МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

«До захисту в ЕК»	**«До захисту допущено»**
Директор інституту	Завідувач кафедри
_____ Олег ШЕРЕМЕТ (підпис) (ім'я та прізвище)	_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО (підпис) (ім'я та прізвище)
«___» _____ 2023 р.	«___» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

з спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та назва спеціальності спеціальності)
освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

на тему: Вдосконалення бізнес-планування в діяльності підприємства харчової промисловості»

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ЗМН-2-2М
Падусенко Юлія Віталіївна _____
(прізвище , ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник Бурлуцька Світлана Владиславівна _____
(прізвище , ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

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

Здобувачки _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня 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

Падусенко Юлії Віталіївні

1. Тема роботи Вдосконалення бізнес-планування в діяльності підприємства харчової промисловості

керівник роботи д. е. н., проф. Бурлуцька Світлана Владиславівна

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 проєкту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Сідвелс»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні засади бізнес планування в системі управління діяльністю підприємств харчової промисловості
Розділ 2. Науково-практичні основи управління бізнес-процесами підприємства ТОВ "Сідвелс"
Розділ 3. Шляхи вдосконалення ефективності бізнес-планування підприємства ТОВ «Сідвелс»
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)
Результати дослідження знайшли відображення в 18 рисунках та 12 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 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання дипломної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	31.10.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником дипломної роботи і керівником проєктної групи	04.11.2022 р.	
3	Робота над вступом до дипломного проєкту	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 проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної 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 _____ **Падусенко Ю. В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Бурлуцька С. В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Падусенко Ю.В. Вдосконалення бізнес-планування в діяльності підприємства харчової промисловості. – Рукопис.

Кваліфікаційна магістерська робота з освітньої програми – менеджмент організацій і адміністрування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2023.

В роботі проведено дослідження теоретико-концептуальних аспектів організаційно-економічного забезпечення процесу вдосконалення бізнес-планування в діяльності підприємства харчової промисловості.

Визначено зовнішні та внутрішні чинники реалізації основних бізнес-процесів ТОВ «Сідвелс». Проведено комплексний аналіз середовища функціонування підприємства, досліджено ефективність основних бізнес-процесів, визначено специфічні аспекти реалізації дистрибуційних бізнес-процесів.

Запропоновано підходи до оптимізації процесу планування маркетингових бізнес-процесів підприємства на засадах кластеризації мережі дистриб'юторів. Проведено комплекс прогнозних розрахунків оцінки ефективності реалізації сформованих бізнес-планів по кластерам.

Кваліфікаційна магістерська робота викладена на 104 сторінках (*без урахування додатків*), містить 12 таблиць, 18 рисунків.

***Ключові слова*:** *бізнес-процес, бізнес-план, мережа дистриб'юторів, кластерний аналіз, ринкова стратегія, еластичність попиту.*

ABSTRACT

Padusenko Y.V. Improving business planning in the food industry - Manuscript.

Master's thesis on the educational program - organizational management and administration. National University of Food Technologies, Kyiv, 2021.

The research is aimed at studying the theoretical and conceptual aspects of organizational and economic support of the process of improving business planning in the activities of food industry enterprises.

The external and internal factors of realization of the main business processes of Seedwells LLC are determined. A comprehensive analysis of the enterprise's environment is carried out, the efficiency of the main business processes is studied, and specific aspects of the distribution business processes are determined.

Approaches to optimizing the process of planning the marketing business processes of the enterprise on the basis of clustering the distributor network are proposed. A set of forecast calculations to evaluate the effectiveness of the implementation of the formed business plans by clusters has been carried out.

Thesis is presented on 104 pages (excluding appendices), and contains 12 tables, 18 figures.

Keywords: *business process, business plan, distributor network, cluster analysis, market strategy, demand elasticity*

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ 10
1.1. Процесний підхід до управління бізнес діяльністю підприємства харчової промисловості 10
1.2. Бізнес планування в системі механізмів управління розвитком підприємства харчової промисловості 19
1.3 Вплив факторів зовнішнього середовища на планування бізнес-процесів підприємства харчової промисловості 27
Висновки до розділу 1 37
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "СІДВЕЛС" 39
2.1 Середовище функціонування підприємства ТОВ "Сідвелс" 39
2.2. Загальна характеристика ТОВ «Сідвелс» та його базових бізнес-процесів 49
2.3. Аналіз ефективності бізнес-процесів підприємства 57
2.4 Оцінка дистрибуційних бізнес-процесів ТОВ «Сідвелс» 64
Висновки до розділу 2 73
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІДВЕЛС» 75
3.1. Напрямки вдосконалення системи бізнес-планування в умовах кризового стану національної економіки України 75
3.2 Організаційно економічна складова вдосконалення бізнес-планування маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Сідвелс 78
3.3 Прогнозна оцінка рівня ефективності реалізації ТОВ «Сідвелс» вдосконаленого плану маркетингової діяльності 86
Висновки до розділу 3 94
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 99
ДОДАТКИ 105

ВСТУП

Прийняття рішень має найважливіше значення для вдосконалення управлінського процесу. Розробка ефективних рішень є основною умовою результативної роботи управлінських органів. Це змушує всебічно удосконалювати теорію прийняття рішення, узагальнювати накопичений досвід, і критично осмислювати те, що зроблено в цій сфері в різних країнах. Успішне виконання рішень вимагає, по-перше, надання систематичної інформації про хід їх виконання, тобто інформації за принципом зворотного зв'язку. Ця інформація має бути своєчасною і об'єктивною, щоб вчасно запобігти певним відхиленням та негативним тенденціям. По-друге, існує потреба в систематичному контролі за ходом виконання рішень, особливо це стосується осіб (ділянок), які мають ключове значення для всього процесу реалізації виробничого рішення. Контроль є засобом для перевірки виконання ефективності рішення. Він дозволяє конкретизувати, удосконалити і розвинути саме рішення.

Сучасні умови господарювання підприємств України супроводжуються значними труднощами, що пов’язані, перш за все, повномасштабними військовим вторгненням з боку Російської Федерації. Як наслідок, виробничу діяльність значно гальмують негативний вплив інфляції, високий рівень податків та зборів, низька якість сировинних матеріалів. Внаслідок дій вищезазначених негативних чинників підприємства харчової промисловості зазвичай мають незадовільний фінансовий, економічний та організаційний стан, втрачаючи інвестиційну привабливість для потенційних інвесторів. Сумарне зниження економічного ефекту від діяльності промисловості впливає на національну економіку України, яка на останніми роками характеризувалася від’ємним торговим балансом та зниженням темпів виробництва. Тому виникає гостра потреба у впровадженні інноваційних підходів до покращення як виробничих систем, так і систем управління підприємствами.

Одним із найефективніших методів фінансового та економічного оздоровлення виробничих підприємств є планування бізнес-процесів. Його

застосовують в тому випадку, коли традиційні методи оптимізації вже не вирішують головних проблем. Науковому дослідженню теоретичних та практичних основ планування бізнес-процесів присвячені роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених: Б. Андерсена [36], Т. Давенпорта [38], М. Зіндера, Н. Оболенського, М. Хаммера [43], Д. Чампи, А.-В. Шеера та ін.

