «Альта Віста» Борошно житнє обдирне	
2.	ТМ «Сто пудов» Борошно житнє	



3.	ТМ «O-la-la!» Борошно житнє	
4.	ТМ «Лавка традицій» Борошно цільнозернове житнє, жорного помелу	
5.	ТМ «Екород» Борошно житнє грубого помелу	

Показники якості борошна житнього в Україні нормуються чинним стандартом ДСТУ 8791:2018 «Борошно житнє хлібопекарське», вимоги до яких зазначені у табл. 2.2 та табл. 2.3 [44].

**Органолептичні показники борошна житнього, що нормуються ДСТУ  
8791:2018 «Борошно житнє хлібопекарське»**

Найменування показника	Характеристика та норма борошна сортів		
	сіяної	обдирної	обойної
Колір	Білий з кремовим або сіруватим відтінком	Сірувато-білий або сірувато-кремовий з вкрапленням частинок оболонки зерна	Сірий з частинками оболонки зерна
Запах	Властивий житньому борошну, без сторонніх запахів, не затхлий, не пліснявілий		
Смак	Властивий житньому борошну, без сторонніх присмаків, не кислий, не гіркий		
Мінеральні домішки	При розжовуванні борошна не повинно відчуватися хрусту		

Таблиця 2.3

**Фізико-хімічні показники борошна житнього, що нормуються за ДСТУ  
8791:2018 «Борошно житнє хлібопекарське»**

Найменування показника	Характеристика та норма борошна сортів		
	сіяної	обдирної	обойної
Масова частка вологи, % не більше	15,0	15,0	15,0
Зольність, % не більше	0,75	1,45	2,00, але не менше на 0,07% нижче зольності зерна до очищення

Дослідження фізико-хімічних показників проводилися в лабораторії КНТЕУ за такими методами [45,46]:



1. Визначення вологості борошна проводили методом прискороного висушування при 130°C.

Метод базується на випаровуванні вільної води із зразка при температурі вище 100°C. Він є стандартним методом визначення вологості зерна та борошна і дозволяє отримати достатньо точні результати протягом 70-80 хв.

2. Визначення зольності.

Метод базується на визначенні різниці мас наважки до та після озолення при температурі до 600-900 ° С. Розрахунок проводили з урахуванням визначеної вологості борошна.

Для узагальнення результатів органолептичних та фізико-хімічних досліджень було розраховано комплексний показник якості. Він визначався комплексним методом. Коефіцієнт вагомості показника визначався аналітичними методом. Значення показників якості досліджуваних зразків борошна житнього перевели в безрозмірний вигляд за формулою:

$$P_i = \frac{P_i - P_{i.бр.}}{P_{i.ет} - P_{i.бр.}} \quad (2.1)$$

де:  $P_i$  –  $i$ -й показник якості в безрозмірному вигляді (відносний показник);

$P_{i.бр.}$  – бракувальне (найгірше допустиме) значення  $i$ -го показника;

$P_{i.ет}$  - еталонне (найкраще можливе) значення  $i$ -го показника;

Комплексний показник якості розраховували за формулою:

$$Q = \sum_{i=1}^n a_i P_i \quad (2.2)$$

де:  $a_i$  - коефіцієнт вагомості  $i$ -го показника;

$P_i$  – відносний показник якості;

$n$  – число оцінюваних показників.

Інтегральний показник якості продукції ( $I$ ) ка визначали відношенням суми функціональних та естетичних показників ( $U$ ) до ціни споживання ( $\Sigma$ ), що складається з продажної ціни:

$$I = \frac{U}{\Sigma} \quad (2.3)$$

## 2.2 Конкурентоспроможність борошна житнього яке реалізується на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Конкурентоспроможний товар має конкурентні переваги. Конкурентні переваги поділяються на два основних види:

- найнижчі витрати;
- диференціація товарів.

Однією з конкурентних переваг борошна житнього серед інших товарів є упаковка та маркування, оскільки воно дає уявлення споживачу про даний товар. Аналіз маркування та упаковки відповідно до ЗУ «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» наведено у табл. 2.4 [47].

Таблиця 2.4

### Аналіз упаковки та маркування

Показник	Зразок №1	Зразок №2	Зразок №3	Зразок №4	Зразок №5
Матеріал упаковки	папір	папір	папір	папір	папір
Цілісність та охайність упаковки	Пошкодження відсутні, упаковка має охайний вигляд				
Назва харчового продукту	Борошно житнє обдирне	Борошно житнє	Борошно житнє	Борошно цільнозернове, жорного помелу	борошно житнє грубого помелу
Склад:	зерно жита				
Маса нетто	1 кг	0,5 кг	1 кг	1 кг	1 кг
Умови та термін зберігання	зберігати в сухих, добре вентиляваних, не заражених шкідниками, при температурі не вище 25° С та відносній вологості не більше 75%, термін придатності 12 місяців				
Торгова марка	ТМ «Альта Віста»	ТМ «Сто пудов»	ТМ «O-la-la!»	ТМ «Лавка традицій»	ТМ «Еко-род»



Інформація про виробника	ТОВ «Альта Віста» 08136, Україна, Київська обл. Києво-Святошинський район, с. Крюківщина,	ТОВ «Проденерго», 33ул... Гв. Широнінців, 45 м. Харків, 61170, Україна	ТОВ «Август-Кий», Україна, 08290, Київська область, смт. Гостомель 33ул.. Леніна, 68	ТОВ «Бурте-хпостач», 79024 м. Львів, вул. Б. Хмельницького, 176	ТОВ «Органік оригінал», Україна, 04074, м. Київ, 33ул..Новозабарська, 21, 33ул..+ 0443538521
Адреса виробничих потужностей	33ул..Балукова, 5а 33ул..+ 380444060183	33ул..+ 0800501766	Україна, 04074, м. Київ, вул. Лугова, 9. Тел. + 380444961496		
Харчова цінність	білки - 8,3г жири - 1,2г вуглеводи - 72г Калорійність на 100г- 337 ккал	білки - 9,0г жири - 2,0г вуглеводи- 70,9г Калорійність на 100г- 347 ккал	білки - 9,0г жири - 2,0г вуглеводи- 70,9г Калорійність на 100г- 347 ккал	білки – 15,0г жири - 2,0г вуглеводи- 62,0г Калорійність на 100г- 285 ккал	білки - 9,4г жири – 1,8г вуглеводи- 59,2г Калорійність на 100г- 291 ккал

З аналізу упаковки та маркування видно що всі зразки відповідають вимогам та мають цілісну, не пошкоджену та охайну упаковку.

