

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» _____

на тему: _____ «Формування бізнес-стратегії лідерства за витратами» _____

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ЗМН-2-2М

Білик Ксенія Сергіївна

(підпис)

Керівник Репіч Тетяна Анатоліївна

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(ла) і не одержував(ла) незарплатованої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» вересня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Білик Ксенії Сергіївни

1. Тема роботи «Формування бізнес стратегії лідерства за витратами»
керівник роботи доц. к.е.н. Репіч Тетяна Анатоліївна
затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.09.2022 р. № 586-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 27 січня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»»
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування бізнес-стратегії лідерства за витратами
Розділ 2. Дослідження стратегічного потенціалу підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»
Розділ 3. Підвищення ефективності функціонування бізнес-стратегії лідерства за витратами на підприємстві ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський».
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 14 рисунках та 38 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	31.10.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	04.11.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	07.11.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.11.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.12.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2023 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.01.2023 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.01.2023 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	13.01.2023 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2023 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.01.2023 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

К.С. БЛИК

_____ (прізвище та ініціали)

Т.А. РЕПЧ

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Національний університет харчових технологій, Київ, 2023.

У магістерській роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади формування бізнес-стратегії підприємства. В роботі розглянуто методичні підходи до формування бізнес-стратегії лідерства за витратами, особливості реалізації стратегій лідерства за витратами на підприємствах харчової промисловості.

Проаналізовано стратегічний потенціал підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський». В роботі наведено аналіз витрат підприємства, проаналізовано сферу діяльності та його слабкі та сильні сторони.

На основі проведеного дослідження підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» запропоновано захід щодо вдосконалення стратегії лідерства за витратами на підприємстві ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський». Даний захід призведе до зменшення витрат на підприємстві при виробництві продукції, та наближення підприємства до бізнес-стратегії лідерства за витратами.

Магістерська Робота викладена на 143 сторінках, містить 38 таблиць, 14 рисунків.

Ключові слова: стратегія, бізнес-стратегія, бізнес-стратегія лідерства за витратами, витрати, експорт, аналіз.

SUMMARU

Qualification work of the master of specialty 073 "Management", educational and professional program "Management of organizations and administration". National University of Food Technologies, Kyiv, 2022.

In the master's thesis, the existing theoretical and methodological principles of the formation of the enterprise's business strategy are considered and summarized. Methodical approaches to the formation of cost leadership business strategies, features of implementation of cost leadership strategies at food industry enterprises are considered in the work.

The strategic potential of the Oleksandrivsky Trading House LLC was analyzed. The work provides an analysis of the company's costs, analyzed the field of activity and its weaknesses and strengths.

On the basis of the research carried out by the enterprise "Olexandrivsky Trading House" LLC, a measure is proposed to improve the cost leadership strategy at the "Olexandrivskyi Trading House" LLC enterprise. This measure will lead to a reduction of costs at the enterprise in the production of products, and the approach of the enterprise to the business strategy of cost leadership.

The Master's Thesis is laid out on 143 pages, contains 38 tables, 14 figures.

Key words: strategy, business strategy, cost leadership business strategy, costs, export, analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРСТВА ЗА ВИТРАТАМИ.....	10
1.1 Економічна сутність бізнес-стратегій підприємства	10
1.2 Методичні підходи до формування бізнес-стратегій лідерства за витратами на підприємстві.....	23
1.3. Особливості реалізації стратегій лідерства за витратами на підприємствах харчової промисловості	38
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ОЛЕКСАНДРІВСЬКИЙ»	47
2.1 Діагностика стану підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» та його позиції на ринку	47
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»	66
2.3 Аналіз стратегічного потенціалу підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»	74
2.4 Аналіз витрат підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» при виробництві та реалізації продукції	94
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРСТВА ЗА ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ОЛЕКСАНДРІВСЬКИЙ»	109
3.1 Прийняття управлінського рішення щодо напрямів зменшення витрат підприємства	109
3.2 Обґрунтування доцільності реалізації обраного заходу щодо зменшення собівартості продукції підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»	112
3.3 Вплив запропонованого заходу на діяльність підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»	122
ВИСНОВКИ.....	131
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	136

ВСТУП

Актуальність теми. У нинішніх умовах українські підприємства функціонують в умовах високого рівня конкуренції, поєднаної із глобалізацією економічної кризи на світовому рівні. Окрім того, негативний вплив на функціонування вітчизняних підприємств має пандемія Covid-19 та війна, спричинена незаконним вторгненням Російської Федерації на територію України. Всі зазначені процеси обумовлюють зміни у функціонуванні підприємств харчової промисловості.

Нині лише вдало сформована бізнес-стратегія допоможе підприємствам харчової промисловості подолати труднощі й зберегти, а у перспективі й покращити власні позиції на ринку. Формування успішної бізнес-стратегії забезпечує найкращі показники розвитку та конкуренції на основі використання внутрішнього потенціалу та можливостей підприємства. Досягнення певної переваги над конкурентами у цінах на пропоновані товари та послуги, у широті асортименту та якості обслуговування споживачів цільового сегменту чи ринку в цілому, суттєво зміцнює конкурентне становище підприємства та створює більш міцний захист від тиску зовнішнього та внутрішньогалузевого середовища.

Не дивлячись на всі трансформаційні процеси, суб'єкти господарювання прагнуть бути першими на ринку і тут постає питання про лідерство. На сьогоднішній день займати лідируючу позицію дуже складно. У зв'язку з зазначеним, у суб'єктів господарювання завжди виникає питання як з максимально низькими витратами зробити та реалізувати якісний товар. Бізнес-стратегія лідерства за витратами дає можливість підприємствам харчової промисловості досягати найнижчого рівня витрат у галузі під час виробництва свого товару, зберігаючи при цьому якість, а це і зазначене є важливим у нинішніх умовах господарювання, що, власне, актуалізує тему дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є всебічне і детальне дослідження формування бізнес-стратегії лідерства за витратами, визначення її сутності, дослідження

особливостей її реалізації на підприємствах харчової промисловості, а також виявлення ефективних шляхів реалізації даної стратегії.

Поставлена мета обумовила необхідність виконання наступних завдань у кваліфікаційній роботі:

- з'ясувати економічну сутність бізнес-стратегій підприємства;
- обґрунтувати методичні підходи до формування бізнес-стратегій лідерства за витратами на підприємстві;
- узагальнити особливості реалізації стратегій лідерства за витратами на підприємствах харчової промисловості;
- здійснити діагностику стану підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» та його позиції на ринку;
- проаналізувати фінансову-економічну діяльність підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»;
- провести аналіз стратегічного потенціалу підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»;
- провести аналіз витрат підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»;
- виявити основні напрями вирішення проблем підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»;
- провести порівняльний розрахунок для доведення доцільності запропонованого заходу;
- Зробити висновки щодо запропонованого заходу.

Об'єктом дослідження є процес формування бізнес-стратегії лідерства за витратами на підприємствах харчової промисловості.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та науково-практичних рекомендацій спрямованих на вдосконалення формування бізнес-стратегії лідерства за витратами на підприємствах харчової промисловості.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використовувалися наступні методи: діалектичний; індукції та дедукції; аналізу та синтезу, а також прийоми апробування та експериментальної перевірки, систематизації досліджуваного теоретичного і практичного матеріалу. Такі методичні

інструментарії як системний підхід, елементи методів бухгалтерського обліку, прийоми аудиту та ін.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становлять підручники, навчальні посібники, наукові праці та статті вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів з питань теорії і практики дослідження проблемного поля формування бізнес-стратегії лідерства за витратами на підприємствах харчової промисловості, а також офіційні дані досліджуваного підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський».

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та науково-методичні положення, викладені в кваліфікаційній роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій і може бути впроваджено у роботу підприємств харчової промисловості, зокрема досліджуваного підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський».

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна магістерська робота є самостійно виконаною працею, в якій наведено авторські положення, висновки і рекомендації щодо формування бізнес-стратегії лідерства за витратми шляхом зменшення виробничих витрат за рахунок зміни постачальника послуг.

Апробація результатів роботи. Підсумки бакалаврської роботи, окремі її аспекти та одержані узагальнення і висновки були оприлюднені на 13 Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених "Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств" 23-24 листопада 2022 р. (м. Київ, 2022 р.).

Структура та обсяг роботи. Обсяг основного тексту викладено на 143 сторінках. Робота містить 38 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 59 найменування, викладених на 6 сторінках. Робота має 4 додатків, які розміщено на 21 сторінці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРСТВА ЗА ВИТРАТАМИ

1.1 Економічна сутність бізнес-стратегій підприємства

Функціонуючи в рамках ринкової економіки, будь-який промисловий суб'єкт господарювання, з метою досягнення власних цілей та завдань на ринку, повинен володіти певним планом дій, іншими словами, сформувавши свою стратегію розвитку. В першу чергу окреслимо, що розуміється під стратегією. Для цього, розглянемо визначення поняття, які даються різними авторами.

Так, відповідно до визначення Б. М. Мізюка, стратегія являє собою «генеральний напрям діяльності господарюючого суб'єкта, котрий має привести його до поставленої мети» [1]. Згідно із А. Томпсоном і А. Стріклендом пропонується вважати, що стратегія – це «план управління суб'єктом господарювання, направлений на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення визначених цілей» [2]. Відповідно до визначення Ю. О. Головчука, стратегія – це «правила прийняття рішень, котрі формуються у момент початку їх реалізації» [3]. В. А. Власенко пропонує повніше визначення стратегії, відповідно до котрого «стратегія є системою управлінських рішень, що окреслюють перспективні напрями розвитку організації, сфери, форм та її діяльності за наявних умов навколишнього середовища й порядок розподілу ресурсів з метою досягнення поставлених цілей» [4]. Згідно із думкою С. М. Василюги, під стратегією необхідно розуміти «набір правил, механізмів, способів розвитку, потрібних для ефективної діяльності господарюючого суб'єкта, за умов обмеженості ресурсів та динамічно мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища» [5]. Як вважає І. Д. Фаріон, стратегія являє собою «комплексну управлінську модель, направлену на розвиток суб'єкта господарювання в майбутньому за умов невизначеності ринкового середовища» [6]. Дослідник також зазначає, що будь-яке підприємство, котре веде конкурентну боротьбу на ринку, діє відповідно до певної стратегії (очевидної чи неочевидної)» [6]. До того ж, відзначимо трактування Н. Є. Кузьо, Н. Р. Кубрака, Н. С. Косара, котрі розкривають досліджуване

поняття не тільки у межах окремого суб'єкта господарювання: «стратегія – це довготривалі, найбільш принципові, вагомі установки, наміри, плани уряду, адміністрації регіонів, керівної ланки господарюючих суб'єктів стосовно виробництва, доходів і видатків, податків, бюджету, цін, капіталовкладень, соціального захисту» [7]. З огляду на зазначене, у найбільш узагальненому сенсі стратегія являє собою загальний напрям дій, спрямований на досягнення окресленої мети. Ґрунтуючись на вивченій інформації, можемо зазначити, що будь-яка стратегія суб'єкта господарювання орієнтована на подальший розвиток останнього.

Різноманітність стратегій, котрі використовуються в стратегічному управлінні, суттєво ускладнює процес класифікації останніх. Найбільш суттєвими вважаються такі класифікаційні ознаки: ступінь «агресивності» поведінки підприємства у конкурентній боротьбі; рівень прийняття рішень; відносна сила галузевої позиції господарюючого суб'єкта; стадія життєвого циклу галузі; базова концепція досягнення конкурентних переваг. На кшталт, за рівнем прийняття рішень класифікацію стратегій суб'єкта господарювання можливо представити в такому вигляді: операційна; корпоративна; функціональна; ділова. До ще одного ускладнюючого чинника в ході класифікації стратегій відноситься те, що переважна більшість наявних стратегій не можуть бути однозначно окреслені за однією із ознак. Таким чином, згідно з О. Я. Латиш пропонується робити систематизацію стратегій тільки за трьома ознаками: 1) приналежність до стратегій, які застосовуються в залежності від внутрішніх та зовнішніх умов (функціональні); 2) належність до стратегій керування портфелем сфер бізнесу (портфельні стратегії); 3) приналежність до п'яти ключових стратегій досягнення конкурентних переваг (глобальні стратегії) [5]. Відповідно до С. Б. Довбня, М. М. Хитько й А. О. Найдовської пропонується здійснювати класифікацію стратегій суб'єкта господарювання за різними ознаками: за термінами реалізації, за ієрархією й ін. Автори зазначають, що ієрархія організаційної побудови господарюючого суб'єкта окреслює ієрархію стратегічних цілей та ієрархію його стратегії, котра має бути орієнтована на досягнення визначених цілей. Зазначене виступає істотною особливістю побудови стратегії суб'єкта господарювання й окреслює її як багаторівневу структуру [8]. Безумовно, що на рівні

будь-якого господарюючого суб'єкта повинна розроблятися генеральна стратегія – стратегія верхнього (першого) рівня і стратегії інших рівнів, котрі побудовані на її основі. Для більш низького рівня структури стратегія вищого рівня виступає ціллю, в той час як для вищого рівня вона є засобом. В загальному вигляді ієрархічна структура стратегій суб'єкта господарювання складається із рівнів, кількість котрих залежить від типу підприємства (рис. 1.1). Диверсифікований (багатопрофільний) суб'єкта господарювання будує чотирівневу, а вузькопрофільний – трирівневу стратегію.

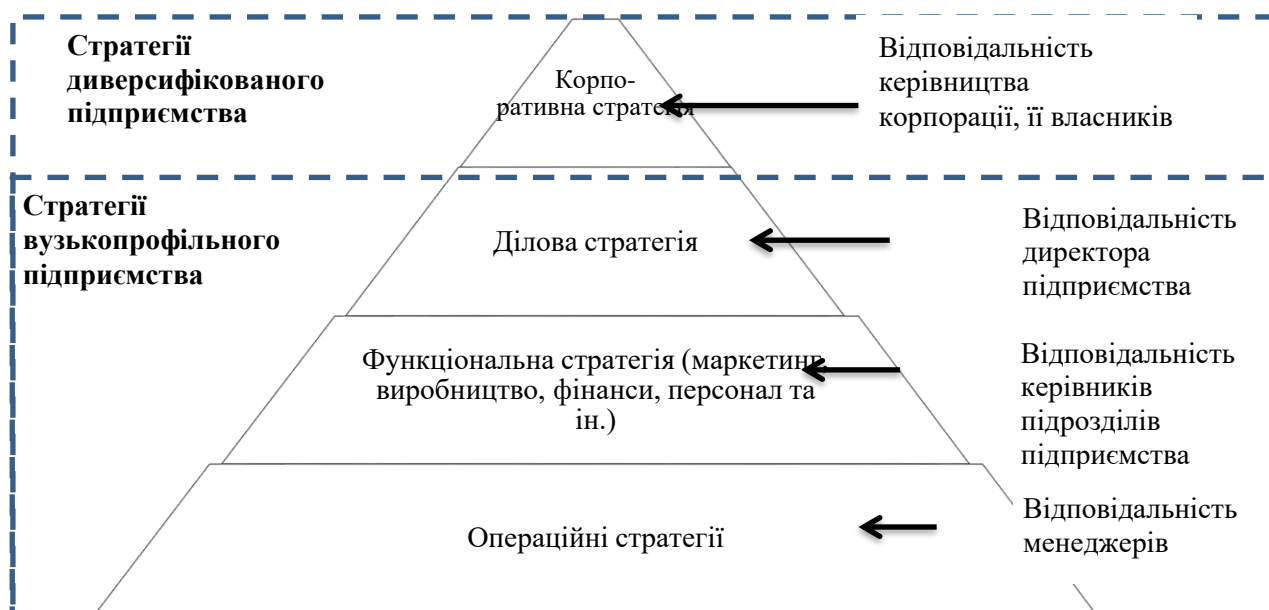


Рис. 1.1. Ієрархія стратегій підприємства

Джерело: [8]

Система стратегій різного типу, яка формується і розробляється господарюючим суб'єктом із врахуванням специфіки функціонування та розвитку підприємства, називається «стратегічним набором» суб'єкта господарювання [8].

Ієрархія стратегій залежить від об'єкту, для якого їх розробляють: 1) корпоративну стратегію розробляють для всього господарюючого суб'єкта; 2) конкурентні чи бізнес-стратегії розробляють за окремими бізнес-напрямами або сферами діяльності; 3) функціональні стратегії – для кожної із функціональних підсистем (служб, підрозділів, філій) суб'єкта господарювання; 4) операційні стратегії розробляють з метою окреслення принципів управління окремими процесами (на кшталт, процесами закупівлі, реклами, транспортування й ін.) [8].

Корпоративна стратегія відображає загальний план управління диверсифікованим підприємством, що описує дії із досягнення певних позицій у різних галузях та підходи до управління окремими видами діяльності. Іншими словами, зазначена стратегія окреслює масштаби діяльності суб'єкта господарювання з точки зору набору бізнесів (видів діяльності), плани стосовно зміни позицій господарюючого суб'єкта в галузях, у яких воно вже присутнє, й у нових для підприємства галузях, у яких воно має наміри працювати; принципи розподілу ресурсів між бізнесами, котрі формуються на базі результатів портфельного аналізу тощо [9]. Корпоративна (портфельна) стратегія містить рішення щодо диверсифікації виробництва задля зниження господарського ризику та одержання ефекту синергії, зміну структури компанії, рішення щодо придбання, злиття, входження у ФПГ або до складу інших інтеграційних структур, єдину стратегічну орієнтацію підрозділів компанії.

Стратегія бізнесу відноситься до другого рівня ієрархії стратегій багатопрофільного суб'єкта господарювання, проте є первинною стратегією для господарюючих суб'єктів з одним бізнесом. Зазначена стратегія в літературі має чисельні назви, з-поміж котрих: конкурентна стратегія, стратегія бізнесу, ділова стратегія, бізнес-стратегія тощо. Бізнес-стратегія (ділова стратегія) являє собою спосіб одержання стійких переваг суб'єкта господарювання в конкурентній боротьбі через задоволення мінливих та різноманітних потреб покупців ліпше за інших. Інакше кажучи, бізнес-стратегія віддзеркалює, як господарюючий суб'єкт планує конкурувати на певному товарному ринку. Вона розробляється для продукції. Так, відповідну стратегію йменують ще стратегією конкуренції. З огляду на зазначене, бізнес-стратегія для конкретно взятих товарів буде відрізнятися від стратегії для інших товарів. Для суб'єкта господарювання із одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається із діловою стратегією [8].

Розглянемо варіанти трактувань суті поняття «бізнес-стратегія» різними авторами. Так, колектив авторів у складі В. Л. Дикань, О. В. Маковоз, В. О. Зубенко й інших притримується думки схожої до С. Б. Довбні й А. О. Найдовської, що бізнес-стратегія підприємства являє собою стратегію вищого рівня для

вужькоспеціалізованих господарюючих суб'єктів чи другого рівня для диверсифікованих корпорацій, однак, паралельно із цим, автори окреслюють, що бізнес-стратегією передбачається розробка заходів, спрямованих на вирішення специфічних проблем, пов'язаних із бізнесом; посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг в довгостроковій перспективі; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; формування механізму реагування на зовнішні зміни [10].

Н. В. Рильська, зі свого боку, притримується думки, що бізнес-стратегія – це «загальний алгоритм, сценарій альтернативної поведінки суб'єкта господарювання в змінному середовищі, реалізація котрої має привести його до досягнення поставленої перед нею комплексної концептуальної стратегічної мети: конкурентної переваги в обраних сегментах» [11].

Відповідно до Н. І. Притули, бізнес-стратегія суб'єкта господарювання – це складний механізм, що запускається у дію через «формування комплексної системи взаємоузгоджуваних стратегічних заходів задля посилення чи завоювання підприємством сильних довгострокових конкурентних позицій на ринку» [12].

Як вважає І. О. Ступак, ділова стратегія являє собою «орієнтований на досягнення стратегічних цілей і стійких конкурентних переваг план дій господарюючого суб'єкта, який знаходиться у процесі безперервного вдосконалення і спроможний швидко реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі з метою задоволення потреб споживачів і власного зростання» [13].

Згідно з твердженням Ю. Грановської, «стратегія конкуренції є основою конкурентної поведінки суб'єкта господарювання на ринку та описує схему забезпечення переваг над конкурентами» [14]. Відповідно до думки Ю. Іванова, конкурентна стратегія трактується у вигляді ретельно розробленої програми заходів, котрі повинні бути реалізовані організацією, задля досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку й адаптації організації до змін в зовнішньому і внутрішньому середовищі [15].

Як вважає М. Портер, є три ключових підходи до формування бізнес-стратегії: стратегія лідирування за витратами, стратегія лідирування за продуктом (стратегія

диференціації) і стратегія концентрації (стратегія фокусування на вузькій ніші покупців), котрі орієнтовані на різні умови економічного середовища та різні потреби у ресурсах [16] (рис. 1.2).

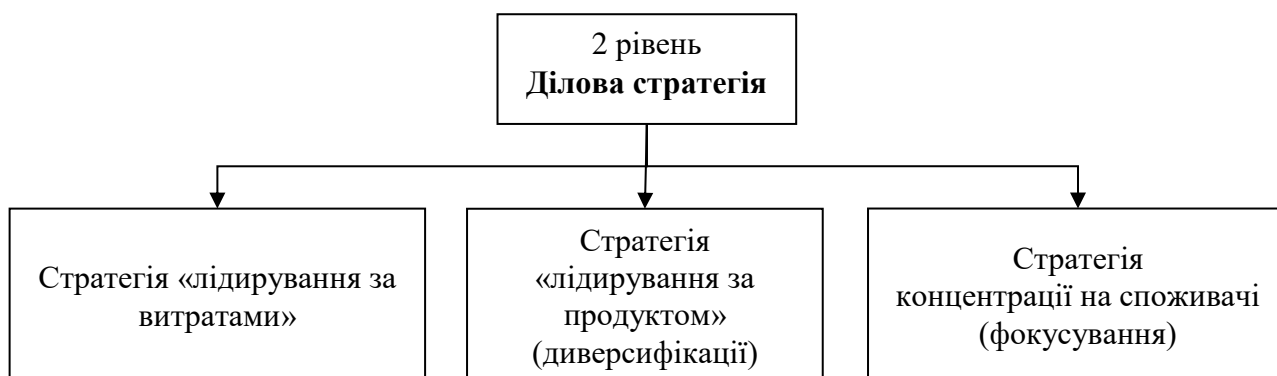


Рис. 1.2. Класифікація ділових стратегій підприємства

Джерело: [8]

Перший підхід пов'язують із лідерством у мінімізації витрат виробництва. Вказаний тип стратегій пов'язаний із тим, що господарюючий суб'єкт намагається досягти витрат виробництва та реалізації власної продукції. Як наслідок, воно зможе за рахунок більш низьких цін на аналогічну продукцію домогтися завоювання більшої частки ринку. Суб'єкти господарювання, які реалізують зазначений тип стратегії, мають володіти налагодженою організацією виробництва та постачання, розвиненою технологією та інженерно-конструкторською базою, до того ж системою розподілу продукції. При умові використання вказаної стратегії маркетинг не обов'язково має бути високорозвиненим [17].

Стратегія лідерування за витратами (віолентна стратегія) орієнтована на зниження витрат виробництва та реалізації продукції. Основою стратегії виступає низька собівартість виготовлення і реалізації продукції, що, зі свого боку, дозволяє встановлювати нижчий за середній рівень цін при збереженні планової прибутковості. Зазначена стратегія базується на оптимізації виробничих потужностей, досягненні ефекту від масштабу за рахунок організації масового виробництва, підвищенні продуктивності праці, скороченні витрат на енергоносії, матеріали, сировину тощо. Іншими словами, вказана стратегія орієнтована на високий рівень показників ефективності виробництва і реалізації продукції. Девіз лідерів за витратами: «Дешево, але пристойно» [9].

Другий підхід до формування конкурентних переваг є пов'язаним із спеціалізацією у виробництві продукції. В даному випадку господарюючий суб'єкт має реалізовувати високоспеціалізоване виробництво та якісний маркетинг задля того, аби стати лідером у власній галузі. В результаті цього, покупці обирають продукцію цього суб'єкта господарювання, навіть якщо ціна є доволі високою. Господарюючі суб'єкти, які реалізують даний тип стратегії, повинні мати високий потенціал для здійснення наукових досліджень і розробок (НДР), мати дизайнерів, систему забезпечення високої якості продукції, до того ж, розвинену систему маркетингу [18].

Стратегія лідирування за продуктом (стратегія диференціації чи експлерентна стратегія) орієнтована на інновації. Основою стратегії диференціації виступає постійна зміна споживчих чи інших властивостей продукції підприємства при високому рівні. Стратегією диференціації передбачається надання покупцям більш широкої і цінної товарної пропозиції у порівнянні із підприємствами-конкурентами. Досягнення успіху в диференціації потребує ґрунтовного дослідження ринкового попиту, виявлення споживчих властивостей товарів, котрі є цінними для покупців і за які вони готові витратити кошти.

Сутність стратегії диференціації полягає в знаходженні унікального методу підвищення цінності продукції для споживача і підтримці зазначеної унікальності протягом довгого періоду часу. Базою створення конкурентоспроможності для індивідуалізуючого власну продукцію виробника виступає така продукція, властивості якої суттєво різняться від властивостей продукції конкурентів. Одним із провідних методів реалізації стратегії диференціації виступає створення цінності для покупця таким шляхом, що для конкурентів був би недоступним [19].

Існує три підходи до створення купівельної цінності товару: 1) наділення продукції якостей і властивостей, які підвищують неекономічне (чи нематеріальне) задоволення споживача (відома торгова марка, дизайн, комфортабельність, оригінальність, колір тощо); 2) надання продукції таких властивостей, які підвищують експлуатаційні характеристики продукції (можливість модернізації, термін служби, потужність, продуктивність тощо); 3) надання продукції таких

властивостей, котрі зменшують загальні витрати споживача при її застосуванні (на кшталт, економічність при споживанні електроенергії чи палива, гарантійні зобов'язання, багатофункціональність, кількість обслуговуючого персоналу тощо) [20].

Конкурентні переваги з'являються тоді, як суттєва кількість покупців буде щільно прив'язана до індивідуальних характеристик і властивостей продукції, скопіювати котрі для конкурентів доволі дорого або важко.

Реалізація стратегії диференціації дає змогу компанії: одержати додаткову надбавку до ціни за індивідуалізовані властивості власної продукції; домогтися прихильності споживачів до власної торгової марки за рахунок унікальної товарної пропозиції; збільшити обсяг продажу за рахунок додаткових груп покупців, орієнтованих на споживання індивідуалізованої продукції. Диференціація завжди збільшує прибутковість, коли додаткова надбавка до ціни товару перевищує додаткові витрати на здійснення його індивідуалізації. Реалізація стратегії диференціації закінчується невдачею, коли покупці не оцінюють унікальності продукції відповідної торгової марки чи коли підхід компанії до диференціації може бути скопійований або використаний конкурентами. Диференціація не обмежується тільки сферою сервісу і якості. Можливості диференціації існують в усіх структурних підрозділах суб'єкта господарювання [21]. Покупці рідко платять за цінність, котру вони не усвідомлюють в незалежності від реальних додаткових якостей послуги чи виробу. Суб'єкт господарювання, який реалізує стратегію диференціації, може одержати додаткову надбавку до ціни тільки тоді, як реальна й усвідомлена цінності збігаються, що забезпечується ефективною рекламою і комунікаційною діяльністю зі сторони господарюючого суб'єкта. Недостатні знання зі сторони покупців нерідко призводять до того, що вони оцінюють продукцію за наступними параметрами: ціна (коли ціна пов'язана із якістю), зовнішній вигляд та характер співробітників фірми, приваблива упаковка, професіоналізм, імідж суб'єкта господарювання, тривалість роботи підприємства в певній сфері, зміст реклами, питома вага господарюючого суб'єкта на ринку, якість друкованих рекламних матеріалів і презентацій, список клієнтів продавця, послуги компанії-продавця [22].

Після того як керівники визначають, який підхід до створення споживчої цінності й одержання конкурентної переваги на основі диференціації має для них найбільше значення із врахуванням природи пропонованої продукції, вони мають за прийнятну вартість надати власній продукції властивості, які створюють цінність. Прагнення здійснити диференціацію, як правило, підвищує витрати. Прибуткова диференціація може бути досягнута в тому випадку, коли витрати на її досягнення є меншими за прибавку до ціни, потрібну для створення індивідуалізуючих властивостей товару. Зазвичай, ефективним є додавання таких додаткових властивостей, що вартують недорого, проте посилюють задоволення споживача. На кшталт, безоплатна доставка і складання корпусних меблів, надання послуг дизайнера при комплексному оздобленні приміщень. Диференціація дає змогу компанії уникнути безпосереднього впливу конкуренції за рахунок пропозиції продукції із відмінними властивостями від конкуруючих продуктів. Унікальні властивості товарів виступають основою створення відомої або впізнаваної торгової марки, котра надає організації додаткові конкурентні можливості. Реалізація успішної стратегії диференціації дає змогу господарюючому суб'єкту набути наступних переваг в конкуренції: зменшити загрозу зі сторони товарів-замінників, котрі не мають порівнянних якостей та властивостей; знизити ринкову владу покупців, так як продукція інших продавців для них є менш привабливою за власними властивостями і експлуатаційними характеристиками; створити бар'єри для новачків ринку у вигляді прихильності споживачів до унікальності товарів чи відомої торгової марки, що є важкопереборними для нових конкурентів [23]. Стратегії диференціації працюють ефективно в таких основних умовах ринку: 1) тільки окремі конкуруючі компанії реалізують аналогічний підхід до диференціації; 2) покупці відрізняються різноманітними потребами і можливі різні галузі застосування послуг або продукції; 3) послуги або продукція суб'єкта господарювання мають необмежені можливості для диференціації або індивідуалізації (на кшталт, надання дизайнерських послуг, виробництво продуктів у харчовій промисловості); 4) є багато доволі платоспроможних покупців, котрі сприймають наявність індивідуалізованих властивостей товару у вигляді цінності [17]. Наявність міцного базису для стійкої

диференціації, як правило, пов'язане із унікальним досвідом та глибокими знаннями, властивими для самого суб'єкта господарювання. Зазвичай, підприємства-лідери у галузі диференціації мають у підпорядкуванні кваліфікованіші кадри і застосовують децентралізовані структури управління, які дають змогу ефективно застосовувати наявний інтелектуальний потенціал персоналу. Диференціація приносить більш прибуткову і тривалу конкурентоспроможність, коли вона ґрунтується на технічній перевазі, ідеальному обслуговуванні споживачів, якості продукції. В процесі реалізації стратегії диференціації варто уникати наступних помилок: прагнення встановити дуже високу норму прибутку (чим вищою є надбавка, тим складніше утримати покупців від переходу на більш дешеву продукцію конкурентів); надмірної диференціації, внаслідок котрої ціна товару може перевищити очікування споживачів чи стане вищою, аніж в конкурентів, сприяючи падінню обсягу продажів; прийняття рішень щодо диференціації без детальних досліджень ринку, незнання реальної споживчої поведінки й очікувань споживачів.

Минулі стратегічні підходи орієнтовані на обслуговування усього ринку і груп споживачів, що, як правило, є властивим для великих суб'єктів господарювання, котрі входять в групу лідерів галузі. Невеликі компанії не володіють достатніми ресурсами задля роботи на всьому ринку, таким чином використовують локальні стратегії, які концентрують увагу на окремих цільових групах чи сегментах ринку, котрі вони можуть обслуговувати на доволі високому рівні. Відповідні стратегії одержали назву стратегії концентрації. Цільовий сегмент, чи ніша, може окреслюватись регіональними особливостями, які впливають із спеціальних вимог до застосування продукції, чи спеціальними властивостями продукції, які є привабливими тільки для учасників даного сегмента ринку. Стратегічна мета полягає в забезпеченні ліпшого у порівнянні із конкурентами обслуговування покупців із цільової ніші ринку [24]. Стратегія концентрації в ході реалізації може базуватися на таких конкурентних перевагах: 1) лідерство у витратах перед конкурентами в ході обслуговування вибраної ринкової ніші; 2) диференціація продукції згідно із потребами й очікуваннями споживачів цільового ринку [19]. Стратегія концентрації може бути ефективним підходом в тому випадку, коли компанія спроможна забезпечити більш

високий рівень обслуговування клієнтів чи менші витрати для обраного сегмента у порівнянні із конкурентами, що працюють на весь ринок. Це видається можливим завдяки спеціалізації і цілеспрямованому застосуванню коштів на просування на локальному ринку (сегменті). Концентрація на певних групах клієнтів дає змогу задовольнити особливі запити останніх, на котрі не звертають уваги великі компанії (на кшталт, дорогі елітні продукти для забезпечених груп споживачів, харчові вироби для тематичних свят тощо).

Особливий досвід обслуговування цільової ніші ринку створює міцну основу для захисту компанії від сильніших конкурентів галузі. Конкуренти, які обслуговують весь ринок можуть не володіти такою здатністю, чи для них це виявляється дуже дорого. Досвід компанії, яка зосереджує власні зусилля на обслуговуванні цільової ринкової ніші, створює бар'єри, які ускладнюють вихід на ринок інших компаній. До того ж, унікальний досвід такої компанії створює проблеми і для виробників товарів-замінників. Найліпше стратегія концентрації працює, коли: 1) галузь розділена на багато різних сегментів, що дає змогу компанії вибрати найбільш привабливу для неї нішу, яка відповідає її можливостям і ресурсам; 2) компанія не має достатньо ресурсів для розширення власної частки за рахунок інших частин ринку; 3) інші конкуренти не роблять спроб спеціалізуватися на тому ж ринковому сегменті; 4) для конкурентів, які працюють на всьому ринку, складно або дорого задовольнити особливі потреби учасників цільової ринкової ніші [20].

Отже, стратегії концентрації передбачають пропозицію якісно відмінних товарів чи послуг для різних груп споживачів порівнюючи із пропозицією великих виробників, що вимагає застосування нових технологій у маркетингу, менеджменті і виробництві. Концентрація дає змогу працювати на різних нішах ринку, зменшуючи рівень конкуренції між фірмами. Розглянемо загальну характеристику й відмінні риси базових конкурентних стратегій у табл. 1.1.

Відмінні властивості базових бізнес-стратегій

Властивість	Лідерство на основі низьких витрат	Широка диференціація	Концентрація на основі зниження витрат та диференціації
Стратегічна мета	Широке охоплення ринку	Широке охоплення ринку	Вузька ринкова ніша; окремі групи покупців, які надають перевагу товарам із різними характеристиками
Основа конкурентоспроможності	Нижчі витрати, аніж в конкурентів	Спроможність запропонувати покупцю щось відмінне від того, що пропонують конкуренти	Нижчі витрати чи висока якість, широкий асортимент для обраного сегменту ринку
Продукція	Хороша основна продукція (прийнятна якість і обмежений вибір)	Багато варіантів продукції, широкий вибір, концентрація на відмінних властивостях індивідуалізованої продукції	Індивідуалізована з тією метою, аби відповідати специфічним потребам ринкового сегмента
Акцент у виробництві	Постійний пошук можливостей зменшення витрат без погіршення якості	Розробка шляхів створення цінності для покупців, прагнення до переваг	Окреслюється конкретними потребами вузького ринкового сегмента
Акцент у маркетингу	Намагатися поставити собі в заслугу ті властивості продукції, котрі сприяють низьким витратам	Вказувати на якісь властивості, які є привабливими для покупців	Акцентувати увагу на унікальній здатності виробника задовольняти специфічні запити покупців
Опора стратегії	Економічно обґрунтовані ціни. Всі елементи стратегії направлено на внесення вкладу в стійку конкурентоспроможність. Завдання полягає у постійному зменшенні витрат рік у рік та в усіх елементах бізнесу.	Зробити загальновідомими відмінності. Акцентувати увагу на постійних вдосконалення й застосовувати інновації для випередження активних конкурентів. Сконцентруватися на невеликій кількості індивідуалізуючи властивостей, пропагувати їх для створення репутації і привабливого образу продукції.	Залишатися повністю відданим ідеї обслуговування ніші ліпше, аніж конкуренти, не змінювати образ компанії і не докладати зусиль до проникнення в інші сегменти ринку чи додавання продукції іншої категорії для розширення пропозиції на ринку

Джерело: побудовано автором за даними [25; 26; 27;28]

Використання загальних конкурентних стратегій пов'язане із певними ризиками. Так, ризики стратегії диверсифікації зумовлюються тим, що суб'єкт господарювання може потрапити в зону небезпеки, якщо розширення сфер і видів докладання зусиль своєчасно не підкріплюється забезпеченням конкурентних переваг. В першу чергу, стратегія диференціації є високовитратною, таким чином, вона може не окупати вкладені в розвиток диференціації довгострокові інвестиції і поступитися лідерам у витратах у випадку, коли покупців задовольняє стандартна продукція та вони не готові платити вищу ціну за додаткові властивості товару. По-друге, виробники диференційованої продукції можуть потрапити в скрутне становище у зв'язку із агресивними діями зі сторони сильних конкурентів, спроможних швидко скопіювати деякі або всі індивідуалізовані властивості продукції.