В свою чергу проблеми розвитку системи стратегічного управління підприємствами харчової промисловості виступають об'єктом дослідження значної когорти учених, державних органів, наукових установ і міжнародних організацій. Дослідженням питань розвитку системи стратегічного управління підприємствами харчової промисловості присвячені праці зарубіжних і вітчизняних дослідників, серед яких: З.С. Варналій [6], Н.Й.Басюркіна [22], І. Бланк, О.Л. Гальцова, В.М. Геєць, О.Є. Кузьмін, А.А. Мазаракі [11], А. І. Українець [11], Г. О. Сімахіна [11] та інші. Проблеми ефективного розвитку підприємств харчової промисловості розглядалися у працях вчених економістів: П.П. Борщевського, Н.В.Гришиної [2], Л.В. Дейнеко [9], В.М. Заболотного, І.О. Кузнецової [16], І.І. Савенка, О.А. Сарапіної, І.О. Седікової, З.Є. Шершньової [23] та інших. Роботи зазначених вчених слугують фундаментальною основою та формують науковий базис в системі управління діяльністю харчових підприємств. Проте, низка проблем, пов'язаних з удосконаленням механізмів бізнес планування в системі управління діяльністю харчових підприємств в умовах економічної нестабільності, залишається не вирішеними. Важливість і значимість цих питань зумовили вибір теми, постановку мети і завдань дослідження.

Мета і завдання дослідження. Головною метою кваліфікаційної магістерської роботи є поглиблення теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи бізнес-планування в управлінні діяльністю підприємства харчової промисловості.

Для досягання визначеної в роботі мети поставлено та вирішено такі науково-методичні та практичні *завдання:*

- окреслено поняття процесного підходу до управління бізнес

діяльністю підприємства харчової промисловості;

- визначено роль та місце бізнес планування в системі механізмів управління розвитком харчових підприємств
- розглянуто вплив факторів зовнішнього середовища на планування бізнес-процесів;
- досліджено середовище функціонування ТОВ «Сідвелс»;
- надано загальну характеристику ТОВ «Сідвелс» та його базових бізнес -процесів;
- оцінено ефективність бізнес-процесів підприємства;
- досліджено специфіку дистрибуційних бізнес-процесів ТОВ «Сідвелс»
- сформовано напрямки вдосконалення системи бізнес-планування в умовах кризового стану національної економіки України
- охарактеризовано організаційно економічну складову вдосконалення бізнес-планування маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Сідвелс»
- оцінено рівень ефективності реалізації ТОВ «Сідвелс» вдосконаленого плану маркетингової діяльності;

Об'єктом дослідження виступає процес бізнес планування на підприємствах харчової промисловості.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів вдосконалення бізнес планування підприємств харчової промисловості.

Методи дослідження. Методичною основою дослідження є системний підхід, діалектичний метод пізнання, фундаментальні положення сучасної економічної теорії, концепції економіки виробництва та управління підприємствами. У роботі були використані такі методи наукового дослідження: метод логічного узагальнення, системно-структурний аналіз, статистичний аналіз, методи економіко-математичного моделювання, факторний аналіз.

Інформаційною базою Інформаційну базу дослідження склали Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативні документи міністерств і відомств, регуляторні акти органів місцевого самоврядування та інших органів державного управління, офіційні матеріали Державної служби статистики України, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжним авторів, інформаційні матеріали, опубліковані у періодичних виданнях, електронні ресурси, представлені в мережі Internet, які були зібрані та опрацьовані особисто автором; річні звітні та первинні дані обліку ТОВ «Сідвелс»; результати самостійно проведених автором досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів визначається у поглибленні існуючих теоретичних та розробці науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи бізнес планування на підприємствах харчової промисловості.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 98 сторінках. Робота містить 12 таблиць та 18 рисунків. Список використаних джерел налічує 48 найменувань, викладених на 9 сторінках. Робота має 1 додаток, який розміщено на 6 сторінках.

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1. Процесний підхід до управління бізнес діяльністю підприємства харчової промисловості

Для більш ґрунтовного розуміння переваг процесного управління, вважаємо за доцільне розглянути існуючі підходи до управління. Найбільш поширеними основними підходами у наш час вважаються функціональний, ситуаційний, системний та процесний підходи.

Функціональний підхід до управління полягає в поділі діяльності на сукупність окремих функцій, які необхідно виконувати для реалізації поставлених завдань [29]. Основою для функціонально-орієнтованого підходу до управління підприємством став принцип розподілу й спеціалізації праці Адама Сміта [30], сформульований ще в XVIII столітті, що згодом дістав подальшого розвитку.

Фредерік Тейлор запропонував розподіл виробничого процесу на окремі операції для підвищення ефективності праці робітників [47], Анрі Файоль вважав об'єктом управління не роботу робітників, а організацію в цілому, виділяючи при цьому специфічні функції управління, на основі яких повинна визначатися раціональна структура організації [42]. Макс Вебер, запропонувавши теорію раціональної бюрократії, довів до досконалості принцип функціонального управління [48]. У рамках функціонального підходу підприємство (організація) ділиться на окремі функціональні підрозділи, які очолюють функціональні керівники. Організаційною основою даного підходу є ієрархічна функціональна структура управління підприємством [2].

Системний підхід визначає підприємство як систему взаємодіючих елементів, до яких відносяться: персонал, структура, завдання, технологія, що орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюються [5]. Одним з найпослідовніших представників системного

підходу вважають Пітера Друкера. Запропонована ним наприкінці 50-х років концепція управління за цілями мала революційний характер. До переваг системного підходу відносять той факт, що його застосування передбачає визначення цілей та критеріїв управління економічною стійкістю підприємства. Цілі та критерії необхідно розглядати у взаємозв'язку з основною метою функціонування діяльності підприємства [41].

Ситуаційний підхід базується на прийнятті управлінських рішень на основі виявлених потенційних проблем. Увага зосереджується на ситуації, яка впливає на підприємство в конкретний період часу. Головною умовою ефективності ситуаційного підходу є децентралізація у використанні управлінських функцій, яка забезпечує швидку реакцію на умови зовнішнього середовища, необхідну адаптивність і гнучкість організаційної структури, максимальне використання потенціалу персоналу підприємства. Виникнення ситуаційного підходу до управління обумовлене розумінням того, що не існує жодного абсолютно універсального підходу до управління, який повною мірою враховує всі особливості функціонування господарюючого суб'єкта. Сутність підходу полягає в тому, що придатність і ефективність використання різних методів управління визначається ситуацією. Процес управління розглядається як система взаємозв'язаних внутрішніх змінних організації, чинників зовнішнього середовища та конкретних методів управління. Вибір управлінських інструментів залежить від конкретних обставин, у яких у той або інший період часу перебуває підприємство.

За процесним підходом до управлінням підприємство є керуючою системою процесів, що націлена на досягнення певного результату, яким виступає задоволення потреб споживача. Управління сприймається як процес, тому що праця з досягнення цілей за допомогою інших це не одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій, кожна з яких сама є процесом, які досить важливі для досягнення економічної стійкості підприємства [21]. У рамках процесного підходу організація розглядається як сукупність різноспрямованих процесів, обмежених просторово часовими рамками. В зв'язку

з цим, управління зводиться до координації цих процесів і вироблення стратегічної лінії розвитку організації. Головною відмінною рисою процесного підходу є йог орієнтація на ефективне виконання бізнес-процесів.

На відміну від функціонального, системного та інших підходів, процесний підхід в управлінні дає можливість зіставляти витрати і доходи кожного окремого процесу. Це дає стимул до пошуків більш досконалих засобів підвищення ефективності функціонування. Процесний підхід характеризується більшою здатністю до вдосконалення менеджменту, що вкрай важливо в умовах зростаючої конкуренції, з якою постійно стикаються організації, та розширює можливості організацій у розвитку бізнесу [21]. Поняття «процесний підхід» почали активно використовувати базуючись на дослідженнях М. Портера та М. Хаммера, які описали процесний підхід до управління використовуючи чотири базові категорії: бізнес-процеси, відношення між процесами та роботами, виміри процесів і цінності процесів [45]. Особливості процесного підходу до управління та його актуальність у наш час пояснюється тим, що ним передбачено виникнення синергетичного ефекту між процесами, які функціонують на підприємстві, працівниками, які зайняті в цих процесах, управлінськими та виробничими технологіями і законами, що впливають на відносини між постачальниками, споживачами, ринками та державою [24] (рис. 1.2).