Органолептичну оцінку якості проводили за розробленою 5 – бальною шкалою, що наведена у табл.2.5.

Таблиця 2.5

### Балова оцінка якості борошна житнього

Показники	Оцінка
Колір	
Білий з кремовим відтінком	5
Білий з сіруватим відтінком	4
Сірувато-білий з вкрапленням та частинками оболонки зерна	3
Сірий з частинками оболонки зерна	2

Продовження таблиці 2.5

Сірий, коричневий	1
Запах	
Типовий для даного виду, добре виражений	5
Хороший, але не досить виразний	4
Слабо виразний	3
Невиразний, “пустий”	2
Сторонній	1
Смак	
Типовий, дуже добре виразний	5
Типовий, дуже виразний	4
Типовий, слабо виразний	3
“Пустий”	2
Сторонній	1
Упаковка	
Присутня вся інформація, упаковка чиста та ціла	5
Присутня вся інформація, упаковка має пошкодження або бруд	4
Відсутня деяка інформація, упаковка має пошкодження або бруд	3
Відсутня значна частина інформації, упаковка має пошкодження	2
інформація відсутня, упаковка пошкоджена та має бруд	1



Результати дослідження органолептичних показників борошна житнього, що представлені на ринку України наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Органолептичні показники досліджуваних зразків борошна житнього**

	<b>Зразок №1</b>	<b>Зразок №2</b>	<b>Зразок №3</b>	<b>Зразок №4</b>	<b>Зразок №5</b>
<b>Колір</b>	Сірувато-білий з вкрапленням та частинками оболонки зерна	Білий з сіруватим відтінком	Білий з кремовим відтінком	Сірий з частинками оболонки зерна	Білий з сіруватим відтінком
<b>Бали</b>	3	4	5	2	4
<b>Запах</b>	Властивий житньому борошну, без сторонніх запахів, які не затхлий, що не пліснявий				
<b>Бали</b>	5	5	5	5	5
<b>Смак</b>	Властивий житнього борошна, без сторонніх присмаків, не кислий, не гіркий				
<b>Бали</b>	5	5	5	5	5
<b>Упаковка</b>	Присутня вся інформація упаковка чиста та ціла				
<b>Бали</b>	5	5	5	5	5
<b>Середній бал</b>	4,5	4,75	5	4,25	4,75

За результатами органолептичних досліджень розраховано рівень якості (рис.2.1) кожного із зразків борошна житнього і встановлено найвищий рівень – 1 для ТМ «O-la-la!» Борошно житнє, та найнижчий рівень – 0,86 для ТМ «Альта Віста» Борошно житнє обдирне.

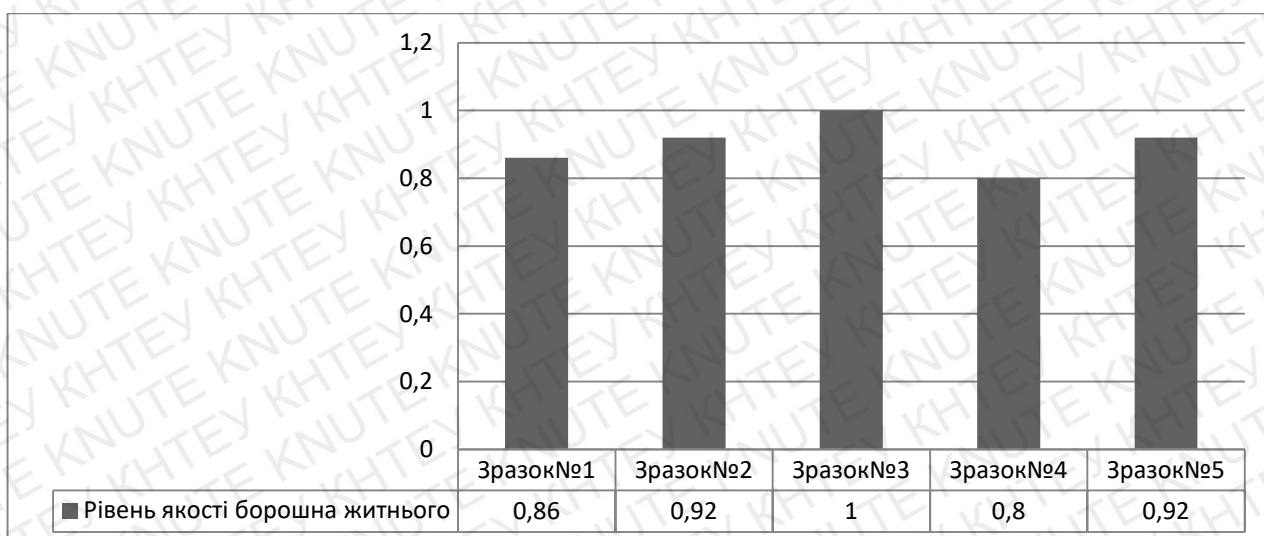


Рис. 2.1 Рівень якості борошна житнього

Результати досліджень фізико-хімічних показників наведено у табл.2.7.

Таблиця 2.7

### Фізико-хімічні показники борошна житнього

	Норма за ДСТУ	Зразок №1	Зразок №2	Зразок №3	Зразок №4	Зразок №5
Масова частка воло- ги, %	не більше 15,0	14,7	13,5	15,0	13,9	15,0
Зольність, %	не більше 1,4	1,2	0,75	0,75	0,75	0,75
Допустиме відхилен- ня маси нетто, %	1,5	0,7	0,3	0,9	0,9	1,1

За результатами фізико-хімічних досліджень можна зробити висновок, що борошно житнє що реалізується на рику України є належної якості, та відповідає чинній нормативній документації України.