Ризики стратегії лідерства в зменшенні витрат: доступність технологічних досягнень і поява нових технологій швидко зводить нанівець цінність використовуваних інвестицій і ноу-хау; можливість конкурентів вийти в лідери через імітацію та інвестиції в нове обладнання; інфляційне збільшення витрат підриває спроможність господарюючого суб'єкта підтримувати різницю цін та зберігати переваги.

До того ж, стратегії концентрації мають власні недоліки: завжди є ризик, що великі конкуренти можуть знайти ефективні способи витіснення фірми, яка концентрується на обслуговуванні окремого сегменту ринку; переваги і потреби покупців цільового сегменту можуть зрушити із різних причин в сторону товарів, котрі мають попит на всьому ринку; цільовий сегмент може стати настільки привабливим, що доволі швидко буде заповнений конкурентами, зменшуючи прибутковість бізнесу.

Таким чином, дослідження окреслення поняття «стратегія», дає змогу дійти висновку, що в науковій літературі вчені розглядають стратегію у вигляді довготермінового плану, котрий містить сукупність якісних і кількісних рішень що стосується вибору напряму діяльності суб'єкта господарювання, котрі спричиняють покращення стану останнього через збільшення потенціалу господарюючого

суб'єкта, адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що, у свою чергу, сприяє підвищенню спроможності підприємства протистояти негативним впливам зовнішнього середовища і його життєздатності. Будь-яка стратегія суб'єкта господарювання орієнтована на подальший розвиток останнього. На різних рівнях управління господарюючим суб'єктом реалізуються окремі стратегії, що поєднуються в загальну – корпоративну стратегію. Для підприємства із одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається із бізнес-стратегією. Бізнес-стратегія являє собою сукупність стратегічних ініціатив, підходів і дій менеджменту, направлених на досягнення стійкої конкурентної переваги, котра полягає в перевершенні конкурентів за кількістю клієнтів й у можливості протидіяти впливу конкурентних сил. Отже, бізнес-стратегія представляє з себе план розвитку компанії, який окреслює як виконати поставлені цілі і завдання, що призведуть до успіху.

1.2 Методичні підходи до формування бізнес-стратегій лідерства за витратами на підприємстві

У системі стратегічного менеджменту вагомим етапом виступає обрання конкретного виду бізнес-стратегії, який забезпечує найліпші показники розвитку і конкуренції на основі застосування внутрішнього потенціалу і можливостей організації. Досягнення певної переваги над конкурентами у цінах на пропоновані послуги і товари, в широті асортименту і якості обслуговування споживачів цільового сегмента або ринку загалом, значно зміцнює конкурентне становище суб'єкта господарювання і створює більш міцний захист від тиску внутрішньогалузевого і зовнішнього середовища.

Стратегія лідерства у витратах є найбільш потужним стратегічним підходом, так як за власне основне завдання ставить прагнення виробника стати постачальником найбільш дешевих послуг і товарів в галузі, привабливих для широкого кола споживачів. Застосування конкурентної переваги у ціні пропонованих товарів стимулює підтримку більш високих темпів зростання продажів і збільшення

частки ринку у порівнянні із конкурентами. Таким чином, відповідно до кривої досвіду підвищення обсягів реалізації продукції сприяє подальшому зменшенню загальних витрат виробництва і зміцненню позиції господарюючого суб'єкта як лідера галузі. Сутність ділової стратегії лідерства за витратами полягає в розробці і реалізації комплексної програми зменшення чи економії витрат на всіх стадіях управлінського і виробничого процесу, забезпечення постійного й оперативного контролінгу витрат всіма рівнями менеджменту і підрозділами. У деякій мірі це особлива філософія і культура поведінки працівників господарюючого суб'єкта, система цінностей котрих ґрунтується на основі базового принципу – оптимізація витрат на всіх стадіях бізнес-процесів організації у межах власної компетенції. Успішна реалізація стратегії стає можливою тільки в тому випадку, коли діяльність і поведінка кожного працівника буде оптимальною за своїми витратами і якістю роботи [29].

Стратегічною метою підходу є створення стійкої переваги у витратах перед іншими конкурентами і застосуванні даної переваги чи через пропозицію товарів за більш низькими цінами і збільшення, відповідно, власної частки ринку за рахунок конкурентів, чи через одержання більшого прибутку за рахунок продажу за поточною ринковою ціною. Якщо на ринку не буде застосована агресивна гра на зменшення цін задля відволікання споживачів від конкурентів, перевага у витратах дає змогу забезпечити досить високу прибутковість суб'єкта господарювання, збільшити реінвестування коштів в розвиток виробництва, оновлення технологій. У той же час, організація повинна прагнути не до абсолютного зниження витрат, а до досягнення нижчих виробничих витрат у порівнянні із конкурентами, що виступає основною ідеєю ділової стратегії всієї організації. Успішними лідерами у витратах виступають такі компанії, котрі володіють відповідним досвідом та знаходять шляхи управління витратами у власному бізнесі.

Орієнтація господарюючого суб'єкта на підтримання найнижчих витрат в галузі виступає ефективним конкурентним підходом на ринках із низькою купівельною спроможністю населення, де споживачі здебільшого є чутливими до ціни товару. Зазначений підхід є найбільш актуальним для національного сектору

країн із перехідною економікою, більшість населення котрих мають доволі низькі доходи й орієнтовані на масове споживання товарів стандартної якості і невисокої ціни [30].

Лідерство у витратах забезпечується при досягненні менших сумарних витрат в усьому ланцюжку цінності у порівнянні із конкурентами. Виокремлюють два провідні підходи, які дають змогу реалізувати наступне завдання:

- 1) перебудова ланцюга витрат й виключення найбільш витратних елементів;
- 2) вдосконалення системи управління ланцюжком цінності й оптимізація витрат кожної окремої ланки управлінського і виробничого процесу [31].

При управлінні ланцюжком цінності оптимізація витрат здійснюється за двома групами факторів: 1) управлінські фактори витрат, які впливають із якості й ефективності (економічності) чинної системи менеджменту; 2) структурні (виробничі) фактори витрат, які залежать від економічної природи і специфіки сфери діяльності господарюючого суб'єкта.

Структурні (виробничі) фактори витрат містять наступні елементи:

1. Забезпечення зв'язку із іншими елементами у виробничому ланцюжку витрат. Керівна ланка господарюючого суб'єкта може зменшити витрати за рахунок забезпечення ефективної координації і спільної оптимізації суміжних взаємозалежних видів діяльності. На кшталт, попит на ринку може значно відхилитися від планованої виробничої програми, збільшуватися на одні товари та зменшуватися на інші. Таким чином виробничі підрозділи мають у режимі реального часу одержувати від маркетингово-збутової служби відповідну інформацію щодо зміни попиту для забезпечення вчасного коригування виробничих програм і недопущення накопичення продукції на складі. Отож, при відсутності чітко скоординованої роботи між маркетингом, збутом і виробництвом, відсутністю гнучких графіків планування виробничої програми суб'єкт господарювання може зазнати істотних втрат внаслідок зміни попиту на продукцію останнього. Застосування ексклюзивних чи довгострокових контрактів із постачальниками, впровадження поставок «точно вчасно», зміна розташування складів, упаковки,

вантажно-розвантажувальних робіт може здійснити вплив на кінцеву собівартість послуг та товарів [19].

2. Ефект кривої навчання. Економія витрат може бути досягнута при накопиченні певного досвіду і підвищенні професіоналізму співробітників. Крива навчання свідчить щодо того, що суб'єкти господарювання, які більше інвестують в інтелектуальний капітал і розвиток технологій порівняно із конкурентами, досягають ліпших показників за рівнем витрат за рахунок поліпшення організації робіт, інноваційних рішень, підвищення ефективності праці, ноу-хау в інформаційній, виробничій, маркетинговій та управлінській діяльності. Перевагами від навчання можливо володіти як власністю, створюючи і модифікуючи виробниче обладнання на самому суб'єкті господарювання, стимулюючи постійну зайнятість і зберігаючи найбільш досвідчених співробітників, обмежуючи поширення інформації у публікаціях співробітників і включаючи суворі умови нерозголошення виробничих секретів у трудові угоди й контракти [28].

3. Обрання місця розташування господарюючого суб'єкта. В різних країнах або регіонах розрізняються ставки заробітної плати, вартість енергії, податки, ціни на внутрішні і міжнародні перевезення тощо. Таким чином, якщо мова йде щодо будівництва чи створення нового великого суб'єкта господарювання більш вигідно мати у власному розпорядженні виробництво у регіонах із оптимальними витратами. До того ж, потреба у зміні розташування може бути обґрунтована законодавством, вимогами охорони навколишнього середовища. Також диференціація суб'єкта господарювання в географічному масштабі може підвищувати витрати, пов'язані із втратою керованості, потребою в додаткових витратах на координацію доволі віддалених один від одного представництв, підрозділів [30].

4. Спільне застосування технологій, устаткування. Різні підрозділи господарюючого суб'єкта можуть користуватися загальними інформаційними системами підтримки, локальною мережею задля швидкого доступу до системами обробки замовлень, потрібної інформації, каналами розподілу продукції і загальними складськими приміщеннями. Спільна робота із іншими структурами дає змогу

забезпечити суттєве скорочення витрат, сприяє ліпшому застосуванню виробничих потужностей.

5. Раціональне використання ресурсів. Глибока переробка сировини, зменшення браку і залучення відходів у вторинний процес виробництва забезпечує підвищення обсягу виходу готової продукції із розрахунку на одиницю використаних сировинних матеріалів, що оптимізує змінні витрати суб'єкта господарювання. Окрім того, держава стимулює зазначені процеси, встановлюючи деякі податкові пільги при вторинному використанні відходів виробництва. На кшталт, деякі господарюючі суб'єкти лісового комплексу імплементують локальні опалювальні системи, які споживають відходи деревообробки і є набагато дешевшими альтернативними джерелами теплової енергії [23].

6. Економія на великомасштабних закупівлях. Великі суб'єкти господарювання можуть створювати великі запаси матеріалів і сировини й вигравати за рахунок зменшення закупівельних цін на великі партії товару. Насамперед, вказане є актуальним за високого рівня конкуренції в сировинній галузі, коли великий покупець може легко перейти до постачальника із найліпшими цінами й умовами постачання.

7. Переваги вертикальної інтеграції замість системи підрядів. Повна або часткова інтеграція із постачальниками сировини або із торговими господарюючими суб'єктами дає змогу забезпечити додаткові можливості що стосуються реалізації загальної цінової політики, скорочення витрат, формуючи тим більше міцну конкурентну позицію суб'єкта господарювання. Проте, інколи більш вигідно передати виконання певних робіт або функцій спеціалістам сторонніх організацій (аутсорсинг), котрі завдяки власному досвіду і можливостям можуть здійснювати їх із меншими витратами [26].

8. Ефект масштабу виробництва полягає в одержанні додаткової економії за рахунок перерозподілу постійних витрат (НДДКР, реклама, накладні витрати тощо) на більший обсяг реалізованої продукції, організація продажів по регіонах й збільшення продуктивності окремих продавців, спрощення асортименту продукції, планування великих обсягів виробництва окремих партій товару тощо. Зазначене дає

змогу досягти оптимального рівня витрат тільки на рівні окремого підрозділу. Однак, зростання масштабів виробництва спричиняє і негативні наслідки: жорсткі вимоги до якості експортної продукції спричиняє втрату продуктивності праці, збільшуються витрати на просування і доставку товарів у більш віддалені регіони, організація регіональних продажів за асортиментом спричиняє зростання чисельності торгового персоналу, розширення асортименту потребує більш частого переналагодження обладнання тощо [32].

Суттєвий вплив на витрати суб'єкта господарювання здійснюють управлінські рішення, їх природа, економічна обґрунтованість, оперативність прийняття і реалізації.

Управлінські чинники витрат містять:

1. Використання переваг першого ходу. Компанії, які першими вийшли на ринок, мають змогу швидко збільшити виробництво та досягти оптимальних витрат відповідно до кривої освоєння, створюючи бар'єри для інших фірм, суб'єктів господарювання. Першопрохідці, як правило, мають найвищий рівень впізнаваності торгової марки, що забезпечує додаткові конкурентні переваги. У зазначеній ситуації можливо сказати, що зробити перший хід дешевше, аніж у відповідь. Однак фірми, які пропонують товари другого або третього покоління, досліджують досвід першопрохідників, копіюють продукцію останніх, вдосконалюють і пропонують її дешевше. У вказаному плані стратегія слідування за лідером вимагає суттєво менших інвестицій і, зазвичай, використовується слабшими компаніями, котрі не володіють ресурсами для розробки «проривних» технологій чи відкриття нових ринків [20].

2. Коефіцієнт використання потужностей. За найбільш повного використання потужностей непрямі витрати і накладні витрати розподіляються на більший обсяг виробництва й підвищують ефективність застосування основного капіталу. Чим більш капіталомістким є бізнес, тим більш вагоме значення має даний фактор. Доволі часто коливання коефіцієнта використання потужностей має місце у зв'язку із сезонними коливаннями попиту. У зазначеному випадку оптимізація витрат вимагає вироблення спеціальної програми забезпечення рівномірного виробничого завантаження. Компанія може поліпшити застосування потужностей через: а)

розподіл потужностей між спорідненими структурами, котрі мають інші графіки коливання попиту; б) добір споживачів зі стабільними потребами чи із такими циклічними підйомами та спадами, котрі були б у фазі, протилежній звичайному циклу; в) обслуговування оптових покупців, що час від часу працюють із надмірною потужністю і закупають великі партії товарів у періоди сезонного спаду попиту, зазвичай, задля одержання відповідних знижок; г) знаходження позасезонних споживачів власної продукції; д) обслуговування різноманітних замовників, зокрема із інших країн, піки потреб котрих рівномірно розподілені протягом року [10].

3. Стратегічний вибір і робочі рішення. Керівники різних рівнів можуть здійснити вплив на витрати компанії, приймаючи відповідні рішення: зменшити чи розширити обсяг послуг, які пропонуються покупцям, зменшити чи збільшити номенклатуру запропонованої продукції, платити власним співробітникам заробітну плату і премії менші чи більші, аніж сплачують інші суб'єкти господарювання галузі, зменшити чи збільшити кількість технічних характеристик та показників якості продукції, зменшити чи збільшити кількість ступенів інтеграції в бік торгових господарюючих суб'єктів чи постачальників, послабити чи посилити вимоги до матеріалів, які купуються, придбати чи створити нове виробництво (підприємство) тощо [32].

До ще одного підходу на шляху ефективного використання бізнес-стратегії лідерства за витратами відноситься перебудова ланцюга витрат. Суб'єкт господарювання може зменшити власні витрати шляхом реструктуризації організаційних процесів і завдань, зменшуючи непотрібні витрати і підвищуючи економічність системи. Головними напрямками перебудови ланцюга витрат можуть бути наступні підходи:

- переміщення виробництва. За наявності великих обсягів постачання продукції на інші ринки чи закупівлі сировини в інших країнах слід перенести виробництво чи створювати нові суб'єкти господарювання при розширенні масштабів діяльності ближче до постачальників чи споживачів, що, у свою чергу, істотно зменшує мита, транспортні витрати. Міжнародні диверсифіковані компанії переміщують власні виробництва до інших країн в яких наявні дешева робоча сила,

низькі вимоги екологічного законодавства, привабливіша податкова система, що оптимізує їх сукупні витрати [33];

– застосування прямого маркетингу, продаж кінцевому споживачу. Витрати оптово-роздрібної торгівлі в ланцюзі витрат складають 35-50% кінцевої ціни, котру оплачує покупець. Таким чином, створення своєї мережі фірмових або Internet магазинів дає змогу як скоротити витрати утримання посередників, так і контролювати рівень кінцевої ціни. Більш того, прямий маркетинг дає змогу господарюючому суб'єкту бути ближчим до споживача, відслідковувати динаміку споживчого попиту і поведінки [33];

– підвищення гнучкості й удосконалення технологічних процесів, зменшення капіталомісткості виробництва. Застосування багатофункціонального обладнання, автоматизованих систем управління виробництвом, ресурсозберігаючих технологій та інших гнучких виробничих процесів дає змогу зменшити час і витрати на переналагодження обладнання, гнучко адаптувати виробничі програми до змін поточного ринкового попиту, скоротити потреби у ресурсах (персоналі, енергоресурсах, сировині), що в кінцевому випадку знижує сукупні витрати господарюючого суб'єкта [26];

– спрощення дизайну чи конструкції виробу. Застосування сучасних методів моделювання, стандартизація й уніфікація складових деталей, скорочення кількості додаткових властивостей і модифікацій товару сприяє зменшенню витрат шляхом виключення частини елементів або робіт в ході проєктування і виробництва. Проте, менеджери і конструктори мають розуміти і визначити межу, після котрої спрощення виробу перетвориться на погіршення якості останнього. Конструкторські рішення не мають спричинити втрату вагомих для покупця споживчих властивостей товару, аби не спровокувати падіння продажів. Задля зменшення витрат, керівна ланка повинна прагнути уникати надмірностей або тих властивостей товару, що мають невисоку цінність споживача, проте виявляються доволі витратними для суб'єкта господарювання [30];

– застосування дешевших чи альтернативних джерел сировини і комплектуючих. Вказане завдання повинно бути вирішено ще під час етапу

конструкторської розробки продукту. Найбільш вагомим у даному випадку виступає пошук постачальників, котрі застосовують прогресивніші технології і надають оптимальні умови з точки зору якості й ціни сировинних ресурсів;

– перехід на електронні технології. Застосування Інтернет-технологій задля закупівель, прийому й обробки замовлень, здійснення електронних платежів, обміну даними із постачальниками, телеконференцій та інші прогресивні технології дають змогу зменшити витрати за рахунок скорочення витрат на оренду й утримання торгових площ, оплату праці торговим агентам і продавцям. До того ж, електронна торгівля надає додаткові можливості й для споживача: широка інформація щодо запропонованих цін, асортимент товарів, умови постачання тощо.

Успішно працюючі виробники, як правило, досягають переваги у витратах за рахунок жорсткої економії витрат в усьому ланцюзі витрат. Задля цього задіяні всі можливі ресурси і підрозділи. Зазвичай, виробники із низькими витратами мають високу корпоративну культуру у галузі витрат, котра символічно підтримується простотою обробки будівель і приміщень, мінімумом розкоші для вищих керівників, непримиренністю до марних витрат, ретельним опрацюванням витрат бюджету і широкою участю співробітників у контролі витрат.

Як показують дослідження, повна реструктуризація всіх структур та підрозділів господарюючого суб'єкта, вдосконалення механізмів їх координації дає змогу компанії зменшити витрати на 30-70%, в той час як покращення окремих елементів системи або регулювання процесів дає дещо більше 5-10% [24].

Лідерство за витратами забезпечує захист суб'єкта господарювання від конкуренції. Виробники із низькими витратами можуть застосовувати відповідні методи захисту від конкурентних сил: при зіткненні із великими агресивними конкурентами на ринках із ціновою конкуренцією низькі витрати є потужним оборонним засобом; при жорсткій конкуренції з-поміж виробників великі покупці можуть збивати ціни, через що лідерство за витратами виступає вагомим чинником забезпечення рентабельної роботи суб'єкта господарювання; в ході ведення переговорів із великими постачальниками, лідер за витратами ліпше захищений від негативного впливу збільшення цін на сировину у зв'язку із більшою внутрішньою

ефективністю виробництва; низькі витрати є ефективним засобом протидії ринку товарів-замінників [30].

Формування успішної бізнес-стратегії суб'єкта господарювання залежить від постійного аналізу таких елементів:

1) імідж організації;

2) персонал;

3) виробництво – має велике значення для вчасної адаптації внутрішньої структури організації до змін зовнішнього оточення та її виживання у конкурентному середовищі;

4) організаційна культура;

5) фінансовий стан організації, котрий окреслює, яку стратегію обере керівна ланка у майбутньому [34].

Головними умовами успішної реалізації бізнес-стратегії вважаються наступні:

1) готовність фірми до змін;

2) впевненість персоналу та менеджерів у власних здібностях;

3) забезпечення відповідності стратегії середовища [10].

Проблемами, які пов'язані з реалізацією стратегії, виступають:

1) її невідповідність структурі фірми;

2) недосконалість методів діяльності;

3) високий ризик;

4) слабкість інформаційних систем; відсутність навичок [10].

Ефективна реалізація процесу формування конкурентної стратегії господарюючого суб'єкта окреслюється наявністю відповідного забезпечення, яке включає у себе наступні складові: ресурсне, нормативно-правове, інформаційне, організаційне.

Відповідно до твердження Ж. Г. Чухлатої, процес формування бізнес-стратегії лідерства за витратами на підприємстві, як й будь-якої іншої, в цілому складається із трьох взаємопов'язаних етапів:

1) підготовчого, котрий служить основою інформаційного забезпечення розробки стратегії;

2) головного етапу – етапу розробки стратегії;

3) заключного етапу – етапу реалізації, корегування та зворотнього зв'язку [34].

Науковиця зазначає, що під час кожного етапу реалізуються певні функції: а) стратегічний аналіз та прогнозування внутрішнього і зовнішнього середовища організації; б) стратегічне планування; в) стратегічна організація та мотивація, контроль та регулювання [34].

На нашу думку, більш чітко ключові етапи формування бізнес-стратегії суб'єкта господарювання визначили С. Б. Довбня, М. М. Хитько і А. О. Найдовська, котрі зазначають, що зазначений процес являє собою послідовну реалізацію низки взаємозв'язаних етапів, узагальнено зображених на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні етапи формування бізнес-стратегії

Джерело: побудовано автором за даними [8]

Кожен із вказаних на рис. 1.3 етапів є системою дій, що складається із багатьох взаємозв'язаних елементів, та може бути реалізований за допомогою різних методів.

Керівній ланці господарюючого суб'єкта належить окреслити оптимальний темп впровадження заходів, зважаючи на організаційні і технічні особливості суб'єкта господарювання, до того ж час, потрібний для активізації потенціалу персоналу і позитивного сприйняття змін пасивними співробітниками (рис. 1.4). Наведена на рис. 1.4 послідовність дозволить забезпечити довгострокову життєздатність результатів імплементації запропонованих заходів.

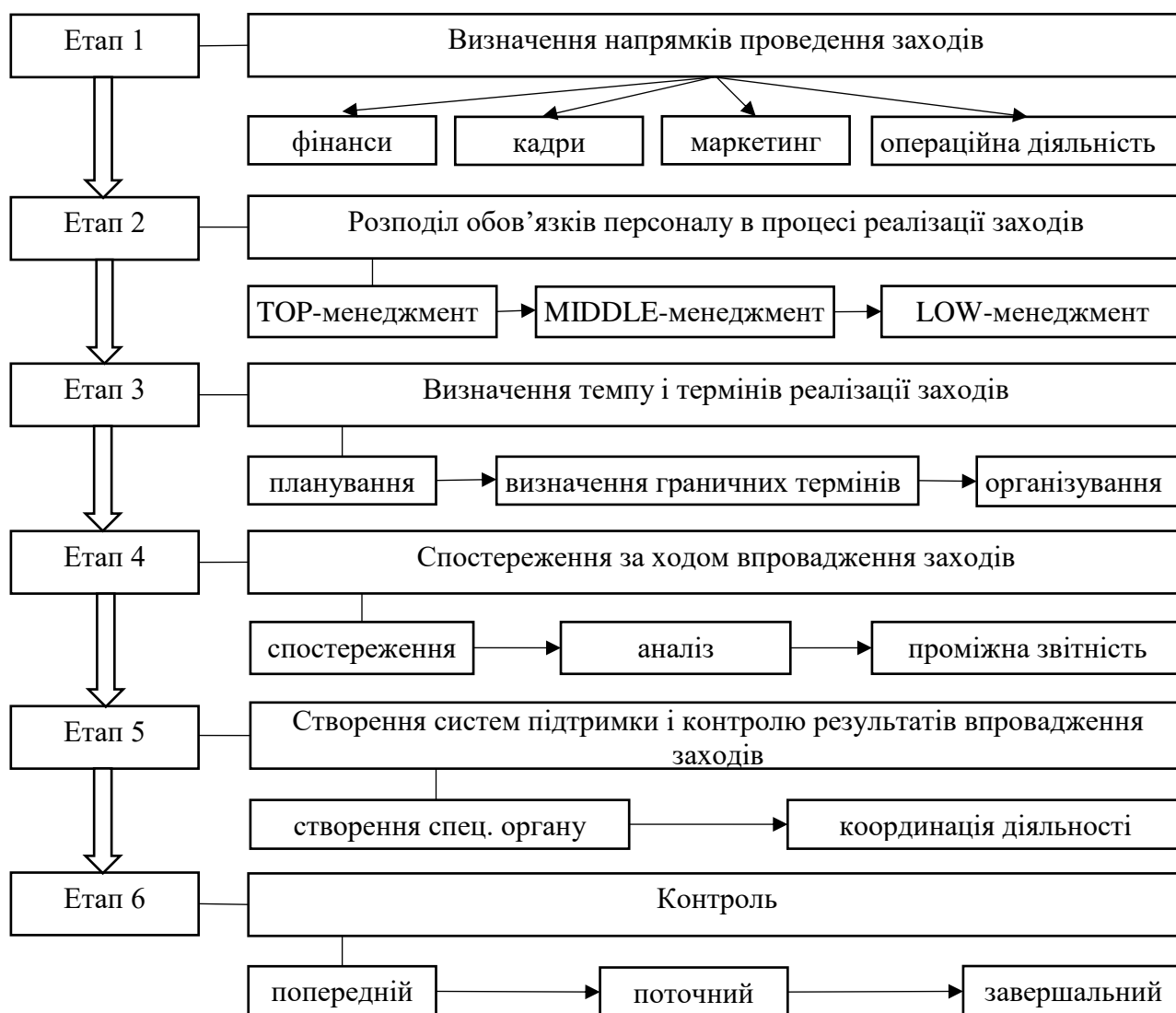


Рис. 1.4. Етапи реалізації конкурентної бізнес-стратегії лідерства за витратами на підприємстві

Джерело: побудовано автором за даними [35; 18]

Формування бізнес-стратегії лідерства за витратами на суб'єкті господарювання передбачає ідентифікацію чотирьох складових:

- 1) ринкових можливостей, або, які зовнішні потреби господарюючий суб'єкт може задовольняти у ході власної виробничо-господарської діяльності;
- 2) потенціалу суб'єкта господарювання – загальних компетентностей та ресурсів;
- 3) власних цінностей та прагнень, інакше кажучи, що господарюючий суб'єкт прагне робити;
- 4) підтверджених зобов'язань перед суспільством та членами останнього, іншими словами, що підприємство має робити [23].

Отже стратегія має забезпечити відповідність внутрішніх сил та можливостей суб'єкта господарювання зовнішнім потребам.

Концепція ділової чи корпоративної стратегії містить чотири ключові компоненти:

- 1) окреслення можливостей ринку товару та його перспектив відносно можливостей диверсифікації;
- 2) розробка та деталізація вектору росту чи напрямку, в котрому наявна зміна можливостей;
- 3) виокремлення унікальних можливостей як ринків товарів, так й векторів росту – конкурентних переваг;
- 4) досягнення синергетичного ефекту внаслідок об'єднання компетенцій суб'єкта господарювання [17].

Необхідно зазначити, що процес розробки бізнес-стратегії не завершується певною терміною конкретною дією. Як правило він завершується окресленням загальних напрямів, рух, за котрими забезпечує розвиток та зміцнення позицій господарюючого суб'єкта. Сформульована бізнес-стратегія має застосовуватися для розробки та відбору стратегічних проєктів. У той же час, бізнес-стратегії відводиться роль певного фільтру: відхиляються всі можливості, розділи та напрями, що є не сумісними із нею. Розроблена бізнес-стратегія систематично переглядається у випадку досягнення суб'єктом господарювання визначених цілей, чи за умови істотних змін в оточуючому або внутрішньому середовищі. Так як, при розробці бізнес-стратегії неможливо передбачити всі можливості, котрі з'являться при конкретизації цілей та формуванні способів. Таким чином, необхідним виступає зворотний зв'язок, котрий дає змогу вчасно окреслити нову стратегію [26].

Формування бізнес-стратегії господарюючого суб'єкта – аналітичний та логічний процес обґрунтування майбутнього положення фірми в залежності від зовнішніх умов. Паралельно із цим застосовують такі принципи (рис. 1.5).

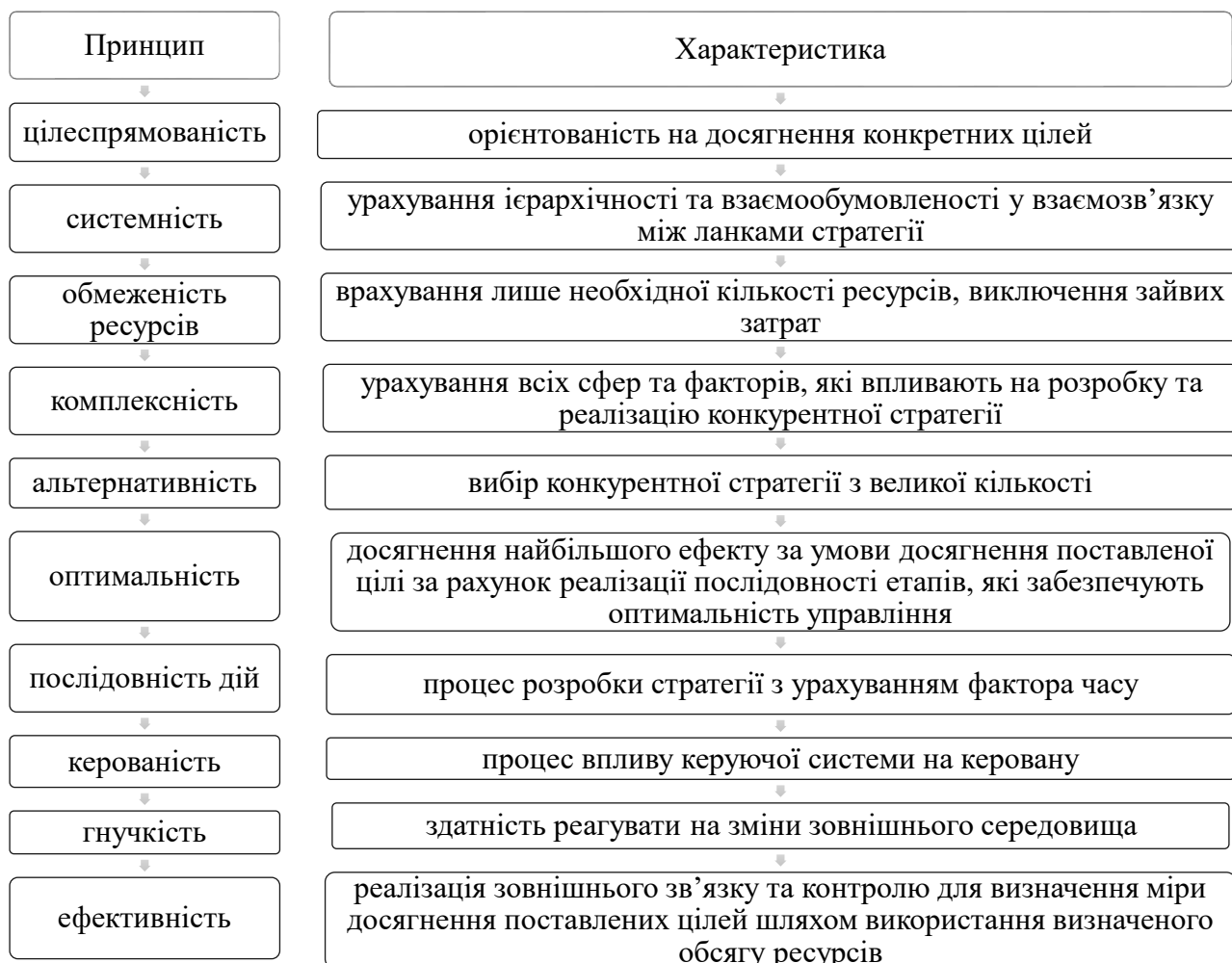


Рис. 1.5. Принципи формування конкурентної бізнес-стратегії лідерства за витратами на підприємстві

Джерело: побудовано автором за даними [36, 35;8]

Таким чином, стратегія лідерства за витратами дає змогу господарюючому суб'єкту встановити нижню межу ціни на ринку, забезпечуючи стійке зростання продажів і поступове збільшення частки ринку, створюючи економічні передумови з метою її подальшого зміцнення позиції лідера. Стратегія лідерства на основі витрат використовується при таких основних характеристиках ринку: наявність сильної цінової конкуренції з-поміж суб'єктів господарювання; через жорстку конкуренцію з-поміж виробників за клієнтів великі покупці мають достатні можливості для того, аби збивати ціни; покупці не зустрічаються із серйозними витратами при переході від одного виробника до іншого для придбання дешевшого товару стандартної якості; продукція галузі здебільшого стандартизована і наявна велика кількість виробників;

продукція використовується більшістю покупців однаковим чином; наявні обмеження для індивідуалізації чи диференціації продукції, котра б мала значення для покупців. Отже, ефективність реалізації стратегії низьких витрат окреслюється як внутрішніми можливостями і досвідом організації, так й специфікою галузі, умовами на ринку. Застосування даного стратегічного підходу несе для організації деякі підприємницькі ризики. В стратегічному менеджменті виокремлюють наступні основні недоліки стратегії низьких витрат: 1) технологічні прориви можуть викликати зниження цін в інших конкуруючих господарюючих суб'єктів, що зроблять економічно невиправданими раніше вироблені інвестиції в досягнення лідерства у витратах; 2) конкуруючі фірми можуть доволі швидко скопіювати методи зменшення витрат, застосовані іншими суб'єктами господарювання, що дасть змогу їм заощадити деякі витрати, пов'язані із необхідністю здійснення досліджень і розробок в даній сфері; 3) фірми, які чимдуж прагнуть знизити витрати можуть настільки сконцентруватися на даній проблемі, що своєчасно не відреагують на вагомій зміні ринку, на кшталт, збільшення інтересу покупців до додаткових властивостей послуг або товару. Дуже активний прихильник низьких витрат ризикує втратити власний ринок, якщо покупці почнуть обирати підвищену якість, найбільш сучасні експлуатаційні характеристики, швидке обслуговування й інші властивості товару, що індивідуалізуються. З метою нівелювання подібного ризику менеджер повинен бути уважним та прагнути досягнути не мінімально можливих, а нижчих, аніж в конкурентів, витрат. У той же час потрібно відслідковувати динаміку ринку і взаємопов'язувати програми зниження витрат із змінами переваг покупців, аби не втратити властивості й послуги, котрі споживач вважає вагомими. Формування конкурентної стратегії лідерства за витратами на господарюючому суб'єкті повинно мати системний характер, оскільки всі елементи механізму повинні бути взаємопов'язані й цілеспрямовано функціонувати на досягнення поставленої мети, а саме забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

1.3. Особливості реалізації стратегій лідерства за витратами на підприємствах харчової промисловості

Харчова промисловість для нашої країни виступає ваговою сферою, яка задовольняє потреби не тільки внутрішнього споживання, але і являється постачальником продуктів харчування на світові ринки. Вона об'єднує десятки підвидів: лікєро-горілчану, цукрову, плодово-овочеву, м'ясну, молочну, кондитерську, хлібопекарську, олійно-жирову тощо і має власні особливості, в тому числі її продукція належить до товарів першої необхідності (на їжу домогосподарства витрачають половину бюджету); має тісні зв'язки із сільським господарством й іншими сферами економіки; характеризується високим рівнем конкуренції, великою місткістю, широким асортиментом і відносно стабільним попитом. Таким чином реалізація стратегічного планування на господарюючих суб'єктах харчової промисловості являється надзвичайно необхідною.