Кожен із представлених підходів має практичне використання. Функціональний підхід до управління є оптимальним для організації з простою організаційною структурою. Інколи в управлінні підприємством можливо застосування кількох підходів паралельно. Аналіз існуючих джерел доводить, що ефективна діяльність у бізнесі не може здійснюватися за умови використання функціонально-орієнтованого підходу, при якому управління реалізується за допомогою наказів, розпоряджень і дозволів. Найбільш логічним та ефективним вирішенням проблеми бюрократизації є перехід до процесно-орієнтованого управління. Підґрунтям для переходу до процесно-орієнтованого управління виступають бізнес-процеси, які існують на підприємстві. Таким чином виникає необхідність детально розглянути роль і значущість бізнес-процесів у

господарській діяльності підприємств харчової промисловості. На даний час відсутня єдина класифікація та модель бізнес-процесів в зв'язку з різноманітними трактуваннями цієї категорії. Розглянемо найбільш актуальні.

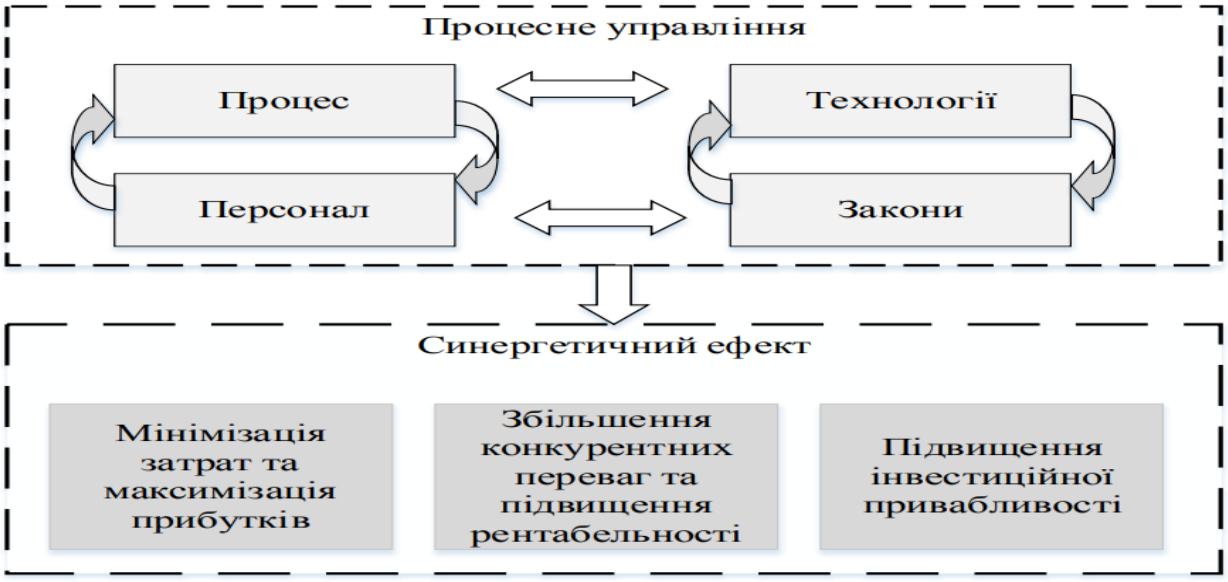

Рис. 1.1 Процес виникнення синергії між елементами організації

Джерело: складено автором на основі [24]

Бізнес-процес – це реалізація функції у часі, спосіб вирішення бізнес-завдання; він описує, як функція виконується, в якій послідовності, в яких варіантах, а також те, як функції взаємодіють між собою у роботі підприємства; бізнес-процес відповідає на питання «як робити» [32].

Бізнес-процес - це одна або більше пов'язаних між собою процедур чи операцій (функцій), які спільно реалізують мету підприємства, як правило, у межах організаційної структури, що описують функціональні ролі і відносини.

Бізнес-процес – це діяльність компанії, виражена в послідовності робіт, метою якої є перетворення входів (ресурсів) на виходи (продукти, послуги), які мають споживчу цінність для клієнта. В якості ресурсів бізнес-процесів виступають матеріали, інформація, фінанси, персонал, устаткування, технологія, програмне забезпечення, інфраструктура тощо [14].

Першим етапом ідентифікації бізнес-процесів є встановлення їхніх кордонів, які визначаються входами й виходами бізнес-процесу. Входи і виходи бізнес-процесів, в залежності від результату, прийнято ділити на первинні й

вторинні. Первинні виходи бізнес-процесу – це основні продукти, вироблення яких є метою бізнес-процесу, а вторинні виходи – це побічні допоміжні продукти бізнес-процесу. Як ресурси, так і продукти бізнес-процесу мають матеріальну, фінансову, інформаційну природу [17].

Вважаємо бізнес-процес основним механізмом вдосконалення діяльності підприємства підприємств харчової промисловості в рамках безперервного циклу. Після впровадження в управління системи ідентифікації бізнес-процесів, підприємство отримує можливість виявляти зміни в зовнішньому середовищі та швидко адаптуватись до них.

Опис та моделювання існуючих бізнес-процесів дає можливість виявити комплекс заходів, спрямованих на досягнення спільної мети підприємств харчової промисловості. Оцінювання ефективності власних бізнес-процесів підприємства, їх порівняння з конкурентами, надає можливість обрати найкращий сценарій адаптації до мінливого зовнішнього середовища.

Бізнес-процеси існують на підприємствах незалежно від того, якою діяльністю воно займається.

На основі проведеного дослідження, запропоновано розглядати поняття «бізнес-процес підприємства» як спроектовану сукупність цілеспрямованих операцій, впорядкованих у часі та просторі, які на «вході» трансформують фінансові, людські, маркетингові, матеріально-технічні, технологічні та інформаційні ресурси підприємства харчової промисловості для формування на «виході» продукцію, необхідну внутрішньому або зовнішньому клієнту та отримання підприємством економічної вигоди.

«Входами» бізнес-процесів підприємства харчової промисловості виступають: потреба споживачів в перевезеннях та їх вимоги до продукту харчування. В свою чергу, «виходами» бізнес-процесів є рівень задоволеності вимог споживачів та досягнення цілей підприємства. Основним бізнес-процесом підприємства є готова продукція для задоволення індивідуальних запитів кожного споживача. У процесі залучення та відтворення ресурсів при виконанні основного бізнес-процесу беруть участь допоміжні бізнес-процеси (матеріально-

технічне забезпечення, підбір та розстановка кадрів, розробка нових та удосконалення існуючих послуг, юридичне обслуговування, складування тощо).

До ключових характеристик рис бізнес-процесів підприємства відносять:

- сукупність операцій на підприємстві, які спрямовані на перетворення вхідних інформаційних чи матеріальних потоків у вихідні послуги, що представляють цінність клієнта;

- впорядкований набір дій, які приводять до вирішення певного завдання підприємства;

- кінцевою метою виконання бізнес-процесів є формування споживчої цінності вихідної продукції;

- досягнення визначених цілей організації є неможливим без функціонування всіх існуючих бізнес-процесів;

- зосередження бізнес-процесів навколо однієї цілі;

- вимірність результату кожного бізнес-процесу;

- виконання бізнес-процесів на підприємстві неминуче пов'язано із досягненням ефекту синергії;

- «виходи» одних бізнес-процесів є «входами» наступних, які використовують результати попередніх. Результатом кінцевих бізнес-процесів є товари, які володіють достатньою споживчою цінністю для задоволення потреб клієнтів та достатньою доданою вартістю для забезпечення прибуткової діяльності підприємства.