Комплексну оцінку якості борошна житнього наведено у табл. 2. 8.

Для оцінки конкурентоспроможності борошна житнього розраховано інтегральний показник відносної конкурентоспроможності борошна житнього. Детальні розрахунки наведено у табл.2.9, де за базовий показник обрано зразок з найвищою якістю, тобто Зразок №2.



## Комплексна оцінка якості борошна житнього

Показник	Ко- еф.ва г.	P <sub>ст</sub>	P <sub>бр</sub>	Зразок№1			Зразок№2			Зразок№3			Зразок№4			Зразок№5		
				P <sub>дос</sub> л	P <sub>i</sub>		P <sub>досл</sub>	P <sub>i</sub>		P <sub>досл</sub>	P <sub>i</sub>		P <sub>досл</sub>	P <sub>i</sub>		P <sub>досл</sub>	P <sub>i</sub>	
Колір	0,2	5	1	3	0,5	0,1	4	0,7 5	0,15	5	1	0,2	2	0,25	0,05	4	0,7 5	0,15
Запах	0,2	5	1	5	1	0,2	5	1	0,2	5	1	0,2	5	1	0,2	5	1	0,2
Смак	0,2	5	1	5	1	0,2	5	1	0,2	5	1	0,2	5	1	0,2	5	1	0,2
Масова частка ВОЛОГИ	0,2	13	15,5	14,7	0,32	0,1	13,5	0,8	0,16	15	0,2	0,04	13,9	0,64	0,12 8	15	0,2	0,04
Зольність	0,2	0,75	2,1	1,2	0,67	0,1	0,75	1	0,2	0,75	1	0,2	0,75	1	0,2	0,75	1	0,2
<b>Комплексний показник якості</b>				<b>0,7</b>			<b>0,91</b>			<b>0,84</b>			<b>0,78</b>			<b>0,79</b>		

## Розрахунок інтегрального показника відносної конкурентоспроможності борошна житнього

			Оцінка показників досліджуваних зразків				Відносний показник якості				Добуток коефіцієнта вагомості і відносного показника			
Показник	Коеф. Вагом	Базовий зразок	Зразок №1	Зразок №3	Зразок №4	Зразок №5	Зразок №1	Зразок №3	Зразок №4	Зразок №5	Зразок №1	Зразок №3	Зразок №4	Зразок №5
<b>Функціональні показники</b>														
Колір	0,2	4	3	5	2	4	0,75	0,8	0,5	1	0,15	0,16	0,10	0,20
Запах	0,2	5	5	5	5	5	1	1	1	1	0,20	0,20	0,20	0,20
Смак	0,2	5	5	5	5	5	1	1	1	1	0,20	0,20	0,20	0,20
Масова частка вологи	0,2	13,5	14,7	15	13,9	15	0,92	0,90	0,97	0,90	0,18	0,18	0,19	0,18
Зольність	0,1	0,75	1,2	0,75	0,75	0,75	0,63	1,00	1,00	1,00	0,06	0,10	0,10	0,10
<b>Збірний параметричний індекс функціональних показників</b>											0,80	0,84	0,79	0,88
<b>Естетичні показники</b>														
Упаковка	0,1	5	5	5	5	5	1	1	1	1	0,10	0,10	0,10	0,10
<b>Економічні показники</b>														
Ціна, кг		16,45	17,9	29,5	26,19	29	0,09	0,44	0,37	0,43	0,09	0,44	0,37	0,43
<b>ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК ВІДНОСНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</b>											0,98	1,38	1,27	1,41



Проаналізувавши отримані результати можна зробити висновок, що найвищий комплексний показник якості у зразка №2 –0,91 а найменшим показником серед досліджуваних зразків відзначився зразок №1 – 0,7. Тому виробнику слід звернути увагу на недоліки та спрямувати зусилля на їх усунення. Що у свою чергу призведе до покращення якості борошна в цілому та попиту на продукцію даного виробника. Так як попит на продукцію є однією з ключових ланок конкурентоспроможності, то підвищення якості дозволить покращити стан підприємства в цілому.

За результатами розрахунків було встановлено що серед досліджуваних зразків що реалізуються на ринку України найбільшим інтегральним показником відносної конкурентоспроможності володіє зразок №5 ТМ «Екорд» Борошно житнє грубого помелу – 1,41 та зразок №2 ТМ «Сто пудов» Борошно житнє оскільки він має найвищу якість та при розрахунках брався за базовий.

Зразки №3 ТМ «O-la-la!» Борошно житнє, №4 ТМ «Лавка традицій» Борошно цільнозернове житнє, жорного помелу мають трохи нижчий інтегральний показник відносної конкурентоспроможності 1,38 та 1,27 відповідно, це зумовлено високою ціною, та такою ж високою якістю продукції.

Зразок №1 має найменший інтегральний показник відносної конкурентоспроможності - 0,98, це зумовлене невисокою якістю продукції та високою ціною, у даного зразка вона найвища серед представлених.

Як видно з розрахунків щоб володіти високою конкурентоспроможністю на ринку потрібно виробляти не лише якісну продукцію, а й реалізувати свою продукцію за відповідними цінами, оскільки співвідношення ціна-якість дуже важливе для споживачів, вони прагнуть купувати якісну та одночасно дешеву продукцію і саме це слід враховувати виробникам при виготовленні продукції та встановлення цін на неї.

## РОЗДІЛ 3.

### УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ БОРОШНА ЖИТНЬОГО НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

#### 3.1 Організація постачання борошна житнього на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Пріоритетними постачальниками для «Сільпо» є виробники, що впровадили у себе міжнародні системи управління якістю, орієнтовані на клієнта і такі, що поставили собі високу планку виробничої культури. Для пошуку постачальників супермаркету «Сільпо» використовуються як внутрішні, так і зовнішні джерела інформації. Для цього використовуються друковані видання, довідники та ін. Для необхідного товару визначаються ціни різних постачальників. Відповідно до якості товару, віддаленості продавця й ін. умовами відбираються найбільш підходящі. Потім вивчається ринок збуту цього товару, пропозиції існуючі на ринку. У результаті визначається припустима ціна на ринку. Якщо торговельна націнка, можлива для цього товару, говорить про успіх такої угоди, то ведуться переговори з постачальниками з метою домовленості щодо найкращих умов і укладання договору.