У ході вибору стратегії розвитку суб'єкта господарювання харчової промисловості особливу увагу слід звертати на наступні провідні елементи:

1) чинник часу – сприяє успіху або зумовлює невдачу суб'єкта господарювання;

2) рівень ризику – відноситься до реальних чинників життєдіяльності суб'єкта господарювання (чинників як внутрішнього, так й зовнішнього середовища), і відповідно неодмінно має бути врахований в ході обрання стратегії;

3) розмір підприємства – здійснює суттєвий вплив на обрання стратегії (малі господарюючі суб'єкти – стратегія копіювання, стратегія оптимального розміру, стратегія використання переваг великої фірми, стратегія участі у виробництві продукту великої організації; середні суб'єкти господарювання – стратегія виходу з ніші, стратегія лідерства в ніші, стратегія збереження, стратегія пошуку «загарбника»; великі компанії – «могутні слони», «горді леви» тощо);

4) роль вищого керівництва – особлива. Нерідко свідомо або несвідомо керівна ланка суб'єктів господарювання харчової промисловості додержується випробуваних стратегій та не прагне розглядати нові перспективи (як правило консерватизм та негнучке управління негативно впливають на перспективи розвитку підприємства);

5) фінансовий потенціал – господарюючі суб'єкти, що мають відповідні фінансові ресурси або легкий доступ до останніх, в ході обрання стратегії знаходяться у значно більш вигідному становищі і мають більші можливості для вибору стратегічних альтернатив;

б) досвід реалізації попередніх стратегій – може бути як позитивний, так й негативний (потрібна критична оцінка);

7) цілі господарюючого суб'єкта – надають унікальності й оригінальності обранню стратегії [29].

Роблячи вибір конкурентної стратегії, беруть до уваги конкурентні переваги (досвід, тобто період функціонування досліджуваного суб'єкта господарювання на ринку; якість сервісу; рентабельність виробництва і продажу; ціну; якість продукції тощо), котрими володіє господарюючий суб'єкт, та його положення на ринку (в тому числі, за відносною часткою ринку, темпами зростання обсягів продажу продукції) у конкретний момент. Задля обрання оптимального типу стратегії для суб'єктів господарювання харчової промисловості слід скористатися тест-таблицею, розробленою Хорстом Вільдеманом (табл. 1.2), яку формують чіткі критерії вибору.

Таблиця 1.2

Тест-таблиця для вибору типу стратегії для підприємств харчової промисловості (за методом Х. Вільдемана)

Чинник	Стратегія		
	Фокусування	Диференціація	Лідерство за витратами
Різноманітність продуктів на ринку	■	●	○
Великі масштаби ринку	○	■	●
Темпи зростання ринку	●	■	○
Мінливість попиту	●	●	○
Витрати на виробництво	○	●	■
Сервіс	●	■	○
Якість продукції	■	●	○
Гнучкість виробництва	●	●	○
Швидкість нововведень	●	●	■

Умовні позначення: ○ – незначне, ● – середнє, ■ – велике (пріоритетне) значення чинника для вибору певного типу стратегії.

Джерело: побудовано автором за даними [29; 31]

Відповідно до табл. 1.2 можливо окреслити ринкові відносини, у котрих діє суб'єкт господарювання, і конкурентні переваги, на котрі варто звертати особливу увагу, так як методика виявляє найбільш вагомні фактори конкурентоспроможності в залежності від обраної конкурентної стратегії [31].

Як вже було раніше зазначено, стратегія лідерства за витратами представляє з себе одну із загальних конкурентних стратегій суб'єкта господарювання, яка полягає в орієнтації на зайняття лідерської позиції у галузі (чи на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах у ході виготовлення масової продукції. Стратегією диференціації передбачається орієнтація діяльності господарюючого суб'єкта на створення унікальних в будь-якому аспекті продуктів, котрий окреслюється достатньою кількістю споживачів. Стратегія фокусування чи концентрації направлена на підвищення спеціалізації і концентрації діяльності підприємства із врахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

Якщо розглядати актуальність імплементації основних бізнес-стратегій на сучасних господарюючих суб'єктах харчової промисловості нашої держави, то на даному шляху постають суттєві труднощі. Продукція суб'єктів господарювання харчової промисловості має соціальний характер, таким чином значним являється масштаб державного контролю і регулювання цін. Отже, стратегію диференціації складно застосовувати, так як, не дивлячись на високу якість продукції, господарюючі суб'єкти нерідко ледве покривають витрати на виготовлення останньої. Підприємства харчової промисловості не можуть встановити високі ціни на власну продукцію у зв'язку із високою конкуренцією на ринку виробників і державне регулювання цін. Складність використання стратегії зосередження зумовлена соціальним характером частини продукції. До того ж прослідковується залежність цін на продукцію від цін на сировину, матеріали і висока конкуренція з-поміж виробників, що ускладнює застосування стратегії лідерства за витратами. Таким чином, господарюючим суб'єктам харчової промисловості в ході розроблення стратегії потрібно брати до уваги специфіку діяльності підприємства і розробити таку стратегію, котра буде зважати на це.

Одним із популярних методів дослідження аналізу діяльності суб'єкта господарювання використання SWOT-аналіз, котрий дозволяє виявити слабкі і сильні сторони, загрози і можливості розвитку. В табл. 1.3 представлено приклад SWOT-аналізу середньостатистичного господарюючого суб'єкта харчової промисловості.

Сильні сторони описують переваги суб'єкта господарювання, котрі воно може контролювати, збагачувати та поліпшувати. Слабкі сторони представляють з себе аспекти господарюючого суб'єкта, що ставлять останнього в не вигідне становище. Можливості – це зовнішні привабливі фактори, які являються причинами процвітання підприємства. Загрози містять в собі зовнішні чинники, які не залежать від суб'єкта господарювання і можуть стати ризиком для нього. Отже, SWOT-аналіз дозволяє встановити переваги та можливості подальшого розвитку господарюючого суб'єкта, проблемні місця та загрози підприємства задля розроблення успішної стратегії [20].

Таблиця 1.3

SWOT-аналіз підприємства харчової промисловості

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> - прийнятні ціни; - висока професійна підготовка кадрів; - високі виробничі потужності; - широкий асортимент; - якісна продукція. 	<ul style="list-style-type: none"> - залучення інвесторів; - капітальні інвестиції; - виробництво нових видів продукції.
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - зниження попиту на продукцію; - застосування застарілого обладнання; - відсутність реклами продукції; - виробництво продукції, яка швидко псується. 	<ul style="list-style-type: none"> - державне регулювання цін; - висока конкуренція; - високі ціни на сировину.

Джерело: побудовано автором за даними [38]

Ґрунтуючись на здійсненому дослідженні, можемо підсумувати, що для господарюючих суб'єктів харчової промисловості, котрі використовують бізнес-стратегію лідерства у витратах, характерними рисами виступають такі:

- використання натуральної високоякісної сировини без застосування поліпшувачів і консервантів;

- динамічний розвиток – нарощення на постійній основі темпів зростання обсягів продажу продукції та доволі високоприбуткова діяльність (рівень рентабельності продажу вище 4,5%);
- високі показники чистого прибутку;
- середній асортимент продукції;
- значний досвід перебування на ринку;
- енергоефективне виробниче обладнання, модернізоване та вдосконалене устаткування;
- невисока відносна частка ринку [23; 38; 27].

Основним недоліком суб'єктів господарювання харчової промисловості, для котрих характерне застосування бізнес-стратегії лідерства за витратами, являється висока собівартість продукції, яка знижує рентабельність продукції.

Оптимальною стратегічною альтернативою для даних господарюючих суб'єктів харчової промисловості, ми вважаємо, виступає інвестування в розвиток бізнесу й нарощення ринкової частки.

Для стратегії лідерства за витратами, відповідно до тест-таблиці Вільдемана, визначальними факторами виступають великі масштаби ринку, витрати на виробництво і швидкість нововведень (див табл. 1.2).

Стратегія лідерства у витратах дозволяє швидко збільшити ринкову частку та завоювати ринок ціною перевагою. Проте, як і будь-яка інша, стратегія лідерства за витратами на господарюючих суб'єктах харчової промисловості пов'язана із рядом ризиків:

- 1) значні інвестиції (в тому числі, для переходу на енерго- і матеріалоощадне виробництво й, таким чином, зниження витрат);
- 2) інтенсивне зростання витрат (прояв ефекту, який одержав назву «ціна масштабу»), пов'язаних зі збільшенням (підтримкою) великих масштабів виробництва, у зв'язку із чим неможливо звести до мінімуму переваги диференціації;
- 3) запізнення із реакцією на зміни на харчовому ринку через надмірну увагу проблемам витрат;

4) досягнення конкурентами аналогічних показників унаслідок імітації і цілеспрямованих заходів стосовно зниження витрат [38; 28].

Ми вважаємо, що господарюючі суб'єкти харчової промисловості, котрі задовольняють вказані вище умови, мають усі шанси досягти успіху та наростити свою частку ринку за допомогою стратегії лідерства у витратах.

Необхідно відзначити, що стратегія лідерства за витратами відноситься до вартісних типів стратегій, які потребують великих інвестицій. У випадку диференціації інвестиції потрібні на створення унікальних характеристик продукції (ергономічні властивості, новизна, якість), а у випадку лідерства за витратами – на переоснащення виробництва, введення енегро- і матеріалоощадних технологій, вдосконалення організації виробництва та праці, стимулювання економії живої й уречевленої праці. Всі зазначені заходи спричиняють зменшення собівартості продукції та формують цінову перевагу на ринку. Проте якщо паралельно із цим має місце погіршення якості продукції, то зниження собівартості являється економічно невиправданим.

Більш детально розглянемо основні напрями підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання харчової промисловості у контексті стратегічного планування діяльності останніх.

1. Резерв підвищення конкурентоспроможності і прибутковості внаслідок збільшення обсягів випуску і реалізації продукції. Необхідно зазначити, що далеко не всі господарюючі суб'єкти харчової промисловості можуть дозволити собі нарощувати обсяги виробництва що пов'язано із тим, що виробничі потужності і фінансове забезпечення останніх, з одного боку, й вимоги до продукції споживачів, з іншого боку, не дають змоги застосовувати даний спосіб [25].

2. Наступним напрямом забезпечення резервів підвищення конкурентоспроможності виступає зменшення витрат на виробництво та реалізацію продукції. Задля пошуку й окреслення шляхів зниження собівартості продукції аналізують звітні дані калькуляцій витрат на виробництво та реалізацію продукції, застосовуючи метод порівняння фактичного рівня витрат із прогресивними науково обґрунтованими нормами та нормативами за видами витрат, нормативами використання виробничих

потужностей, обладнання, нормами непрямих матеріальних витрат, капітальних вкладень тощо, котрі одержані внаслідок здійснення організаційно-технічних заходів. У той же час потрібно зважати на те, що існує кілька шляхів зниження собівартості [39].

З огляду на зазначене:

- першим напрямом виступає зменшення прямих матеріальних витрат. На розмір таких витрат суттєвий вплив має зміна цін на сировину та матеріали (цінова політика постачальників). У зазначеному контексті, на кшталт, хлібобулочне виробництво являє собою досить матеріаломістку галузь;
- другим напрямом виступає економія коштів на оплату праці за рахунок впровадження інновацій (зниження трудомісткості);
- третім напрямом формування резерву являється зменшення умовно-постійних витрат, що можливо за збільшення обсягів виробництва [24].

У той же час, потрібно зазначити, що для українських суб'єктів господарювання харчової галузі зазначені методи найбільш складні у використанні, так як для впровадження інноваційних технологій вони не завжди мають достатню кількість власних коштів або належну підтримку зі сторони інвесторів. У той же час суттєве зниження витрат можливо досягти і внаслідок використання прогресивних методів організації виробництва. Прикладом виступає розроблена у Японії та поширена в усьому світі система організації виробництва just in time (точно в термін) [24].

3. Наступним джерелом збільшення показників конкурентоспроможності являється підвищення якості продукції й обслуговування. В даному контексті господарюючим суб'єктам харчової промисловості слід адаптувати власну продукцію до вимог міжнародних стандартів (у тому числі, ISO-9001) [29].

Вищепредставлений перелік методів формування резервів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання харчової промисловості можливо віднести до традиційних.

Однак, в наш час існують й нові методи, із врахуванням котрих можливо підвищити конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів харчової

промисловості. Так, в залежності від того, в якому стані знаходиться підприємство із погляду фінансового забезпечення і положення на ринку, і в залежності від його намірів стосовно змін можливо вибрати та застосувати відповідний набір заходів підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, харчова промисловість для нашої країни являється вагомою сферою, котра об'єднує десятки підвидів і має власні особливості, в тому числі її продукція належить до товарів першої необхідності (на їжу домогосподарства витрачають половину бюджету); має тісні зв'язки із сільським господарством й іншими сферами економіки; характеризується високим рівнем конкуренції, великою місткістю, широким асортиментом і відносно стабільним попитом. Отже, вибір, формування і реалізація бізнес-стратегій в цілому та стратегії лідерства за витратами на суб'єктах господарювання харчової промисловості мають власні особливості зумовлені вищезазначеними чинниками.

Висновки до розділу 1.

Бізнес-стратегія лідерства за витратами - це сукупність чітко спланованих заходів, спрямованих на мінімізацію витрат, що є витратами.

Вибір стратегії в бізнесі - це запорука правильного розвитку виробництва до певної перспективи. Однак вибір може бути правильним, а обрана стратегія - продуктивною тільки в тому випадку, якщо в основі такого вибору лежать не тільки інтуїція і життєвий досвід, а й спеціально зібрана інформація.

Вибір стратегії - це відбір з наявного різноманіття сценаріїв розвитку організації. Воно формується з прогнозних досліджень розвитку виробництва, його внутрішнього і зовнішнього середовища. Оскільки умови функціонування будь-якої організації змінюються щодня, то прогнозні роботи повинні проводитися завжди. Тільки в цьому випадку вибір стратегії може бути обґрунтованим і точним. В іншому випадку навіть найкращі наміри і найбільш виграшна стратегія можуть призвести організацію в глухий кут.

З вибору стратегії починається планування діяльності. Воно, в свою чергу, виконує функції впорядкування і організації дій для досягнення стабільності діяльності. Саме стабільність є тим фундаментом, який дозволяє будувати стійку структуру будь-якої організації. Стабільність виробництва - це його довге життя і постійний прибуток.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ОЛЕКСАНДРІВСЬКИЙ»

2.1 Діагностика стану підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» та його позиції на ринку

Заморожені овочі, фрукти та ягоди — це популярна на сьогодні продукція, яка дозволяє в будь-яку пору року швидко приготувати та скуштувати корисні варені, печені чи тушковані страви. За ціною взимку вони істотно відрізняються від свіжих товарів, коштують дешевше. Це пояснює великий попит.

Така продукція зберігається довгий термін, не вимагає попереднього оброблення та підходить для приготування страв різними методами без її попередньої обробки. Її можна запікати, варити, розігрівати в мікрохвильовці тощо.

Єдиний важливий момент: заготівлю краще розморожувати лише один раз. Повторна заморозка стане причиною руйнування текстури, перетворення її на лід, що особливо критично для фруктів і ягід.

Існує чимала конкуренція на ринку заморожених продуктів. Ринок заморожених продуктів досить специфічний і складний. Хоча він останнім часом розвивається, все-таки основними споживачами продукції є клієнти HoReCa, а роздрібний покупець ще не достатньо ознайомлений із перевагами заморожених овочів і фруктів.

Потрібно дуже добре орієнтуватись в вподобаннях клієнтів, знати свій продукт, його походження та методи заморозки, а також мати потужності для зберігання. Адже товар повинен зберігатися при температурі не нижче -18С.

Зростання попиту на заморожену продукцію, зокрема овочі, фрукти та ягоди, насамперед зумовлене довготривалістю зберігання і економічно вигідним рішенням для споживача.

Тож ритейл, попри проблеми з електропостачанням, намагається тримати в холодильниках достатньо замороженої продукції та часто пропонує цю категорію продукції в «промо».

В ефірі ринку плодоовочевого заморожування вже третій рік лунає цифра 8000 тон, яка характеризує його ємність. Експертні оцінки дають підставу вважати, що сьогодні величина ринку складає не менше 11000 тон. Але і ця цифра не є повною, тому що відбиває винятково сегмент роздрібних продажів – тільки частину загальної величини ринку і, притім, меншу. До 80% ринку припадає на споживання заморожених овочів, фруктів і ягід підприємствами HoReCa та промислової переробки. І від того, що виробники плодоовочевого заморожування в Україні не приділяють увагу розробці цих сегментів, ринок менше не стає. Але ж потенційно ще існує дуже цікавий сегмент бюджетних організацій, який шляхом традиційних і нетрадиційних методів просування в перспективі ще порадує операторів ринку [40].

Говорити про обсяги заморожених продуктів у сегменті овочів, фруктів та ягід в абсолютній кількості за результатами 2022 року ще зарано, але на ринку вже відмічаються певні негативні тенденції.

Обсяги заморожених овочів 2022 року однозначно зменшились, адже найбільший регіон з їх виробництва певний час був під окупацією. Це вплинуло як на ринок свіжих овочів, так і, відповідно, заморожених.

У 2022 році плодово-переробні підприємства мали сировину з південних областей — перець, гарбуз, цибуля, овочі та фрукти. Також українські виробники заморозили менше суниці з причини ведення боїв та близькості до лінії фронту південних областей. Лісова чорниця залишилася на рівні минулого року. Решта позицій — ожина, чорна та червона смородина — це нішеві ягоди, які не впливають на обсяги.

Обсяги заморозки овочів приблизно не змінилися порівняно із 2021 роком.

Динаміка обсягів виробництва заморожених фруктів, овочів та ягід в Україні протягом 2019-2021 років відображена у таблиці 2.1.

На основі зазначених даних можна дійти висновку, що протягом досліджуваного періоду обсяг виробництва заморожених ягід та фруктів мали стійку тенденцію до зростання.

За результатами 2022 року дана динаміка матиме негативну тенденцію до скорочення. Наступного 2023 року експерти прогнозують стриманий розвиток галузі,

який буде у 5-6 разів менший, ніж до війни. В Україні війна, і із зрозумілих причин значних розширень земельних площ під ягодами та садами очікувати не варто.

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва заморожених фруктів, овочів та ягід в Україні протягом 2019-2021 років

Вид продукції	2019	2020		2021	
	Обсяг, тис. т	Обсяг, тис. т	Темп приросту, %	Обсяг, тис. т	Темп приросту, %
Заморожені ягоди	95,6	97,8	2,3	99,2	1,4
Заморожені фрукти	98,7	102,3	3,6	105,6	3,2
Заморожені овочі	112,5	121,7	8,2	127,1	4,4
Разом	306,8	321,8	4,9	331,9	3,1

Джерело: [40].

Протягом останніх років культура споживання заморожених продуктів серед українців почала розвиватися. На початку причиною цього був швидкий темп життя. Зараз зрозуміло, що із віяловими відключеннями електрики головною задачею у приготуванні буде швидкість. І з цією задачею заморожена продукція справляється.

Активними споживачами замороженої продукції, окрім кінцевих споживачів, є й бізнес-сегмент HoReCa, особливо в осінній та зимовий період, коли свіжі овочі стають досить дорогими. За даними торговельного майданчика FoodFestival, середня ціна на заморожені овочі сягає близько 100 грн/кг, на ягоди — 120 грн/кг.

Хіти продажу в Україні у категорії «Заморожені овочі» у 2022 році:

- кукурудза чищена — 68 грн/кг;
- горошок — 68 грн/кг;
- броколі — 96 грн/кг.

Сегмент замороженої картоплі розглядається окремо. Найпопулярнішими позиціями є картопля фрі та картопляні скибки. Ціна коливається в межах 210 грн за 2,5 кг.

Хіти продажу в Україні у категорії «Заморожені фрукти та ягоди» у 2022 році:

- вишня без кісточки — 95 грн/кг;
- полуниця — 97 грн/кг;
- обліпіха — 154 грн/кг.

Малина є найдорожчою замороженою ягодою із середньою ціною 185 грн/кг [40].

Однак, не зважаючи на війну, зростаючий внутрішній попит та нестачу сировини, Україна залишається одним з провідних експортерів даного виду продукції у Європі.

Після 24 лютого на європейському ринку заморожених ягід та фруктів спостерігається зменшення попиту на ягоди більш дорогого сегменту. Разом з тим, відчувається зростання стабільне попиту на нішеві ягоди та фрукти. Україна завжди була в ТОПі постачальників заморожених продуктів в Європу.

Експерти зазначають, що європейський ринок і надалі буде споживати ту необхідну кількість, яку і споживав. Культура споживання заморожених продуктів там найвища з усіх країн.

Найкращими продуктами у даному сегменті були овочі, цибуля та картопля, а також фрукти із обсягом продажів відповідно \$2,9 млрд, \$2,3 млрд та \$1,5 млрд.

З поміж більш ніж 1500 опитаних споживачів більшість (а це 86%) погодилися, що наявність заморожених овочів та фруктів полегшує споживання та приготування більшої кількості продуктів [41].

83% зазначили, що заморожені овочі та фрукти допомагають їм скоротити обсяг харчових відходів та зекономити гроші завдяки ключовим характеристикам заморожених продуктів, таким як довший термін зберігання та можливість приготувати лише те, що потрібно.

Також, 76% респондентів погодилися з тим, що заморожені овочі та фрукти допомагають споживати продукти, які вони іншим чином не знали, як приготувати.

Згідно зі звітом американської компанії Global Market Insights Inc, що спеціалізується на дослідженнях ринку, очікується, що до 2027 року ринок переробки фруктів та овочів перевищить \$467 млрд. Зростання становитиме 63% порівняно з \$287 млрд 2020 року [41].

Продаж перероблених фруктів та овочів збільшиться у всіх регіонах світу. Корисні, готові до споживання продукти, такі як готові упаковані салати або

заморожені фрукти та овочі, як і раніше, будуть мати великий попит у споживачів Північної Америки.

Найсильніше зростання спостерігатиметься в Азійсько-тихоокеанському регіоні, де спостерігається збільшення купівельної спроможності, швидка урбанізація та зміна навичок харчування. Всі ці фактори сприятимуть зростанню попиту на продукти переробки фруктів та овочів. Відповідно зростуть і їх продажі.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Олександрівський» знаходиться за юридичною адресою: Черкаська область, м. Сміла, вул. 40 років Перемоги, будинок №8, офіс 218. Підприємство функціонує з 2016 року. Підприємство являє собою торгову компанію яка займається реалізацією плодовоовочевої групи товарів в свіжому та замороженому вигляді.

Детальна суть роботи компанії полягає в покупці свіжих овочів та фруктів від фермерських господарств, або інколи свіжомороженого напівфабрикату від фізичних осіб, в подальшому передає цю сировину на завод-переробник, після чого забирає свій вже готовий продукт у виді зафасованих свіжоморожених овочів та фруктів. Після виробничого процесу продукція або відвантажується покупцю, або відправляється на зберігання для подальшої реалізації на українському або закордонному ринку.

При заморожуванні використовують технологію шокового заморожування. При застосуванні такої технології продукція зберігає свої естетичні смакові та корисні властивості продукції протягом довгого часу. Головний принцип шокової заморозки полягає у максимально швидкому заморожуванні продуктів харчування. Це запобігає виникненню крижаних кристалів, які є причиною погіршення смаку і структури продуктів [42].

За рахунок того що підприємство може займатися реалізацією як заморожених так і свіжих овочів та фруктів, це дозволяє підприємству працювати безперебійно та пом'якшувати сезонні коливання попиту.

Головна місія підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»»: «Забезпечення споживачів якісними продуктами в широкому асортименті не лише в сезон збору урожаю, а й протягом усього року».

Основні цінності компанії:

- професіоналізм – прагнути бути кращим у свої професії;
- командний дух – співпраця, внесок кожного у загальну справу;
- робота на результат – наполегливість у досягненні поставлених цілей;
- дотримання стандартів – системний підхід до роботи;
- раціональність – оптимальне використання ресурсів компанії;
- турбота про людей – повага, розуміння і задоволення потреб клієнтів, партнерів та співробітників;
- прогресивність – творчий підхід, готовність до змін, новаторство.

Одна з ключових цінностей співробітників даної компанії – професіоналізм та багатофункціональність (табл.2.2). У зв'язку з цим, велика увага приділяється навчанню персоналу; в залежності від стратегічних цілей компанії, формується план навчання через такі заходи як внутрішні тренінги, корпоративні тренінги, відкриті тренінги, підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.2

Характеристика структурних підрозділів ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»

Найменування підрозділу	Функціональний напрям діяльності	Ціль	Завдання, які вирішуються	Кількість працівників
Відділ продажу	Пошук потенційних покупців як на українському ринку так і за межами країни	Підвищити продажі та прибуток, з найменшими витратами	Ведення переговори з покупцями та вирішення виникаючих проблем під час поставок	2
Відділ закупок	Пошук потенційних постачальників, контрактація сировини на майбутній період	Придбати сировину найкращої якості за меншою ціною	Пошук постачальників сировини, переговори з приводу зміни ціни, супровід товару до заводу-переробник	2
Адміністративний підрозділ	Ведення документації, пов'язаного з виробництвом та реалізацією продукції	Підтримувати роботу підприємства загалом	Вирішення виникаючих проблем, пов'язаних з адміністративною частиною (бухгалтер, економіст, юрист)	4
Директор	Управління основною діяльністю підприємства	Керівництво та задавання напрямку компанії	Директор приймає участь у вирішенні всіх виникаючих питань, керує основною діяльністю компанії	1

Джерело: сформовано автором

Дана таблиця дає нам розуміння про кількість працівників на підприємстві ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський», а також допомагає детальніше розуміти суть роботи працівників підприємства. Організаційна структура управління підприємства представлена на рис.2.1.

Згідно інформації та наведеної в табл. 2.2 та рис. 2.1 можна зробити висновки, що керівництво ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» не має наміру розширяти кількість працюючих. Керівництво зацікавлює працівників в розвитку інформаційних технологій для зменшення часу на поточні та рутинні розрахунки, так як дана робота забирає багато часу який працівники могли б докласти для розвитку підприємства, генерації нових, креативних ідей, які б спонукали скоріший розвиток та збільшення прибутку підприємства.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»

Джерело: сформовано автором

Держава гарантує дотримання законних прав та інтересів кожного підприємства. Здійснюючи господарську та іншу діяльність, підприємство має право з власної ініціативи приймати будь-які рішення в межах чинного законодавства України. Окрім передбачених законодавством випадків, втручання державних і

громадських органів, політичних партій і рухів у діяльність підприємства не дозволяється. Збитки (включаючи очікуваний, але не одержаний прибуток), завдані підприємству з вини державних органів або їхніх службових осіб, мають бути відшкодовані за рахунок останніх.

Держава забезпечує будь-якому підприємству однакові економічні й правові умови господарювання. З цією метою вона: сприяє розвитку ринку, здійснюючи його регулювання за допомогою економічних методів та антимонопольного законодавства; забезпечує пільгові умови тим підприємствам, які впроваджують прогресивні технології і створюють нові робочі місця; стимулює розвиток малих підприємств, надаючи пільги за оподаткування та державного кредитування, створюючи фонди сприяння розвитку малих підприємств тощо.

Контроль за окремими видами діяльності підприємства здійснюють державна податкова інспекція та державні органи, що виконують нагляд за безпекою виробництва і праці (включаючи екологічну безпеку) в межах своєї компетенції, встановлюваної відповідними законодавчими актами України. Якщо вимоги цих органів виходять за межі їхніх повноважень, підприємство має право не виконувати таких вимог.

У разі порушення договірних зобов'язань, кредитно-розрахункової і податкової дисципліни, вимог щодо якості продукції та інших правил здійснення господарської діяльності підприємство несе відповідальність, передбачену чинним законодавством України (сплачує штрафи, відшкодовує завдані збитки). Проте сплата штрафів і відшкодувань не звільняє підприємство без згоди споживача від виконання договірних зобов'язань щодо поставок продукції, здійснення робіт або надання послуг у повному обсязі й у відповідні строки.[43]

Підприємство, незалежно від форми власності, має діяти і вести господарську діяльність у межах чинного законодавства. Законодавство України визначає види і форми підприємств, правила їх організації та ліквідації, механізми здійснення ними підприємницької діяльності, створює однакові умови для діяльності підприємств незалежно від форми власності, визначає їх права і форми відповідальності у здійсненні господарської діяльності, регулює відносини з іншими суб'єктами

господарювання та державою. До законодавчих актів належать нормативні акти Верховної Ради України та Кабінету міністрів України. До підзаконних нормативних актів – укази та розпорядження Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів, нормативні акти місцевих рад народних депутатів та місцевих адміністрацій.

Специфікою законодавства про підприємницьку діяльність є велика кількість підзаконних нормативно-правових актів (положень, інструкцій, правил тощо), що ускладнює можливість його систематизації.

Основними правовими актами, які регулюють діяльність ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський», є [42]:

- Господарський кодекс України – регламентує порядок створення, реєстрації, ліквідації і реорганізації підприємства; розкриває загальні принципи управління підприємством і самоврядуванням трудового колективу; розглядає механізм формування і використання майна підприємств; визначає види господарської, економічної і соціальної діяльності підприємств; фіксує права і відповідальність у здійсненні господарської діяльності; регулює відносини з іншими господарюючими суб'єктами та державою;

- Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» – підприємство вважається створеним і набуває прав юридичної особи з дня його державної реєстрації;

- Статут підприємства;

- Генеральна тарифна угода;

- Колективний договір;

- Класифікація організаційно-правових форм господарювання, затверджена наказом державного комітету України по стандартизації, метрології та сертифікації;

- Інші правові документи, що регулюють окремі напрями діяльності підприємства.

Нормативно-правове забезпечення діяльності ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні елементи нормативно-правового забезпечення ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»

Назва нормативно-правового акту	Вид документа	Дата прийняття	Основні положення
1	2	3	4
Податковий Кодекс України	Податковий Кодекс України	Від 02.12.10 р.	Податковий кодекс України регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків та зборів, а також відповідальність за порушення податкового законодавства..
Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців	Закон України	№ 755-IV від 15.05.2003	Цей Закон регулює відносини, що виникають у сфері державної реєстрації юридичних осіб, їхньої символіки (у випадках, передбачених законом), громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, та фізичних осіб - підприємців.
Про підприємництво	Закон України	№ 785-XII від 26.02.91	Цей Закон визначає загальні правові, економічні та соціальні засади здійснення підприємницької діяльності (підприємництва) громадянами та юридичними особами на території України, встановлює гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки.
Про підприємства в Україні	Закон України	27.03.91	Цей Закон визначає види та організаційні форми підприємств, правила їхнього створення й ліквідації, механізм здійснення ними підприємницької діяльності; створює однакові правові умови для діяльності підприємств незалежно від форми власності й системи господарювання; забезпечує самостійність підприємств, чітко фіксує їхні права та відповідальність у здійсненні господарської діяльності, регулює відносини з іншими суб'єктами господарювання і державою.
Про захист прав споживачів	Закон України	№ 1024-XII від 12.05.91	Цей Закон регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів.

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4
Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності	Закон України	№ 10-рп/2008 від 22.05.2008	Цей Закон визначає правові та організаційні засади, основні принципи і порядок здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності, повноваження органів державного нагляду (контролю), їх посадових осіб і права, обов'язки та відповідальність суб'єктів господарювання під час здійснення державного нагляду (контролю).
Про охорону праці	Закон України	№ 2695-ХІІ від 14.10.92	Цей Закон визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.
Про працю України	Кодекс законів	№ 322-VIII від 10.12.71	Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працівників, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини. Законодавство про працю встановлює високий рівень умов праці, всемірну охорону трудових прав працівників.
Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування	Закон України	1999, № 46-47	Цей Закон відповідно до Основ законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування визначає правові, фінансові та організаційні засади загальнообов'язкового державного соціального страхування, гарантії працюючим громадянам щодо їх соціального захисту у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, вагітністю та пологами, у разі нещасного випадку на виробництві або професійного захворювання, охорони їхнього життя та здоров'я.

Закінч. табл. 2.3

1	2	3	4
Про Порядок опрацювання і затвердження роботодавцем нормативних актів з охорони праці, що діють на підприємстві	Наказ	07 лютого 1994 р. за № 20/229	Цей нормативний акт встановлює порядок опрацювання і затвердження роботодавцем нормативних актів з охорони праці, що діють на підприємстві
Про державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності та про реєстраційний збір за державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності	Положення	від 29 квітня 1994 р. N 276	Це Положення визначає порядок державної реєстрації та перереєстрації суб'єктів підприємницької діяльності незалежно від їх організаційних форм і форм власності, за винятком окремих видів суб'єктів підприємництва (банки, засоби масової інформації, фондові біржі тощо), для яких законодавчими актами України встановлено спеціальні правила державної реєстрації.
Про платіжні послуги	Закон України	Від 1.08.22.. № 1591-IX	Цей Закон визначає поняття та загальний порядок виконання платіжних операцій в Україні, встановлює виключний перелік платіжних послуг та порядок їх надання, категорії надавачів платіжних послуг та умови авторизації їх діяльності, визначає загальні засади функціонування платіжних систем в Україні, загальні засади випуску та використання в Україні електронних грошей та цифрових грошей Національного банку України, установлює права, обов'язки та відповідальність учасників платіжного ринку України, визначає загальний порядок здійснення нагляду за діяльністю надавачів платіжних послуг, надавачів обмежених платіжних послуг, порядок здійснення оверсайта платіжної інфраструктури.
Про зовнішньоекономічну діяльність	Закон України	№ 960-XII від 16.04.91	Цей закон запровадив правове регулювання всіх видів зовнішньоекономічної діяльності в Україні, включаючи зовнішню торгівлю, економічне, науково-технічне співробітництво, спеціалізацію та кооперацію в галузі виробництва, науки і техніки, економічні зв'язки в галузі будівництва, транспорту, експедиторських, страхових, розрахункових, кредитних та інших банківських операцій, надання різноманітних послуг,

Джерело: сформовано автором на основі [44-56]

Підприємства здійснюють свою підприємницьку діяльність на підставі установчих документів. Установчими документами підприємства називається комплект документів, встановленої законом форми, згідно з якими підприємство виникає та діє як суб'єкт господарювання і які є для нього локальними нормативними актами. Форма та зміст установчих документів визначається загальним законом про підприємства та законами про окремі види підприємств. Установчі документи складаються державною чи іншою мовою відповідно до законодавства, підписуються засновником, прошиваються та пронумеровуються. Установчі документи не повинні містити положень, що суперечать законодавству. Відповідальність за відповідність установчих документів законодавству несе власник (власники) або уповноважені ним (ними) органи.

Внутрішні організаційні документи для забезпечення діяльності ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Внутрішні організаційні документи ТОВ «Торговий Дім
«Олександрівський»**

Назва документу	Дата прийняття	Номер	Що регулює у діяльності суб'єкта господарювання
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Статут	29.11.2017	№1	Регулює його індивідуальну діяльність, взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання. У статуті підприємства визначається: його точне найменування та місцезнаходження; власник (власники) або засновник (засновники); основна місія й цілі діяльності; органи управління та порядок їхнього формування; компетенція (повноваження) трудового колективу та його виборних органів; джерела та порядок утворення майна; умови реорганізації і припинення існування.
Засновницький договір	29.11.2017	№2	Встановлює обов'язки його учасників щодо створення юридичної особи, формування її капіталу, частина якого оплачується до реєстрації.

Продовж.табл.2.4

1	2	3	4
Правила внутрішнього трудового розпорядку	15.01.2018	№3	Визначає трудовий розпорядок на підприємстві, а саме тривалість щоденної зміни, час початку та закінчення роботи, час початку та закінчення перерви для відпочинку та харчування.
Штатний розпис	15.01.2018	№4	Організаційно-нормативний документ, який встановлює для підприємства структуру, штати та посадові оклади працівників і містить назви посад, чисельність персоналу й оклади за кожною посадою.
Колективний договір	16.12.2017	№5	Врегулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин, які потребують додаткової конкретизації з урахуванням особливостей здійснення праці на цьому підприємстві, а також питань, не регламентованих чинним законодавством.
Посадова інструкція	16.12.2017	№6	Включає виклад основних обов'язків, повноважень і необхідних навичок, що стосуються конкретної посади на підприємстві. Крім того, посадова інструкція покладає відповідальність на працівника підприємства за порушення її положень або перевищення своїх повноважень. Вимоги посадових інструкцій ураховуються при прийомі громадян на роботу, при атестації працівників, залученні їх до дисциплінарної відповідальності в разі невиконання або неналежного виконання обов'язків, порушення правил внутрішнього трудового розпорядку тощо.

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

На підприємстві ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» такі документи як Договір на надання послуг, на закупку продукції, на отримання послуг або товару, а також внутрішні організаційні документи складає та перевіряє штатний юрист.

Для розуміння широкого спектру товарів які реалізує ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» нижче наведено табл. 2.5 з даними по ширині та глибині асортименту продукції за 2021 рік.