Поняття бізнес-процесу підприємства харчової промисловості охоплює комплекс певних дій, в результаті яких матеріальні ресурси на вході перетворюються в продукти харчування на виході з використанням персоналу та обладнання (рис. 1.3).

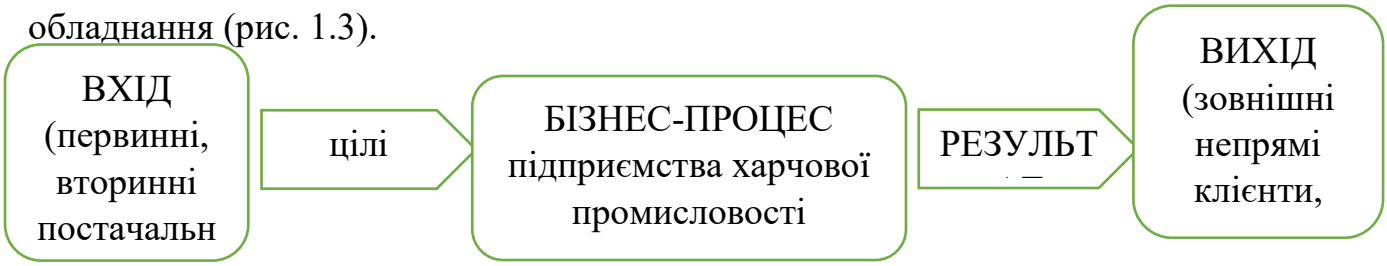

Рис. 1.2 Елементи бізнес-процесу підприємства харчової промисловості

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 15]

Процеси визначаються у чітких проміжках часу, тобто початок процесу і кінець його повинен відбуватись в конкретному підрозділі або на самому підприємстві. Зведену класифікацію бізнес-процесів наведено у табл. 1.1.

Формування цілісного уявлення про управління бізнес-процесами в системі процесно-орієнтованого управління повинно ґрунтуватись на загальній структурі бізнес-процесів підприємства, яка повинна виступати практичним інструментом для керівництва. Структуру існуючих бізнес процесів доцільно відображати у вигляді «дерева процесів», які в комплексі формують структуру підприємства. Дерево процесів є ієрархією, яка містить у собі групи універсальних процесів. Формування ієрархічної структури бізнес-процесів є дієвим інструментом управління загалом, дозволяє визначити сфери контролю керівників в організаційній структурі та підвищити ефективність за рахунок встановлення узгодженості бізнес-процесів у межах одного підприємства [38].

Всі бізнес-процеси транспортних підприємств підлягають плануванню, реалізації планів, моніторингу, контролю та удосконаленню. Аналіз в процесі управління всіх аспектів та їх відповідне поєднання дасть змогу управлінській команді приймати оптимальні за конкретних умов управлінські рішення.

Метод реалізації процесного підходу – це сукупність взаємодії об’єктів бізнес-процесу в основі якого лежить ефективний метод застосування процедур, що дозволяє забезпечити різноманітні потреби підприємства в умовах процесного підходу та підготовці його до запровадження реінжинірингу.

Таблиця 1.1

Класифікація бізнес-процесів

Види бізнес-процесів	Характеристика бізнес-процесів
1	2
За ступенем участі у виробничому процесі [10]	
Основні бізнес-процеси	Процеси, які на «виході» орієнтовані на задоволення потреб споживача. Саме основні бізнес-процеси визначають специфіку організації та виступають основною діяльністю підприємств
Допоміжні бізнес-процеси	Процеси, на які покладена функція забезпечення виконання основних бізнес-процесів. Вони забезпечують необхідними ресурсами всі бізнес-процеси організації; від функціонування допоміжних бізнеспроцесів залежить ефективність виконання основних бізнес-процесів
Управлінські бізнес-процеси	Процеси, на які покладена функція управління, як на рівні окремих бізнес-процесів, так і на рівні всієї бізнес-системи
Бізнес-процеси удосконалення	Процеси, які повинні забезпечувати розвиток діяльності організації, та мають на меті вдосконалення в довгостроковій перспективі. Націлені на підвищення результатів показників діяльності підприємства
За місцем у ланцюгу діяльності організації [1]	
Виробничі бізнес-процеси	Сукупність процесів, які трансформують ресурси на « вході» у результати на « виході » за рахунок технології виробництва/надання послуг. Ефективність виробничих процесів забезпечує максимізацію прибутку
Логістичні бізнес-процеси	Процеси, які відповідають за отримання, складування, розподілення ресурсів, доставку продукції/послуг до клієнтів організації, дистрибуцію. Відповідають за формування відносин з постачальниками та клієнтами. Є ключовими бізнес-процесами по ступеню впливу на діяльність організації
Маркетингові бізнес-процеси	Процеси, які спрямовані на встановлення взаємозв’язків з клієнтами для здійснення покупки товарів/послуг організації. Відповідають за порівняння можливостей організації з конкурентами. Ефективні маркетингові бізнес-процеси дозволяють підвищувати конкурентоспроможність підприємства
Бізнес-процеси управління персоналом	Процеси пошуку, найму, навчання, мотивації, нагородження та звільнення працівників організації. Від ефективності людського капіталу залежить перспектива формування нових ідей, інновацій. Ефективні бізнес-процеси управління персоналом впливають на якість виконання виробничих, логістичних та маркетингових бізнес-процесів

Продовження табл.1.1

1	2
Інфраструктурні бізнес-процеси	Процеси підтримки та забезпечення діяльності організації. До цього виду бізнес-процесів відносяться: фінанси та облік на підприємстві, функціонування юридичної служби, служби охорони та інших обслуговуючих служб на підприємстві
Інноваційні бізнес-процеси	Процеси пов'язані із генерацією нових ідей, розробкою, впровадженням у виробництво, реалізацією та комерціалізацією нововведень. Ефективні інноваційні бізнес-процеси впливають на рівень конкурентоспроможності
За результатом діяльності [45]	
Виробничі бізнес-процеси	Процеси, результатом діяльності яких є отримання товарів та послуг, що необхідні зовнішнім клієнтам
Адміністративні бізнес-процеси	Процеси по виконанню адміністративних завдань, узгодженню дій організаційної структури та всіх бізнес-процесів організації. Результатом діяльності є налагодження ефективної системи взаємодії між всіма елементами організаційної структури підприємства
По відношенню до споживачів [19]	
Ключові бізнес-процеси	Процеси, з яких складається основна діяльність організації, джерело основних прибутків. Ключові бізнес-процеси мають найбільший вплив на досягнення головної мети. Ці процеси можуть бути визначені за допомогою ранжування бізнес-процесів залежно від ступеня їх впливу на результативність через аналіз чинників задоволеності споживачів
Критичні бізнес-процеси	Процеси, неякісне виконання яких призводить до появи фактичної або потенційної небезпеки при забезпеченні виконання ключових бізнес-процесів.
За рівнем можливої реалізації бізнес- процесів [34, 35, 38]	
Бізнес-процеси на рівні удосконалення.	Сукупність процесів, до яких можна застосувати швидку зміну конфігурації процесу без втрати ефективності. Процеси не потребують кардинальної зміни для підвищення їх ефективності
Бізнес-процеси на рівні функціонування організації	Функціонуючі бізнес-процеси, які не потребують удосконалення. Особливість цього виду бізнес-процесів полягає у налагодженості ланцюга формування цінності, виходи попередніх бізнес-процесів відповідають запитам ресурсів наступних процесів.
Бізнес-процеси на рівні реінжинірингу	Цей вид бізнес-процесів характеризується невідповідністю умовам зовнішнього середовища. Вони потребують проведення реінжинірингу з урахуванням можливостей процесів та потреб зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 10, 19, 34, 35, 38, 45]