Найдоцільнішою правовою формою регулювання господарських відносин з постачання продукцією і товарами є договір поставки. Договір – це основний документ, що визначає права та обов'язки сторін з поставок усіх видів товарів. За договором поставки постачальник, який є підприємцем, зобов'язується в обумовлені строки (строк) передати у власність (повне господарське відання або оперативне управління) покупцеві товар, призначений для підприємницької діяльності або інших цілей, не пов'язаних з особистим споживанням, а покупець зобов'язується прийняти товар і оплатити за нього певну ціну.

Сторонами (суб'єктами) цього договору є постачальник та покупець, які займаються підприємницькою діяльністю. Предметом (об'єктом) договору поставки є товар, який призначається для підприємницької діяльності або інших цілей, не пов'язаних з особистим (сімейним, домашнім) споживанням. Ця



продукція, призначена для виробничого споживання (сировина, матеріали, обладнання тощо), або товари, призначені для продажу на ринку чи для промислової переробки (наприклад, цукор для кондитерської фабрики). Договір поставки є консенсуальним (узгодженим), двостороннім, оплатним. Як консенсуальний договір вважається укладеним з моменту досягнення сторонами згоди щодо всіх істотних умов. До згоди сторін прирівнюється і відсутність належного протягом певного строку реагування постачальника на зроблені покупцем у протоколі розбіжностей пропозиції щодо умов договору або рішення арбітражного чи третейського суду з переддоговірного спору у випадках, передбачених угодою сторін або законодавством.

Договір поставки двосторонній, бо права і відповідні обов'язки виникають для обох контрагентів. Оплатний характер цього договору полягає в тому, що одержана від постачальника продукція оплачується покупцем за погодженими цінами. Договір поставки може виконувати роль основного документа, що визначає права та обов'язки сторін, якщо в ньому чітко і повно викладено необхідні умови поставки. Відповідно до ст. 153 ЦК України договір вважається укладеним, коли між сторонами в потрібній формі досягнуто згоди за всіма істотними умовами.

Супермаркет «Сільпо» співпрацює практично з усіма відомими виробниками. 80% усіх постачальників – це вітчизняні виробники. Імпорту в «Сільпо» все менше і менше. Українські виробники пропонують досить гарний товар і оптимальне співвідношення «ціна-якість». Однак, у супермаркеті реалізується товар власного імпорту.

Власний імпорт «Сільпо» – це продукти популярних іноземних виробників, відібрані та перевірені фахівцями мережі. Вони потрапляють від виробника одразу на полиці супермаркету, без посередників, завдяки чому імпорتنі продукти можна придбати за кращою ціною. В торговельному залі супермаркету продукти власного імпорту «Сільпо» виділені матеріалами з позначкою «імпорт без посередників».

Основними постачальниками борошна житнього в супермаркеті «Сільпо»:

- ТМ «Альта Віста» Борошно житнє обдирне (Зразок №1);
- ТМ «Сто пудов» Борошно житнє(Зразок №2);
- ТМ «O-la-la!» Борошно житнє(Зразок №3);
- ТМ «Лавка традицій» Борошно цільнозернове житнє, жорного помелу(Зразок №4);
- ТМ «Экород» Борошно житнє цільнозернове(Зразок №5).

На рис. 3.1 зображена структура постачальників борошна житнього в магазині «Сільпо».

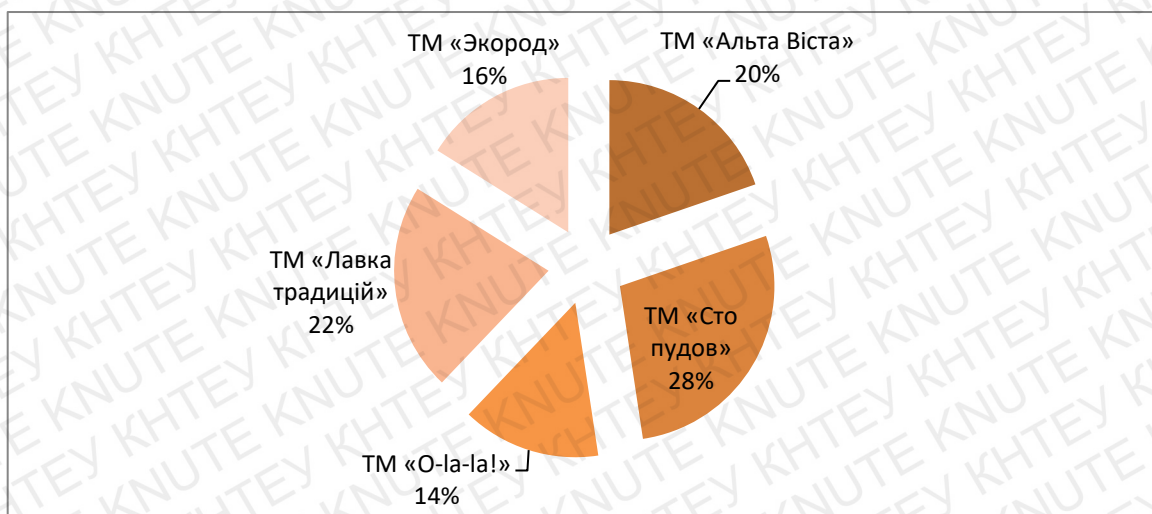


Рис. 3.1 Структура постачальників борошна житнього в магазині

Робота з постачальниками у «Сільпо» здійснюється на таких принципах:

- Забезпечення високої оборотності активів.
- Застосування системного підходу, який передбачає автоматизацію процесу роботи.
- Наявність класифікації постачальників і системи відпрацьованих підходів до роботи з постачальниками кожної групи (ліміти з заборгованості, типи контрактів, розміри відстрочки платежу).