З табл. 2.5 видно, що асортимент має 4 групи: овочі, ягоди, фрукти, суміші, як ягідні так і овочеві. Якщо дивитися на глибину асортименту то це доволі велика кількість продуктів реалізацією якого займається ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський». Більшим попитом зазвичай користуються Овочева та група

Сумішей, на ринку Європи в сезон продажу, а саме початок осені- кінець зими великий попит має ягідна група, особливо малина. Асортиментний ряд продукції на підприємстві ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» дуже обширний, так як глибина асортименту розширюється за рахунок різного пакування, обробки та якості товару. Більш докладно повний асортимент продукції буде розглянуто у підрозділі 2.3.

Таблиця 2.5

Ширина і глибина асортименту продукції ТОВ «ТД «Олександрівський» за 2021 рік

Позиції	Ширина			
	Ягоди	Фрукти	Суміші	Овочі
Глибина	Малина Бузина Обліпиха Смородина Агрис Полуниця Чорниця Вишня	Персик Слива Диня Яблука Ківі Абрикос	Мексиканська Лобіо з грибами Андалузська Весняна Компотна	Картопля Перець Цибуля Броколі Цвітна капуста Томат

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Досліджуючи зовнішнє середовище підприємства, ми визначили вплив факторів прямої дії (споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи влади, інфраструктура, законодавчі акти, профспілки та система економічних відносин у державі), який представлений у табл.2.6.

Таблиця 2.6

Вплив факторів зовнішнього середовища непрямої дії

Фактор	Вплив	
	Позитивний	Негативний
Споживачі	Купують продукцію	Можлива зміна вподобань, погані відгуки
Постачальники	Забезпечення якісною сировиною та матеріалами	Збої в постачанні
Конкуренти	Підштовхують до позитивних змін та розвитку	Переманювання клієнтів
Державні органи влади	Поліпшення умов для розвитку бізнесу	Перешкоджання роботі підприємства
Законодавчі акти	Можливість повернути кошти сплачені за податки	Підвищення податків

Джерело: сформовано автором

В Україні асортимент замороженої продукції налічує близько 300 найменувань. Наприклад, ягоди, плоди, деякі овочі і картопля – заморожені монокультури і суміші з них: супові і борщові набори, салати, начинки та ін. Частина напівфабрикатів підвищеної готовності, готових перших страв незначна, і представлена в основному м'ясо-рослинними та картопляними продуктами.

Заморожена картопля є найбільш популярною, вона є лідируючим продуктом. Як відзначають фахівці галузі, найбільша частина оптових і роздрібних продажів припадає на заморожену картоплю – більше половини загального обсягу продажів за масою – до 68%. І саме завдяки картоплі імпортової заморозки вдається лідувати на українському ринку. Крім замороженої картоплі, користуються попитом також овочі та фрукти. Так, ринкова частка овочів складає до 26%, фруктів – до 11%. А лідирують овочеві суміші, на цю групу припадає до 31% продажів. Популярними залишаються полуниця до 69% реалізованих фруктів і вишня до 19%. Плодово-ягідна продукція не так популярна, так як споживачі використовують плоди і ягоди в консервованому вигляді.

Структура продажів плодоовочевих продуктів глибокої заморозки розподіляється таким чином: на суміші припадає 58%, монопродукти – 35%, фрукти – 5%, та на інше – 2%. Монокультури користуються меншим попитом. Хоча, броколі, брюссельська, цвітна капуста, гриби і стручкова квасоля користуються більшим попитом. Частка заморожених грибів і плодів ще більш скромна. Дослідники припускають що низький попит на гриби і плоди через те, що українські споживачі віддають перевагу домашнім консервованим плодам і маринованим грибам.

Слід відзначити, що 80-90% реалізованих в Україні заморожених фруктів і овочів – імпортний товар. Найпомітніші на ринку іноземні бренди – це Hortino, Hortex, Bonduelle (Франція). Найбільш відомі вітчизняні виробники – ТОВ «Арті» (м.Харків), «Аскоп-Україна» (м.Київ; виробництво в м

Дніпропетровську), ЗАТ «Дисконт» (м.Київ; ТМ «Шарм»), ТОВ «Сім-Сім » (м.Тернопіль), ТОВ «Еліка» (Миколаївська обл.), ПП «Ласунка» (м. Львів), ТОВ «Асканія Фрозен Фудс» (м. Київ), ПРАТ «Фрау Марта» (м. Черкаси).

Сформована структура українського ринку заморожених плодів, ягід і овочів поки ще відсутня. Однак, очевидно, що ще кілька років лідирувати на цьому ринку будуть іноземні компанії, оскільки технічний, фінансовий і сировинної потенціали вітчизняних виробників ще не досягли того, щоб претендувати на лідируючу роль на вітчизняному ринку.

Таблиця 2.7

Розподіл ринку свіжоморожених овочів та фруктів між основними діячами ринку в Україні за 2021 рік

Назва підприємства	Частка ринку, %
ТОВ «Еліка»	20
ПП «Ласунка»	10
ТОВ «Асканія Фрозен Фудс»	15
ПРАТ «Фрау Марта»	5
ТОВ «Арті»	10
ТОВ «Сім –сім»	10
Інші	30
Загальна місткість ринку	100

Джерело: сформована автором за даними підприємства

ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» не входить в топ лідерів ринку, це зумовлено тим, що підприємство є молодим, та більшу частину залучених коштів від інвесторів вкладається в створення власного заводу по заморожуванню продукції. ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» займає впевнені позиції, підприємство поставляє продукції майже для всіх лідерів ринку в якості сировини, тобто такі підприємства як ТОВ «Еліка», ПП «Ласунка» та інші лідери, закупають сировину для себе. ПП «Ласунка» закуповує в ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» готову продукцію, а саме різного виду овочеві суміші в фасуванні 0,777кг для реалізації в торгових мережа України.

Так як підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» має наміри в майбутньому нарощувати об'єми закупленої та реалізованої продукції, то конкурентами на ринку може вважатися кожне підприємство з таблиці 2.7, для

деталізації до конкурентів ТОВ «Торговий Дім «Олексаандрівський» входять такі компанії:

- ПРАТ «Фрау Марта», м. Черкаси;
- ТОВ «Арті», м. Харків;
- ТОВ «Сім-сім», м. Тернопіль;
- ТОВ «Ярофрут», Львівська обл.;
- ТОВ «Авуар», м. Шпола;
- ТОВ «Харвест-Трейд», м. Черкаси;
- ТОВ «Завод Смілянська Хлодня», м. Сміла.

Компанії ТОВ «Авуар», та ТОВ «Харвест-Трейд» можна вважати конкурентами на ринку Європи, ці компанії вже довше на ринку, окрім цього мають більший капітал, виходячи з цього мають змогу закупити більшу кількість продукції.

Для більш детального розгляду реалізації продукції ТОВ «Торговий Дім «Олексаандрівський» в табл. 2.8 буде наведений географічний розподіл реалізації продукції підприємства.

Таблиця 2.8

Географічний розподіл реалізації продукції підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олексаандрівський»

Регіон	Частка регіону, %		Відхилення, %
	2020	2021	
Київ	35	30	-5
Південь	5	2	-3
Північ	10	7	-3
Захід	5	3	-2
Схід	0	5	+5
Центр	20	23	+3
Інші країни	25	30	+5

Джерело: сформовано автором

З таблиці 2.8 можна побачити, що підприємство збільшує реалізацію на інші країни, здебільшого це країни Європейського Союзу. Також стабільно одну з найбільших часток займають центральні регіони України.

Підбиваючи висновки з вище наведеної інформації можна додати, що підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» реалізує свою продукцію на першому та другому рівні каналів розподілу, більш детально в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Види продукції, що реалізовується відповідними каналами розподілу підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»

Рівні каналів розподілу	Реалізована продукція (назва видів або асортиментних груп)
Нульовий	Продукція не реалізується
Перший	Суміші, овочі (броколі, цвітна капуста, цибуля, морква, перець, та інші) ягоди (малина, полуниця, смородина, вишня та інші), фрукти
Другий	Цибуля свіжа, цибуля морожена, ягоди (малина, полуниця, бузина)
Третій	Продукція не реалізується

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» реалізує продукцію на українському ринку, окрім цього має клієнтів на Європейському ринку. На території України продукція реалізується на першому рівні розподілу. На закордонному ринку продукція реалізується великими об'ємами на другому рівні каналів розподілу, великі партії від 20т до 10т.

Для підприємства було б добре почати роботу з ринкою HoReCa. Це б збільшило об'єми реалізації підприємства на ринку України.

Нижче в таблиці 2.10 буде проведено аналіз з кількістю реалізованої продукції по каналам розподілу.

Таблиця 2.10

Дані продажу продукції підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» згідно каналів розподілу

Канал розподілу	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	тис. грн.	т	тис грн.	т	тис. грн.	т
Перший	9403,33	518,55	9623,57	432,02	13014,35	554,50
Другий	1440,57	66,89	14185,56	582,44	12166,93	573,53
Всього	10843,89	585,44	23809,13	1014,46	25181,27	1128,03

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

З таблиці 2.10 видно що в 2019 році домінувала реалізація на першому каналі розподілу, але в 2020 та 2021 роках ці показники вирівнялись, як в вартісному вираженні, так і в натуральному.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»

На основі звітності підприємства, Ф1 та Ф2 за 2019-2021 роки (Додатки А-В), було проведено аналіз основних показників підприємства, включаючи обсяг виробництва у вартісному та натуральному вираженні у розрізі номенклатурних груп. Аналіз техніко-економічних показників підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» наведено в табл. 2.11.

Згідно даних наведених в табл. 2.11 можна прослідкувати, що всі показники в 2020 році збільшились порівняно з 2019 роком. В 2021 році зберігається тенденція росту показників. Так як підприємство почало свою активну діяльність в 2019 році, то найбільший скачок в рості доходу та реалізації припав на 2020 рік, в 2021 році темпи трохи знизились, але все ж таки йдуть вгору.

Чистий дохід збільшився в загальному на 16479,8 тис. грн., це на 150% більше ніж в 2019 році. Рентабельність діяльності підприємства з кожним роком зменшується в загальному на 0,7%, це свідчить про погіршення результатів діяльності підприємства. Рентабельність продукції зросла в 2020 році, а в 2021 зменшилась на 3,2%, але якщо порівнювати 2021 рік з 2019 роком то рентабельність продукції зросла на 4,6%. Загалом ситуація не погіршилась, а скоріш стабілізувалась, так як підприємство активно почало займатися з 2019 року.

Таблиця 2.11

**Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»
за 2019-2021 роки**

Найменування показника	Один. виміру	Роки			Абсолютне відхилення, +/-			Темп зростання (зниження),%		
		2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2021-2019	2020-2019	2021-2020	2021-2019
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
1. Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі у розрізі основних асортиментних груп:	тон	585,44	1014,46	1128,03	429,02	113,57	542,59	73,28	11,20	92,68
овочі	тон	430,24	618,12	712,26	187,88	94,14	282,02	43,67	15,23	65,55
ягоди	тон	67,88	252,83	217,05	184,95	-35,78	149,17	272,47	-14,15	219,76
суміші	тон	84,59	136,46	189,15	51,87	52,69	104,56	61,32	38,61	123,61
фрукти	тон	2,73	7,04	9,56	4,31	2,52	6,83	157,88	35,80	250,18
2. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах	тис. грн.	10843,89	23809,13	25181,27	12965,24	1372,14	14337,38	119,56	5,76	132,22
овочі	тис. грн.	7190,19	7999,27	9434,39	809,08	1435,12	2244,20	11,25	17,94	31,21
ягоди	тис. грн.	2017,04	12884,49	11389,49	10867,45	-1495,00	9372,45	538,78	-11,60	464,66
суміші	тис. грн.	1599,40	2813,30	4110,59	1213,90	1297,29	2511,19	75,90	46,11	157,01
фрукти	тис. грн.	37,19	112,05	246,78	74,86	134,73	209,59	201,30	120,24	563,58
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	10970,0	25031,8	27449,8	14061,8	2418,0	16479,8	128,18	9,66	150,23

Продовження таблиці .2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	9105,2	19511,0	21947,0	10405,8	2436,0	12841,8	114,28	12,49	141,04
8. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	1864,8	5520,8	5502,8	3656,0	-18,0	3638,0	196,05	-0,33	195,09
9. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	-1593,0	-4932,8	-5092,5	-3339,8	-159,7	-3499,5	209,65	3,24	219,68
10. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	222,9	482,2	366,5	259,3	-115,7	143,6	116,33	-23,99	64,42
11. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	83,0	77,9	80,0	-5,1	2,0	-3,0	-6,09	2,58	-3,67
12.Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,0	1,9	1,3	-0,1	-0,6	-0,7	x	x	x
13.Рентабельність продукції	%	20,5	28,3	25,1	7,8	-3,2	4,6	x	x	x

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства (Додаток А; Dodatok Б; Dodatok B)

В табл. 2.12 наведено перелік запасів у складі оборотних активів ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» за 2018-2020 роки.

З таблиці 2.12 можна побачити що за наведені в таблиці 3 роки з 2019 по 2021 роки видно ріст виробничих запасів, в тому числі і готової продукції на 228% та 219% відповідно.

Дебіторська заборгованість спочатку зменшилась на 568 тис. грн., після чого знову збільшилась в двічі на 1188,7 тис. грн., це свідчить про збільшення обсягів продажу і в подальшому економічне зростання. Дебіторська заборгованість зменшилась, це пов'язано з тим що в 2021 році експорт підприємства зменшився, а отже і виплати по компенсація теж зменшились.

Грошові кошти зросли в порівнянні з 2020 роком на 192 тис. грн., як і інші оборотні активи на 267 тис. грн.

У таблиці 2.13 було проаналізовано динаміку фінансових результатів підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» за 2019-2021 роки. Чистий дохід підприємства мав найбільший ріс в 2020 році на 14061 тис. грн., як і чистий фінансовий результат на 259,3 тис. грн. Такий результат очікуваний для керівництва підприємства, так як це зумовлено тим що підприємство в 2019 році тільки налагоджувало систему реалізації, пошук постійних клієнтів. В 2020 році діяльність підприємства зросла і це відобразилось на фінансових показниках.

Собівартість продукції росте з кожним роком, так як її складові, такі як: закупівельна вартість, транспорт, послуги підприємства, які надають послуги ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» також зростають через інфляцію та інші чинники.

Таблиця 2.12

Запаси у складі оборотних активів ТОВ «ТД «Олександрівський» за 2019-2021 роки

Статті активів	Один. виміру	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, (+,-)		Відносне відхилення, %	
					2020-2019	2021-2020	2020-2019	2021-2020
Виробничі запаси	тис. грн.	5458,70	9366,00	17935,90	3907,3	8569,9	71,58	91,50
Готова продукція	тис. грн.	5256,30	8291,30	16774,50	3035,0	8483,2	57,74	102,31
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	тис. грн.	2269,60	1701,20	2889,90	-568,4	1188,7	-25,04	69,87
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	тис. грн.	1286,70	2008,00	1110,80	721,3	-897,2	56,06	-44,68
Інша поточна дебіторська заборгованість	тис. грн.	180,40	7667,30	22,10	7486,9	-7645,2	4150,17	-99,71
Грошові кошти	тис. грн.	308,40	13,90	206,20	-294,5	192,3	-95,49	1383,45
Інші оборотні активи	тис. грн.	17,80	48,00	315,40	30,2	267,4	169,66	557,08
Разом оборотні активи	тис. грн.	9521,60	20804,40	22480,30	11282,8	1675,9	118,50	8,06

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства (Додаток А; Dodatok Б; Dodatok В)

Таблиця 2.13

Динаміка фінансових результатів ТОВ "Торговий Дім Олександрівський" за 2019-2021 роки

Показник	Один. виміру	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
					2020-2019	2021-2020	2020-2019	2021-2020
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	10970,00	25031,8	27449,8	14061,8	2418,0	128,18	9,66
Інші операційні доходи	тис. грн.	924,10	1335,2	1929,0	411,1	593,8	44,49	44,47
Інші доходи	тис. грн.	0,00	0,0	36,7	0,0	36,7		
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	9105,20	19511,0	21947,0	10405,8	2436,0	114,28	12,49
Інші операційні витрати	тис. грн.	2517,10	6268,0	7021,5	3750,9	753,5	149,02	12,02
Інші витрати	тис. грн.	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0		
Фінансові результати до оподаткування	тис. грн.	271,80	588,0	447,0	316,2	-141,0	116,34	-23,98
Податок на прибуток	тис. грн.	48,90	105,8	80,5	56,9	-25,3	116,36	-23,91
Чистий фінансовий результат	тис. грн.	222,90	482,2	366,5	259,3	-115,7	116,33	-23,99

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства (Додаток А; Dodatok Б; Dodatok В)

Було проведено аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» за 2019-2021 роки», результати аналізу відображено в таблиці 2.14 про фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.14

**Показники фінансового стану ТОВ "Торговий Дім
"Олександрівський" за 2019-2021 роки**

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення абсолютне,+/-	
		2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Показники ліквідності підприємства						
Коефіцієнт покриття	> 1	1,02	1,03	1,05	0,01	0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,44	0,57	0,21	0,13	-0,36
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	0,03	0,00	0,01	-0,03	0,01
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	> 0 збільшення	215,10	658,10	1 061,60	443,00	403,50
Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства						
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5	0,02	0,03	0,05	0,01	0,02
Коефіцієнт фінансування	< 1 зменшення	41,75	29,85	19,94	-11,91	-9,91
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	0,04	0,07	0,06	0,03	-0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 збільшення	0,95	0,97	0,99	0,02	0,01
Показники ділової активності підприємства						
Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	1,15	1,20	1,22	0,05	0,02
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	3,13	2,40	2,89	-0,73	0,49
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	2,94	2,20	6,82	-0,74	4,62
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Збільшення	2,01	2,67	1,53	0,66	-1,14

Продовження табл. 2.14

Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	1 015,74	1 481,17	2 161,40	465,43	680,23
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	49,21	37,08	25,55	-12,13	-11,53
Показники рентабельності підприємства						
Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 збільшення	0,02	0,02	0,01	0,00	-0,01
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 збільшення	1,00	0,71	0,34	-0,29	-0,37
Коефіцієнт рентабельності діяльності	> 0 збільшення	0,02	0,02	0,01	0,00	-0,01
Коефіцієнт рентабельності продукції	> 0 збільшення	0,20	0,28	0,25	0,08	-0,03

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства (Додаток А; Додаток Б; Додаток В)

З проведеного аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» можна зробити висновки:

Показники ліквідності: коефіцієнт покриття знаходиться в межах норми, та має стабільний ріст 0,01. Коефіцієнт швидкої ліквідності з 2019 по 20021 рік в межах нормативних значень, в 2021 році зменшився на 0,36 порівняно з 2020 роком. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився в 2020 році на 0,03 та збільшився в 2021 році на 0,01, загалом даний коефіцієнт в межах норми. Чистий оборотний капітал має тенденцію збільшення з кожним роком на суму 440 тис. грн..

Показники платоспроможності: коефіцієнт платоспроможності в 2019 та 2020 роках знаходився нижче норми, в 2021 році коефіцієнт вийшов на рівень норми. Коефіцієнт фінансування має позитивну тенденцію зменшення, але все ж перевищує норму. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами знаходиться в межах норми, та мав приріст з 2020 році. Коефіцієнт маневреності власного капіталу зростає з кожним роком та знаходиться в межах нормативного значення.

Показники ділової активності: коефіцієнт оборотності активів має динаміку збільшення що є в межах норми. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості в 2020 році зменшився на 0,73 порівняно з 2019 роком, в 2021 році збільшився на 0,49. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, як і коефіцієнт кредиторської заборгованості спочатку зменшився на 0,74, після чого зріс на 4,62. Коефіцієнт оборотності матеріальних активів зменшився на 1,14 в 2021 році. Коефіцієнт оборотності власного капіталу мав тенденцію зменшення на 12,13 в 2020 році та 11,53 в 2021 році.

Показники рентабельності підприємства: коефіцієнт рентабельності активів зменшився в 2021 році на 0,01. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу зменшувався з 2019 по 2021 роки, на 0,29 в 2020 році та 0,37 в 2021 році. Коефіцієнт рентабельності діяльності в 2021 році зменшився на 0,01. Коефіцієнт рентабельності продукції зріс в 2020 році на 0,08 порівняно з 2019 роком, та зменшився на 0,03 в 2021 році порівняно з 2020 роком.

Як висновок, можна зазначити, що аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» показав наявні проблеми підприємства. Підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» поки що не може забезпечити себе повністю капіталом, але має тенденцію зменшення фінансування підприємства. Загалом найбільший ріст був в 2020 році порівняно з 2019 роком, це зумовлюється тим, що найбільший ріст діяльності, а саме продажів припав на 2020 рік.

2.3 Аналіз стратегічного потенціалу підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»

Доцільно провести аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Торговий дім «Олександрівський» на ринку заморожених овочів та фруктів порівняно з основними конкурентами.

У таблиці 2.15 наведені фактори, які визначені як найвагоміші фактори для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Торговий дім «Олександрівський» в порівнянні з конкурентами – ТОВ «Авуар», ТОВ «Завод Смілянська Хлодня».

Таблиця 2.15

**Основні фактори конкурентоспроможності підприємства
та оцінка їх вагомості**

Фактор	Оцінка α вагомості фактору i (за 10-ти бальною шкалою)
Якісні характеристики	10
Споживчі характеристики	10
Ціна	10
Імідж / бренд	8
Система знижок оптовим покупцям	10
Інновації	8
Широкий асортимент	9
Власне вирощування сировини	8
Сертифікат якості	8
Потужності виробництва	7
Супутні послуги (доставка в рефрижераторах)	8
Експорт	10
Технологічне оснащення	8
Термін зберігання	9

Джерело: розраховано автором

З метою переведення показників у порівняльні величини (коефіцієнти) α_i розрахуємо вищенаведені дані експертних оцінок за формулою [24]:

$$\alpha_i = \frac{f_i}{\sum_{i=1}^n f_i} \quad (2.1)$$

де f_i - оцінки важливості факторів, отримані експертним методом.

В таблиці 2.16 представлені результати розрахунків за формулою (2.1) показників ступеню α_i .

Таблиця 2.16

Коефіцієнти вагомості факторів конкурентоспроможності

Коефіцієнт	Одиниці
1	2
α_1	0,08
α_2	0,08
α_3	0,08
α_4	0,07

Продовження таблиці 2.16

1	2
a_5	0,08
a_6	0,07
a_7	0,07
a_8	0,07
a_9	0,07
a_{10}	0,06
a_{11}	0,07
a_{12}	0,08
a_{13}	0,07
a_{14}	0,07

Джерело: розраховано автором

В таблиці 2.16 наведено оцінки значень зазначених чинників конкурентоспроможності ТОВ «Торговий дім «Олександрівський» і ТОВ «Завод Смілянська Хлоднтя». Також в таблиці 2.17 за допомогою інтегрального показника, наведено розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності. Розрахунки виконуються за наступними формулами [24]:

$$K_k = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i \quad (2.2)$$

де K_k - коефіцієнт конкурентоспроможності;

a_i – вагомість i -го параметра в загальному наборі з n параметрів;

q_i – одиничний показник конкурентоспроможності за i -тим параметром, що розраховується за формулою [24]:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \cdot 100\% \quad (2.3)$$

де P_i – величина i -го параметра підприємства, що аналізується;

P_{i0} – величина i -го параметра для базового підприємства;

$i = 1 \dots n$, де n – кількість параметрів.

Таблиця 2.17

**Розрахунок зважених одиничних показників
конкурентоспроможності ТОВ «Торговий дім «Олександрівський» і ТОВ
«Завод Смілянська Хлодня»**

Чинники	Експертна оцінка (за 10-ти бальною шкалою) значень чинників конкурентоспроможності ТОВ «Торговий дім «Олександрівський», P_i	Експертна оцінка (за 10-ти бальною шкалою) значень чинників конкурентоспроможності ТОВ «Завод Смілянська Хлодня», P_{i0}	$q = P_i / P_{i0}$	$q_i a_i$
Якісні характеристики	10	10	1	0,08
Споживчі характеристики	10	10	1	0,08
Ціна	7	10	0,7	0,06
Імідж / бренд	7	10	0,7	0,05
Система знижок оптовим покупцям	7	10	0,7	0,06
Інновації	10	10	1	0,07
Широкий асортимент	10	10	1	0,07
Власне вирощування сировини	10	10	1	0,07
Сертифікат якості	10	10	1	0,07
Потужності виробництва	10	10	1	0,06
Супутні послуги (доставка в рефрижераторах)	0	0	0	0
Експорт	10	7	1,4	0,12
Технологічне оснащення	9	9	1	0,07
Термін зберігання	5	10	0,5	0,04
Всього	-	-	-	0,86

Джерело: розраховано автором

За вище зазначеними розрахунками, отримуємо коефіцієнт конкурентоспроможності – 0,86, який є менше одиниці. Даний показник, говорить про те, що ТОВ «Торговий дім «Олександрівський» менш конкурентоспроможним у порівнянні з ТОВ «Завод Смілянська Хлодня». Особливо відставання помітно за такими параметрами як ціна, імідж/бренд, система знижок та термін зберігання. Перевага ТОВ «Завод Смілянська Хлодня»

над ТОВ «Торговий дім «Олександрівський» за даними параметрами пояснюється тим, що ТОВ «Завод Смілянська Хлодня» є компанією з великим досвідом роботи на ринку, та не дивлячись на це, ТОВ «Торговий дім «Олександрівський» майже не поступається ТОВ «Завод Смілянська Хлодня».

В таблиці 2.18 наведено оцінки значень зазначених чинників конкурентоспроможності ТОВ «Торговий дім «Олександрівський» та ТОВ «Авуар». За допомогою інтегрального показника в таблиці 2.18, наведено розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності. Розрахунки виконуються за наступними формулами 2.2 і 2.3.

Таблиця 2.18

**Розрахунок зважених одиничних показників
конкурентоспроможності ТОВ «Торговий дім «Олександрівський» та ТОВ
«Авуар»**

Чинники	Експертна оцінка (за 10-ти бальною шкалою) значень чинників конкурентоспроможності ТОВ «Торговий дім «Олександрівський», P_i	Експертна оцінка (за 10-ти бальною шкалою) значень чинників конкурентоспроможності ТОВ «Авуар», P_{i0}	$q = P_i / P_{i0}$	$q_i a_i$
<i>I</i>	2	3	4	5
Якісні характеристики	10	6	1,7	0,136
Споживчі характеристики	10	9	1,1	0,088
Ціна	7	5	1,4	0,112
Імідж / бренд	7	5	1,4	0,098
Система знижок оптовим покупцям	7	4	1,8	0,144
Інновації	10	2	5	0,35
Широкий асортимент	10	9	1,1	0,077
Власне вирощування сировини	10	8	1,3	0,091
Сертифікат якості	10	10	1	0,07
Потужності виробництва	10	8	1,3	0,078
Супутні послуги (доставка в рефрижераторах)	0	0	0	0
Експорт	10	7	1,4	0,112
Технологічне оснащення	9	9	1	0,07
Термін зберігання	5	4	1,3	0,091
Всього	-	-	-	1,517

Джерело: розраховано автором

За вище зазначеними розрахунками, отримуємо коефіцієнт конкурентоспроможності – 1,517, який є більше одиниці. Даний показник, говорить про те, що ТОВ «Торговий дім «Олександрівський» більш конкурентоспроможним у порівнянні з ТОВ «Авуар». Переважання помітно за такими параметрами як якість, споживчі характеристики, інновації, широкий асортимент продукції, власне вирощування сировини.

Таким чином, в результаті проведеного аналізу конкурентоспроможності, у якому за базу порівняння було взято ТОВ «Завод Смілянська Хлодня», яка є одним з найбільших конкурентів ТОВ «Торговий дім «Олександрівський», було визначено, що ТОВ «Торговий дім «Олександрівський» менш конкурентоспроможною у порівнянні з ТОВ «Завод Смілянська Хлодня». Та не дивлячись на це, ТОВ «Торговий дім «Олександрівський» є достойним конкурентом ТОВ «Завод Смілянська Хлодня». Порівняно з ТОВ «Авуар» є ТОВ «Торговий дім «Олександрівський» більш конкурентоспроможним.

Для проведення аналізу стратегічного потенціалу ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» було проведено- SWOT-аналіз, який наведено нижче в таблиці 2.19.

Після проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ми виявили сильні та слабкі сторони, а також з'ясувавши можливості та загрози підприємства ТОВ «ТД «Олександрівський» ми провели SWOT-аналіз. (табл.2.19) Після опрацювання всіх даних можна вивести стратегію підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»». Оскільки підприємство збирається збільшити обсяг виробництва та провести розширення і таким чином закріпити свій сегмент ринку (або розширити його), де передбачається конкуренція, то для даного підприємства найкраще обрати комбіновану стратегію.

Таблиця 2.19

SWOT-аналіз ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»

	Можливості 1. Високий попит на продукцію. 2. Зниження цін на сировину та матеріали. 3. Зміна заводу-виробника з українського на європейський 4. Вихід на нові сегменти ринку, в якості нових сегментів можна взяти роздрібну торгівлю під власною ТМ	Загрози 1. Зростання податків та мит. 2. Зміна купівельних переваг. 3. Несприятлива економічна ситуація в державі. 4. Збої в постачанні сировини та матеріалів
Сильні сторони 1. Високий контроль якості. 2. Високий рівень мотивації персоналу 3. Налагоджена збутова мережа 4. Конкурентоздатна цінова політика 5. Нове програмне забезпечення	Поле «С» і «М» Завдяки цим факторам ми маючі сучасне програмне забезпечення виробництва можемо освоїти нові шляхи удосконалення.	Поле «С» і «З» Через те що ми являємось експортером, ми можемо повертати кошти сплачені за ПДВ.
Слабкі сторони 1. Високі тарифи від заводів переробників. 2. Високі комунальні тарифи	Поле «Сл» і «М» Завдяки високому попиту на продукцію ми можемо більше завантажити завод переробник, завдяки чому отримати знижку на послуги заводу	Поле «Сл» і «З» Через збільшення тарифів ми збільшуємо собівартість продукції, що негативно впливає на наш прибуток.

Джерело: сформовано автором

Для проведення обраної стратегії підприємству необхідно:

- удосконалювати збут продукції в тих районах, де він вже відбувається;
- проводити активну рекламну компанію своєї продукції, потім вийти на нові ринки збуту, уклавши договори з торговими організаціями.

Дана стратегія націлена на вирішення своїх конкурентних переваг і передбачає глибше проникнення і географічний розвиток підприємства.

Для оцінки можливостей буде проведено аналіз через матрицю можливостей в таблиці 2.20 та матрицю загроз в таблиці 2.21.

Таблиця 2.20

Матриця можливостей ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»

Імовірність використання даної можливості	Ступінь впливу на ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Зміна заводу виробника з українського на європейський	Зменшення кількості конкурентів	Державна підтримка українського виробника
Середня	Розширення каналів збуту	Велика місткість ринку	Зменшення податків
Низька	Організація маркетингової діяльності	Підвищення купівельної спроможності населення	Стабілізація економічної ситуації в Україні

Джерело: сформовано автором

З даної таблиці можемо бачити, що в першу чергу потрібно використати такі можливості як зміна заводу-виробника, який знаходиться на території України, на ті, що знаходяться на території Європи, за рахунок цієї можливості інші дві (зменшення кількості конкурентів, розширення каналів збуту) теж будуть задіяні.

Таблиця 2.21

Матриця загроз ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»

Імовірність використання даної можливості	Ступінь впливу на ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»		
	Критичні	Важкі	Незначні (легкі)
Висока	Висока собівартість продукції	Підвищення тарифів у переробників	Збільшення податків
Середня	Збільшення вартості сировини	Зниження рівня життя населення	Зміна тенденцій на спосіб життя
Низька	Зменшення кількості експорту	Збільшення заробітної плати працівників	Коливання курсу валют

Джерело: сформовано автором

Відповідно з таблиці «матриця загроз» можна зробити висновки, що потрібно звернути увагу на критичний фактор – «Висока собівартість продукції».

На діяльність підприємства впливають фактори зовнішнього середовища, які було б доцільно проаналізувати за допомогою PEST-аналізу. PEST-аналіз для підприємства ТОВ Торговий Дім «Олександрівський» наведено в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

PEST-аналіз ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»

<p>Політика (P):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення політичних реформ. 2. Зміна податкового законодавства. 3. Відношення підприємства з владою. 4. Державне регулювання конкуренції. 5. Державне регулювання експорту та імпорту товарів. 6. Сучасні світові тенденції розвитку галузі. 7. Загроза військових конфліктів. 8. Рівень корупції. 	<p>Економіка (E):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення рівня інфляції. 2. Економічна ситуація в Україні. 3. Мінімальна заробітна плата. 4. Рівень платоспроможності населення. 5. Зміна тарифів на комунальні витрати підприємства. 6. Зміна тарифів на надані послуги підприємству. 7. Рівень безробіття. 8. Курс валют.
<p>Соціум (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зміна стилю життя. 2. Зміни в базових цінностях . 3. Екологічний стан країни. 4. Демографічні зміни. 5. Здоровий спосіб життя. 6. Пора року. 7. Звичи та характер поведінки працівників. 8. Суспільна думка. 	<p>Технології (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових технологій. 2. Оцінка швидкості зміни і адаптації нових технологій. 3. Активність та розвиток науково-технологічних досліджень.

Джерело: сформовано автором

Проведений PEST-аналіз показує, що багато факторів сприяють розвитку підприємства ТОВ Торговий Дім «Олександрівський». Категорія соціум дуже співпрацює з діяльністю підприємства ТОВ Торговий Дім «Олександрівський», так як здебільшого свіжоморожені овочі та фрукти користуються популярністю у всіх категорій населення, також вони підпадають під тренд який набирає популярність – «здоровий спосіб життя». Технології сприяють розвитку так як дана сфера останні роки набирає обертів, та все більше розвивається в технологічному плані. Здебільшого, так як це компанія, яка займається реалізацією харчових продуктів вона буде мати попит завжди, для збільшення цього попиту потрібно мати меншу ціну ніж у конкурентів.

Розглянемо існуючу бізнес-модель підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» на рисунку 2.2:



Рис. 2.2. Бізнес-модель ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»

Джерело: Побудовано та складено автором за допомогою програми: Untitled Diagram - draw.io

Бізнес-модель ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» наочно і логічно відображає як дане підприємство функціонує на ринку, як створює вигідні умови для клієнтів, що забезпечує необхідний рівень продажів і відповідний прибуток.

АВС-аналіз. Даний метод контролінгу використовується при селективному відборі найцінніших для підприємства постачальників і клієнтів, найважливіших видів сировини і матеріалів, найвагоміших елементів затрат, найрентабельнішої продукції, найефективніших напрямів капіталовкладень. АВС-аналіз полягає у виявленні та оцінці незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників. Згідно з цим методом досліджувана сукупність, наприклад запаси сировини та матеріалів, ділиться на три частини:

група А — запаси, які є найціннішими з погляду їх вартості, однак можуть використовуватися підприємством у незначній кількості в натуральному виразі;

група В — середні за величиною запаси як у кількісному, так і в грошовому виразі;

група С — запаси з найбільшою часткою в натуральному виразі, однак незначні з погляду їх вартості.

Основна увага в процесі управління товарно-матеріальними запасами приділяється запасам, віднесеним до групи А, меншою мірою — групи В та С. Концентрація уваги на найпріоритетніших напрямках управління запасами та дебіторською заборгованістю, зниження собівартості продукції, найреальніших шляхах збільшення обсягів реалізації дозволяє підвищити ефективність управління фінансами підприємства в цілому. Так, концентрація зусиль на пошуку резервів зниження затрат, які займають найбільшу питому вагу в структурі собівартості продукції, принесе відчутніші результати, ніж у разі пошуку резервів зниження тих затрат, які займають невелику частку. В структурі собівартості продукції більшості вітчизняних підприємств значнішу питому вагу займають витрати на сировину та матеріали. Це означає, що суб'єктам господарювання доцільно проводити АВС-аналіз даного елемента затрат.

З метою оптимізації запасів на практиці досить часто АВС-аналіз комбінують з іншим методом контролінгу — XYZ-аналізом, який характеризує рівномірність запуску окремих видів сировини (матеріалів) у виробництво. Даний метод широко використовується в процесі нормування обігових коштів для створення виробничих запасів. У ході XYZ-аналізу найвживаніші види сировини (матеріалів) групуються залежно від рівня їх споживання в три класи:

X-сировина — види сировини (матеріалів), які рівномірно споживаються у виробництві без суттєвих коливань;

Y-сировина — види сировини (матеріалів), рівень споживання яких суттєво коливається, наприклад залежно від виробничого циклу чи сезонності виробництва;

Z-сировина — сировина та матеріали, які споживаються нерегулярно і характеризуються високим рівнем коливання в їх потребі.