1.2. Бізнес планування в системі механізмів управління розвитком харчових підприємств

Розробка довгострокових планів, формулювання місії й постановка цілей підприємства ще не є достатніми умовами застосування механізмів стратегічного управління. Стратегія часто сприймається керівництвом підприємств як конкретний довгостроковий план реалізації конкретно визначеної довгострокової мети, без належного врахування впливу факторів зовнішнього середовища. Деякі керівники помилково вважають, що зміни й трансформаційні процеси у зовнішньому середовищі підприємства, можуть бути передбачені, прогнозовані, контрольовані й керовані. Втім, механізм стратегічного управління підприємства вимагає врахування змінності й непередбачуваності зовнішнього середовища.

Економічна криза, незадовільний стан матеріально-технічної бази багатьох харчових підприємств, низька інвестиційна активність заважають їм формувати й ефективно реалізовувати потенціал виробництва конкурентоспроможної продукції й забезпечувати її просування на внутрішні й зовнішні ринки. Стратегічне управління, спрямоване на довгострокову перспективу, дає змогу харчовим підприємствам швидко адаптуватися до змін кон’юнктури ринку й оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Це завдання стає все більш важливим, оскільки в сучасних кризових умовах, та у зв’язку із членством України в СОТ, багато українських промислових підприємств зазнають труднощів у конкурентній боротьбі, що негативно позначається на ефективності їх виробничо-господарської діяльності та економічному стані взагалі. Загострення конкурентного змагання на агропродовольчих ринках, розвиток інноваційних технологій, що докорінно змінюють структуру пропонованих товарів і послуг, динамічний розвиток ринкових відносин, зростання впливу факторів невизначеності зовнішнього середовища, зумовлюють необхідність пошуку нових ефективніших механізмів управління харчовим підприємством. Управління, що ґрунтується на методах

традиційного планування, старих системах обліку, виявляється малоефективним і потребує осучаснення. Вказані проблеми визначають завдання підвищення ефективності діяльності харчових підприємств на принципах стратегічного управління, що дозволять забезпечити довгостроковий фінансово-економічний й виробничо-господарський ріст, нарощування потенціалу конкурентоспроможності, впровадження ресурсозберігаючих й екологічно чистих технологій, повне використання наявного й перспективного виробничого, техніко-технічного й інтелектуального потенціалу. Виробничо-технічні, організаційно-управлінські показники й фінансово-економічні результати діяльності підприємств харчової промисловості свідчать про необхідність впровадження у систему їх операційного менеджменту науково-методичних підходів й методів стратегічного планування. Підходи, методи й інструменти стратегічного управління концептуально повинні базуватися на принципах нарощування потенціалу стійкого розвитку підприємств харчової галузі у просторово-часовому аспекті й забезпечувати досягнення й утримання стійких конкурентних переваг. Втім, наявний виробничий й економічний потенціал значної кількості харчових підприємств використовується недостатньо ефективно, що зумовлює необхідність нарощення потенціалу й ухвалення стратегічних рішень, орієнтованих на сталий соціально-економічний розвиток підприємств галузі. Дослідження підходів й інструментів бізнес планування розвитку діяльності харчових підприємств повинен здійснюватися з точки зору завдання нарощування конкурентних переваг в умовах гострого конкурентного змагання й скорочення ємності споживчого сектору України. Характеристика основних методичних підходів до бізнес планування представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика основних методичних підходів до бізнес планування розвитку діяльності харчових підприємств

Методичні підходи	Переваги	Недоліки
Довгострокове планування / планування «від досягнутого»	Достатньо простій метод стратегічного планування	Оскільки спирається на ретроспективу - не враховує теперішнього й майбутнього стану внутрішнього й зовнішнього середовища діяльності підприємства
Планування на засадах визначення стратегічних центрів й зон господарювання	Акцент на високоефективних й перспективних секторах ринку	При формуванні стратегії увага акцентується на зовнішньому середовищі. Чітко не визначений алгоритм формування стратегії з точки зору організації взаємодії акціонерів/власників, вищого керівництва, працівників підприємства й споживачів. Відсутня чітка система встановлення цілей.
Планування за системою збалансованих показників	Баланс між ключовими аспектами функціонування підприємства; Ефективне структурування цілей й завдань стратегічного розвитку підприємства	Відсутність механізму узгодження цілей й інтересів акціонерів/власників, вищого керівництва й працівників при встановленні цілей й визначенні стратегічних напрямків розвитку діяльності підприємства. Не спрямований на формування конкурентного потенціалу підприємства
Планування на основі показника капіталізації	Забезпечується максимізація приросту економічної доданої вартості, що має особливе значення для інноваційноорієнтованого підприємства	Складність структурного розподілу діяльності підприємства на окремі процеси. Неврахування ефекту синергізму. Стратегічний напрямки орієнтовані на приріст капіталізації, що зумовлює нехтування іншими стратегіями
Планування із застосуванням автоматизованих систем (ERP, MRP, MRPII)	Ефективне планування операційних процесів. Високий рівень автоматизації процесів стратегічного планування. Усунення суб'єктивізму при прийнятті рішень.	Переважно оперативно-тактичний підхід. Відсутність механізму аналізу, оцінки й вибору пріоритетних продуктів й ринків. Відсутність організаційно-управлінського базису розробки стратегії

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Процес бізнес планування за змістом є агрегованою сукупністю процедур й прийнятих рішень, через які здійснюється формування стратегії підприємства, й які дають змогу досягти системи поставлених цілей розвитку.

Процес бізнес планування є механізмом який забезпечує обґрунтування, селекцію, контроль й моніторинг управлінських рішень у сфері господарської діяльності підприємства. Цільова настанова стратегічного планування полягає у забезпеченні інновацій й організаційних трансформацій, необхідних для формування моделі стійкого розвитку харчових підприємств. Процес стратегічного планування включає чотири основні функції: формування й розподіл ресурсів, адаптацію до нестабільного зовнішнього середовища, координація й регулювання внутрішніх процесів й взаємозв’язків, розробка стратегій організації.

Бізнес планування доцільно уявляти як динамічно розвинену єдність логічно взаємозалежних й взаємопов’язаних процесів управління, між якими існує не лише прямий, але й зворотний зв'язок (рис. 1.4).

Системний аналіз узгодженості стратегічних і тактичних цілей й результатів формування й реалізації потенціалу підприємства лише концептуально описує процес забезпечення сталого розвитку харчових Реалізація встановлених цілей економічного росту з використанням наявного потенціалу та нарощення потенціалу у майбутньому, забезпечує більш стійкий економічний розвиток підприємств харчової промисловості.

Втім, процес стратегічного управління розвитком підприємства в умовах ризику й невизначеності напряму пов'язаний із необхідністю забезпечення стабільності цього розвитку, оскільки цей процес є реакцією системи на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища і є системою моніторингу, контролю, регулювання й управління шляхом зміни потенціалу, зокрема організаційно-управлінського, виробничого, фінансово-економічного, кадрового, й формування нових стратегій керованої планомірної зміни стану підприємства на більш стабільний.