Важливість вибору постачальника пояснюється не лише функціонуванням на сучасному ринку великої кількості постачальників однакових матеріальних ресурсів, але і тим, що він має бути, передусім, надійним партнером товаровиробника в реалізації його стратегії організації виробництва. Контракти на реалізацію продукції в мережі магазинів укладаються на таких умовах:



- Оплата по факту постачання.
- Оплата з відстрочкою платежу на 7-60 днів.

Доставка борошна житнього у супермаркет «Сільпо» здійснюється з розподільчого центру ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Товар замовляється магазином на розподільчий центр відповідно до графіку замовлень. Графік доставки товарів у супермаркет «Сільпо» складається Департаментом операційної логістики, узгоджується операційними офісами регіональних магазинів і затверджується Офісом Логістики Мережі «Сільпо».

Замовлення та доставка борошна житнього супроводжуються відповідним комплектом необхідних документів. Замовлення товару здійснюється на основі товарної накладної. Товарна накладна – це первинний документ, що призначений для оформлення операцій приймання та замовлення товарно-матеріальних цінностей.

Разом з продукцією постачальника в комплекті має бути податкова накладна, тобто первинний документ, необхідний для розрахунку і складання звітності на ПДВ та товарно-транспортна накладна, що містить інформацію про вантажовідправника, перевізника і вантажоотримувача. Товар, який доставляється постачальником, повинен бути якісним. Це підтверджується посвідченням якості (посвідченням про якість), тобто документом, яким постачальник (або виробник) продуктів харчування засвідчує відповідність якості і безпечності партії продуктів харчування вимогам нормативних та технічних документів. Також додається сертифікат відповідності.

Високорозвинені взаємини із постачальниками повинні включати ще один ступінь — це розвиток постачальника, тобто інтеграцію його в систему своїх інтересів.

Розвиток постачальника застосовується у випадках, коли прийняттого джерела постачання не існує, і підприємство-покупець повинно створити джерело постачання, тобто зайняти активну позицію і виявити певну наполегливість у переконанні перспективного постачальника про початок співробітництва. У більш загальному плані розвиток постачальника означає виявлення позицій постачаль-

ника, за якими необхідно досягнути покращень у даний момент чи у перспективі для потреб даного підприємства, а також визначення комплексу заходів, необхідних для поліпшення взаємної співпраці.

В магазині реалізують борошно житнє всіх представлених виробників в таких форматах:

- 0,5 кг;
- 1 кг;
- 2 кг.

В табл.3.1 представлені обсяги партії постачання борошна житнього із розподільчого центру до магазину.

Таблиця 3.1

**Обсяги поставки борошна житнього в магазин «Сільпо»**

Постачальник:	ТМ «Альта Віста»	ТМ «Сто пудов»	ТМ «O-la-la!»	ТМ «Лавка традицій»	ТМ «Екород»
Обсяг партії, кг	87	123	64	96	71
Періодичність	кожні 3 дня	кожні 4 дня	1 раз на тиждень	кожні 3 дня	1 раз на тиждень

З табл.3.1 видно що в розподільчого центру борошнот житнє доставляють з різною періодичністю та різним обсягом партії. Так кожні три дня доставляють борошно житнє від ТМ «Альта-Віста» та ТМ «Лавка традицій», але з різним обсягом партій 87 кг та 96 кг відповідно. Борошно ТМ «Сто пудов» доставляють кожні 4 дні, але при цьому розмір партії сягає 123 кг. 1 раз на тиждень робляться поставки борошна житнього ТМ «O-la-la!» та ТМ «Екород» - 64 кг та 71 кг відповідно.

Отже, закупівельна діяльність супермаркету «Сільпо» здійснюється на основі доставки товарів з розподільчого центру ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Група компаній «СІЛЬПО-ФУД» встановила надійні партнерські стосунки з провідними постачальниками в Україні та за її межами. У роботі з постачальниками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» керується інтересами покупців, адже мережа супермаркетів «Сільпо» повинна забезпечити своїм споживачам оптимальний асортимент, справедливі ціни і якісний сервіс.



### 3.2 Оцінювання ефективності управління ланцюгами постачання борошна житнього на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та визначення перспективних напрямків його розвитку

Опираючись на дані ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», було здійснено вибір оптимального постачальника борошна житнього для даного підприємства. За даними керівництва для підприємства при безпосередньому виборі постачальника пріоритетними є такі фактори:

- собівартість товару;
- якість;
- фінансові умови;
- терміни поставок;
- мінімальна норма відвантаження;
- готовність до поставки;
- порядок задоволення рекамацій.

Пропоновані постачальниками умови у межах факторів, що важливі для підприємства представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

#### Показники для вибору найкращого постачальника борошна житнього

№ з/п	Показник	ТМ «Аль-та Віста»	ТМ «Стопудов»	ТМ «O-la-la!»	ТМ «Лавка традицій»	ТМ «Еко-род»
1.	Ціна борошна житнього , грн/ц	2800	1500	1600	2200	1800
2.	Відповідність якісних характеристик	відповідає	відповідає	відповідає	відповідає	відповідає
3.	Можливість отримання продукції в кредит	ні	так	ні	так	ні

4.	Строки поставання, днів	3	4	3	4	2
5.	Мінімальний об'єм партії, ц	20	20	1	15	19
6.	Надійність поставачів (штраф у разі недотримання умов угоди), % від суми договору	90	99	95	98	50
7.	Умови поставання (доставка за рахунок)	покупця	продавця	продавця	продавця	покупця

Проаналізувавши таблицю 3.1 за всіма критеріями можна створити уявний рейтинг поставальників в якому найкращими являються ТМ «Лавка традицій» та ТМ «Екород», потім за ними слідує ТМ «O-la-la!», а поставальники ТМ «Альта Віста» та ТМ «Сто пудов» є гіршими. При цьому найбільш важливими факторами при виборі поставальника виступають якість та собівартість товару.