Залежно від класу, до якого віднесена сировина, залежить точність прогнозування її потреби для виробництва, а отже, величина запасів. Зрозуміло, що потреба в X-сировині характеризується найвищим рівнем точності прогнозування та нормування; Y-сировині — середнім рівнем точності. Потребу в Z-сировині дуже важко спрогнозувати. Виходячи з цього можна дійти висновків щодо рекомендованої величини запасів (обсягу обігових коштів, які заморожуються в них): у першому випадку обсяги запасів є мінімальними; у другому — в певні періоди запаси повинні бути високими; у третьому — постійні запаси створювати взагалі недоцільно [57].

Для детального аналізу реалізації продукції підприємства було проведено ABC-аналіз та XYZ-аналіз реалізації підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» за 2019-2021 роки, дані відображені в Додатку Г, в Додатку Г також можна буде побачити ABC-XYZ-аналіз. Для аналізу були використані данні про реалізацію продукції підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» за 2019 – 2021 роки.

Для більш детального розгляду нижче наведено матрицю ABC-XYZ підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський», яка створено згідно проведеного аналізу в Додатку Г.

Таблиця 2.22

Зведена матриця ABC-XYZ асортименту ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»

ABC-XYZ	X	Y	Z
I	2	3	4
A		Цибуля ріпчаста очищена, кг	<p>Малина с/м (10) 90/10, кг Суниця садова с/м (25) , кг Морква с/м небланшована (25) 1-й сорт (кубик 10*10 мм з ВІДСІВОМ), кг Цибуля ріпчаста с/м (25) 1 сорт (кубик 10*10 мм з ВІДСІВОМ), кг Полуниця с/м (25) 1 сорт, кг Суниця садова с/м (25) прес якість, кг Суміш овочева "Мексиканська" (10), кг Полуниця с/м некалібрована очищена (10) (1-й сорт), кг Смородина с/м (25) , кг Перець солодкий с/м (меланж) різаний (20) 1 сорт (соломкою 10мм), кг Суміш овочева "Суміш для омлету" 0,777 ТМ «ПОВНА ТОРБА», шт Перець солодкий червоний свіжий неочищений, кг Суміш овочева "Мексиканська" 0,777 ТМ «ПОВНА ТОРБА», шт Полуниця с/м (25) , кг Гарбуз с/м (20) кубик 10x10, кг Перець солодкий с/м (меланж) різаний (20) 1 сорт (соломка 10 мм червоний меланж), кг Помідор с/м (10) 1 сорт (круг 8-10 мм), кг Полуниця с/м (10) 1 сорт, кг Полуниця с/м некалібрована чищена (25) (2-й сорт), кг Полуниця с/м некалібрована чищена (25) (ПРЕС ЯКІСТЬ), кг</p>
B	<p>Помідор с/м (20) 1 сорт (кубик 10*10), кг Кукурудза с/м солодка (25), кг Суміш овочева "Весняна" (10) , кг Вишня б/к с/м 0,4кг х 20пач ТМ АШАН, шт</p>	<p>Цибуля ріпчаста с/м (20) 1 сорт (кубик 10*10 мм), кг Малина с/м (10) Гріс , кг Цибуля ріпчаста неочищена , кг Перець солодкий с/м (червоний) різаний (20) 1 сорт (соломкою 10мм), кг</p>	

Продовження таблиці 2.22

1	2	3	4
В	<p>Суміш овочева "Овочі до омлету" (10), кг</p> <p>Суміш овочева Овочі для омлета 400г х 20 п ТМ АШАН, шт</p>	<p>Суміш овочева "Мексиканська з стручковою квасолею" (10), кг</p> <p>Печериці с/м (20) (слайс), кг</p> <p>Вишня с/м без кісточки (10) 1 сорт, кг</p> <p>Морква с/м (20) 1-й сорт (кубик 10*10 мм), кг</p> <p>Суміш овочева "Мексиканська з стручковою квасолею" (3), кг</p> <p>Суміш овочева "Мексиканська з квасолею боби"(10), кг</p> <p>Суміш овочева "Овочі для смаження" (3) , кг</p> <p>Перець тріо с/м (10) 1 сорт (соломкою 10 мм), кг</p> <p>Кабачок с/м (20) кубик 10*10, кг</p> <p>Суміш овочева "Весняна" (3) , кг</p> <p>Гарбуз с/м (25) кубик 10х10, кг</p> <p>Капуста брокколі с/м (7) 1с 40-60мм , кг</p> <p>Кукурудза 400г х 20п ТМ АШАН, шт</p> <p>Суміш овочева "Італійська" (10), кг</p> <p>Суміш овочева Мексиканська з червоними бобами.400г х 20 п ТМ АШАН, шт</p> <p>Горошок зелений 0,4кг ТМ Ашан, шт</p>	
С	<p>Суміш овочева Рагу овочева 400г х 20п ТМ АШАН, шт</p> <p>Суміш овочева Весняна.400г х 20 п ТМ АШАН, шт</p> <p>Суміш овочева "Мексиканська Лайт " (10), кг</p> <p>Суміш овочева "Андалузська" (10) , кг</p> <p>Суміш овочева "Овочі до яєчні" (10) , кг</p> <p>Капуста брокколі с/м (14) 20-40, кг</p> <p>Суміш фруктово-ягідна Компотна 400г х 20п ТМ АШАН кг, шт</p> <p>Суміш овочево-грибна "Суп з грибами" 0,3кг ТМ Кожний день, шт</p> <p>Суміш овочево-грибна "Овочі по-селянські" 0,3кг ТМ Кожний день, шт</p> <p>Картопля фрі 750г х 10пТМ Кожний день, шт</p> <p>Суміш овочева "Гавайська" (0,4кг*20) ТМ "BILLA" кг, шт</p> <p>Вишня с/м б/к 0,4 кг "Clever", шт</p>	<p>Суміш Ягідна 400г х 20п ТМ АШАН, шт</p> <p>Суміш овочева "Мексиканська з червоними бобами" 0,4кг ТМ BILLA, шт</p> <p>Перець різаний (400 г х 20 шт.) ТМ "АШАН", шт</p> <p>Горошок зелений с/м (25) , кг</p> <p>Суміш овочева "Весняна" (0,4кг*20) ТМ "BILLA" кг, шт</p> <p>Кабачок с/м (25) (кубик 10*10 мм), кг</p> <p>Суміш овочева "Овочі для смаження" (0,4кг*20) ТМ "BILLA" шт, шт</p> <p>Цибуля ріпчаста с/м (10) кубик 10*10, кг</p> <p>Суміш овочева "Овочі до яєчні" (3) , кг</p> <p>Суміш овочева "Царська" (10) , кг</p> <p>Суміш овочева "Гавайська" (3), кг, кг</p> <p>Чорниця с/м 0,4кг х 20пач ТМ АШАН, шт</p>	<p>Перець солодкий с/м (червоний) різаний (7) (соломкою), кг</p> <p>Суміш овочева "Суп польський" 0,777 ТМ «ПОВНА ТОРБА», шт</p> <p>Суміш овочева "Соте по-полтавськи" 0,777 ТМ «ПОВНА ТОРБА», шт</p> <p>Суміш овочева "Грузинська" 0,777 ТМ «ПОВНА ТОРБА», шт</p> <p>Печериці с/м (9) (слайс), кг</p> <p>Квасоля стручкова 0,4кг х 20 ТМ АШАН, шт</p> <p>Перець солодкий с/м (червоний) різаний (20) 1 сорт (соломкою 10мм), кг</p> <p>Перець солодкий с/м (25) 1 сорт (кубик м10*10) , кг</p> <p>Суміш овочева "Овочі-Малечі" 0,777 ТМ «ПОВНА ТОРБА», шт</p> <p>Помідор с/м (25) 1 сорт (круг 8-10мм), кг</p> <p>Капуста брокколі (400 г х 20шт.) ТМ "АШАН", шт</p> <p>Цибуля ріпчаста с/м (25) 1 сорт (кубик 10*10 мм), кг</p>

Продовження таблиці 2.22

1	2	3	4
С	<p>Картопля фрі хвиля 750г х 10п ТМ Кожний день кг, шт</p> <p>Суміш овочева "Лобіо с грибами" (10) , кг</p> <p>Картопля фрі соломка (0,4 кг*16) ТМ "Clever", шт</p> <p>Суміш овочева "Кус-Кус" (10), кг</p> <p>Суміш овочева "Гавайська" (10), кг, кг</p> <p>Суміш овочева "Лечо" (10), кг</p>	<p>Квасоля боби червоні с/м (25), кг</p> <p>Капуста цвітна с/м (20) 1 сорт (20-40 мм), кг</p> <p>Ожина с/м 0,4кг х 20пач ТМ АШАН, шт</p> <p>Лохина с/м 0,4кг х 20пач ТМ АШАН, шт</p> <p>Шпинат листовий с/м.0,4кг х 20п ТМ АШАН, шт</p> <p>Суміш овочева "Суп з цвітною капустою" 0,3кг ТМ Кожний день, шт</p> <p>Суміш фруктова "Компотна" (10), кг</p> <p>Перець червоний різан с/м (8) 1 сорт (соломка), кг</p> <p>Квасоля стручкова (0,3кг х 25) ТМ Кожний день, шт</p> <p>Морква с/м небланшована (25) 1-й сорт (кубик 10*10 мм), кг</p> <p>Смородина чорна с/м 0,4 кг "Clever", шт</p> <p>Суміш фруктова "Компотна" 0,4 кг "Clever", шт</p> <p>Рис білий с/м (25), кг</p> <p>Шпинат різан. ваг.300г х 25п ТМ Кожний день, шт</p> <p>Малина с/м (0,15кг х 24 шт.) ТМ "АШАН", шт</p> <p>Печериці с/м (20) 2 сорт (слайс), кг</p> <p>Брусниця с/м 0,4кг х 20пач ТМ АШАН, шт</p> <p>Смородина чорна с/м 0,3кг х 25пач. ТМ АШАН, шт</p> <p>Капуста цвітна с/м (18) 2сорт 20-40, кг</p> <p>Ожина с/м (10) 1 сорт, кг</p> <p>Кукурудза цукрова в зернах с/м (25), кг</p> <p>Слива з кісточкою 300г х 25п ТМ Кожний день, шт</p> <p>Суміш овочева "Грузинська" (10), кг, кг</p> <p>Капуста броколі с/м 0,4 кг "Clever", шт</p> <p>Капуста цвітна с/м (0,4 кгх16) "Clever", шт</p> <p>Перець тріо с/м (10) 1 сорт, кг</p> <p>Кабачок с/м (10) кільце 10-12 мм, кг</p> <p>Капуста цвітна с/м (20) 2сорт 8-20 , кг</p> <p>Суміш овочева "Літечко" (10) , кг</p>	<p>Квасоля боби с/м (25), кг</p> <p>Полуниця 400г х 20п ТМ АШАН, шт</p> <p>Шпинат різан. 400г х 20п ТМ АШАН, шт</p> <p>Смородина чорна с/м 0,4кг х 20 ТМ АШАН, шт</p> <p>Суниця садова с/м (25) ТЕМНА, кг</p> <p>Капуста броколі (400 г х 16шт.) ТМ "АШАН", шт</p> <p>Слива с/м (25) 1 сорт, кг</p> <p>Капуста броколі с/м (20) 1 сорт (20-40 мм), кг</p> <p>Горобина чорноплідна с/м (25) , кг</p> <p>Морква с/м небланшована (25) 1-й сорт (круг), кг</p> <p>Морква с/м небланшована (25) 1-й сорт (кубик 10*10 з ВІДСІВОМ ДЛЯ СУМІШЕЙ), кг</p> <p>Печериці с/м (8) (слайс), кг</p> <p>Вишня с/м з кісточкою (30), кг</p> <p>Кабачок с/м (25) кубик 10*10 мм з ВІДСІВОМ, кг</p> <p>Персик с/м ваг 10 (кубик 10*10), кг</p> <p>Перець солодкий с/м (червоний) різаний (20) 1сорт (соломкою 6-7мм), кг</p> <p>Капуста цвітна с/м (20) 1 сорт 40-60, кг</p> <p>Кукурудза с/м солодка (3), кг</p> <p>Перець тріо с/м (3) 1 сорт (соломкою 10 мм), кг</p> <p>Горошок зелений с/м (3) , кг</p> <p>Перець солодкий с/м (червоний) різаний (18) (соломкою), кг</p> <p>Суміш овочева Мексиканська 1000г х 10 п ТМ АШАН, шт</p> <p>Капуста броколі с/м (7) 1 сорт некалібрована, кг</p> <p>Цибуля порій с/м (16) кільце 8/10 і, кг</p> <p>Капуста цвітна с/м (18) 1сорт 20-40, кг</p> <p>Квасоля стручкова с/м (25) 20-40 мм і, кг</p> <p>Вишня з/к с/м 0,4кг х 20пач ТМ АШАН, шт</p> <p>Томат с/м (18) слайс 8 мм, кг</p> <p>Полуниця с/м некалібрована чищена (25) (Джем клас), кг</p> <p>Квасоля стручкова с/м 0,4 кг "Clever", шт</p> <p>Горошок зелений с/м 0,4 кг "Clever", шт</p> <p>Перець солодкий с/м (червоний) різаний (15) (соломкою), кг</p> <p>Перець солодкий с/м (червоний) різаний (20) 1 сорт (кубик 10*10 мм), кг</p> <p>Капуста брюсельська с/м (10) і, кг</p>

Продовження таблиці 2.22

1	2	3	4
С			<p>Корінь селери с/м (20) кубик 10х10 і, кг Перець солодкий с/м (червоний) різаний (10) 1 сорт (соломкою 10 мм), кг Горошок зелений с/м 400 г*20 п ТМ Еліка, шт Кукурудза 400г х 20п ТМ ЕЛІКА, шт Полуниця 400 г*20 п ТМ Еліка, шт Цибуля ріпчаста с/м (25) 1 сорт (кубик 10*10 мм з ВІДСІВОМ ДЛЯ СУМІШЕЙ), кг Вишня без кісточки 400г х 20п ТМ ЕЛІКА, шт Квасоля стручкова с/м (10) 20-40 мм і, кг Суміш овочева "Мексиканська з квасолею боби"(12), кг Обліпиха с/м 0,4кг х 20пач ТМ АШАН, шт Слива ціла с/м (25) 1 сорт, кг Перець тріо с/м (18) 1 сорт (соломкою 10 мм), кг Суміш овочева крупяна Гавайська 600г х 12п ТМ ЕЛІКА, шт Печериці с/м (7) (слайс), кг Полуниця с/м 0,4 кг "Clever", шт Вишня с/м з кісточкою (25), кг Суміш овочева "Царська" (8) , кг Вишня з/к 0,3кг ТМ Кожний день, шт Квасоля стручкова 400 г*20 п ТМ Еліка, шт Шпинат листя різане с/м (10) і, кг Суміш овочева "Ясчня з спаржею" (10), кг Гарбуз с/м (25) (кубик 10х10 мм з ВІДСІВОМ), кг Вишня с/м без кісточки (7), кг Суміш овочева "Паприкаш" (10) , кг Квасоля стручкова с/м (20) 1 сорт, кг Капуста цвітна с/м (8) некалібрована, кг Суміш овочева "Весняна" (8) , кг Перець солодкий с/м (меланж) різаний (20) 1 сорт (соломка 6-7 червоний меланж), кг Кабачок с/м (10) (кільце 10-12мм), кг Печериці різані 0,3кг ТМ Кожний день, шт Полуниця 300г х 25п ТМ АШАН, шт Суміш овочева "Рагу овочева" (10), кг Квасоля стручкова с/м (25) 1 сорт, кг Квасоля темно червона с/м (25), кг Морква с/м бланшована (25) 1 сорт (кубик 10*10), кг Помідор с/м (25) 1 сорт (кубик 10*10 мм з ВІДСІВОМ), кг</p>

Продовження таблиці 2.22

1	2	3	4
С			<p> Абрикос половинка с/м (10) , кг Суміш овочева "9 компонентів" (10) , кг Суміш овочева "Європейська" (9) , кг Печериці різані 400г х 20п ТМ АШАН, шт Суміш овочева "Мексиканська з стручковою квасолею" (12), кг Перець солодкий с/м (червоний) різаний (25) 1 сорт (кубик 10*10 мм), кг Кабачок с/м (20) кубик 10*10 мм БЕЗ ШКІРКИ , кг Перець солодкий с/м (меланж) різаний (20) 1 сорт (соломкою 10мм (зелений меланж)), кг Капуста цвітна с/м (8) 1 сорт 40-60, кг Суміш овочева с/м (25), кг Гарбуз с/м (10) кубик 10х10, кг Кукурудза с/м солодка (10), кг Чорниця с/м (25), кг Томат черрі с/м (25) , кг Лохина с/м (10), кг Печериці с/м (10) (слайс), кг Персик половинки с/м ваг 25 1-й сорт, кг Диня с/м (10) (кубик 20*20) 1 сорт, кг Суниця садова с/м (25) ТЕМНА прес якість, кг Перець солодкий с/м (жовтий) різаний (20) 1 сорт (соломкою 10 мм), кг Картопля с/м (25) (кубик 10*10), кг Капуста цвітна с/м (8) 1 сорт 20-40, кг Капуста брокколі с/м (18) 1 сорт (20-40 мм), кг Баклажан с/м (20) (кубик 10*10 мм), кг Суміш овочева "Весняна НФ" (10) , кг Капуста брокколі с/м (6) 1с 40-60мм , кг Суміш овочева "7 компонентів" (8) , кг Горобина чорноплідна с/м (25) 2 сорт, кг Кабачок с/м (25) кубик 10*10 мм БЕЗ ШКІРКИ з ВІДСІВОМ, кг Суміш овочева "Рататуй" (10) , кг Капуста цвітна с/м (20) 1сорт 8-20 , кг Чорна смородина с/м (10), кг Суміш овочева "Овочі для смаження" (10) , кг Лохина с/м (10) , кг Чорна смородина с/м (10) , кг </p>

Завершення таблиці 2.22

1	2	3	4
С			<p>Чорниця с/м (10) , кг Капуста брокколі с/м (15) 1 сорт (40-60 мм), кг Перець червоний цілий с/м (6) , кг Баклажан с/м (15) (кубик 10*10 мм), кг Полуниця с/м некалібрована очищеная (1) 1 сорт , кг Баклажан с/м (7) (кільце), кг Капуста цвітна с/м (25) 2 сорт НЕКАЛІБРОВАНА, кг Малина с/м (10) 80/20, кг Перець солодкий с/м (зелено-жовтий) різаний (20) (кубик 10*10) , кг Перець солодкий с/м (меланж) різаний (20) 1 сорт (кубик 10x10), кг Капуста брокколі с/м (18) 40-60, кг Суміш овочева "Грузинська" (1), кг Полуниця с/м (10) 1 сорт, кг Перець чілі с/м (9), кг</p>

Джерело: сформовано автором на основі Додаток Г

На підставі табл.2.22 можна сформуванати стислу зведену матрицю ABC-XYZ аналізу (табл.2.23) та зробити на її підставі відповідні висновки.

Таблиця 2.23

Стисла зведена матриця ABC-XYZ аналізу асортименту реалізованої продукції

ABC-XYZ	X	Y	Z	Усього
A		Цибуля ріпчаста очищена, кг	20	21
B	Помідор с/м (20) 1 сорт (кубик 10*10), кг	20		26
	Кукурудза с/м солодка (25), кг			
	Суміш овочева "Весняна" (10), кг			
	Вишня б/к с/м 0,4кг х 20пач ТМ АШАН, шт			
	Суміш овочева "Овочі до омлету" (10), кг			
	Суміш овочева Овочі для омлету 400г х 20 п ТМ АШАН, шт			
C	18	41	131	190
Усього	24	62	151	237

Джерело: сформовано автором

Можемо зробити висновки, що попитом найбільше користується продукція за номенклатурою «Цибуля ріпчаста очищена», вона й знаходиться в квадраті YA, ця продукція могла б опинитися в полі XA, але підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» починало свою діяльність в 2019 році, тож цим можна пояснити невеликі об'єми реалізованої продукції.

Продукція, яка знаходиться в групі VX має стабільну реалізацію порівняно з іншими категоріями, легко передбачити їхню необхідність на ринку. Для збільшення прибутку потрібно збільшувати реалізацію продукції з категорій VX.

Продукція в групі CX не являється найбільш продаваною продукцією, але її реалізація є регулярною, стабільною, що дає змогу покрити якісь мінімальні потреби підприємства. Для цієї категорії можна застосувати: підвищення цін, зменшення собівартості за рахунок пошуку контрагентів з меншими тарифами на послуги.

Поле YB можна охарактеризувати, як товари які реалізуються в помірній кількості та мають сезонність/ нерегулярність продажів. В цьому полі знаходяться здебільшого монопродукти, в більшості овочі. Ці товари є більш сезонними або використовуються в сумішах.

Поле YC, в цьому полі знаходяться товари, які підприємство реалізовує на торгову мережу «АШАН». Це малі поставки, але здебільшого вони регулярні в сезон, коли свіжих овочів та фруктів все менше на полицях прилавків супермаркетів.

Поле ZA – це продукція, яка реалізується в великій кількості, але має епізодичний попит. В цьому полі здебільшого знаходяться товари ягідної групи. Зазвичай ці товари не зберігаються довго на складах, а відразу реалізуються на клієнтів в великій кількості, зазвичай від 3-х машин, об'ємом 19 – 20 т.

Поле ZC має епізодичний попит, та реалізовується в невеликій кількості. В даному випадку в цьому полі знаходять товари для торгових мереж «АШАН», а також продукція для ТОВ «Ласунка» - «Повна торба», ці товари ще не встигли набути великої популярності так як їхня реалізація почалась в кінці 2020 року, тож про дану продукцію не можна поки скласти однозначної думки. Щодо інших товарів то це специфічні товари, які реалізуються в невеликій кількості.

З проведеного ABC-XYZ-аналізу підприємства ТОВІ «Торговий Дім «Олександрівський» наведеного в таблиці 2.22 та додатку Г, можна побачити що продукція яка є найбільше реалізувалась була: «Цибуля», «Малина», «Помідор», «Суниця» та «Перець». Ці товари реалізовувались на території України та Європейського Союзу.

Підсумовуючи проведені в даному розділі дослідження, можна сказати, що підприємство не являється лідером за витратами, підприємство не є лідером ринку, це дає нам зрозуміти, що ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» ще не слідує бізнес-стратегії лідерства за витратами. З проведеного дослідження можна зробити висновок, що підприємство притримується однієї з ділових стратегій (рис. 2.3), бізнес-стратегії лідирування за продуктом, підприємство ТОВ

«Торговий Дім «Олександрівський» молоде підприємство, якому потрібно напрацювати собі репутацію, тож керівництво віддає перевагу якості продукції.

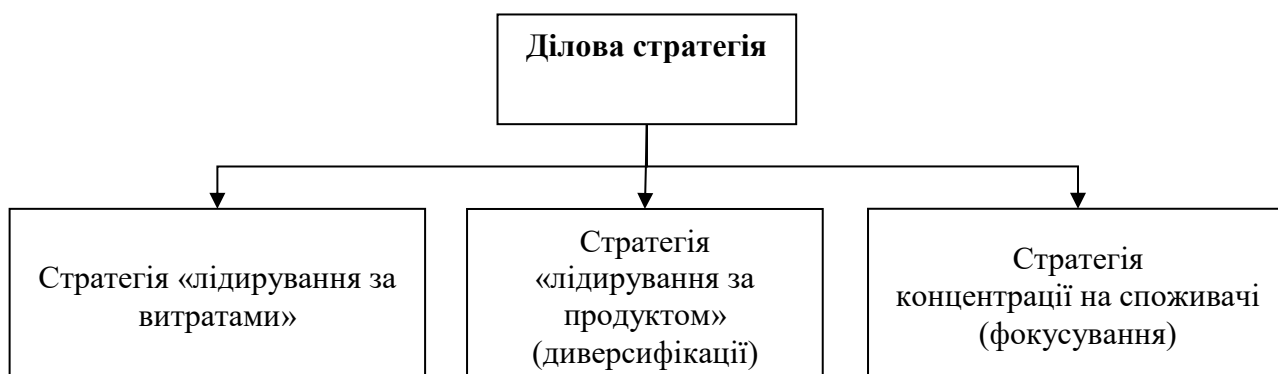


Рис. 2.3 Класифікація ділових стратегій підприємства

Джерело: [8]

Окрім цього підприємство намагається притримуватися стратегії «слідування за лідером».

2.4 Аналіз витрат підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» при виробництві та реалізації продукції

В наступній таблиці (табл. 2.24) наведено структуру витрат згідно фінансової звітності підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський».

Як можна бачити з таблиці 2.24 на підприємстві невеликий перелік витрат, основні до яких входять: собівартість реалізованої продукції та інші операційні витрати. До собівартості продукції входять всі витрати, які пов'язані з закупкою, виробництвом, транспортування та зберіганням продукції для подальшої реалізації, також до списку цих витрат входять розподільчі витрати, які безпосередньо пов'язані з реалізацією продукції. Ці витрати формують собівартість продукції. Детально витрати які входять в собівартість продукції буде проаналізовано нижче. До інших операційних витрат включено: заробітна плата офісних співробітників, яка не входить до собівартості підприємства (підприємство не має власних потужностей для переробки, а надає свою

продукцію, як давальницьку), обслуговування комп'ютерної техніки, закупівля дрібної техніки та матеріалів для неї, сума податків, зборів, а також витрати від курсової різниці, списання та уцінка активів та інші витрати пов'язанні з забезпеченням роботи підприємства. Так як збільшувалась кількість реалізованої продукції, як наведено в таблиці 2.11, то збільшувалась і собівартість реалізованої продукції.

Витрати ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»» від купівлі сировини до реалізації продукції складаються з:

- 1) закупівельні витрати:
 - вартість сировини;
 - транспортні витрати;
 - бонус менеджера при закупівлі сировини;
- 2) виробничі витрати:
 - витрати на очищення продукції (якщо це потрібно, для таких продуктів як морква, цибуля, полуниця, перець, гарбуз тощо);
 - витрати на заморожування продукції;
 - транспортні витрати (для перевезення очищеної продукції з місця чистки на завод для подальшого заморожування);
- 3) складські витрати, зберігання продукції на складах до подальшої реалізації;
- 4) витрати на переміщення продукції між складами, можливе доробка продукції для подальшої реалізації або переміщення на склад з нижчим тарифом зберігання;
- 5) транспортні витрати (доставка до покупця).

Для проведення аналізу по витратам при виробництві було обрано в якості прикладу продукцію – «Цибуля свіжоморожена фасована в мішок по 20 кг» для реалізації в країнах Євросоюзу.

Таблиця 2.24

Структура витрат ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» за 2019-2021 роки

Стаття витрат	Один. виміру	Витрати, тис. грн.			Частка у загальних витратах, %			Абсолютне відхилення, (+,-)	
		2019 рік	2020 рік	2021 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020-2019	2021-2020
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	9105,20	19511,00	21947,00	69,45	75,69	75,76	10405,80	2436,00
Інші операційні витрати	тис. грн.	2517,10	6268,00	7021,50	30,55	24,31	24,24	3750,90	753,50
Разом	тис. грн.	11622,30	25779,00	28968,50	100,00	100,00	100,00		

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства (Додаток А; Dodatok Б; Dodatok В)

Нижче в таблиці 2.25 буде наведено назву номенклатури, які ми отримуємо при переробці, також в таблиці буде наведено матеріали які використовуються при фасуванні продукції:

Таблиця 2.25

Номенклатура продукції при виробництві

Стадія переробки	Номенклатура	Упаковка
Закупівля	Цибуля ріпчаста неочищена	Овочева сітка
Очищення	Цибуля ріпчаста очищена 1 сорт	Індивідуальна упаковка - овочева сітка вагою 32 кг, укладається на піддон загальною вагою близько 630 кг, зверху обмотується стрейчем або сіткою (використовується стікер з ознакою на якість, дату виробництва та походження продукції)
Заморожування	Цибуля ріпчаста свіжоморожена (с/м) (20) 1 сорт (кубик 10*10мм)	Індивідуальна упаковка – поліетиленовий мішок вагою 20 кг, укладається на піддон вагою 540 кг. На кожний мішок має бути прикріплений стікер з позначкою місця виробництва, дати та номенклатури продукції, зверху палетується стрейчем

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

З даної таблиці ми можемо бачити, що свіжа цибуля зазвичай фасується в овочеві сітки вагою близько 30-32 кг, частіше за все «Цибуля свіжа неочищена» приїжджає на завод для очищення насипом, без використання піддонів в машині зазвичай знаходиться від 21 т. до 22 т. На 2 етапі після очищення продукція окрім овочевих сіток складається на піддон, в подальшому обмотується овочевою сіткою на яку кріпиться етикетка з вказаною датою виробництва, місця виробництва, номенклатури продукції. Цибуля свіжа очищена 1 сорт транспортується автомобілем с рефрижератором, вагою 20,52 т. плюс 120 кг які враховуються як втрати при транспортуванні. При заморожуванні цибулю зафасовують в поліетиленовий мішок вагою по 20 кг, після цього складають по 540 кг в палету.

По даній номенклатурі продукції процес переробки від сировини – «Цибуля ріпчаста свіжа неочищена» до готового продукту – «Цибуля ріпчаста свіжоморожена (10) 1 сорт» ((10)- вказує на вагу фасування, а саме картонний ящик вагою 10 кг.) складається з:

- 1) Закупівля свіжої сировини, що включає такі витрати:
 - Вартість сировини;
 - Транспортні витрати;
 - Бонус менеджера при закупівлі;
 - Втрати при транспортуванні;
- 2) Очищення свіжої сировини, що включає такі витрати:
 - Вартість послуг посередника по очищенню сировини;
 - Вартість витратних матеріалів при фасуванні продукції;
 - Втрати продукції при очищенні;
- 3) Оформлення документів та транспортування очищеної продукції:
 - Транспортні витрати;
 - Трати при транспортуванні (*дані витрати є актуальними тільки при експортуванні продукції);
 - Вартість послуг брокера (*дані витрати є актуальними тільки при експортуванні продукції);
 - Вартість оформлення фітосанітарних документів (*дані витрати є актуальними тільки при експортуванні продукції);
 - Можливі додаткові витрати пов'язані з оформленням документів;
- 4) Заморожування та фасування свіжої продукції:
 - Розмитнення свіжої сировини на заводі в Польщі (*дані витрати є актуальними тільки при експортуванні продукції);
 - Вартість понесених витрат на заморожування та витратні матеріали;
 - Втрати продукції при виробництві (заморожуванні);
- 5) Складування до подальшої реалізації.

Для прикладу буде наведено калькуляцію витрат по продукту «цибуля свіжоморожена» в таблиці 2.26.

Таблиця 2.26

**Витрати при виробництві «Цибулі свіжомороженої», порівняння при
заморожуванні в Україні та Польщі**

№ п/п	Витрата	Одиниця виміру	Вартість
1	2	3	4
1	Закупівля свіжої сировини		
1.1	Вартість сировини	грн/кг	4,50
1.2	Транспортні витрати	грн/кг	0,50
1.3	Втрати при транспортуванні	%	1%
2	Очищення свіжої продукції		
2,1	Вартість послуг посередника за послугу очищення	грн/кг	2,50
2.2	Вартість витратних матеріалів	грн/кг	0,09
	- овочеві сітки	грн/кг	0,09
	- стікер	грн/кг	0,001
	- піддон	грн/кг	0,00
	- обмоточна сітка	грн/кг	0,00
2.3	Втрати продукції при очищенні	%	19%
3	Оформлення документів та транспортування продукції		
3.1	Вартість послуг брокера	грн/ машина	0,00
3.2	Вартість оформлення фіто-санітарних норм	грн/ машина	0,00
3.3	Додаткові витрати	грн/ машина	0,00
3.4	Транспортні витрати	за машину	7000 грн
3.5	Втрати при транспортуванні	%	0,00
3.6	Розмитнення свіжої сировини на заводі в Польщі	грн/кг	0,00
4	Заморожування та фасування		
4.1	Вартість понесених витрат на заморожування та витратні матеріали	на 1 кг	7,40 грн.
4.2	Втрати продукції при виробництві	%	8%
5	Складування до подальшої реалізації*	на 1 кг	0,50 грн
6	Реалізація продукції		
6.1	Вартість доставки до покупця по Євросоюзу	за машину	1 500 €
6.2	Вартість послуг брокера	за машину	2 500,00
6.3	Додаткові витрати	за машину	100,00

* для розрахунку складування продукції будемо умовно брати, що продукція зберігається тільки 1 місяць, після чого реалізується.

Джерело: сформовано автором

Також в витратах при заморожуванні продукції на території України при подальшій реалізації будуть понесені транспортні витрати, ці витрати будуть

включені тільки в розрахунок продукції замороженої на території України, так як при реалізації з заводів Європейського Союзу частіше за все транспортні витрати лягають на покупця продукції.

На підприємстві ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» у процесі функціонування виникають наступні розподільчі витрати:

1. Витрати на складування готової продукції;
2. Транспортні витрати для переміщення або доставки готової продукції;
3. Витрати, які пов'язані з оформленням документації для експортних відвантажень;
4. Вантажно-розвантажувальні роботи;
5. Витрати на упаковку готової продукції.

Підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» не має на своєму забезпеченні власного автомобільного парку, а також складів для зберігання свіжомороженої продукції. Підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» користується послугами логістичних компаній для найму автомобілів для забезпечення необхідності в:

- Поставці продукції;
- Переміщення продукції між складами;
- Доставці готової продукції до покупця.

Також підприємство використовує для доставки продукції тентовані автомобілі.

Для транспортування використовуються такі види транспортних причепів: тентовані та рефрижераторні. Місткість транспорту підбирається в залежності від кількості товару в ньому, зазвичай це від 3 т. до 20 т.. Рефрижераторні машини з вантажопід'ємністю в 20 т. використовуються для переміщення готової продукції між орендованими складами підприємства, або для поставки продукції в країни Європейського Союзу, також вони використовуються при доставці свіжих продуктів ягідної групи, для свіжих овочів застосовуються машини такого типу при занадто високій температурі на вулиці. Рефрижераторні

автомобілі з меншою вантажопід'ємністю наймаються для доставки невеликих партій покупцям. Тентованими ж машинами перевозяться сезонні продукти такі як: цибуля, капуста, томати, перець та інше.

Підприємство користується послугами таких логістичних компаній:

- ТОВ «Агротаранс і КО»
- ТОВ «ВМ Транс логістик»
- ТОВ «Респект-Транс Логістик»
- ТОВ «Технотранзит», та інші.

Для забезпечення потреб в зберіганні продукції підприємство ТОВ «торговий Дім «Олександрівський» використовує договір відповідального зберігання зі складами для заморожених овочів та фруктів, здебільшого це склади на території заводів на яких відбувалося заморожування продукції, інколи продукція транспортується на інший склад, якщо на заводі на якому відбувалося виробництво тариф на зберігання перевищує конкурентні ціни. Підприємства послугами зберігання, якими користується підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»:

- ПАТ «Фрау Марта» - Черкаська обл., м. Черкаси;
- ТОВ «Сіріус Агро» Черкаська обл., с. Водяники;
- ТОВ "Агродар-Україна Плюс";
- ТОВ "Ажур" Черкаська обл., м. Сміла;
- ТОВ "Олександрівський АгроХолод" Черкаська обл., м. Сміла;
- ТОВ "Завод Смілянська Хлодня" Черкаська обл., м. Сміла.

Данні підприємства також надають вантажно-розвантажувальні послуги, за певні тарифи, які зазвичай вимірюються в грн за 1 палету.

Зазвичай продукція зберігається за договором відповідального зберігання. За цим договором зберігач несе повну відповідальність за продукцію підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»» в свою чергу підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»» має сплачувати тариф

зазначений в Договорі відповідального зберігання. (Найчастіше тариф на зберігання вказаний в грн./палето-місце.)

Склади, послугами яких користується підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»», за своїми конструктивними особливостями зазвичай є:

- рефрижераторні;
- закриті;
- складська будівля скоріш за все є плоскою звичайною а висотною (до 7,2м);
- використовується стелажне зберігання.

В тих випадках, коли підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» стикалося з якимись проблемами відносно зіпсованої продукції по вині складу, підприємством ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» виставлялася рекламація на суму вартості зіпсованої продукції на склад зберігач. Нижче будуть наведені реальні приклади з діяльності підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський».

Підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» несе ненормовані втрати продукції, які виникають внаслідок неправильного зберігання чи транспортування товарів, або ж витрати виникають в наслідок крадіжок на місці зберігання. На досліджуваному підприємстві є такі ненормовані витрати:

- Втрати замороженої продукції при неправильному транспортуванні, упакуванні (мається на увазі укомплектування палети для подальшого переміщення, комплектуванням займається склад-зберігач) (рис. 2.4 – 2.6);
- Втрати замороженої продукції при неправильному зберіганні (рис. 2.7);
- Втрати замороженої продукції при крадіжках з місця зберігання товару.



Рис 2.4 Втрати продукції при неправильному упакуванні

Джерело: дані підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»

На рисунку 2.4 ми можемо бачити що склад-зберігач який відправляв продукцію недостатньо запакував палету стрейчем окрім цього в машині палети стояли не щільно через що прорвались мішки. А також можна бачити, що неправильна постановка палет спричинила зміщення палет по території причепу автомобіля.



Рис 2.5 Втрати свіжої продукції при неправильному пакуванні

Джерело: дані підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»

На рисунку 2.5 ми можемо бачити як виглядають наслідки економії пакувальних матеріалів продавцем. Дана свіжа цибуля приїхала на завод переробник для подальшої переробки, де і було виявлено ці втрати.



Рис 2.6 Втрати продукції при неправильному транспортуванні

Джерело: дані підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»

З рисунку 2.6 можна зробити висновки що менеджером підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» було неправильно обрано транспортний засіб для переміщення свіжого перцю ця ситуація виникла через коливання температури на вулиці, або така ситуація може виникнути з причини не підтримання температурного режиму в холодильному причепі. В наслідок

невірного підбору транспорту перець який мав бути доставлений на завод для подальшого заморожування почав процес гниття, а також пустив сік.



Рис. 2.7 Втрати продукції при неправильному зберіганні

Джерело: дані підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»

На рисунку 2.7 можна побачити наслідки неправильного зберігання, такі наслідки можуть виникати в наслідок збоїв в роботі складського приміщення.

Для експортування продукції найбільш вигідними є склади місцезнаходження яких базується в місті Сміла, або його ближніх районах. Це зумовлено тим, що в місті Сміла знаходиться Смілянська митниця, це суттєво зменшує транспортні витрати, так як машині з продукцією не потрібно їхати в інше місто для проходження митного контролю якості.

Для експортних відвантажень підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» користується послугами митних брокерів, послугами торгово-промислової палати (Черкаська або Дніпропетровська). Для відвантаження свіжої продукції (цибуля свіжа ріпчаста) підприємство користується послугами фіто санітарних служб.

Для фасування продукції зазвичай використовується пакувальні матеріали, які надає завод при виробництві за певну оплату (тариф на витратні матеріали при фасуванні продукції). В випадках коли даний тариф не надається, або вартість його є зависока то підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» самостійно закупає пакувальні матеріали, такі як :

гофроящики, поліетиленові пакети, клейка стрічка, піддони, стрейч, етикетки, багатошарові мішки. Підприємства постачальники пакувальних матеріалів:

- ТОВ «Юніпак»;
- ТОВ «ПЕТ КОМ»;
- ТОВ «Компанія РКС»;
- ТОВ «Картон Групп»;
- ПП «Інтекс Плюс».

Отже головними проблемами в витратах підприємства є:

1. Висока вартість сировини.
 2. Втрати підприємства, які пов'язані з приходом сировини поганої якості.
 3. Високі тарифи постачальників послуг (переробники продукції).
 4. Чималі витрати на складування продукції, за рахунок завищених тарифів та неправильної комплектації палет;
 5. Витрати на переміщення продукції для подальшої переробки.
- Підприємство несе великі втрати при переміщенні продукції для приготування сумішей, або переробки для підготовки замовлення клієнта. Ці витрати виникають в підприємства через те що здебільшого продукція підприємства розподілена на різних складах, які знаходяться віддалено від місця переробки. Тобто при переробці менеджер дає замовлення на виготовлення певної суміші складові якої можуть знаходитися у різних частинах області, а саме при виготовленні суміші «Гавайської» до складу якої входять такі продукти: рис, стручкова квасоля, перець, кукурудза. Для її виготовлення потрібна доставка зі складу ТОВ «Завод Смілянська Хлодня» Черкаська обл., м. Сміла – рис, ТОВ «Сіріус-Агро» Черкаська обл., с. Водяники – перець та стручкова квасоля, ПП «Фрау-Марта» Черкаська обл., м. Черкаси – кукурудза. І ця продукція має бути доставлена на завод-переробник – ТОВ «Олександрівський АгроХолод» Черкаська обл., м. Сміла[58];

6. Пошук рішення для зменшення сукупність всіх грошових витрат пов'язаних з виробництвом та реалізацією на країни Європейського Союзу;

Висновки до розділу 2.

Підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» є приватним підприємством, яке займається збутовою діяльністю свіжих та свіжоморожених овочів та фруктів. Підприємство знаходиться в м. Сміла Черкаської області за адресою вул. 40 років Перемоги, будинок №8, офіс 218.

З таблиці 2.5 можна сказати, що ширина та глибина асортименту є доволі обширною, ширина асортименту налічує 4 позиції: ягоди, фрукти, суміші, овочі.

Найбільшу частку ринку в географічному розподілі займають Київ та інші країни, в кожного по 30% частки ринку.

Підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» реалізовує свою продукцію на першому та другому рівні каналів розподілу. На першому рівні реалізується продукція по Україні. А на другому на закордонні ринки, здебільшого це ринок Європейського Союзу. Це підтверджується даними продажу згідно каналів розподілу в таблиці 2.10 де видно о в 2021 році кількість реалізованої продукції на обох рінках майже зрівнялась в показниках.

Згідно а налізу проведеного в розділі 2.3 можна сказати, що підприємство використовує таку бізнес-стратегію – «лідирівання за продуктом». Окрім цього, згідно проведеного ABC-XYZ дослідження можна прийти до висновку, що популярними продуктами є : цибуля, малина, перець, суниця, томат.

В розділі 2.4 було проведено аналіз витрат підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський», згідно якого можна побачити, що основні групи витрат при виробництві продукції це:

- Закупівельні витрати;
- Виробничі витрати;
- Складські витрати;

- Витрати на переміщення продукції;
- Транспортні витрати.

Послуги якими користується підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» під час виробництва продукції:

- зберігання;
- заморожування;
- очищення;
- митні послуги;
- транспортні перевезення;
- лабораторні випробування, та інші.

Згідно проведеного дослідження основні проблеми підприємства пов'язані з витратами:

1. Висока вартість сировини;
2. Втрати пов'язані з приходом сировини поганої якості;
3. Високі тарифи постачальників послуг;
4. Чималі витрати на складування продукції;
5. Головна проблема нашого часу для підприємств, які залежать від світла це відключення світла.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРСТВА ЗА ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ОЛЕКСАНДРІВСЬКИЙ»

3.1 Прийняття управлінського рішення щодо напрямів зменшення витрат підприємства

Згідно розділу 2.4 можна зробити висновки, що головними проблемами підприємства є:

1. Висока вартість сировини.
2. Втрати підприємства, які пов'язані з приходом неякісної сировини.
3. Високі тарифи постачальників послуг (переробники продукції).
4. Чималі витрати на складування продукції, за рахунок завищених тарифів та неправильної комплектації палет;
5. Витрати на переміщення продукції для подальшої переробки. Підприємство несе великі втрати при переміщенні продукції для приготування сумішей, або переробки для підготовки замовлення клієнта. Ці витрати виникають в підприємства через те що здебільшого продукція підприємства розподілена на різних складах, які знаходяться віддалено від місця переробки. Тобто при переробці менеджер дає замовлення на виготовлення певної суміші складові якої можуть знаходитися у різних частинах області.
6. Пошук рішення для зменшення сукупності всіх грошових витрат пов'язаних з виробництвом та реалізацією на країни Європейського Союзу;
7. Відключення світла. Через теперішні ситуацію в Україні існує така проблема, як дефіцит електроенергії, що відображається на діяльності підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський».

Для першої проблеми можна запропонувати:

- пошук більш вигідної цінової пропозиції для підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»;

- вирощувати сировину під свої потреби.

Для другої проблеми, яка полягає в поганій якості сировини, можна запропонувати винайняти додаткового співробітника бажано з харчовою освітою і розумінням специфікацій сировини, для того щоб відправляти на завантаження сировини до контрагента.

Для третьої та шостої проблеми, яка має в своїй основі надмірні витрати на виробництво та реалізацію продукції на території України та території Європейського Союзу, ці витрати полягають в:

- 1) безпосереднє виробництво продукції (очищення, заморожування та всі послуги пов'язані з ним (інспекція, різка, бланшування, оптичний сортувальник, фасування));
- 2) вартість упаковки;
- 3) складування;
- 4) переміщення;
- 5) розвантажувально-навантажувальні роботи;
- 6) оформлення митних та якісних документів;
- 7) транспорт для доставки клієнту.

Для вирішення цієї проблеми пропонується розглянути можливість зменшення більшості з цих витрат за рахунок заморожування та подальшої реалізації продукції в країнах Європейського Союзу.

Для четвертої проблеми, яка полягає в надмірних витратах на складування продукції можуть бути актуальними такі рішення проблеми:

— перше й саме легке до впровадження рішення – це знайти склад з меншим тарифом за зберігання, цей склад має знаходитись поблизу місця переробки для зменшення транспортних витрат. Так як більша частина продукції зберігається на складі ТОВ «Завод Смілянська Хлоднє» та ТОВ «АЖУР» на яких тарифи на зберігання становлять 10,50 грн/палета (без НДС) та 10,75 грн/палета (без НДС) можна запропонувати перемістити більшу частину продукції на склад ТОВ «Олександрівський АгроХолод» на якому тариф на зберігання становить

7,80 грн/палета (без НДС). Економія в такому випадку буде становити 2,70 грн/палета для ТОВ «Завод Смілянська Хлодня» та 2,95 грн/палета для ТОВ «АЖУР» (в одному палето-місці може зберігатися в середньому 650 кг).

— для вирішення другої проблеми в надмірних витратах на зберігання за рахунок неповної комплектації палет, а саме на палеті замість 650 кг фактично зберігається близько 400 кг. Для вирішення даної ситуації пропонується проведення моніторингу за рахунок перегляду звітності зберігача та проведення розрахунку середньої ваги на палеті по всьому складу. В результаті цього звіту надсилати скаргу на зберігача, в випадку якщо така ситуація прописана в пунктах договору, або прохання з вирішенням даної проблеми перекомплектацією палет. Ще можливо найняти людину, яка буде виступати в ролі представника компанії та контролювати ситуації з комплектацією палет, такий варіант приведе до збільшення витрат на заробітну плату, але можливо буде більш дієвим ніж перший.

В випадку з четвертою проблемою, яка полягає в надмірних витратах на упакування продукції, а саме на пакувальні матеріали, для вирішення даної проблеми пропонується відмовитися від пакувальних матеріалів, які пропонують заводи та від їх тарифів. На заміну пакувальним матеріалам заводу пропонується збільшити самостійну закупівлю в постачальників.

Для п'ятої проблеми, суть якої полягає в надмірних грошових витратах, які пов'язані з переміщенням продукції зі складу на склад або зі складу на місце виробництва, можна запропонувати такі рішення:

— пропонується вирішення цієї проблеми за рахунок побудови власного складу на якому було б можливість перефасування продукції;

— переміщення продукції на альтернативний склад, тариф якого б не перевищував тариф теперішнього зберігача, така б можливість зменшила б транспортні та розвантажувально-навантажувальні витрати, а також безпосередньо скоротила б час на прорахування собівартості продукції[59].

Також підприємству ТОВ Торговий Дім «Олександрівський» можна запропонувати почати співпрацю з сегментом NoReCa. Дане рішення дозволило б підприємству розширити список потенційних клієнтів. Окрім цього підприємство ТОВ Торговий Дім «Олександрівський» змогло б розширити список каналів розподілу на яких реалізується продукція.

Для подальшого розгляду та розрахунку було прийнято рішення обрати захід по зменшенню витрат шляхом зміни місця виробництва продукції.

3.2 Обґрунтування доцільності реалізації обраного заходу щодо зменшення собівартості продукції підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»

Для розрахунку було запропоновано захід: «Заморожування продукції на заводах на території Польщі». Даний захід має знизити витрати за рахунок менших тарифів в переробників в Польщі, а також готова продукція після завершення виробництва матиме сертифікат про виробництво в країні Європейського Союзу, через що буде швидше реалізовуватися на території Європейського Союзу.

Окрім попередньо зазначених факторів також враховується той факт, що нині на території України існує дефіцит електроенергії, що впливає на загальну діяльність заводу тим, що зникає світло, та завод не може виконувати свою роботу, оскільки не працюють холодильні камери зберігання продукції, а також використання заводом своїх потужностей впливає на енергосистему України. Отже даний захід має знизити наплив електроенергії в регіонах України.

Для більш детального та зрозумілого розгляду в цьому розділі буде продубльовано деяку інформацію з розділу 2.4, а саме: витрати Підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» від купівлі до реалізації продукції складаються з:

1) закупівельні витрати:

- вартість сировини;
- транспортні витрати;
- бонус менеджера при закупівлі сировини;

2) виробничі витрати:

- витрати на очищення продукції (якщо це потрібно, для таких продуктів як морква, цибуля, полуниця, перець, гарбуз тощо);
- витрати на заморожування продукції;
- транспортні витрати (для перевезення очищеної продукції з місця чистки на завод для подальшого заморожування);

3) складські витрати, зберігання продукція на складах до подальшої реалізації;

4) витрати на переміщення продукції між складами, можливе доробка продукції для подальшої реалізації або переміщення на склад з нижчим тарифом зберігання;

5) транспортні витрати (доставка до покупця).

Для проведення аналізу по витратам виробництва буде обрано в якості прикладу продукти – «Цибуля», «Томат», «Перець», які мали найбільшу кількість реалізації згідно проведеного ABC-XYZ-аналізу для реалізації в країнах Євросоюзу інформація про цю номенклатуру буде наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Процес переробки продукції ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»

Продукт	Цибуля		Помідор		Перець	
	Номенклатура	Упаковка	Номенклатура	Упаковка	Номенклатура	Упаковка
Стадія переробки						
Закупівля	Цибуля ріпчаста неочищена	овочева сітка	Помідор свіжий	пластиковий ящик	Перець свіжий	пластиковий ящик
Очищення	Цибуля ріпчаста очищена 1 сорт	Індивідуальна упаковка - овочева сітка вагою 32 кг, укладається на піддон загальною вагою близько 630 кг, зверху обмотується стрейчем або сіткою (використовується стікер з озакою на якість, дату виробництва та походження продукції)	Помідор свіжий	Упаковка в пластиковий ящик для подальшого транспортування	Перець свіжий очищений	Індивідуальна упаковка - овочева сітка вагою 32 кг, укладається на піддон загальною вагою близько 630 кг, зверху обмотується стрейчем або сіткою (використовується стікер з озакою на якість, дату виробництва та походження продукції)
Заморожування	Цибуля ріпчаста свіжоморожена (с/м) (20) 1 сорт (кубик 10*10мм)	Індивідуальна упаковка-паперовий мішок вагою 20 кг, укладається на піддон вагою 540 кг. На кожний мішок має бути прикріплений стікер з позначкою місця виробництва, дати та номенклатури продукції, зверху палетується стрейчем	Помідор свіжоморожений (с/м) (20) 1 сорт (кубик 10*10 мм)	Індивідуальна упаковка- паперовий мішок вагою 20 кг, укладається на піддон вагою 540 кг. На кожний мішок має бути прикріплений стікер з позначкою місця виробництва, дати та номенклатури продукції, зверху палетується стрейчем	Перець солодкий свіжоморожений с/м (червоний) різаний (20) 1 сорт (соломкою 10 мм)	Індивідуальна упаковка-паперовий мішок вагою 20 кг, укладається на піддон вагою 540 кг. На кожний мішок має бути прикріплений стікер з позначкою місця виробництва, дати та номенклатури продукції, зверху палетується стрейчем

Джерело: сформовано автором

Дані товари мають доволі високий попит на підприємстві та входять то групи А та В у проведеному АВС-аналізі, який наведений в додатку Г. Зазвичай «Цибуля ріпчаста неочищена» приходить на завод для очищення насипом, без використання піддонів в машині зазвичай знаходиться від 21 т. до 22 т.. Щодо «Помідора свіжого» та «Перця свіжого» ці два продукти приходять в пластикових ящиках, їх ще називають «чешки», помідор може приходити невеликими партіями по 5т, або рефрижераторною фурою а об'ємі 18 т., а перець більш легкий якщо приходить фура перцю то це 16-17 т.

На 2 етапі:

- цибуля – продукт очищують та фасують в індивідуальну упаковку-овочеву сітку по 630 кг на піддоні, після чого обмотують сіткою щоб піддон не розсипався в дорозі, для транспортування на меншу відстань, по Україні для заморожування на території України, використовується менше витратних матеріалів, немає кутиків, прокладки, піддона та обмотувальної сітки відповідно.

- помідор – продукту проводять інспекцію від гнилі та сторонніх предметів, після чого фасують в чисті пластикові ящики, та формують палету з піддону та обмотувальної сітки.

- перець – очищують від насінневої камери та хвостиків, після чого фасують в сітчастий мішок, укладають на піддон та формують палету за допомогою обмотувальної сітки.

На 3 етапі у всіх 3-х продуктів співпадає цикл, продукти заморожують після чого інспектують вручну, або за допомогою сортекс-машини, яка лазером визначає некондицію та потоком повітря вибиває з загального потоку продукту. Потім продукт зафасовують в паперовий мішок з вкладником та формують палету обмотуючи її стрейтчем.

На 2 та 3 етапах для кожного продукту також використовують етикетки для ідентифікації продукту.

В розділі 2.4 було детально наведено калькуляцію витрат для продукції «Цибуля ріпчаста свіжоморожена (20) 1 сорт (кубик 10*10 мм)» в таблиці 2.25.

Нижче буде наведено порівняльну таблицю (таблиця 3.2) по витратам підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» на території України та Європейського Союзу, а саме Польщі для продукції, яка користується попитом у клієнтів ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський», а саме «Цибуля», «Помідор», «Перець». Будуть наведені всі виробничі витрати перелік яких було наведено в розділі 2.4.

Для розрахунку цієї таблиці умовно беремо курс євро 36,50 грн за 1 євро.

З даних таблиці ми можемо побачити різницю в витратах при заморожування на заводі в Україні та заморожуванні на заводі на території Польщі.

Ми можемо бачити що вартість послуг заводу в Польщі суттєво менша ніж в Україні, але при відправці свіжої сировини ми витрачаємо кошти на додаткову упаковку для свіжої сировини, також суттєво менші витрати на зберігання продукції.

Детальніший розгляд порівняльного розрахунку собівартості перших 2-х етапів, а саме закупівля та очищення буде наведено в таблиці 3.2.

З таблиці 3.3 ми можемо бачити, що витрати починають відрізнятися на моменті фасування продукції після її очищення, до цього моменту ніякої різниці в собівартості продукції не було. На даному етапі видно, що собівартість продукції виробленої під транспортування на територію Польщі є дорожчим. На 0,63 грн/кг, 0,36 грн/кг, 0,63 грн/кг відповідно «Цибуля», «Помідор», «Перець».

Таблиця 3.2

Витрати при виробництві, порівняння при заморожуванні в Україні та Польщі.

Витрати – продукт			Продукт								
			Цибуля			Помідор			Перець		
№ п/п	Витрати	Одиниця виміру	1 варіант	2 варіант	Різниця, грн	1 варіант	2 варіант	Різниця, грн	1 варіант	2 варіант	Різниця, грн
1	2	3	4	5	8	9	10	11	12	13	14
1	Закупівля свіжої сировини										
1,1	Вартість сировини	грн/кг	7,20	7,20	0,00	15,00	15,00	0,00	25,00	25,00	0,00
1,2	Транспортні витрати	грн/кг	0,20	0,20	0,00	1,50	1,50	0,00	1,50	1,50	0,00
1,3	Бонус менеджера	грн/кг	0,02	0,02	0,00	0,03	0,03	0,00	0,04	0,04	0,00
1,4	Втрати при транспортуванні	%	1,00%	1,00%	0,00	1,00%	1,00%	0,00	1,00%	1,00%	0,00
2	Очищення свіжої продукції										
2,1	Вартість послуг посередника за послугу очищення	грн/кг	2,50	2,50	0,00	1,70	1,70	0,00	3,60	3,60	0,00
2,2	Вартість витратних матеріалів	грн/кг	0,09	0,72	0,62	0,09	0,45	0,36	0,09	0,72	0,62
	- овочеві сітки	грн/кг	0,08	0,08	0,00	0,08	0,00	-0,08	0,08	0,08	0,00
	- стікер	грн/кг	0,011	0,011	0,00	0,011	0,011	0,00	0,011	0,011	0,00
	- піддон	грн/кг	0,00	0,40	0,40	0,00	0,40	0,40	0,00	0,40	0,40
	- обмоточна сітка	грн/кг	0,00	0,04	0,04	0,00	0,04	0,04	0,00	0,04	0,04
	- прокладка	грн/кг	0,00	0,08	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,08
	- кутик	грн/кг	0,00	0,11	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,11	0,11
2,3	Втрати продукції при очищенні	%	25,00%	25,00%	0,00	5,00%	5,00%	0,00	23,00%	23,00%	0,00
3	Оформлення документів та транспортування продукції										
3,1	Вартість послуг брокера	грн/машина	0,00	3250 грн	3 250,00	0,00	3250 грн	3 250,00	0,00	3250 грн	3 250,00

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	8	9	10	11	12	13	14
3,2	Вартість оформлення фітосанітарних норм	грн/машина	0,00	733,53 грн	733,53	0,00	733,53 грн	733,53	0,00	733,53 грн	733,53
3,3	Додаткові витрати	грн/машина	0,00	500 грн	500,00	0,00	500,00 грн	500,00	0,00	500,00 грн	500,00
3,4	Транспортні витрати	за машину	10000 грн	1 500 €	44 750,00	10000 грн	1 500 €	44 750,00	10000 грн	1 500 €	44 750,00
3,5	Втрати при транспортуванні	%	0,00%	0,50%	0,50%	1,00%	1,50%	0,50%	1,00%	1,00%	0,00%
4	Заморожування та фасування										
4,1	Розтамування свіжої сировини на заводі в Польщі	грн/кг	0,00	56 €	2 044,00	0,00	56 €	2 044,00	0,00	56 €	2 044,00
4,2	Вартість понесених витрат на заморожування та витратні матеріали	на 1 кг	7,81 грн	0,18 €	-1,31	8,31 грн	0,18 €	-1,81	7,81 грн	0,18 €	-1,31
4,3	Втрати продукції при виробництві	%	9,20%	9,20%	0,00	20,00%	20,00%	0,00	7,30%	7,30%	0,00
5	Складування до подальшої реалізації*	на 1 кг	0,70 грн	0,01 €	-0,34	0,70 грн	0,01 €	-0,34	0,70 грн	0,01 €	-0,34
6	Реалізація продукції										
6,1	Вартість доставки до покупця по Євросоюзу	за машину	1 500 €	0,00	-54 750,00	1 500 €	0,00	-54 750,00	1 500 €	0,00	-54 750,00
6,2	Вартість послуг брокера	за машину	3250 грн	0,00	-3 250,00	3250 грн	0,00	-3 250,00	3250 грн	0,00	-3 250,00
6,3	Сертифікат якості	за машину	1000 грн	0,00	-1 000,00	1000 грн	0,00	-1 000,00	1000 грн	0,00	-1 000,00
6,4	Додаткові витрати	за машину	500 грн	0,00	-500,00	500 грн	0,00	-500,00	500 грн	0,00	-500,00

* для розрахунку складування продукції будемо умовно брати, що продукція зберігається тільки 1 місяць, після чого реалізується.

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.3

Порівняльний розрахунок собівартості перших 2-х етапів, а саме закупівля та очищення

Місце заморожування	Продукт	Вага сировини по накладній, кг	Вартість 1 кг сировини, грн/кг	Вартість транспорту, грн	Вага фізично прийнятої ваги, кг	% втрат при транспортуванні	Всього сума за закупівлю сировини, грн	Вартість на 1 кг, грн/кг	Вага очищеної продукції, кг	% втрат при очищенні	Тариф на очищення, грн/кг	Вартість витратних матеріалів, грн	Всього вартість очищеної продукції, грн	Вартість очищен. на 1 кг, грн/кг
Україна	Цибуля	25750	7,2	0,2	25492,5	1%	185400,2	7,27	19119,38	25%	2,5	1720,74	234919,38	12,29
	Помідор	19000	15	1,5	18810	1%	285001,5	15,15	17869,50	5%	1,7	1608,26	316987,91	17,74
	Перець	16000	25	1,5	15840	1%	400001,5	25,25	12196,80	23%	3,6	1097,71	445007,69	36,49
Польща	Цибуля	25750	7,2	0,2	25492,5	1%	185400,2	7,27	19119,38	25%	2,5	13765,95	246964,59	12,92
	Помідор	19000	15	1,5	18810	1%	285001,5	15,15	17869,50	5%	1,7	8041,28	323420,93	18,10
	Перець	16000	25	1,5	15840	1%	400001,5	25,25	12196,80	23%	3,6	8781,70	452691,68	37,12

Джерело: сформовано автором

Подальший розвиток етапів переміщення та заморожування ми можемо побачити в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок собівартості на етапах переміщення (транспортування) та заморожування продукції.

Місце заморожування	Продукт	Втрати при транспортуванні, %	Вага доставлена на завод, кг	Вартість транспортування, грн	Витрати пов'язані з експортом, грн	Всього сума витрат на етапі транспортування, грн	Витрати на 1 кг, грн/кг
Україна	Цибуля	0,00%	19119,37	10000	0	244919,38	12,81
	Помідор	1,00%	17690,80	10000	0	326987,91	18,48
	Перець	1,00%	12074,83	10000	0	455007,69	37,68
Польща	Цибуля	0,50%	19023,78	54750	6527,53	308242,12	16,20
	Помідор	1,50%	17601,46	54750	6527,53	384698,46	21,86
	Перець	1,00%	12074,83	54750	6527,53	513969,21	42,57
Місце заморожування	Продукт	% втрат при заморожуванні	Вага с/м ГП продукції, кг	Тариф на заморожування та фасування, грн/кг	Тариф на складування за 1 місяць, грн/кг	Сума понесених витрат для ГП, грн	Витрати на 1 кг, грн/кг
Україна	Цибуля	9,2%	17360,39	7,81	0,70	392656,321	22,62
	Помідор	20,0%	14152,64	8,31	0,70	454503,227	32,11
	Перець	7,3%	11193,37	8,81	0,70	561456,63	50,16
Польща	Цибуля	9,2%	17273,59	6,497	0,365	426773,496	24,71
	Помідор	20,0%	14081,16	6,497	0,365	481323,416	34,18
	Перець	7,3%	11193,37	6,497	0,365	590778,106	52,78

Джерело: сформовано автором

З вище наведеної таблиці ми можемо бачити, що на етапі транспортування продукція, яка знаходиться закордоном є дорожчою, після заморожування продукція в Польщі залишається дорожчою, але ця цифра вже менша, отже різниця після транспортування та заморожування становить:

«Цибуля» - 3,39 грн/кг → 2,09 грн/кг;

«Помідор» - 3,37 грн/кг → 2,07 грн/кг;

«Перець» - 4,88 грн/кг → 2,62 грн/кг.

При цьому на вартість замороженої продукції, яка зберігається на території України ще мають лягти витрати пов'язані з експортом, цей розрахунок наведений в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок собівартості на етапі реалізації продукції.

Місце заморожування	Продукт	Вага реалізованої продукції, кг	Вартість транспортування, грн	Витрати пов'язані з експортом, грн	Сума понесених витрат для ГП, грн	Витрати на 1 кг, грн/кг
Україна	Цибуля	20460	54750	4750	522263,1	25,53
	Помідор	20460	54750	4750	716560,0	35,02
	Перець	20460	54750	4750	1085768,5	53,07
Польща	Цибуля	20460	0	0	505499,2	24,71
	Помідор	20460	0	0	699365,2	34,18
	Перець	20460	0	0	1079864,3	52,78

Джерело: сформовано автором

Як підсумок ми можемо бачити що після доставки готової продукції до покупця ми отримали собівартість, яка становить 25,53 грн./кг для «Цибуля», 35,02 грн./кг для «Помідор», 53,07 грн./кг для «Перець», а собівартість продукції, яка була заморожена та відвантажена з заводу Польщі становить 24,71 грн./кг для «Цибуля», 34,18 грн./кг для «Помідор», 52,78 грн./кг для «Перець», різниця між ними становить 0,82 грн./кг, 0,84 грн./кг, 0,29 грн./кг відповідно. Тобто фактично це наш можливий прибуток за умови заморожування на заводі в Польщі. На 1 кг ця сума здається не великою, але якщо розрахувати на партію, яка становить 20460 кг, то сума вже буде становити :

- 16 763,88 грн. – «Цибуля»;
- 17 194,81 грн. – «Помідор»;

- 5 904,22 грн. – «Перець».

Ця сума може стати додатковим капіталом для закупки більшої кількості сировини, та як наслідок реалізації більшої кількості продукції.

3.3 Вплив запропонованого заходу на діяльність підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський»

Результатом впровадження запропонованого заходу підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» зможе:

1. Зменшити витрати чим наблизиться до стратегії лідерства за витратами;
2. За рахунок зменшення витрат залучити кошти для закупки більшої кількості сировини;
3. Зменшити використання електроенергії в Україні;
4. Уникнути можливих проблем через відключення світла, та можливий «блекаут».

Більше детальна інформація щодо виробництва та вартості продукції для реалізації в Україні та країнах Європейського союзу буде наведено в табл. 3.6., де детально відображено вагу виробленої продукції та її собівартість. За базовий рік взято 2021 рік. Згідно даних підприємства в 2021 році частка продукцію, «Цибуля», «Помідор», «Перець», становить 76% (542,06 т), в плановому році підприємство планує збільшити обсяг овочевої групи на 150 т. та збільшити категорію овочів «Цибуля», «Помідор», «Перець» до 85% в загальному обсягу овочів (732,92 т.)

Таблиця 3.6

Виробництво продукції та її вартість для реалізації за регіонами

Місце виробництва	Одиниця виміру	Базовий рік	Плановий рік	Відхилення	
				абсол, од.	відносна, %
1	2	3	4	5	6
Вироблено:	кг	542067,20	732925,67	190858,5	35,21
Цибуля	кг	465631,00	629583,15	163952,2	35,21
Помідор	кг	13750,00	18616,31	4866,3	35,39
Перець	кг	62686,20	84726,21	22040,0	35,16
-Україна для Євросоюзу	%	40,00		-40,0	x
Цибуля	%	40,00		-40,0	x
-Україна для України	%	60,00	40,00	-20,0	x
Цибуля	%	45,90	28,00	-17,9	x
Помідор	%	2,54	3,00	0,5	x
Перець	%	11,56	9,00	-2,6	x
-Польща для Євросоюзу	%		60,00	60,0	x
Цибуля	%		35,00	35,0	x
Помідор	%		10,00	10,0	x
Перець	%		15,00	15,0	x
-Україна для Євросоюзу	кг	216826,88	0,00	-216826,9	-100,00
Цибуля	кг	216826,88	0,00	-216826,9	-100,00
-Україна для України	кг	325240,32	293170,27	-32070,1	-9,86
Цибуля	кг	248804,12	205219,19	-43584,9	-17,52
Помідор	кг	13750,00	21987,77	8237,8	59,91
Перець	кг	62686,20	65963,31	3277,1	5,23
-Польща для Євросоюзу	кг	0,00	439755,40	439755,4	x
Цибуля	кг		256523,98	256524,0	x
Помідор	кг		73292,57	73292,6	x
Перець	кг		109938,85	109938,9	x
Собівартість:	грн	14749391,73	23303225,09	8553833,4	57,99
-Україна для Євросоюзу	грн/кг				
Цибуля	грн/кг	25,53	25,53	0,0	0,00
-Україна для України	грн/кг				
Цибуля	грн/кг	22,62	22,62	0,0	0,00
Помідор	грн/кг	32,11	32,11	0,0	0,00

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6
Перець	грн/кг	50,16	50,16	0,0	0,00
-Польща для Євросоюзу	грн/кг				
Цибуля	грн/кг	24,71	24,71	0,0	0,00
Помідор	грн/кг	34,18	34,18	0,0	0,00
Перець	грн/кг	52,78	52,78	0,0	0,00
-Україна для Євросоюзу	грн	5535590,25	0,00	-5535590,2	-100,00
Цибуля	грн	5535590,25	0,00	-5535590,2	-100,00
-Україна для України	грн	9213801,49	8656804,97	-556996,5	-6,05
Цибуля	грн	5627949,19	4642058,02	-985891,2	-17,52
Помідор	грн	441512,50	706027,30	264514,8	59,91
Перець	грн	3144339,79	3308719,64	164379,9	5,23
-Польща для Євросоюзу	грн	0,00	14646420,13	14646420,1	x
Цибуля	грн	0	6338707,66	6338707,7	x
Помідор	грн	0	2505139,94	2505139,9	x
Перець	грн	0	5802572,53	5802572,5	x

Джерело: сформовано автором

З таблиці видно кількість продукції по критеріям:

– Україна для Євросоюзу – продукція вироблена на території України, яка після виробництва буде реалізуватися на території Європейського Союзу для оптових покупців. Продукція реалізується великими партіями, зазвичай машини 20 т.

– Україна для України – продукція вироблена на території України, під реалізацію на території України. Дана продукція виробляється під потреби оптових покупців, Privat Label та виробництво сумішей для ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський».

– Польща для Євросоюзу – продукція вироблена в Польщі для реалізації на території Європейського Союзу. Реалізовуватись планується оптовими відвантаженнями 20+ т.

Як можна побачити з таблиці розподіл ринку був 60% це Україна для України, а 40% це Україна для Євросоюзу. В плановому році ці показники змінено на 40% - Україна для України, 60% Польща для України, тобто

підприємство припиняє виробляти продукцію Україна для Євросоюзу, і ці показники компенсують та збільшать категорія Польща для Євросоюзу. На території України продовжиться виробництво продукції для покупців з України, щоб задовольнити потреби оптових покупців, Privat Label та виробництво сумішей.