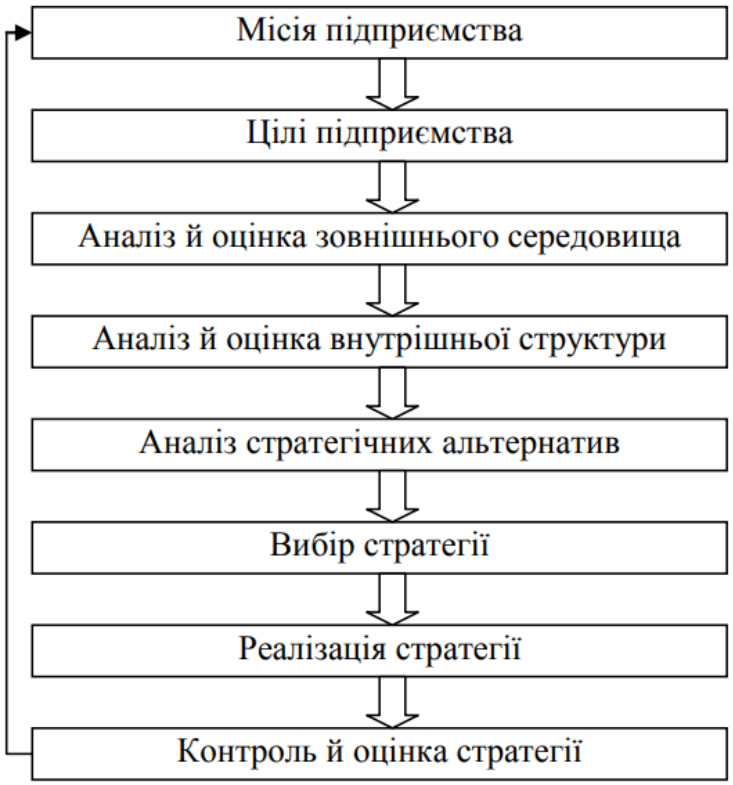

Рис. 1.4. Структурна модель бізнес планування

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Структура предмету стратегічного планування показана на рис. 1.5. У моделях стратегічного управління сформульовані конкретні позиції харчового підприємства, тобто комплекс принципів, методів, індикаторів, цілей й завдань його діяльності, способів взаємодії суб'єкта й об'єкта стратегічного управління, специфіка взаємовідносин між складовими елементами підприємства й способів адаптації до змінних умов й чинників зовнішнього й внутрішнього середовища [16].

Управлінський процес відбувається шляхом багаторівневого структурування стратегічних цілей й завдань. Він формує систему консолідації ресурсів, спрямовану на попередження небажаних подій й подолання ризиків, залежно від важливості й терміновості поставлених завдань й проблем розвитку. Система управління повинна забезпечувати: моніторинг й контроль динаміки й тенденцій розвитку й змін зовнішнього й внутрішнього середовища; аналіз й оцінку ризиків; розробку й обґрунтування управлінських рішень спеціально

сформованими оперативними командами фахівців; ухвалення управлінських рішення й контроль їх виконання з боку вищого керівництва.

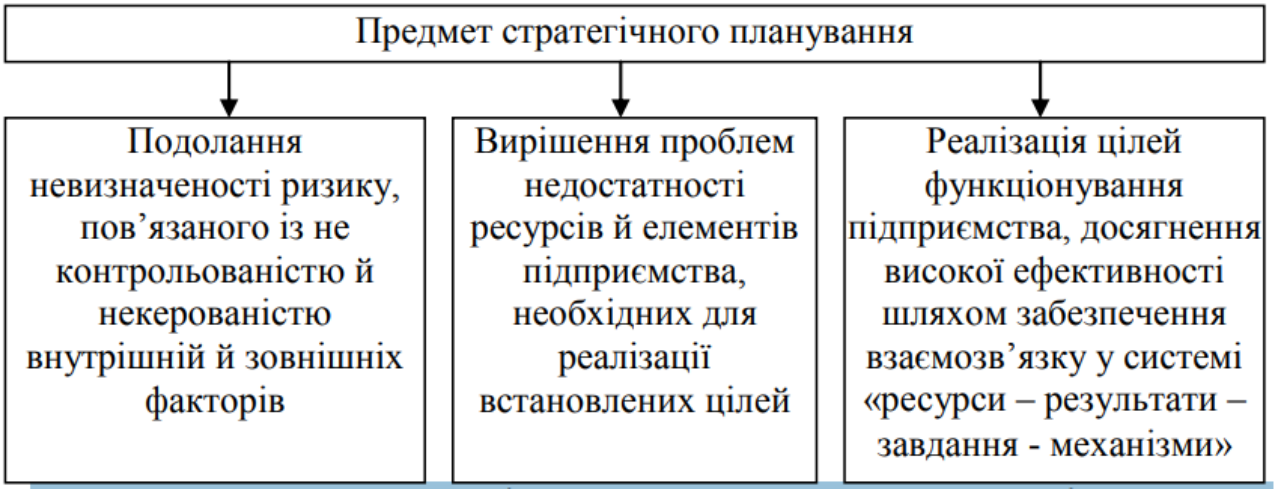

Рис. 1.5. Предмет стратегічного планування харчових підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Базовими принципами стратегічного планування розвитку харчових підприємств є такі (рис. 1.6).

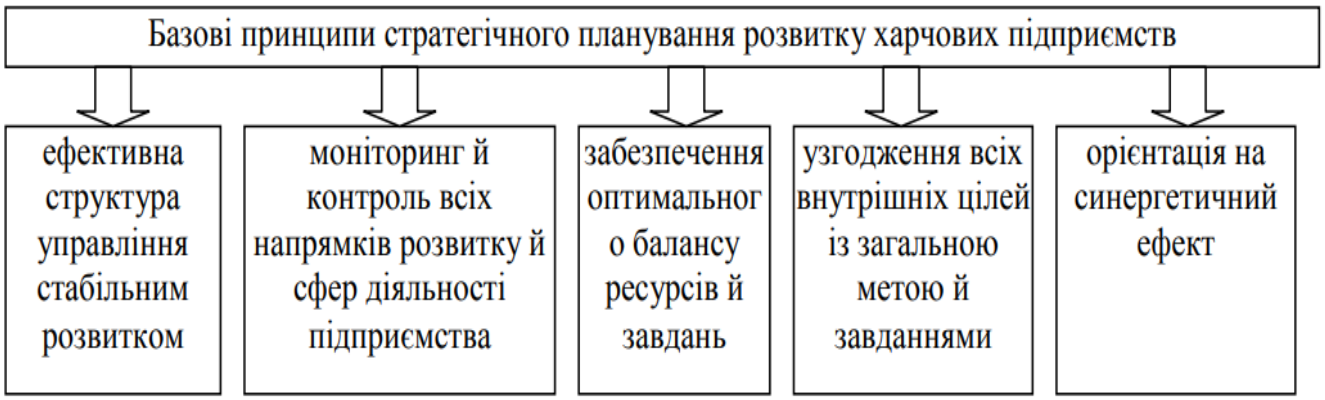

Рис. 1.6 Предмет стратегічного планування харчових підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Необхідне також застосування системи заходів швидкого реагування на стратегічні ризики, що відповідає на прояв факторів нестабільності й ризику, появу небезпеки великих збитків й витрат або порушення процесу реалізації плану, коли не підготовлені адекватні рішення для нових завдань.

Але, вказана система є набором типових управлінських рішень, які можна застосувати у надзвичайних ситуаціях, яка спрямована на отримання специфічної управлінської інформації, відповідний перерозподіл й делегування обов'язків, формування команд оперативного управління тощо. Ці система все-ж таки реагує на нетипові ситуації типовим способом [7].