В будь-якому випадку остаточне рішення щодо вибору поставальника все ж приймає менеджер на основі наявної в нього інформації та досвіду. Можливі випадки, коли декілька поставальників мають однакові рейтинги, тоді слід збільшити або зменшити кількість факторів, що впливають на вибір, або використати додаткові критерії. Наприклад, наявність попередньої позитивної співпраці з поставальником.

Оскільки під час вибору поставальника вирішується багатокритеріальна задача оптимізації розв'язку з нерівноцінними критеріями, то необхідно оцінити і розставити їх за ступенем важливості для підприємства. Щоб оцінити значимість



окремих критеріїв, за якими планується вибрати постачальника, обирають експертів (це можуть бути керівники підприємства або спеціалісти із постачання, виробництва).

Кожному експерту пропонують (незалежно і таємно від інших експертів) встановити коефіцієнт значимості кожного критерію в межах від 0 до 1 (можуть бути встановлені межі значень коефіцієнтів від 1 до 5, чи від 1 до 10 і т.д.). Коефіцієнти значимості критеріїв, встановлені експертами, проставляють у таблицю визначеної форми (табл. 3.3) і потім в останньому стовпчику підраховують комплексну оцінку як суму коефіцієнтів значимості за кожним критерієм [48].

Таблиця 3.3

**Приклад застосування методу експертних оцінок для ранжування критеріїв оцінки постачальників**

Критерій	Оцінка значимості окремими експертами					Комплексна оцінка значимості
	1	2	3	4	5	
1.	0.1	0.3	0.2	0.1	0.2	0.9
2.	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	2.0
3.	0.2	0.1	0.2	0.2	0.3	1.0
4.	0.3	0.1	0.2	0.1	0.1	0.8
5.	0.1	0.3	0.2	0.4	0.2	1.2
6.	0.6	0.4	0.2	0.2	0.4	1.8
7.	0.1	0.2	0.2	0.4	0.1	1.1

На підприємстві розраховують ефективність ланцюга постачання кожного з постачальників як можливих так і тих з якими підприємство вже співпрацює, і на основі досліджень та попереднього досвіду обирають оптимальні варіанти.

У табл. 3.4 та 3.5 наведено розрахунку ефективності ланцюга постачання двох із постачальників підприємства (ТМ «Лавка традицій» та ТМ «Екород») оскільки за попередніми дослідженнями вони є найкращим.

Значимість окремих критеріїв встановлена експертним методом співробітниками служби постачання. На основі попередньої історії роботи з даним постачальником виставляємо оцінку за кожним критерієм (за десятибальною шкалою), після чого шляхом множення отриманих оцінок на значимість відповідних критеріїв і наступного додавання отриманих результатів розраховуємо ефективність функціонування ланцюга постачання [49].

Таблиця 3.4

### Розрахунок ефективності функціонування ЛП ТМ «Лавка традицій»

Критерій	Значимість критерію	Оцінка постачальника за даним критерієм	Добуток значимості критерію на оцінку
1. Точність виконання замовлення	0.25	8	2.0
2. Тривалість періоду виконання замовлення	0.2	7	1.4
3. Рівень гнучкості виробництва	0.15	5	0.75
4. Виконання зобов'язань за встановленими термінами.	0.15	6	0.9
5. Величина адміністративно-управлінських витрат	0.1	10	1
6. Величина запасу	0.1	9	0.9
7. Оборотність запасів	0.05	4	0.2
<b>Разом</b>	<b>1.0</b>		<b>7.15</b>



## Розрахунок ефективності функціонування ЛП ТМ «Екород»

Критерій	Значимість критерію	Оцінка постачальника за даним критерієм	Добуток значимості критерію на оцінку
1.Точність виконання замовлення	0,25	7	1,75
2.Тривалість періоду виконання замовлення	0,2	8	1,6
3. Рівень гнучкості виробництва	0,15	7	1,05
4. Виконання зобов'язань за встановленими термінами.	0,15	6	0,9
5. Величина адміністративно-управлінських витрат	0,1	9	0,9
6. Величина запасу	0,1	9	0,9
7. Оборотність запасів	0,05	6	0,3
<b>Разом</b>	1,0		7,4

Розраховуючи ефективність функціонування ланцюгів постачання для різних постачальників і порівнюючи отримані значення, визначають найкращого партнера. Якщо ефективність джерела постачання нижчий від припустимої величини, то договір постачання за рішенням відповідальних осіб може бути розірваний навіть за умови ініціювання санкцій. У даному випадку найвищий рівень ефективності постачальника свідчить про його перевагу. Однак для розрахунку ефективності може використовуватися й інша система оцінок, за якої більш висока ефективність свідчить про вищий рівень негативних якостей постачальника. У цьому випадку перевагу слід віддати тому постачальнику, який має найнижчу ефективність функціонування ланцюга постачання.

За даними ефективності функціонування ланцюгів постачання визначимо кращий ланцюг для цього використано формулу [50]:

$$W = \frac{q}{a_{\text{еталон}}}, \quad (3,1)$$

Де: Q- добуток значимості критерію на оцінку,  
aеталон- еталонна оцінка.

Результати розрахунків наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### Визначення кращого ланцюга постачання

Критерій	ТМ "Лавка традицій"	ТМ "Екород"
1.Точність виконання замовлення	0,22	0,25
2.Тривалість періоду виконання замовлення	0,20	0,18
3. Рівень гнучкості виробництва	0,15	0,11
4. Виконання зоб'язань за встановленими термінами.	0,15	0,15



5. Величина адміністративно-управлінських витрат	0,09	0,10
6. Величина запасу	0,10	0,10
7. Оборотність запасів	0,05	0,03
<b>Разом</b>	<b>0,96</b>	<b>0,92</b>

За даними табл. 3.5 можна зробити висновки що кращим ланцюгом постачання є ТМ «Лавка традицій» оскільки за розрахунками саме цей ланцюг поставки набрав більшу кількість балів ніж ТМ «Екород» в них 0,96 та 0,92 бали відповідно.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Дослідженням ринку борошна України, як по різних видах борошна так і по різних виробникам борошна встановлено що найпопулярнішим видом борошна є звичайне пшеничне борошно, меншою популярністю серед споживачів користується суміш пшеничного та житнього борошна, дані види борошна разом займають 94,67% від усього обсягу борошна.