Ціну реалізації пропонується залишити на рівні 2021 року, так як ціна реалізації буде залежати від ринкової, а на теперішній час важко спрогнозувати ціну на майбутній сезон. Дані для розрахунку та сам розрахунок прибутковості даного проекту буде наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок прибутку підприємства по регіонам реалізації продукції

Місце виробництва	Одиниця виміру	Базовий рік	Плановий рік	Відхилення	
				абсол. од.	віднош. %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Вироблено:	кг	542067,20	732925,67	190858,5	35,21
-Україна для Євросоюзу	кг	216826,88	0,00	-216826,9	-100,00
Цибуля	кг	216826,88	0,00	-216826,9	-100,00
-Україна для України	кг	325240,32	293170,27	-32070,1	-9,86
Цибуля	кг	248804,12	205219,19	-43584,9	-17,52
Помідор	кг	13750,00	21987,77	8237,8	59,91
Перець	кг	62686,20	65963,31	3277,1	5,23
-Польща для Євросоюзу	кг	0,00	439755,40	439755,4	x
Цибуля	кг	0,00	256523,98	256524,0	x
Помідор	кг	0,00	73292,57	73292,6	x
Перець	кг	0,00	109938,85	109938,9	x
Собівартість:	грн	14749391,73	23303225,09	8553833,4	57,99
-Україна для Євросоюзу	грн	5535590,25	0,00	-5535590,3	-100,00
Цибуля	грн	5535590,25	0,00	-5535590,3	-100,00
-Україна для України	грн	9213801,48	8656804,96	-556996,5	-6,05
Цибуля	грн	5627949,19	4642058,02	-985891,2	-17,52
Помідор	грн	441512,50	706027,30	264514,8	59,91
Перець	грн	3144339,79	3308719,64	164379,8	5,23
-Польща для Євросоюзу	грн	0,00	14646420,13	14646420,1	x
Цибуля	грн	0,00	6338707,66	6338707,7	x
Помідор	грн	0,00	2505139,94	2505139,9	x
Перець	грн	0,00	5802572,53	5802572,5	x
Вартість реалізованої продукції:	грн	16840117,02	27664279,44	10824162,4	64,28
Ціна:					
-Україна	грн/кг				
Цибуля	грн/кг	26,50	26,50	0,0	0,00

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6
Помідор	грн/кг	40,00	40,00	0,0	0,00
Перець	грн/кг	60,00	60,00	0,0	0,00
-Євросоюз	грн/кг				
Цибуля	грн/кг	27,38	27,38	0,0	0,00
Помідор	грн/кг	45,63	45,63	0,0	0,00
Перець	грн/кг	63,88	63,88	0,0	0,00
Вартість для реалізованої продукції в Україні	грн	10904481,18	10275617,94	-628863,2	-5,77
Цибуля	грн	6593309,18	5438308,54	-1155000,6	-17,52
Помідор	грн	550000,00	879510,80	329510,8	59,91
Перець	грн	3761172,00	3957798,60	196626,6	5,23
Вартість для реалізованої продукції в Євросоюзі	грн	5935635,84	17388661,50	11453025,7	192,95
Цибуля	грн	5935635,84	7022343,95	1086708,1	18,31
Помідор	грн	0,00	3343973,51	3343973,5	x
Перець	грн	0,00	7022344,04	7022344,0	x
Маржинальний прибуток:	грн	2090725,29	4361054,35	2270329,1	108,59
Маржинальний прибуток для реалізованої продукції в Україні	грн	1690679,70	1618812,98	-71866,7	-4,25
Цибуля	грн	965359,99	796250,52	-169109,5	-17,52
Помідор	грн	108487,50	173483,50	64996,0	59,91
Перець	грн	616832,21	649078,96	32246,8	5,23
Маржинальний прибуток для реалізованої продукції в Євросоюзі	грн	400045,59	2742241,37	2342195,8	585,48
Цибуля	грн	400045,59	683636,29	283590,7	70,89
Помідор	грн	0,00	838833,57	838833,6	x
Перець	грн	0,00	1219771,51	1219771,5	x

Джерело: сформовано автором

З вище наведеної таблиці можна побачити, що при зміні головного виробника та покупця, підприємству вдасться збільшити свій маржинальний прибуток на 2270,33 тис грн. Що дозволить в майбутньому залучити ці кошти до закупівлі та виробництва продукції, та збільшити оберт продукції, що дозволить підприємству збільшити свій вплив на ринку свіжоморожених овочів.

Для поглибленого розгляду впливу заходу на діяльність підприємства, нижче буде наведено таблицю з основними показниками роботи підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський», таблиця 3.8.

Таблиця 3.8

**Вплив запропонованого заходу на основні показники роботи підприємства ТОВ «Торговий Дім
«Олександрівський»**

Найменування показника	Один. виміру	Роки			Абсолютне відхилення, +,-			Відхилення,%		
		2020 рік	2021 рік	Проектний рік	2021-2020	Проектний -2021	Проектний 2020	2021-2020	Проектний -2021	Проектний 2020
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі у розрізі основних асортиментних груп:	тон	1014,46	1128,03	1278,02	113,6	150,0	263,6	11,20	13,30	25,98
овочі	тон	618,12	712,26	862,26	94,1	150,0	244,1	15,23	21,06	39,50
ягоди	тон	252,83	217,05	217,05	-35,8	0,0	-35,8	-14,15	0,00	-14,15
суміші	тон	136,46	189,15	189,15	52,7	0,0	52,7	38,61	0,00	38,61
фрукти	тон	7,04	9,56	9,56	2,5	0,0	2,5	35,80	0,00	35,80
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	25031,8	27449,8	38273,97	2418,0	10824,2	13242,2	9,66	39,43	52,90
Інші операційні доходи	тис. грн.	1335,2	1929,0	1929,0	593,8	0,0	593,8	44,47	0,00	44,47
Інші доходи	тис. грн.	0,0	36,7	36,7	36,7	0,0	36,7	0	0,00	0
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	19511,0	21947,0	30500,8	2436,0	8553,8	10989,8	12,49	38,97	56,33
Інші операційні витрати	тис. грн.	6268,0	7021,5	7021,5	753,5	0,0	753,5	12,02	0,00	12,02
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	5520,8	5502,8	7773,1	-18,0	2270,3	2252,3	-0,33	41,26	40,80

Продовження таблиці 3.8

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	-4932,8	-5092,5	-5092,5	-159,7	0,0	-159,7	3,24	0,00	3,24
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	482,2	366,5	2228,2	-115,7	1861,7	1746,0	-23,99	507,97	362,09
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	77,9	80,0	79,7	2,0	-0,3	1,7	2,58	-0,33	2,24
Рентабельність діяльності (продаж)	%	1,9	1,3	5,8	-0,6	4,5	3,9	x	x	x
Рентабельність продукції	%	28,3	25,1	25,485	-3,2	0,4	-2,8	x	x	x

Джерело: сформовано автором

Таблиця створена за умов:

1. Збільшиться овочева група товарів на 150 т.
2. Інші групи товарів залишаються без змін.
3. Так як, ми не можемо знати достовірну інформацію про інші операційні доходи та інші доходи, інші операційні витрати то ці показники залишаються без змін.
4. Прибуток (збиток) від операційної діяльності залишається без змін.

З таблиці можна побачити, що даний захід дає поштовх до зміни бізнес-стратегії підприємства на «лідерство за витратами», це можна прослідувати по показнику «витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації», яка зменшилась на 0,3 грн. Також збільшилась рентабельність продажів на 4,5% та становить 5,8%.

Підсумовуючи даний розділ, можна зробити висновки, що запропонований захід наблизить підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» до бізнес-стратегії лідерства за витратами. Окрім цього підприємство зробить свій вклад в економію електроенергії України, та виробництво продукції ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» не буде залежати від відключень світла та можливих блекаутів. В майбутньому підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» могло б збільшити кількість позицій, які можна було б виробляти та реалізовувати на території країн Європейського Союзу.

Висновки до розділу 3.

Підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» слідує бізнес стратегії «лідирівання за продуктом», після проведеного аналізу було запропоновано такі пропозиції для покращення результатів підприємства та зменшення витрат:

1. Почати співпрацю з сегментом HoReCa, це б розширило канали розподілу підприємства, додався б ще нульовий канал розподілу та збільшився б прибуток.

2. Змінити постачальників послуг для заморожування продукції.
3. Побудувати власний склад та використовувати для перефасування та ін.
4. Найняти людину яка б контролювала якість сировини.

Для розрахунку було обрано захід, який має в своїй основі зменшити витрати підприємства та скоротити споживання електроенергії в Україні. Даний захід являє собою зміну виробника на території України, на виробника на території Польщі для подальшої реалізації продукції в країнах Європейського Союзу. Завдяки зміні основного місця виробництва та основного покупця вдасться зекономити:

- Цибуля – 0,82 грн/кг;
- Помідор – 0,84 грн/кг;
- Перець – 0,29 грн/кг.

Ця різниця з урахуванням доставки до клієнта, на 1 кг продукції.

Очікуваний маржинальний прибуток від запропонованого заходу в плановому році 4 361,05 тис. грн., що на 2 270,33 тис. грн. більше ніж в базовому році.

В наслідки скорочення собівартості продукції підприємство прийняло рішення збільшити обсяги реалізації замороженої цибулі на ринку Європейського союзу, окрім цього більша частина виробництва даного продукту перейшла на завод Польщі.

ВИСНОВКИ

Бізнес-стратегія лідерства за витратами – це сукупність чітко спланованих заходів, спрямованих на мінімізацію витрат, що є витратами.

Вибір стратегії в бізнесі – це запорука правильного розвитку виробництва до певної перспективи. Однак вибір може бути правильним, а обрана стратегія - продуктивною тільки в тому випадку, якщо в основі такого вибору лежать не тільки інтуїція і життєвий досвід, а й спеціально зібрана інформація.

Перевагами бізнес-стратегії лідерства за витратами є розширення частки ринку шляхом продажу товарів по цінам нижче ніж у конкурентів.

Але стратегія лідерства за витратами має ряд ризиків:

- копіювання конкурентами навичок по забезпеченню низьких витрат, що зводить нанівець конкурентні переваги;
- поява нових технологій, що знизять витрати конкурентів;
- зосередження лише на витратах та нехтування іншими можливостями;
- загрозі зниження чутливості покупців до ціни.

Підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський», знаходиться у м. Сміла Черкаської області, та займається реалізацією плодоовочевої групи товарів в свіжому та замороженому вигляді, для задоволення потреб споживачів. Підприємство реалізовує свою продукцію на ринках України, країн Європейського Союзу. Даний вид діяльності є досить перспективним на світовому ринку плодоовочевої продукції, збільшення попиту на який припадає в період після закінчення сезону збору врожаю.

ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» згідно досліджування слідує бізнес-стратегії «лідирів за продуктом», яка полягає в концентрації на якості продукції, та постійному удосконаленню. Окрім цього підприємство слідує за лідерами ринку, так як поки підприємство ТОВ «Торговий Дім

«Олександрівський» не являється лідером ринку можна віднести до цього типу стратегії також.

Підприємство по кількості співробітників є маленьким, так як кількість працівників в 2019 році становить 10 чоловік. Ця кількість робітників поділяється між відділом закупок, відділом продажів та адміністративним відділом. Кожен з відділів відповідає за свої певні обов'язки. Відділ закупок відповідає за пошук потенційних постачальників та пошук транспорту для поставок, переміщень. Відділ продажу відповідає за пошук потенційних клієнтів, оформлення замовлень на виробництво. Адміністративний відділ займається веденням документації та загалом підсумовує діяльність роботи всього підприємства.

Підприємство реалізує свою продукцію на першому та другому рівнях каналів розподілу:

— на першому рівні реалізується продукція на території України, це такі продукти як: суміші, овочева група товарів (морква, цибуля, перець капуста броколі, капуста цвітна, горошок, картопля, боби, томати та інші), ягідна група товарів (малина, полуниця, вишня, чорниця, персик та інші);

— на другому рівні реалізується продукція на території країн Європейського Союзу, це такі продукти як: ягідна група товарів (малина, бузина, полуниця, чорниця), овочева група товарів (перець, цибуля ріпчаста свіжоморожена, цибуля ріпчаста свіжа очищена).

Для забезпечення потреб споживачів підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» має різноманітний асортимент продукції ширина якого складається з таких груп товарів: ягоди, фрукти, суміші, овочі. До кожної з цих груп входить чимала кількість продуктів, яка виготовляється в різних варіаціях упаковки, нарізки та якості.

При виготовленні продукції підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» використовує такі послуги:

— заморожування;

- зберігання;
- фасування;
- очищення;
- митні послуги;
- транспортні перевезення;
- лабораторні випробування.

Підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» має сталий рівень розвитку, та поступово нарощує свої оберти в реалізації на ринку свіжоморожених овочів та фруктів.

Для впровадження заходу було проведено аналіз діяльності та витрат підприємства, серед яких було виявлено ряд проблем, які полягають в:

1. Висока вартість сировини;
2. Витрати пов'язані з приходом неякісної сировини;
3. Високі тарифи постачальників послуг;
4. Великі витрати на складування продукції;
5. Витрати на переміщення продукції для подальшого заморожування;
6. Високі тарифи на фасування продукції

Окрім вище наведеного переліку підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» зіткнулось з проблемою нашого часу, яка полягає в відключення світла, що і повпливало на вибір заходу.

Для подальшого розгляду було обрано захід по зменшенню витрат за рахунок заморожування на території країн Європейського Союзу, а саме Польщі. Даний захід планово має збільшити прибуток підприємства, за рахунок менших тарифів на виробництво, окрім даний захід зараз є необхідністю для зменшення навантаження на енергетичну сферу України, та зменшення ризиків пов'язаних з відключеннями електроенергії.

Для проведення розрахунків було обрано продукцію, яка згідно ABC-аналізу (додаток Г) користується попитом, а саме «Цибуля», «Помідор», «Перець».

Згідно проведених розрахунків різниця в тарифах на заморожування на користь заморожування в Польщі становить:

- Цибуля – 1,31 грн/кг.;
- Помідор – 1,81 грн/кг.;
- Перець – 2,31 грн/кг..

Плюсом даного заходу є те що після заморожування на території Польщі, наша продукція буде мати сертифікат якості, який є необхідним для реалізації харчової продукції на території Європейського Союзу. Також якщо переробка (заморожування) проходила на заводі який знаходиться на території Європейського Союзу, то це дає нам можливість очікувати вищих цін від покупців.

Результатом проведеного розрахунку по процесу виробництва є такі показники:

- Цибуля – на 0,82 грн/кг. собівартість продукції виробленої в Польщі є дешевшою за продукцію вироблену на території України під клієнтів з Європейського Союзу;

- Помідор – на 0,84 грн/кг. собівартість продукції виробленої в Польщі є дешевшою за продукцію вироблену на території України під клієнтів з Європейського Союзу;

- Перець – на 0,29 грн/кг. собівартість продукції виробленої в Польщі є дешевшою за продукцію вироблену на території України під клієнтів з Європейського Союзу.

Як наслідок планово було прийняте рішення збільшити кількість реалізованої продукції на території Європейського Союзу з 40% на 60%, окрім цього для підприємству пропонується збільшити кількість овочевої групи на 150 т., з цих 150 т. -85% мають становити досліджувані овочі. З врахуванням вище сказаного очікуваний маржинальний прибуток підприємства становить 4 361,05 тис. грн., що на 2 270,33 тис. грн. більше ніж в базовому році.

З таким результатом підприємство ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» зможе закупити більший об'єм сировини та мати змогу забезпечувати суміжні підприємства роботою. Також як наслідок з цього ми зможемо реалізовувати більше продукції, що впливатиме на оборот коштів та продукції. Рівень експортних відвантажень в зрівняні з відвантаженнями по Україні зросте, що позитивно вплине на рівень та статус підприємства ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський», та дозволить йому швидше розвиватись.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Мізюк Б.М. Стратегічне управління. Львів: Магнолія, 2007. 392 с.
2. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill/Irwin, 2003. 450 p.
3. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 66-70.
4. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmeri_2014_26\(1\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmeri_2014_26(1)__6)
5. Василюк С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. №1. С. 121–125. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.121. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf
6. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.
7. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Кубрак Н. Р. Стратегії розвитку пивоварних компаній в Україні. Економіка та держава. 2020. №2. С. 110–114. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.2.110
8. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства. Частина 1: навч. посіб. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.
9. Довбня С. Б., Найдовська А. О. Стратегія підприємства. Частина 2: навч. посіб. Дніпро: НМетаАУ, 2021. 92 с.
10. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.
11. Рильська Н. В. Бізнес-стратегії підприємства роздрібної торгівлі: особливості та підходи до формування. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2009. Вип. 2. С. 353-361. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_2_52.

12. Притула Н. І., Кулакова С. Ю. Практичні аспекти реалізації бізнес-стратегії на прикладі торговельного підприємства. Ефективна економіка. 2017. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5959>
13. Ступак І. О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2010. № 684. С. 249–254.
14. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. № 1. С. 84–90.
15. Іванов Ю.Б., Тищенко О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2006. 384 с.
16. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навч. посіб. Київ: Основи, 2007. 451 с.
17. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2015. 464 с.
18. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства / кол. монографія за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет, 2017. 400 с.
19. Стратегічний менеджмент / за ред. М.П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
20. Сич Є.М., Пилипенко О.В., Стасишен М.С. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Каравела, 2015. 304 с.
21. Щурко У. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка та суспільство. Вип. 17. 2018. С. 402-412. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf
22. Стратегічний аналіз галузі: навч. посіб. / За ред. Лотиш О.Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.

23. Купріна Н.М. Забезпечення конкурентоспроможності харчової промисловості України: теорія і практика: монографія. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», Одеса. 2019. 304 с.

24. Бабенко О. М. Формування елементів стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економіка й управління підприємством. 2017. №4 (82). С. 81-86. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/326487454.pdf>

25. Беляєва Н. С. Адаптація концепції стратегічного управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка. 2013. Вип. 23. С. 200-204. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2013_23_41.

26. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

27. Попадинець Н. М. Використання стратегічного планування для забезпечення ефективної діяльності підприємств харчової промисловості. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 2(130). С. 82-85.

28. Попадинець Н. М. Стратегічне планування економічного розвитку підприємства харчової промисловості: зарубіжний досвід. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2018. Вип. 4. С. 132-136.

29. Журавель Ю. В. Стратегічне планування на підприємствах харчової промисловості. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Національна академія державного управління при президентові України Львівський регіональний інститут державного управління. Львів, 2018. 237 с.

30. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.

31. Стадник В. В., Головчук Ю. О. Маркетингові підходи до аналізу чинників макросередовища в контексті економічної безпеки бізнес-стратегій підприємств туристичної індустрії. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. №5. С. 224-232.

32. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком: зб. наук. пр. Харків. нац. екон. ун-ту ім. С. Кузнеця. 2015. №3. С. 131-137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2015_3_23.

33. Кулініч Т., Тимчина Ю. Розробка успішної бізнес-стратегії комерційних підприємств: базові елементи, домовки і обмеження. Логос. Мистецтво наукової думки. 2019. №7. С. 11-14. URL: <https://doi.org/10.36074/2617-7064.07.00.002>. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/286/274>

34. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. №62. С. 362-367. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978>. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/133978>

35. Белова О. І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. №(4 (52)). С. 86–93. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-86-93>

36. Белова О. І. Методологічний підхід до формування змісту та структури мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами. БІЗНЕС-ІНФОРМ: журнал. БИ-2-2013, С. 155-163.

37. Журавель Ю. В. Особливості реалізації стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості. Інфраструктура ринку: науково-практичний журнал. Одеса, 2018. Вип. 19. С. 173-184.

38. Михайленко О. В., Скоморохова С. Ю., Саухіна О. В. Стратегічне планування на підприємствах харчової промисловості. Причорноморські

економічні студії. 2018. Вип. 30(1). С. 108-111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_30\(1\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_30(1)_25).

39. Журавель Ю. В. Етапи удосконалення стратегічного планування підприємств харчової промисловості. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. №6. С. 184-190. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20176\(128\)/sep20176\(128\)_184_ZhuravelYu.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20176(128)/sep20176(128)_184_ZhuravelYu.pdf)

40. Час заморожування настав: як розвивається український ринок, останні та світові дослідження. URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/chas-zamorozhuvannya-nastav-yak-rozvivayetsya-ukrajinskiy-rinok-ostanni-ta-svitovi-doslidzhennya>

41. Світовий ринок перероблених фруктів та овочів до 2027 року зросте на 63%. URL: <https://east-fruit.com/uk/novyny/svitovyy-rynok-pereroblenykh-fruktiv-ta-ovochiv-do-2027-roku-zroste-na-63/>

42. Стаття : «Економічні та правові засади підприємництва». URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%9E%D0%A0%D0%92%D0%91%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BD%D1%82/page9.html

43. Стаття «Підприємницька діяльність, правове регулювання». URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19055/

44. Податковий Кодекс України, від 02.12.10 р.

45. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців», № 755-IV від 15.05.2003 р..

46. Закон України «Про підприємництво», № 785-XII від 26.02.91 р..

47. Закон України «Про підприємства в Україні», від 27.03.91 р..

48. Закон України «Про захист прав споживачів», № 1024-XII від 12.05.91р..

49. Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності», № 10-рп/2008 від 22.05.2008р..
50. Закон України «Про охорону праці», № 2695-ХІІ від 14.10.92р..
51. Закон України «Про працю України», № 322-VІІІ від 10.12.71 р..
52. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування», 1999, № 46-47.
53. Наказ «Про Порядок опрацювання і затвердження роботодавцем нормативних актів з охорони праці, що діють на підприємстві», від 07 лютого 1994 р. за № 20/229.
54. Положення «Про державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності та про реєстраційний збір за державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності» від 29 квітня 1994 р. N 276.
55. Закон України «Про платіжні послуги» Від 1.08.22.. № 1591-ІХ
56. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 960-ХІІ від 16.04.91
57. Репіч Т.А. Оптимізація роботи з клієнтами шляхом проведення XYZ-аналізу. «Наукові праці НУХТ». – том 22, № 4. – 2016. С.110-119.
58. Репіч Т.А., Карась Д.М. Шляхи мінімізації витрат на логістичну діяльність підприємства. Ефективна економіка. – 2016. – № 12.
59. Репіч Т.А., Новак Т.В. Шляхи зниження логістичних витрат. Молодий вчений. – 2018. – № 11. С.1185-1189

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансовозвітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

**Фінансова звітність малого
підприємства**

Підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю "Торговий Дім "Олександрівський"

Територія ЧЕРКАСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Оптова торгівля фруктами й овочами

Середня кількість працівників, осіб 1

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон 40-річчя Перемоги, буд. 8, оф. 218, м. СМІЛА, СМІЛЯНСЬКИЙ РАЙОН, ЧЕРКАСЬКА обл., 20706

Дата(рік,місяць,число) 41767415

за ЄДРПОУ 7110500000

за КОАТУУ 240

за КОПФІ 46.31

за КВЕД

Коди		
2020	01	01
41767415		
7110500000		
240		
46.31		

1. Баланс на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	-	10,8
первісна вартість	1011	-	10,8
знос	1012	(-)	(-)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	10,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	-	5 458,7
у тому числі готова продукція	1103	-	5 256,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	2 269,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	1 286,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	180,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	308,4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	17,8
Усього за розділом II	1195	-	9 521,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	-	9 532,4

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	222,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	222,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	3 442,5
розрахунками з бюджетом	1620	-	51,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	48,9
розрахунками зі страхування	1625	-	2,9
розрахунками з оплати праці	1630	-	10,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	5 801,8
Усього за розділом III	1695	-	9 309,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	-	9 532,4

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2019 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 970,0	-
Інші операційні доходи	2120	924,1	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	11 894,1	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 105,2)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(2 517,1)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(11 622,3)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	271,8	-
Податок на прибуток	2300	(48,9)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	222,9	-

*ЕП Колбун
Вероніка Юріївна*

Керівник
Юріївна _____

Колбун Вероніка

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____

(підпис)



Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансовозвітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

число)

Товариство з обмеженою відповідальністю "Торговий Дім "Олександрівський"
ЄДРПОУ

Територія ЧЕРКАСЬКА
КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю
КОПФГ

Вид економічної діяльності Оптова торгівля фруктами й овочами

Середня кількість працівників, осіб 5

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон 40-річчя Перемоги, буд. 8, оф. 218, м. СМІЛА, СМІЛЯНСЬКИЙ РАЙОН, ЧЕРКАСЬКА обл., 20706

Дата(рік,місяць,

за

за

за

за КВЕД

Коди		
2021	01	01
41767415		
7110500000		
240		
46.31		

098838404
5

1. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	10,8	16,9
первісна вартість	1011	10,8	20,9
знос	1012	(-)	(4,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	10,8	16,9
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	5 458,7	9 366,0
у тому числі готова продукція	1103	5 256,3	8 291,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 269,6	1 701,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 286,7	2 008,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	180,4	7 667,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	308,4	13,9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	17,8	48,0
Усього за розділом II	1195	9 521,6	20 804,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	9 532,4	20 821,3

Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	0,1
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	222,9	674,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	222,9	675,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 442,5	10 290,1
розрахунками з бюджетом	1620	51,6	107,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	48,9	105,8
розрахунками зі страхування	1625	2,9	18,7
розрахунками з оплати праці	1630	10,7	14,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 801,8	9 715,4
Усього за розділом III	1695	9 309,5	20 146,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	9 532,4	20 821,3

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2020 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25 031,8	10 970,0
Інші операційні доходи	2120	1 335,2	924,1
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	26 367,0	11 894,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19 511,0)	(9 105,2)
Інші операційні витрати	2180	(6 268,0)	(2 517,1)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(25 779,0)	(11 622,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	588,0	271,8
Податок на прибуток	2300	(105,8)	(48,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	482,2	222,9

Керівник
Юрїївна

(підпис)

Головний бухгалтер
Леонїдївна

(підпис)

ЕП Колбун
Веронїка Юрїївна
ЕП Біленко
Людмїла
Леонїдївна

Колбун Веронїка

(ініціали, прїзвище)

Бїленко Людмїла



Додаток В

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансовозвітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

**Фінансова звітність малого
підприємства**

Підприємство

число)

Товариство з обмеженою відповідальністю "Торговий Дім "Олександрівський"
ЄДРПОУ

Територія ЧЕРКАСЬКА

КАТОТТГ¹

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

КОПФГ

Вид економічної діяльності Оптова торгівля фруктами й овочами

Середня кількість працівників, осіб 5

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон 40-річчя Перемоги, буд. 8, оф. 218, м. СМІЛА, СМІЛЯНСЬКИЙ РАЙОН, ЧЕРКАСЬКА обл., 20706

Дата(рік,місяць,

за

за

за

за КВЕД

Коди		
2022	01	01
41767415		
UA71080390010069946		
240		
46.31		

098838404

5

1. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	16,9	12,7
первісна вартість	1011	20,9	20,9
знос	1012	(4,0)	(8,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	16,9	12,7
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	9 366,0	17 935,9
у тому числі готова продукція	1103	8 291,3	16 774,5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 701,2	2 889,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2 008,0	1 110,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 667,3	22,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	13,9	206,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	48,0	315,4
Усього за розділом II	1195	20 804,4	22 480,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	20 821,3	22 493,0

Продовження додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,1	0,1
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	674,9	1 074,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	675,0	1 074,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	10 290,1	9 340,0
розрахунками з бюджетом	1620	107,6	83,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	105,8	80,5
розрахунками зі страхування	1625	18,7	9,0
розрахунками з оплати праці	1630	14,5	9,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	9 715,4	11 976,4
Усього за розділом III	1695	20 146,3	21 418,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	20 821,3	22 493,0

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2021 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27 449,8	25 031,8
Інші операційні доходи	2120	1 929,0	1 335,2
Інші доходи	2240	36,7	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	29 415,5	26 367,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(21 947,0)	(19 511,0)
Інші операційні витрати	2180	(7 021,5)	(6 268,0)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(28 968,5)	(25 779,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	447,0	588,0
Податок на прибуток	2300	(80,5)	(105,8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	366,5	482,2

Керівник

(підпис)

*ЕП КОЛБУН
ВЕРОНІКА
ЮРІВНА*

КОЛБУН ВЕРОНІКА ЮРІВНА
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

КОЛБУН ВЕРОНІКА ЮРІВНА
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток Г

ABC-аналіз асортименту ТОВ «Торговий Дім «Олександрівський» за 2019-2021 роки

№ п/п	Номенклатура	Реалізовано, кг			XYZ			ABC - XYZ	Обсяг продажу, кг	ABC						
		2019	2020	2021	У сер	б	Група XYZ			Кількість позицій у %	% до загального обсягу	Накопичення у % обсягу	Група ABC-емпіричним методом	Група ABC-метод суми		Група ABC-диференційним методом
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Цибуля ріпчаста очищена, кг		369360,0	433566,0	267642,00	71,39	Y	YA	802926,0	0,42	29,4334	29,43	A	29,86	A	A
2	Цибуля ріпчаста с/м (20) 1 сорт (кубик 10*10 мм), кг	88660,0	23020,0	18325,0	43335,00	74,09	Y	YB	130005,0	0,84	4,7657	34,20	B	35,04	A	C
3	Малина с/м (10) 90/10, кг	70,0	74631,0	19530,0	31410,33	100,53	Z	ZB	94231,0	1,27	3,4543	37,65	B	38,92	A	C
4	Помідор с/м (20) 1 сорт (кубик 10*10), кг	37095,0	23920,0	11900,0	24305,00	42,33	X	XB	72915,0	1,69	2,6729	40,33	B	42,01	A	C
5	Малина с/м (10) Гріс , кг	30,0	47256,6	24570,0	23952,20	80,52	Y	YB	71856,6	2,11	2,6341	42,96	B	45,07	A	C
6	Суниця садова с/м (25) , кг			62775,0	20925,00	141,42	Z	ZB	62775,0	2,53	2,3012	45,26	B	47,79	A	C
7	Цибуля ріпчаста неочищена , кг	34621,7	21000,0		18540,58	76,81	Y	YB	55621,7	2,95	2,0390	47,30	B	50,25	A	C
8	Перець солодкий с/м (червоний) різаний (20) 1 сорт (соломкою 10мм), кг	5300,0	13500,0	27366,3	15388,77	59,18	Y	YB	46166,3	3,38	1,6924	48,99	B	52,37	A	C
9	Морква с/м небланшована (25) 1-й сорт (кубик 10*10 мм з ВІДСІВОМ), кг	43040,0			14346,67	141,42	Z	ZB	43040,0	3,80	1,5777	50,57	B	54,37	A	C
10	Цибуля ріпчаста с/м (25) 1 сорт (кубик 10*10 мм з ВІДСІВОМ), кг	41175,0		1350,0	14175,00	134,74	Z	ZB	42525,0	4,22	1,5589	52,13	B	56,35	A	C
11	Суміш овочева "Мексиканська з стручковою квасолею" (10), кг	4673,3	22340,6	13527,0	13513,63	53,37	Y	YB	40540,9	4,64	1,4861	53,62	B	58,26	A	C
12	Печериці с/м (20) (слайс), кг	22591,0	12700,0	3240,0	12843,67	61,51	Y	YB	38531,0	5,06	1,4125	55,03	B	60,09	A	C
13	Полуниця с/м (25) 1 сорт, кг		33750,0		11250,00	141,42	Z	ZB	33750,0	5,49	1,2372	56,27	B	61,75	A	C

Продовження додатку Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
14	Вишня с/м без кісточки (10) 1 сорт, кг	2350,0	15001,0	11310,0	9553,67	55,60	Y	YB	28661,0	5,91	1,0506	57,32	B	63,22	A	C
15	Морква с/м (20) 1-й сорт (кубик 10*10 мм), кг	15527,0	12540,0		9355,67	71,90	Y	YB	28067,0	6,33	1,0289	58,34	B	64,67	A	C
16	Кукурудза с/м солодка (25), кг	5425,0	12150,0	8275,0	8616,67	31,99	X	XB	25850,0	6,75	0,9476	59,29	B	66,04	A	C
17	Суниця садова с/м (25) прес якість, кг			25650,0	8550,00	141,42	Z	ZB	25650,0	7,17	0,9403	60,23	B	67,41	A	C
18	Суміш овочева "Весняна" (10), кг	2780,0	9831,1	10094,0	7568,37	44,76	X	XB	22705,1	7,59	0,8323	61,07	B	68,66	A	C
19	Суміш овочева "Мексиканська" (10), кг	21400,0			7133,33	141,42	Z	ZB	21400,0	8,02	0,7845	61,85	B	69,87	A	C
20	Полуниця с/м некалібрована очищена (10) (1-й сорт), кг	20170,0			6723,33	141,42	Z	ZB	20170,0	8,44	0,7394	62,59	B	71,03	A	C
21	Смородина с/м (25), кг	20000,0			6666,67	141,42	Z	ZB	20000,0	8,86	0,7332	63,32	B	72,18	A	C
22	Перець солодкий с/м (меланж) різаний (20) 1 сорт (соломкою 10мм), кг		19980,0		6660,00	141,42	Z	ZB	19980,0	9,28	0,7324	64,05	B	73,34	A	C
23	Суміш овочева "Мексиканська з стручковою квасолею" (3), кг		4413,0	14850,0	6421,00	96,97	Y	YB	19263,0	9,70	0,7061	64,76	B	74,47	A	C
24	Суміш овочева "Мексиканська з квасолею боби"(10), кг		9942,4	7830,0	5924,13	72,19	Y	YB	17772,4	10,13	0,6515	65,41	B	75,54	A	C
25	Суміш овочева "Суміш для омлету" 0,777 ТМ «ПОВНА ТОРБА», шт		300,0	17010,0	5770,00	137,76	Z	ZB	17310,0	10,55	0,6345	66,05	B	76,60	A	C
26	Перець солодкий червоний свіжий неочищений, кг			16000,0	5333,33	141,42	Z	ZB	16000,0	10,97	0,5865	66,63	B	77,60	A	C
27	Вишня б/к с/м 0,4кг х 20пач ТМ АШАН, шт	2500,0	4558,0	7760,0	4939,33	43,82	X	XB	14818,0	11,39	0,5432	67,18	B	78,57	A	C
28	Суміш овочева "Мексиканська" 0,777 ТМ «ПОВНА ТОРБА», шт		430,0	13860,0	4763,33	135,09	Z	ZB	14290,0	11,81	0,5238	67,70	B	79,51	A	C

Продовження додатку Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
29	Суміш овочева "Овочі до омлету" (10), кг	6240,0	6385,3	1660,0	4761,77	46,08	X	XB	14285,3	12,24	0,5237	68,22	B	80,46	A	C
30	Полуниця с/м (25), кг		14175,0		4725,00	141,42	Z	ZB	14175,0	12,66	0,5196	68,74	B	81,40	A	C
31	Суміш овочева Овочі для омлету 400г х 20 п ТМ АШАН, шт	2480,0	5140,0	6440,0	4686,67	35,17	X	XB	14060,0	13,08	0,5154	69,26	B	82,34	A	C
32	Суміш овочева "Овочі для смаження" (3), кг		3990,0	9351,0	4447,00	86,15	Y	YB	13341,0	13,50	0,4891	69,75	B	83,25	A	C
33	Гарбуз с/м (20) кубик 10х10, кг		12640,0	600,0	4413,33	131,92	Z	ZB	13240,0	13,92	0,4853	70,23	B	84,16	A	C
34	Перець тріо с/м (10) 1 сорт (соломкою 10 мм), кг	10380,0	2210,0	650,0	4413,33	96,68	Y	YB	13240,0	14,35	0,4853	70,72	B	85,06	A	C
35	Перець солодкий с/м (меланж) різаний (20) 1 сорт (соломка 10 мм червоний меланж), кг			13200,0	4400,00	141,42	Z	ZB	13200,0	14,77	0,4839	71,20	B	85,97	A	C
36	Кабачок с/м (20) кубик 10*10, кг	1360,0	3960,0	7740,0	4353,33	60,17	Y	YB	13060,0	15,19	0,4787	71,68	B	86,87	A	C
37	Суміш овочева "Весняна" (3), кг		3201,0	9801,0	4334,00	94,15	Y	YB	13002,0	15,61	0,4766	72,16	B	87,77	A	C
38	Помідор с/м (10) 1 сорт (круг 8-10 мм), кг	10580,0	1980,0		4186,67	109,69	Z	ZB	12560,0	16,03	0,4604	72,62	B	88,65	A	C
39	Гарбуз с/м (25) кубик 10х10, кг	7275,0	4250,0	675,0	4066,67	66,33	Y	YB	12200,0	16,46	0,4472	73,07	B	89,52	A	C
40	Капуста брокколи с/м (7) 1с 40-60мм, кг	7609,0	2044,0	1764,0	3805,67	70,73	Y	YB	11417,0	16,88	0,4185	73,48	B	90,36	A	C
41	Кукурудза 400г х 20п ТМ АШАН, шт		4120,0	6696,0	3605,33	76,49	Y	YB	10816,0	17,30	0,3965	73,88	B	91,18	A	C
42	Суміш овочева "Італійська" (10), кг	6830,0	3789,1		3539,70	78,93	Y	YB	10619,1	17,72	0,3893	74,27	B	91,99	A	C
43	Полуниця с/м (10) 1 сорт, кг		10570,0		3523,33	141,42	Z	ZB	10570,0	18,14	0,3875	74,66	B	92,80	A	C
44	Суміш овочева Мексиканська з червоними бобами.400г х 20 п ТМ АШАН, шт	2500,0	2017,0	6019,0	3512,00	50,79	Y	YB	10536,0	18,57	0,3862	75,04	B	93,61	A	C
45	Полуниця с/м некалібрована чищена (25) (2-й сорт), кг	1500,0	8824,1		3441,37	112,02	Z	ZB	10324,1	18,99	0,3785	75,42	B	94,41	A	C