Вирішення завдання прогнозування граничних параметрів стійкого функціонування харчового підприємства пов'язане з вирішенням проблеми оптимізації різних критичних точок, що мають різні елементи системи. Ця проблема значно ускладнює моніторинг, аналіз й оцінку впливу факторів невизначеності й зумовлює необхідність застосування інструментарію стратегічного реінжинірингу - тобто системної трансформації всієї структури управління з метою комплексної й цілеспрямованої зміни її окремих компонентів й процесів. Загалом, швидку динаміку змін не слід оцінювати однозначно. Втім, швидкі темпи зміни економічної системи на мезорівні (галузь, регіон) та макрорівня (національна економіка), зміни економічної політики, характеризуються високим рівнем ризику й невизначеності з точки зору стабільного розвитку конкретних харчових підприємств. Це зумовлено тим, що базисом їх структури, моделі діяльності й цілей розвитку є орієнтація на забезпечення стабільності щодо впливу до факторів зовнішнього середовища, а метою процесу адаптації є досягнення стану сталого розвитку. Функціонування конкретного харчового підприємства характеризується інерційністю й не дозволяє безризиково змінювати зовнішні фактори.

Вважаємо, що концептуальний підхід до розв’язання вказаної проблеми полягає у формуванні комплексної системної моделі розвитку діяльності підприємства за такими векторами: фактично діюча модель та перспективна модель. Це дозволяє втілити базовий принцип стратегічного планування й управління стійким розвитком харчових підприємств. При цьому розроблені моделі оперативно-тактичного управління стратегічним розвитком харчового підприємства повинні в цілому формувати чітко взаємопов’язану систему організаційно-управлінських заходів (рис. 1.7).

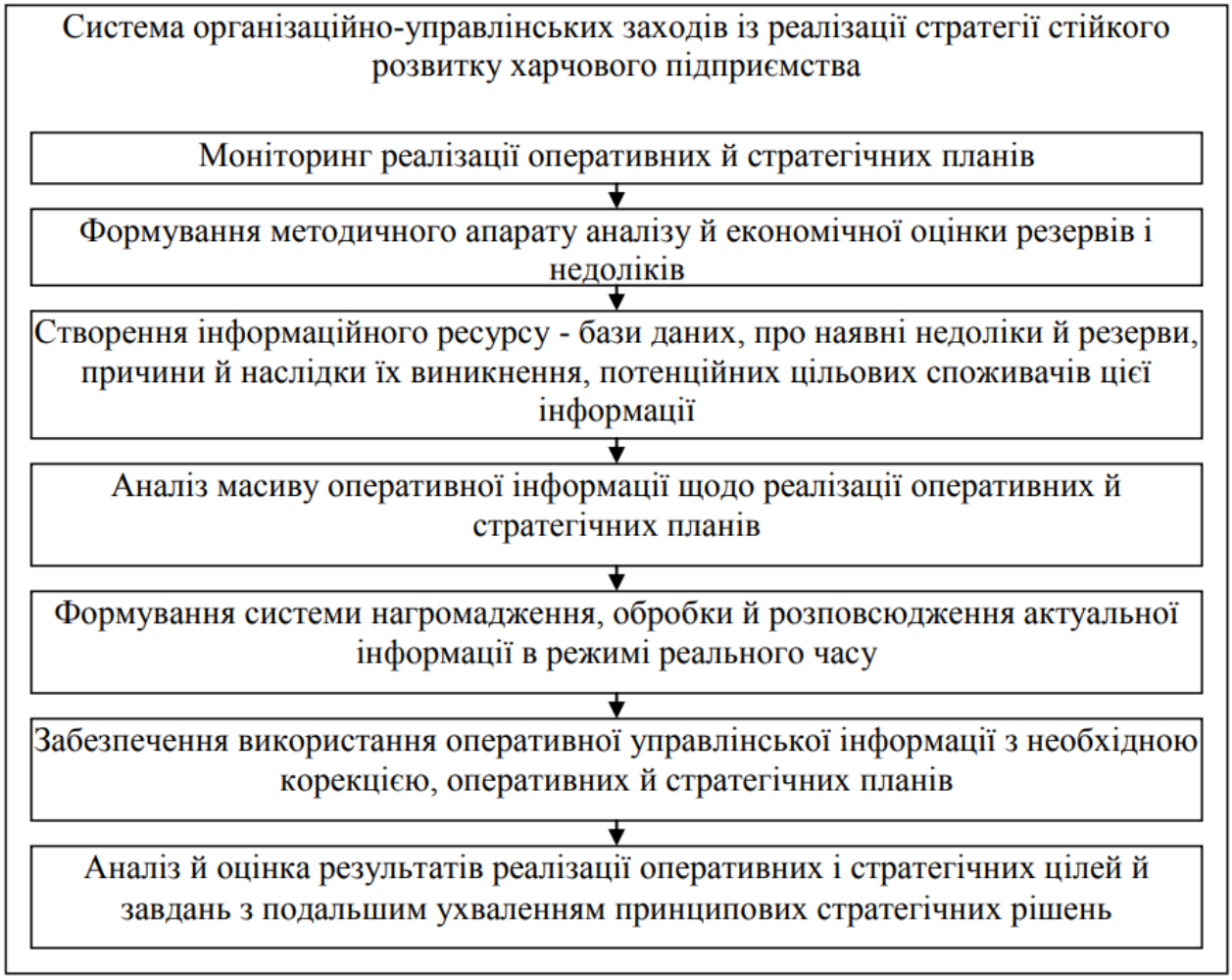

Рис. 1.7. Система організаційно-управлінських заходів із реалізації стратегії стійкого розвитку харчового підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Стійкий розвиток харчового підприємства є процесом постійних змін й переходу стабільного до динамічного стану структури, який реалізується як шляхом еволюційних змін, так і змін революційного характеру. Втім, суб'єкт господарювання в будь-який момент невизначеності й ризику характеризується чітко визначеною структурою, тобто стабільністю, та адаптацією, тобто – динамікою, а тому не втілює процес постійної трансформації. Підприємство є стабільною статичною або динамічною системою, а структурне трансформування підприємства є переходом від існуючого виду стабільності й структури до більш ефективного стану [29].

В умовах зростання залежності економіки вітчизняної харчової галузі від зовнішніх факторів, застосування механізмів стратегічного планування стає необхідною передумовою ефективного регулювання соціальноекономічних процесів у галузі. Базис планування становлять: стратегічні цільові державні програми структурної трансформації харчової галузі; витрати з державного бюджету на реалізацію цих програм; формування сприятливої нормативно-правової бази розвитку діяльності підприємств. Сьогодні актуальними стають заходи щодо підтримки й розвитку ринкової конкуренції, які в сукупності повинні створити базис формування ефективної конкурентної політики на національному, галузевому, регіональному рівні та рівні підприємств.

1.3 Вплив факторів зовнішнього середовища на планування бізнес-процесів

Стартовим етапом побудови ефективної стратегії є обґрунтування її принципів, які дають змогу керівництву харчового підприємства сформувати виробничо-торговельну політику та здійснювати моніторинг й контроль її реалізації, оперативно виявляти небезпеки й коректувати дії у відповідності із поточними змінами [2]. До таких принципів слід віднести:

1. Принцип спеціалізації. Досвід ринкових лідерів свідчить про доцільність максимального звуження кількість видів здійснюваної підприємством діяльності (продукції, послуг), що дає змогу вивільнити, сконцентрувати й спрямувати ресурси всіх видів на реалізацію найбільш ефективних напрямків. Ключові оператори продовольчого ринку формують стратегії відповідно до умов глобалізації й пропонують споживачам широкі асортименти харчових продуктів за різною ціною для кожного сегменту. Це веде до поступового загострення конкуренції у міру наповнення ринку й зростання задоволення потреб споживачів. За таких умов перевагу здобувають підприємства, які здійснюють інноваційні інвестиції у виробництво харчової продукції, спрямовані на

підвищення її якості, підвищення збереженості (упакування), способами презентації тощо.