Досліджуване житнє борошно займає 4,47% на ринку України серед інших видів борошна.

2. Основними засадами формування конкурентоспроможності борошна житнього в сучасних ринкових умовах є відомість виробника, його репутація серед споживачів якість товару що він пропонує та ціна за якою він реалізує даний товар, також не мало важливим є вибір місця реалізації, тобто чи реалізується даний товар лише в якомусь конкретному магазині чи мережі чи доступний в мауже в усіх відомих торгових мережах.

3. Дослідженням чинників, що впливають на конкурентоспроможність борошна житнього було визначено головні такі як якість продукту та його ціна.

За даними дослідження біли визначено КПЯ найвищий був у Зразка №2 та №3, 0,91 та 0,84 відповідно, а найнижчий у Зразка №1- 0,7 та майже однаковий у Зразків №4 та №5 по 0,78 та 0,79 відповідно.

Також було розраховано ІПК за результатами якого видно що кращою конкурентоспроможністю володіє зразок №2 та №5, а найгіршою конкурентоспроможністю володіє Зразок №1.

Дані результати дають змогу зробити висновок що якщо товар має високу якість то ціна майже не впливає на його конкурентоспроможність, оскільки Зразок №2 був найдешевшим, а Зразок №5 найдорожчим.

4. Проаналізувавши основних постачальників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та оцінено ефективність управління постачанням, можна зробити висновки що система управління ланцюгами постачання на підприємстві налагоджена та працює



справно. Також виявлено головних постачальників борошна житнього на підприємстві :

- ТМ «Альта Віста»;
- ТМ «Сто пудов»;
- ТМ «O-la-la!»;
- ТМ «Лавка традицій»;
- ТМ «Экород».

Пропозиції для виробників борошна житнього полягають у :

1) Розширенні точок продажу (збуту) своєї продукції оскільки такі виробники як ТМ «Лавка традицій» та ТМ «Эко-Планета» представлені лише у мережі «Сільпо» та супермаркетах «Фора».

Розширення точок збуту надасть виробникам можливість збільшити кількість споживачів та краще задовольняти їхні потреби.

2) Покращенні якості товару та встановлення прийнятних цін на товар, щоб завоювати ще більше споживачів кращим співвідношенням ціни та якості.

3) Розширенні свого асортименту і виготовляти декілька видів борошна житнього (сіяне, обдирне, обойне та суміш пшеничного з житнім) , оскільки на даний момент в асортименті всіх виробників присутні лише один вид борошна житнього.

Пропозиції для підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» заключаються у тому що:

1) Потрібно розшири асортимент борошна житнього більшою кількістю різновидів таких як сіяне, обдирне, обойне та суміш пшеничного з житнім, та більшою кількістю виробників. Це дасть змогу кожному споживачеві знайти саме той товар що задовольнить його як за ціною так і за якість.

2) Розрахувати оптимальний розмір замовлення, щоб уникнути пустих полиць та утворення залежів на складі.

3) Періодично аналізувати дані по всім постачальникам та вносити корективи, якщо хтось із постачальників порушує умови договору то розірвати договір із ним та спробувати залучити нових постачальників.

Для корегування роботи з постачальниками підприємство може проводити соціологічні дослідження серед споживачів, щоб виявити той товар який не користується попитом або не задовольняє покупців якістю або ціною, та відмовитися від даного товару щоб запобігти збитків.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Сирохман І. В. Якість і безпечність зерноборошняних продуктів /І. В. Сирохман, Т. М. Лозова. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 384 с
2. Об'єм виробництва борошна. 2018 р. Главний сайт об агробизнесе: веб-сайт. URL: <https://latifundist.com/novosti/38650-v-ukraine-za-2017-g-proizveli-2-mln-t-muki>.
3. Порядок постачання та використання борошна, виробленого із зерна державного інтервенційного фонду: затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 27.12.2008 р. № 1128. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1128-2008-%D0%BF>.
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
5. Куць А.В Чинники формування конкурентоспроможності борошна житнього / А. В. Куць //Іновації в підприємстві і торгівлі: зб. наук. ст. студ.-Київ: КНТЕУ. – 2020.
6. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці [Електронний ресурс] // Економіка і суспільство. – 2016. – Режим доступу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6\\_ukr/2.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf)
7. Петрушка Т.О. Чинники формування та показники оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств/ Т.О. Петрушка// Причорномор. н.-д. ін-т екон. та інновацій. – Одеса: , 2016-С.125-129.
8. Загородній А.Г. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційної продукції в процесі вибору інноваційної стратегії підприємства / А.Г. Загородній, В.М. Чубай // Фінанси України. – 2007. – № 1. – С. 99-110.
9. Трещов М.М. « Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції» [Електронний ресурс] / М.М. Трещов // Економічний простір – 2009 - №23/1 - с.118-126 – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2009\\_23/1/treshov.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_23/1/treshov.pdf)



10. Гузар Б.С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції / Б.С. Гузар, О.С. Цикалюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 11. – С. 277–280.
11. М. Юдін «Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції» [Електронний ресурс] / М. Юдін // Економіст – 2010 – №6 – с.40 – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekonomist/2010\\_6/40\\_42.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekonomist/2010_6/40_42.pdf)
12. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України [Електронний ресурс] // Інтелект XXI № 1. – 2017. – Режим доступу: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_1/9.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf).
13. Системи управління безпечністю харчових продуктів; Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга (ISO 22000:2005, IDT): ДСТУ ISO 22000:2007/ [пер.і наук.-техн.ред. М. Мухаровський]. – Вид. офіц. – К.:Держспоживстандарт України, 2007. – 30 с.
14. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] // Ефективна економіка № 2. – 2012. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=954>
15. Швед В.В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості їх визначення в сучасних умовах / В.В. Швед, С.Л. Яблочников // Вісник Дніпропетровського університету. – 2013. – Випуск 7/1. – С. 92-97
16. Карачина Н. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства / Н. Карачина // Економічний простір. – 2014. – № 86. – С. 164–172.
17. Дикань В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Дикань, Т. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». -2011. - Випуск 36. -с. 100-105.
18. Смолін І.В. Конкурентоспроможність підприємства: монографія / І.В.Смолін, Ю.І.Опанасюк. – К.:Генеза, 2014. – 208 с.