Продовження додатку Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
46	Горошок зелений 0,4кг ТМ Ашан, шт		4540,0	5740,0	3426,67	72,14	Y	YB	10280,0	19,41	0,3768	75,80	B	95,21	A	C
47	Полуниця с/м некалібрована чищена (25) (ПРЕС ЯКІСТЬ), кг	10000,0			3333,33	141,42	Z	ZB	10000,0	19,83	0,3666	76,17	B	96,00	A	C
48	Перець солодкий с/м (червоний) різаний (7) (соломкою), кг			9715,9	3238,63	141,42	Z	ZC	9715,9	20,25	0,3562	76,52	C	96,77	A	C
49	Суміш Ягідна 400г х 20п ТМ АШАН, шт	480,0	3819,0	5400,0	3233,00	63,44	Y	YC	9699,0	20,68	0,3555	76,88	C	97,55	A	C
50	Суміш овочева Рагу овочева 400г х 20п ТМ АШАН, шт	1260,0	3758,0	4680,0	3232,67	44,69	X	XC	9698,0	21,10	0,3555	77,23	C	98,33	A	C
51	Суміш овочева Весняна.400г х 20 п ТМ АШАН, шт	1260,0	3740,0	4680,0	3226,67	44,71	X	XC	9680,0	21,52	0,3548	77,59	C	99,11	A	C
52	Суміш овочева "Суп польський" 0,777 ТМ «ПОВНА ТОРБА», шт		200,0	9470,0	3223,33	137,06	Z	ZC	9670,0	21,94	0,3545	77,94	C	99,88	A	C
53	Суміш овочева "Соте по- полтавськи" 0,777 ТМ «ПОВНА ТОРБА», шт		100,0	9450,0	3183,33	139,21	Z	ZC	9550,0	22,36	0,3501	78,29	C	100,65	B	C
54	Суміш овочева "Мексиканська з червоними бобами" 0,4кг ТМ BILLA, шт	2500,0	5880,0	1100,0	3160,00	63,50	Y	YC	9480,0	22,78	0,3475	78,64	C	101,42	B	C
55	Перець різаний (400 г х 20 шт.) ТМ "АШАН", шт	1260,0	2260,0	5840,0	3120,00	63,02	Y	YC	9360,0	23,21	0,3431	78,98	C	102,19	B	C
56	Суміш овочева "Грузинська" 0,777 ТМ «ПОВНА ТОРБА», шт		100,0	9200,0	3100,00	139,15	Z	ZC	9300,0	23,63	0,3409	79,32	C	102,95	B	C
57	Горошок зелений с/м (25) , кг		3375,0	5590,0	2988,33	76,91	Y	YC	8965,0	24,05	0,3286	79,65	C	103,70	B	C
58	Печериці с/м (9) (слайс), кг			8892,0	2964,00	141,42	Z	ZC	8892,0	24,47	0,3260	79,98	C	104,45	B	C
59	Суміш овочева "Весняна" (0,4кг*20) ТМ "BILLA" кг, шт	2500,0	5420,0	920,0	2946,67	63,26	Y	YC	8840,0	24,89	0,3241	80,30	C	105,20	B	C
60	Квасоля стручкова 0,4кг х 20 ТМ АШАН, шт		1260,0	7479,0	2913,00	112,23	Z	ZC	8739,0	25,32	0,3204	80,62	C	105,94	B	C

Продовження додатку Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
61	Суміш овочева "Мексиканська Лайт" (10), кг	2890,0	3170,0	2620,0	2893,33	7,76	X	XC	8680,0	25,74	0,3182	80,94	C	106,68	B	C
62	Перець солодкий с/м (червоний) різаний (20) 1 сорт (соломкою 10мм), кг	8600,0			2866,67	141,42	Z	ZC	8600,0	26,16	0,3153	81,26	C	107,42	B	C
63	Кабачок с/м (25) (кубик 10*10 мм), кг	100,0	4725,0	3375,0	2733,33	71,05	Y	YC	8200,0	26,58	0,3006	81,56	C	108,14	B	C
64	Суміш овочева "Овочі для смаження" (0,4кг*20) ТМ "BILLA" шт, шт	2500,0	4873,0	820,0	2731,00	60,88	Y	YC	8193,0	27,00	0,3003	81,86	C	108,86	B	C
65	Перець солодкий с/м (25) 1 сорт (кубик м10*10), кг	7975,0			2658,33	141,42	Z	ZC	7975,0	27,43	0,2923	82,15	C	109,58	B	C
66	Цибуля ріпчаста с/м (10) кубик 10*10, кг		2920,0	5040,0	2653,33	77,87	Y	YC	7960,0	27,85	0,2918	82,44	C	110,29	B	C
67	Суміш овочева "Овочі до яєчні" (3), кг		3612,0	4290,0	2634,00	71,49	Y	YC	7902,0	28,27	0,2897	82,73	C	111,00	B	C
68	Суміш овочева "Царська" (10), кг	4000,0	3630,0		2543,33	70,96	Y	YC	7630,0	28,69	0,2797	83,01	C	111,70	B	C
69	Суміш овочева "Овочі-Малечі" 0,777 ТМ «ПОВНА ТОРБА», шт		200,0	7370,0	2523,33	135,86	Z	ZC	7570,0	29,11	0,2775	83,29	C	112,40	B	C
70	Помідор с/м (25) 1 сорт (круг 8-10мм), кг	6942,0		500,0	2480,67	127,43	Z	ZC	7442,0	29,54	0,2728	83,56	C	113,10	B	C
71	Капуста броколі (400 г х 20шт.) ТМ "АШАН", шт		6220,0	1140,0	2453,33	110,21	Z	ZC	7360,0	29,96	0,2698	83,83	C	113,79	B	C
72	Цибуля ріпчаста с/м (25) 1 сорт (кубик 10*10 мм), кг			7350,0	2450,00	141,42	Z	ZC	7350,0	30,38	0,2694	84,10	C	114,48	B	C
73	Суміш овочева "Андалузська" (10), кг	3480,0	1462,1	2390,0	2444,03	33,74	X	XC	7332,1	30,80	0,2688	84,37	C	115,17	B	C
74	Квасоля боби с/м (25), кг		1325,0	5925,0	2416,67	105,06	Z	ZC	7250,0	31,22	0,2658	84,63	C	115,86	B	C
75	Полуниця 400г х 20п ТМ АШАН, шт		1260,0	5957,0	2405,67	106,55	Z	ZC	7217,0	31,65	0,2646	84,90	C	116,54	B	C
76	Суміш овочева "Гавайська" (3), кг, кг		2817,0	4290,0	2369,00	75,13	Y	YC	7107,0	32,07	0,2605	85,16	C	117,23	B	C
77	Шпинат різан. 400г х 20п ТМ АШАН, шт		880,0	6200,0	2360,00	116,06	Z	ZC	7080,0	32,49	0,2595	85,42	C	117,91	B	C

Продовження додатку Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
78	Смородина чорна с/м 0,4кг х 20 ТМ АШАН, шт		1280,0	5760,0	2346,67	105,23	Z	ZC	7040,0	32,91	0,2581	85,68	C	118,59	B	C
79	Суниця садова с/м (25) ТЕМНА, кг			6750,0	2250,00	141,42	Z	ZC	6750,0	33,33	0,2474	85,92	C	119,26	B	C
80	Суміш овочева "Овочі до ячні" (10) , кг	1890,0	2060,0	2790,0	2246,67	17,38	X	XC	6740,0	33,76	0,2471	86,17	C	119,93	B	C
81	Чорниця с/м 0,4кг х 20пач ТМ АШАН, шт		2720,0	3918,0	2212,67	74,08	Y	YC	6638,0	34,18	0,2433	86,42	C	120,59	B	C
82	Капуста броколі (400 г х 16шт.) ТМ "АШАН", шт			6480,0	2160,00	141,42	Z	ZC	6480,0	34,60	0,2375	86,65	C	121,25	B	C
83	Капуста броколі с/м (14) 20-40, кг	2724,0	953,5	2772,0	2149,83	39,36	X	XC	6449,5	35,02	0,2364	86,89	C	121,91	B	C
84	Квасоля боби червоні с/м (25), кг	4050,0	2268,5		2106,17	78,69	Y	YC	6318,5	35,44	0,2316	87,12	C	122,56	B	C
85	Слива с/м (25) 1 сорт, кг	425,0	5750,0		2058,33	127,10	Z	ZC	6175,0	35,86	0,2264	87,35	C	123,21	B	C
86	Суміш фруктово-ягідна Компотна 400г х 20п ТМ АШАН кг, шт	1260,0	2300,0	2593,0	2051,00	27,89	X	XC	6153,0	36,29	0,2256	87,57	C	123,86	B	C
87	Суміш овочево-грибна "Суп з грибами" 0,3кг ТМ Кожний день, шт	1775,0	3100,0	1275,0	2050,00	37,56	X	XC	6150,0	36,71	0,2254	87,80	C	124,51	B	C
88	Капуста броколі с/м (20) 1 сорт (20-40 мм), кг		100,0	5940,0	2013,33	137,92	Z	ZC	6040,0	37,13	0,2214	88,02	C	125,15	B	C
89	Горобина чорноплідна с/м (25) , кг		6001,0		2000,33	141,42	Z	ZC	6001,0	37,55	0,2200	88,24	C	125,79	B	C
90	Капуста цвітна с/м (20) 1 сорт (20-40 мм), кг		2620,0	3360,0	1993,33	72,32	Y	YC	5980,0	37,97	0,2192	88,46	C	126,43	B	C
91	Ожина с/м 0,4кг х 20пач ТМ АШАН, шт		2800,0	3159,0	1986,33	71,09	Y	YC	5959,0	38,40	0,2184	88,68	C	127,07	B	C
92	Суміш овочево-грибна "Овочі по-селянські" 0,3кг ТМ Кожний день, шт	1775,0	2700,0	1299,0	1924,67	30,22	X	XC	5774,0	38,82	0,2117	88,89	C	127,71	B	C
93	Морква с/м небланшована (25) 1-й сорт (круг), кг	5658,0			1886,00	141,42	Z	ZC	5658,0	39,24	0,2074	89,10	C	128,34	B	C
94	Картопля фрі 750г х 10пТМ Кожний день, шт	1340,0	1453,0	2780,0	1857,67	35,20	X	XC	5573,0	39,66	0,2043	89,30	C	128,96	B	C

Продовження додатку Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
95	Лохина с/м 0,4кг х 20пач ТМ АШАН, шт		2440,0	3100,0	1846,67	72,20	Y	YC	5540,0	40,08	0,2031	89,50	C	129,59	B	C
96	Шпинат листовий с/м.0,4кг х 20п ТМ АШАН, шт		1260,0	4220,0	1826,67	96,83	Y	YC	5480,0	40,51	0,2009	89,70	C	130,21	B	C
97	Морква с/м небланшована (25) 1-й сорт (кубик 10*10 з ВІДСІВОМ ДЛЯ СУМІШЕЙ), кг	5125,0			1708,33	141,42	Z	ZC	5125,0	40,93	0,1879	89,89	C	130,82	B	C
98	Печериці с/м (8) (слайс), кг			5120,0	1706,67	141,42	Z	ZC	5120,0	41,35	0,1877	90,08	C	131,43	B	C
99	Вишня с/м з кісточкою (30), кг			5040,0	1680,00	141,42	Z	ZC	5040,0	41,77	0,1848	90,26	C	132,04	B	C
100	Суміш овочева "Суп з цвітною капустою" 0,3кг ТМ Кожний день, шт	1575,0	3422,0		1665,67	83,96	Y	YC	4997,0	42,19	0,1832	90,45	C	132,64	B	C
101	Суміш фруктова "Компотна" (10), кг		1430,0	3301,0	1577,00	85,71	Y	YC	4731,0	42,62	0,1734	90,62	C	133,24	B	C
102	Кабачок с/м (25) кубик 10*10 мм з ВІДСІВОМ, кг	4700,0			1566,67	141,42	Z	ZC	4700,0	43,04	0,1723	90,79	C	133,83	B	C
103	Персик с/м ваг 10 (кубик 10*10), кг			4610,0	1536,67	141,42	Z	ZC	4610,0	43,46	0,1690	90,96	C	134,42	B	C
104	Суміш овочева "Гавайська" (0,4кг*20) ТМ "BILLA" кг, шт	1860,0	2180,0	500,0	1513,33	48,13	X	XC	4540,0	43,88	0,1664	91,13	C	135,01	B	C
105	Перець солодкий с/м (червоний) різаний (20) 1 сорт (соломкою 6-7мм), кг			4500,0	1500,00	141,42	Z	ZC	4500,0	44,30	0,1650	91,29	C	135,60	B	C
106	Перець червоний різан с/м (8) 1 сорт (соломка), кг		2016,0	2314,0	1443,33	71,21	Y	YC	4330,0	44,73	0,1587	91,45	C	136,18	B	C
107	Капуста цвітна с/м (20) 1 сорт 40-60, кг	4311,0			1437,00	141,42	Z	ZC	4311,0	45,15	0,1580	91,61	C	136,76	B	C
108	Кукурудза с/м солодка (3), кг			4290,0	1430,00	141,42	Z	ZC	4290,0	45,57	0,1573	91,77	C	137,34	B	C
109	Перець тріо с/м (3) 1 сорт (соломкою 10 мм), кг			4290,0	1430,00	141,42	Z	ZC	4290,0	45,99	0,1573	91,93	C	137,92	B	C

Продовження додатку Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
110	Горошок зелений с/м (3) , кг			4203,0	1401,00	141,42	Z	ZC	4203,0	46,41	0,1541	92,08	C	138,49	B	C
111	Вишня с/м б/к 0,4 кг "Clever", шт	1860,0	1800,0	520,0	1393,33	44,36	X	XC	4180,0	46,84	0,1532	92,23	C	139,07	B	C
112	Перець солодкий с/м (червоний) різаний (18) (соломкою) , кг		4158,0		1386,00	141,42	Z	ZC	4158,0	47,26	0,1524	92,39	C	139,64	B	C
113	Суміш овочева Мексиканська 1000г х 10 п ТМ АШАН, шт		859,0	3279,0	1379,33	100,65	Z	ZC	4138,0	47,68	0,1517	92,54	C	140,22	B	C
114	Квасоля стручкова (0,3кг х 25) ТМ Кожний день, шт	2850,0	1225,0		1358,33	85,94	Y	YC	4075,0	48,10	0,1494	92,69	C	140,79	B	C
115	Морква с/м небланшована (25) 1-й сорт (кубик 10*10 мм), кг	2025,0		2025,0	1350,00	70,71	Y	YC	4050,0	48,52	0,1485	92,83	C	141,36	B	C
116	Капуста броколі с/м (7) 1 сорт некалібрована, кг			3969,0	1323,00	141,42	Z	ZC	3969,0	48,95	0,1455	92,98	C	141,93	B	C
117	Картопля фрі хвиля 750г х 10п ТМ Кожний день кг, шт	630,0	1260,0	2009,0	1299,67	43,37	X	XC	3899,0	49,37	0,1429	93,12	C	142,49	B	C
118	Смородина чорна с/м 0,4 кг "Clever", шт	1260,0	2080,0	360,0	1233,33	56,95	Y	YC	3700,0	49,79	0,1356	93,26	C	143,05	B	C
119	Суміш фруктова "Компотна" 0,4 кг "Clever", шт	1260,0	2080,0	360,0	1233,33	56,95	Y	YC	3700,0	50,21	0,1356	93,39	C	143,61	B	C
120	Цибуля порій с/м (16) кільце 8/10 і, кг	3696,0			1232,00	141,42	Z	ZC	3696,0	50,63	0,1355	93,53	C	144,16	B	C
121	Капуста цвітна с/м (18) 1 сорт 20-40, кг	3690,0			1230,00	141,42	Z	ZC	3690,0	51,05	0,1353	93,67	C	144,72	B	C
122	Рис білий с/м (25), кг	1725,0	1615,0	300,0	1213,33	53,36	Y	YC	3640,0	51,48	0,1334	93,80	C	145,28	C	C
123	Квасоля стручкова с/м (25) 20-40 мм і, кг			3600,0	1200,00	141,42	Z	ZC	3600,0	51,90	0,1320	93,93	C	145,83	C	C
124	Вишня з/к с/м 0,4кг х 20пач ТМ АШАН, шт			3599,0	1199,67	141,42	Z	ZC	3599,0	52,32	0,1319	94,06	C	146,38	C	C
125	Томат с/м (18) слайс 8 мм, кг		54,0	3438,0	1164,00	138,15	Z	ZC	3492,0	52,74	0,1280	94,19	C	146,93	C	C

Продовження додатку Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
126	Полуниця с/м некалібрована чищена (25) (Джем клас), кг	500,0	2856,2		1118,73	111,32	Z	ZC	3356,2	53,16	0,1230	94,31	C	147,48	C	C
127	Квасоля стручкова с/м 0,4 кг "Clever", шт		2855,0	400,0	1085,00	116,33	Z	ZC	3255,0	53,59	0,1193	94,43	C	148,02	C	C
128	Шпинат різан. ваг.300г х 25п ТМ Кожний день, шт	2025,0	1200,0		1075,00	77,34	Y	YC	3225,0	54,01	0,1182	94,55	C	148,56	C	C
129	Горошок зелений с/м 0,4 кг "Clever", шт		2820,0	400,0	1073,33	116,07	Z	ZC	3220,0	54,43	0,1180	94,67	C	149,10	C	C
130	Перець солодкий с/м (червоний) різаний (15) (соломкою), кг		3150,0		1050,00	141,42	Z	ZC	3150,0	54,85	0,1155	94,78	C	149,64	C	C
131	Перець солодкий с/м (червоний) різаний (20) 1 сорт (кубик 10*10 мм), кг	3060,0			1020,00	141,42	Z	ZC	3060,0	55,27	0,1122	94,90	C	150,17	C	C
132	Малина с/м (0,15кг х 24 шт.) ТМ "АШАН", шт		1632,0	1415,0	1015,67	71,25	Y	YC	3047,0	55,70	0,1117	95,01	C	150,70	C	C
133	Капуста брюсельська с/м (10) і, кг	3000,0			1000,00	141,42	Z	ZC	3000,0	56,12	0,1100	95,12	C	151,24	C	C
134	Корінь селери с/м (20) кубик 10х10 і, кг	3000,0			1000,00	141,42	Z	ZC	3000,0	56,54	0,1100	95,23	C	151,77	C	C
135	Перець солодкий с/м (червоний) різаний (10) 1 сорт (соломкою 10 мм), кг		3000,0		1000,00	141,42	Z	ZC	3000,0	56,96	0,1100	95,34	C	152,30	C	C
136	Печериці с/м (20) 2 сорт (слайс), кг	1880,0	1080,0		986,67	78,07	Y	YC	2960,0	57,38	0,1085	95,45	C	152,83	C	C
137	Суміш овочева "Лобіо с грибами" (10), кг	1330,0	980,0	500,0	936,67	36,32	X	XC	2810,0	57,81	0,1030	95,55	C	153,36	C	C
138	Горошок зелений с/м 400 г*20 п ТМ Еліка, шт			2760,0	920,00	141,42	Z	ZC	2760,0	58,23	0,1012	95,65	C	153,88	C	C
139	Кукурудза 400г х 20п ТМ ЕЛІКА, шт			2760,0	920,00	141,42	Z	ZC	2760,0	58,65	0,1012	95,75	C	154,40	C	C
140	Полуниця 400 г*20 п ТМ Еліка, шт			2760,0	920,00	141,42	Z	ZC	2760,0	59,07	0,1012	95,85	C	154,92	C	C
141	Брусниця с/м 0,4кг х 20пач ТМ АШАН, шт		1000,0	1740,0	913,33	78,06	Y	YC	2740,0	59,49	0,1004	95,95	C	155,45	C	C

Продовження додатку Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
142	Цибуля ріпчаста с/м (25) 1 сорт (кубик 10*10 мм з ВІДСІВОМ ДЛЯ СУМШЕЙ), кг	2700,0			900,00	141,42	Z	ZC	2700,0	59,92	0,0990	96,05	C	155,97	C	C
143	Смородина чорна с/м 0,3кг х 25пач. ТМ АШАН, шт	1575,0	1050,0		875,00	74,83	Y	YC	2625,0	60,34	0,0962	96,15	C	156,49	C	C
144	Капуста цвітна с/м (18) 2сорт 20-40, кг	1620,0	954,0		858,00	77,49	Y	YC	2574,0	60,76	0,0944	96,24	C	157,00	C	C
145	Вишня без кісточки 400г х 20п ТМ ЕЛІКА, шт			2571,0	857,00	141,42	Z	ZC	2571,0	61,18	0,0942	96,34	C	157,52	C	C
146	Ожина с/м (10) 1 сорт, кг		1310,0	1260,0	856,67	70,75	Y	YC	2570,0	61,60	0,0942	96,43	C	158,04	C	C
147	Квасоля стручкова с/м (10) 20-40 мм і, кг	2510,0	10,0	20,0	846,67	138,92	Z	ZC	2540,0	62,03	0,0931	96,52	C	158,55	C	C
148	Суміш овочева "Мексиканська з квасолею боби"(12), кг			2520,0	840,00	141,42	Z	ZC	2520,0	62,45	0,0924	96,62	C	159,06	C	C
149	Обліпіха с/м 0,4кг х 20пач ТМ АШАН, шт			2500,0	833,33	141,42	Z	ZC	2500,0	62,87	0,0916	96,71	C	159,58	C	C
150	Слива ціла с/м (25) 1 сорт, кг			2500,0	833,33	141,42	Z	ZC	2500,0	63,29	0,0916	96,80	C	160,09	C	C
151	Картопля фрі соломка (0,4 кг*16) ТМ "Clever", шт	1008,0	1136,0	288,0	810,67	46,04	X	XC	2432,0	63,71	0,0892	96,89	C	160,60	C	C
152	Перець тріо с/м (18) 1 сорт (соломкою 10 мм), кг		2376,0		792,00	141,42	Z	ZC	2376,0	64,14	0,0871	96,98	C	161,11	C	C
153	Кукурудза цукрова в зернах с/м (25), кг	1000,0	1350,0		783,33	73,03	Y	YC	2350,0	64,56	0,0861	97,06	C	161,62	C	C
154	Суміш овочева круп'яна Гавайська 600г х 12п ТМ ЕЛІКА, шт			2256,0	752,00	141,42	Z	ZC	2256,0	64,98	0,0827	97,15	C	162,12	C	C
155	Печериці с/м (7) (слайс), кг			2205,0	735,00	141,42	Z	ZC	2205,0	65,40	0,0808	97,23	C	162,63	C	C
156	Полуниця с/м 0,4 кг "Clever", шт		1900,0	260,0	720,00	116,82	Z	ZC	2160,0	65,82	0,0792	97,31	C	163,13	C	C
157	Вишня с/м з кісточкою (25), кг		2050,0		683,33	141,42	Z	ZC	2050,0	66,24	0,0751	97,38	C	163,63	C	C

Продовження додатку Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
158	Слива з кісточкою 300г х 25п ТМ Кожний день, шт	1575,0	25,0	425,0	675,00	97,34	Y	YC	2025,0	66,67	0,0742	97,45	C	164,12	C	C
159	Суміш овочева "Царська" (8), кг	1976,0			658,67	141,42	Z	ZC	1976,0	67,09	0,0724	97,53	C	164,62	C	C
160	Вишня з/к 0,3кг ТМ Кожний день, шт	1575,0	400,0		658,33	101,53	Z	ZC	1975,0	67,51	0,0724	97,60	C	165,11	C	C
161	Квасоля стручкова 400 г*20 п ТМ Еліка, шт			1908,0	636,00	141,42	Z	ZC	1908,0	67,93	0,0699	97,67	C	165,60	C	C
162	Шпинат листя різане с/м (10) і, кг	20,0	1860,0		626,67	139,17	Z	ZC	1880,0	68,35	0,0689	97,74	C	166,09	C	C
163	Суміш овочева "Яечня з спаржею" (10), кг		1860,0		620,00	141,42	Z	ZC	1860,0	68,78	0,0682	97,81	C	166,58	C	C
164	Суміш овочева "Кус-Кус" (10), кг	760,0	738,8	350,0	616,27	30,58	X	XC	1848,8	69,20	0,0678	97,87	C	167,07	C	C
165	Суміш овочева "Гавайська" (10), кг, кг	630,0	830,0	300,0	586,67	37,25	X	XC	1760,0	69,62	0,0645	97,94	C	167,56	C	C
166	Гарбуз с/м (25) (кубик 10х10 мм з ВІДСІВОМ), кг	1700,0			566,67	141,42	Z	ZC	1700,0	70,04	0,0623	98,00	C	168,04	C	C
167	Вишня с/м без кісточки (7), кг			1697,7	565,91	141,42	Z	ZC	1697,7	70,46	0,0622	98,06	C	168,53	C	C
168	Суміш овочева "Паприкаш" (10), кг	280,0	1412,0		564,00	108,23	Z	ZC	1692,0	70,89	0,0620	98,13	C	169,01	C	C
169	Квасоля стручкова с/м (20) 1 сорт, кг			1620,0	540,00	141,42	Z	ZC	1620,0	71,31	0,0594	98,19	C	169,49	C	C
170	Капуста цвітна с/м (8) некалібрована, кг			1616,0	538,67	141,42	Z	ZC	1616,0	71,73	0,0592	98,24	C	169,97	C	C
171	Суміш овочева "Грузинська" (10), кг, кг		630,0	930,0	520,00	74,53	Y	YC	1560,0	72,15	0,0572	98,30	C	170,45	C	C
172	Капуста броколі с/м 0,4 кг "Clever", шт		832,0	704,0	512,00	71,44	Y	YC	1536,0	72,57	0,0563	98,36	C	170,93	C	C
173	Суміш овочева "Весняна" (8), кг		1536,0		512,00	141,42	Z	ZC	1536,0	73,00	0,0563	98,41	C	171,41	C	C
174	Перець солодкий с/м (меланж) різаний (20) 1 сорт (соломка 6-7 червоний меланж), кг	1480,0			493,33	141,42	Z	ZC	1480,0	73,42	0,0543	98,47	C	171,89	C	C
175	Кабачок с/м (10) (кільце 10-12мм), кг			1450,0	483,33	141,42	Z	ZC	1450,0	73,84	0,0532	98,52	C	172,36	C	C

Продовження додатку Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
176	Печериці різані 0,3кг ТМ Кожний день, шт		1325,0	125,0	483,33	123,59	Z	ZC	1450,0	74,26	0,0532	98,57	C	172,84	C	C
177	Полуниця 300г х 25п ТМ АШАН, шт	1450,0			483,33	141,42	Z	ZC	1450,0	74,68	0,0532	98,63	C	173,31	C	C
178	Капуста цвітна с/м (0,4 кгх16) "Clever", шт		848,0	592,0	480,00	73,99	Y	YC	1440,0	75,11	0,0528	98,68	C	173,79	C	C
179	Суміш овочева "Рагу овочева" (10), кг	1190,0		200,0	463,33	112,29	Z	ZC	1390,0	75,53	0,0510	98,73	C	174,26	C	C
180	Квасоля стручкова с/м (25) 1 сорт, кг		1350,0		450,00	141,42	Z	ZC	1350,0	75,95	0,0495	98,78	C	174,73	C	C
181	Квасоля темно червона с/м (25), кг	1350,0			450,00	141,42	Z	ZC	1350,0	76,37	0,0495	98,83	C	175,20	C	C
182	Морква с/м бланшована (25) 1 сорт (кубик 10*10), кг			1350,0	450,00	141,42	Z	ZC	1350,0	76,79	0,0495	98,88	C	175,67	C	C
183	Помідор с/м (25) 1 сорт (кубик 10*10 мм 3 ВІДСІВОМ), кг			1350,0	450,00	141,42	Z	ZC	1350,0	77,22	0,0495	98,93	C	176,14	C	C
184	Абрикос половинка с/м (10) , кг		1270,0		423,33	141,42	Z	ZC	1270,0	77,64	0,0466	98,98	C	176,61	C	C
185	Суміш овочева "9 компонентів" (10) , кг	1190,0			396,67	141,42	Z	ZC	1190,0	78,06	0,0436	99,02	C	177,08	C	C
186	Суміш овочева "Європейська" (9) , кг		1188,0		396,00	141,42	Z	ZC	1188,0	78,48	0,0435	99,06	C	177,54	C	C
187	Печериці різані 400г х 20п ТМ АШАН, шт			1180,0	393,33	141,42	Z	ZC	1180,0	78,90	0,0433	99,11	C	178,01	C	C
188	Перець тріо с/м (10) 1 сорт, кг	515,0		630,0	381,67	71,77	Y	YC	1145,0	79,32	0,0420	99,15	C	178,47	C	C
189	Суміш овочева "Мексиканська з стручковою квасолею" (12), кг			1134,0	378,00	141,42	Z	ZC	1134,0	79,75	0,0416	99,19	C	178,94	C	C
190	Перець солодкий с/м (червоний) різаний (25) 1 сорт (кубик 10*10 мм), кг	1130,0			376,67	141,42	Z	ZC	1130,0	80,17	0,0414	99,23	C	179,40	C	C
191	Кабачок с/м (20) кубик 10*10 мм БЕЗ ШКІРКИ , кг		1100,0	20,0	373,33	137,65	Z	ZC	1120,0	80,59	0,0411	99,27	C	179,86	C	C

Продовження додатку Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
192	Перець солодкий с/м (меланж) різаний (20) 1 сорт (соломкою 10мм (зелений меланж)), кг	1080,0			360,00	141,42	Z	ZC	1080,0	81,01	0,0396	99,31	C	180,32	C	C
193	Кабачок с/м (10) кільце 10-12 мм, кг	200,0	60,0	790,0	350,00	90,38	Y	YC	1050,0	81,43	0,0385	99,35	C	180,79	C	C
194	Капуста цвітна с/м (20) 2сорт 8-20 , кг	420,0	600,0		340,00	73,94	Y	YC	1020,0	81,86	0,0374	99,39	C	181,24	C	C
195	Капуста цвітна с/м (8) 1 сорт 40-60, кг		1008,0		336,00	141,42	Z	ZC	1008,0	82,28	0,0370	99,42	C	181,70	C	C
196	Суміш овочева с/м (25), кг		1000,0		333,33	141,42	Z	ZC	1000,0	82,70	0,0367	99,46	C	182,16	C	C
197	Гарбуз с/м (10) кубик 10x10, кг			1000,0	333,33	141,42	Z	ZC	1000,0	83,12	0,0367	99,50	C	182,62	C	C
198	Кукурудза с/м солодка (10), кг		1000,0		333,33	141,42	Z	ZC	1000,0	83,54	0,0367	99,53	C	183,08	C	C
199	Чорниця с/м (25), кг		950,0		316,67	141,42	Z	ZC	950,0	83,97	0,0348	99,57	C	183,54	C	C
200	Суміш овочева "Лігечко" (10) , кг	390,0	550,0		313,33	73,72	Y	YC	940,0	84,39	0,0345	99,60	C	183,99	C	C
201	Томат черрі с/м (25) , кг	921,0			307,00	141,42	Z	ZC	921,0	84,81	0,0338	99,64	C	184,45	C	C
202	Лохина с/м (10), кг		890,0		296,67	141,42	Z	ZC	890,0	85,23	0,0326	99,67	C	184,90	C	C
203	Печериці с/м (10) (слайс), кг		857,0		285,67	141,42	Z	ZC	857,0	85,65	0,0314	99,70	C	185,36	C	C
204	Персик половинки с/м ваг 25 1-й сорт, кг			844,5	281,50	141,42	Z	ZC	844,5	86,08	0,0310	99,73	C	185,81	C	C
205	Диня с/м (10) (кубик 20*20) 1 сорт, кг	730,0			243,33	141,42	Z	ZC	730,0	86,50	0,0268	99,76	C	186,26	C	C
206	Суниця садова с/м (25) ТЕМНА прес якість, кг			675,0	225,00	141,42	Z	ZC	675,0	86,92	0,0247	99,78	C	186,70	C	C
207	Перець солодкий с/м (жовтий) різаний (20) 1 сорт (соломкою 10 мм), кг	600,0			200,00	141,42	Z	ZC	600,0	87,34	0,0220	99,81	C	187,15	C	C
208	Картопля с/м (25) (кубик 10*10), кг	575,0			191,67	141,42	Z	ZC	575,0	87,76	0,0211	99,83	C	187,59	C	C
209	Капуста цвітна с/м (8) 1 сорт 20-40, кг		504,0		168,00	141,42	Z	ZC	504,0	88,19	0,0185	99,85	C	188,03	C	C

Продовження додатку Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
210	Капуста брокколі с/м (18) 1 сорт (20-40 мм), кг			486,0	162,00	141,42	Z	ZC	486,0	88,61	0,0178	99,86	C	188,47	C	C
211	Суміш овочева "Лечо" (10), кг	100,0	240,0	100,0	146,67	45,00	X	XC	440,0	89,03	0,0161	99,88	C	188,91	C	C
212	Баклажан с/м (20) (кубик 10*10 мм), кг		400,0		133,33	141,42	Z	ZC	400,0	89,45	0,0147	99,89	C	189,35	C	C
213	Суміш овочева "Весняна НФ" (10), кг	390,0			130,00	141,42	Z	ZC	390,0	89,87	0,0143	99,91	C	189,78	C	C
214	Капуста брокколі с/м (6) 1с 40-60мм, кг		378,0		126,00	141,42	Z	ZC	378,0	90,30	0,0139	99,92	C	190,22	C	C
215	Суміш овочева "7 компонентів" (8), кг		304,0		101,33	141,42	Z	ZC	304,0	90,72	0,0111	99,93	C	190,65	C	C
216	Горобина чорноплідна с/м (25) 2 сорт, кг			300,0	100,00	141,42	Z	ZC	300,0	91,14	0,0110	99,94	C	191,08	C	C
217	Кабачок с/м (25) кубик 10*10 мм БЕЗ ШКІРКИ з ВІДСІВОМ, кг	200,0			66,67	141,42	Z	ZC	200,0	91,56	0,0073	99,95	C	191,51	C	C
218	Суміш овочева "Рататуй" (10), кг	190,0			63,33	141,42	Z	ZC	190,0	91,98	0,0070	99,96	C	191,94	C	C
219	Капуста цвітна с/м (20) 1сорт 8-20, кг	160,0			53,33	141,42	Z	ZC	160,0	92,41	0,0059	99,97	C	192,37	C	C
220	Чорна смородина с/м (10), кг			160,0	53,33	141,42	Z	ZC	160,0	92,83	0,0059	99,97	C	192,80	C	C
221	Суміш овочева "Овочі для смаження" (10), кг		120,0		40,00	141,42	Z	ZC	120,0	93,25	0,0044	99,98	C	193,22	C	C
222	Лохина с/м (10), кг			110,0	36,67	141,42	Z	ZC	110,0	93,67	0,0040	99,98	C	193,65	C	C
223	Чорна смородина с/м (10), кг			100,0	33,33	141,42	Z	ZC	100,0	94,09	0,0037	99,98	C	194,08	C	C
224	Чорниця с/м (10), кг			80,0	26,67	141,42	Z	ZC	80,0	94,51	0,0029	99,99	C	194,50	C	C
225	Капуста брокколі с/м (15) 1 сорт (40-60 мм), кг		75,0		25,00	141,42	Z	ZC	75,0	94,94	0,0027	99,99	C	194,93	C	C
226	Перець червоний цілий с/м (6), кг		54,0		18,00	141,42	Z	ZC	54,0	95,36	0,0020	99,99	C	195,35	C	C
227	Баклажан с/м (15) (кубик 10*10 мм), кг		45,0		15,00	141,42	Z	ZC	45,0	95,78	0,0016	99,99	C	195,77	C	C
228	Полуниця с/м некалібрована очищена (1) 1 сорт, кг	40,0			13,33	141,42	Z	ZC	40,0	96,20	0,0015	99,99	C	196,20	C	C

Закінчення додатку Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
229	Баклажан с/м (7) (кільце), кг		35,0		11,67	141,42	Z	ZC	35,0	96,62	0,0013	100,00	C	196,62	C	C
230	Капуста цвітна с/м (25) 2 сорт НЕКАЛІБРОВАНА, кг	25,0			8,33	141,42	Z	ZC	25,0	97,05	0,0009	100,00	C	197,04	C	C
231	Малина с/м (10) 80/20, кг		20,0		6,67	141,42	Z	ZC	20,0	97,47	0,0007	100,00	C	197,47	C	C
232	Перець солодкий с/м (зелено-жовтий) різаний (20) (кубик 10*10), кг			20,0	6,67	141,42	Z	ZC	20,0	97,89	0,0007	100,00	C	197,89	C	C
233	Перець солодкий с/м (меланж) різаний (20) 1 сорт (кубик 10x10), кг	20,0			6,67	141,42	Z	ZC	20,0	98,31	0,0007	100,00	C	198,31	C	C
234	Капуста брокколі с/м (18) 40-60, кг			18,0	6,00	141,42	Z	ZC	18,0	98,73	0,0007	100,00	C	198,73	C	C
235	Суміш овочева "Грузинська" (1), кг		10,0		3,33	141,42	Z	ZC	10,0	99,16	0,0004	100,00	C	199,16	C	C
236	Полуниця с/м (10) 1 сорт, кг			10,0	3,33	141,42	Z	ZC	10,0	99,58	0,0004	100,00	C	199,58	C	C
237	Перець чілі с/м (9), кг			9,3	3,10	141,42	Z	ZC	9,3	100,00	0,0003	100,00	C	200,00	C	C
	Всього				909 312,69				2727938,1		100,00					