19. Мазаракі А. А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність / А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслінський, І. В. Смолін. –К.: Вид-во: КНТЕУ, 2010. – 383с.
20. Завертаний Д. В. Конкурентне середовище ринку АПК України : сучасний стан. Матеріали 71-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу економіко-правового факультету ОНУ імені І. І. Мечникова (м. Одеса, 23-25 листопада 2016 р.). Одеса : Астропринт, 2016. С. 194–196.
21. Малік М. Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2017. 270 с
22. Потенціал еластичності у формуванні конкурентоспроможності промислових підприємств : [монографія] / [Н. Кубрак, Є. Крикавський, Н. Косар]. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 204 с.
23. Стадник В. В., Йохна М. А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Хмельницький : ХНУ, 2011. 327 с.
24. Дубовик С.Г. Сигида Н.О. Спесивий Ю.Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їх сутність і структура// Економіка і суспільство – 2018 р. №18- С.402-410.
25. Уотерс Д. Логістика. Управління ланцюгом поставок/ Д.Уотерс //ЮНИТИ-ДАНА, 2012- С.198.
26. Савченко Л.В. Оптимізація рішень в логістиці: Теорія і практика. – К.: НТУ, 2017. – 248 с.
27. Васелевський М. Ланцюг поставок продукції промислових підприємств: формування та системи забезпечення : автореф. дис... д-ра екон. наук: спеціальність 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / М. Васелевський. – Львів : Нац. ун-т "Львів. політехніка", 2012. – 42 с.
28. Глушенко Т. М. Аналіз розвитку логістичних послуг на сучасному світовому ринку / Т. М. Глушенко // Наук. вісн. Херсонського державного уні-ту. – 2014. – Вип. 6. – Ч. 1. С. 169–171.

29. Гукалюк А. Ф. Удосконалення ланцюгів постачання в умовах трендів міжнародного бізнесу / А. Ф. Гукалюк // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський нац. екон. ун-т; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : ВПЦ ТНГУ "Економічна думка", 2015. – Т. 21. – № 2. – С. 48–54.
30. Должанський І. З., Ягнюк І. М. Стратегія управління діяльністю підприємства на основні збалансованої системи показників: монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2012. 213 с.
31. Клюквіна М. С. Відповідальне управління ланцюгами постачань як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств / М. С. Клюквіна // Економічний часопис XXI- 2016р. С. 121-127
32. Гірна О. Ланцюг поставок та формування доданої вартості на основі клієнтоорієнтованого підходу / О. Гірна, Н. Глинський // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». - 2013. - № 762. - С. 41-46.
33. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія / Н.Б. Ільченко; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ : Київ. нац. торг. ун-т, 2016. - 431 с.
34. Кіндій М. В. Управління ланцюгами поставок торгових мереж на засадах категорійного менеджменту / М. В. Кіндій, Я. В. Малиш, Л.П. Прийма // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». - 2015. - № 833. - С. 143-152.
35. Андрейченко А. В., Завертаний Д. В. Специфіка дослідження кон'юнктури та особливості розвитку ринку АПК України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління: зб. наук. пр. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2015. Т. 14. Вип. 3 (31). С. 85 – 96
36. Васелевський М. Ланцюг поставок продукції промислових підприємств: формування та системи забезпечення : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / М. Васелевський; Нац. ун-т «Львів. політехніка». - Л., 2012. - 42 с
37. Микитюк П. П. Інноваційний механізм управління суб'єктами господарювання: монографія. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр "Економічна думка ТНЕУ", 2014. 450 с.
38. Лиса С. Методичні підходи до оцінювання логістичних ланцюгів торговельних мереж / С. Лиса // Вісник КНТЕУ – 2010. – №4. – С. 56–63.



39. Брич В. Я., Білоус Л. Й. Стратегія розвитку професійних компетенцій виробничого персоналу. (м. Кам'янець-Подільський, 12-13 жовтня 2017 р.). 2017. С. 152–153.
40. Чукурна О. П. Особливості використання ABC-аналізу на підприємствах роздрібної торгівлі України / О. П. Чукурна // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2010. – № 40. – С. 200–207.
41. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2014. № 2 (12). С. 6-13.
42. Завертаний Д. В. Особливості оцінки динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України. Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 4 травня 2018 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. – Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2018. С. 79 – 82.
43. Офіційний сайт ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» URL: <https://silpo.ua/>
44. ДСТУ 8791:2018 «Борошно житнє хлібопекарське» – Вид. офіц. – К.:Держспоживстандарт України, 2007. – 8 с.
45. ДСТУ 4522:2006 "Жито. Технічні умови" – Вид. офіц. – К.:Держспоживстандарт України, 2006. – 7 с.
46. ДСТУ ГОСТ 27494:2019 Борошно та висівки. Метод визначення зольності – Вид. офіц. – К.:Держспоживстандарт України, 2018. – 4 с.
47. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів Закон України від 06.12.2018 №2639-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19#Text>
48. Українська Л. О. Розробка методики планування постачальників промислового підприємства / Л. О. Українська, Є. А. Коршунов // Пробл. економіки. - 2013. - № 2. - С. 145-152

49. Шванський В. С. Аналіз факторів систем оцінки показників ефективності ланцюгів поставок / В. С. Шванський // Бізнес Інформ. - 2014. - № 9. - С. 358-362.

50. Українська Л. О. Розробка методики планування постачальників промислового підприємства / Л. О. Українська, Є. А. Коршунов // Пробл. економіки. - 2013. - № 2. - С. 145-152.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