2. Принцип ключової компетенції з урахуванням змін потреб споживачів – передбачає постійний аналіз та оцінку торговельного й виробничого елементів стратегії, що знаходиться на перетині виробничих й маркетингових можливостей підприємства. Цей аналіз повинен допомогти підприємству визначити переваги перед конкурентами, цільові сегменти та особливості пропозиції, наявність унікального кадрового й інтелектуального потенціалу, унікальність концепції товару, напрямки й способи подачі товару споживачам.

3. Принцип орієнтації на ключових споживачів («нішова» стратегія) – передбачає концентрацію уваги на обмеженій ніші вироблюваних товарів, що дає можливість виробнику максимально дослідити потреби та вимоги потенційних споживачів й розробити унікальну пропозицію. Харчові підприємства повинні виявити потенційні цільові сегменти, дослідити особливості їх попиту, специфічні потреби, платоспроможність, особливі вимоги до товару. Отже, правильно побудований маркетингово-збутовий компонент стратегічної політики харчового підприємства дозволяє знизити вплив факторів невизначеності й ризику при реалізації продукції на ринку й, оптимізувати ресурси підприємства.

4. Принцип інноваційності. Інноваційна діяльність є засобом отримання технологічних переваг в умовах конкуренції. В сучасних умовах це означає, що обсяг витрат на інновації прямо пропорційний успіху підприємства на ринку. Харчові підприємства повинні постійно працювати над удосконаленням технологій та самого товару, відповідно до змін вимог ринку. Останні тенденції свідчать про необхідність розробки корисних та безпечних продуктів харчування, нових видів упаковки, які забезпечують збереження корисних властивостей харчових продуктів тощо.

Компоненти ефективної трансформації стратегічної політики підприємства харчової галузі представлені на рис. 1.8.

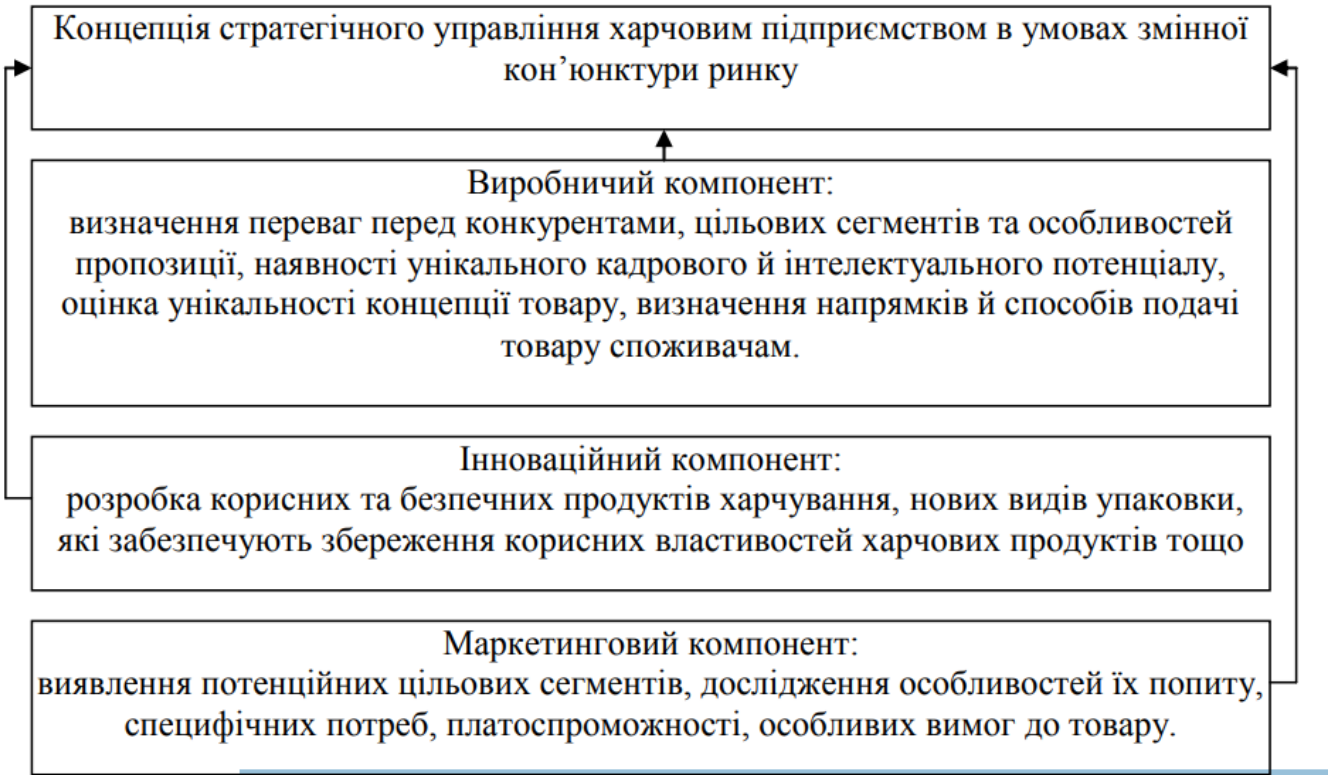

Рис. 1.8 Розробка стратегічної політики харчового підприємства в умовах змінної кон'юнктури ринку

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Загалом зміну вимог споживачів, щодо харчосмакових характеристик продуктів є різновидом зміни зовнішнього середовища харчового підприємства. Тому тут доцільно використовувати механізму коректування бізнес планування, як при виявленні змін макро- та мезоекономічного оточення харчового підприємства.

Важливим чинником розробки плану бізнес процесів в умовах змін є потенціал постачальників, зокрема сировини й матеріалів, обладнання й комплектуючих, палива, енергії, води, транспортно-логістичних послуг тощо.

Необхідно правильно оцінити загальний потенціал наявних й перспективних постачальників, відповідність їх продукції й послуг вимогам реалізації стратегії в умовах зміни вимог споживачів. У стані перенасичення ринку товарами й зростання вимог покупців до якісних характеристик харчових продуктів й широти асортименту, важливим є критерій безпеки продукції,

органічності сировини й екологічної чистоти упаковки, унікальність торговельної марки.

Важливим елементом зміни в бізнес плануванні харчового підприємства є індикатори її ефективності, такі як:

- динаміка структури активів харчового підприємства;

- зміна структури й динаміка обсягу прибутку відносно до попередніх періодів часу й у порівнянні з динамічними характеристиками валового доходу у галузі;

- розмір та зміни питомої ваги підприємства на ринку / у галузі;

- динаміка фізичної ваги 1 грн. виробленої продукції.

Передбачається, що зниження фізичної ваги 1 грн. продукції є індикатором збільшення питомої ваги доданої вартості в кінцевій продукції, що свідчить про підвищення ефективності).

Зміна переваг споживачів харчової продукції надає підприємствам-виробникам певні можливості, зокрема дозволяє формувати нові ринки вироблюваної продукції. Втім, цей напрямок розвитку харчових підприємств 46 має об’єктивні обмеження, зумовлені потенціалом сировинної бази, та суб’єктивні обмеження, зумовлені недостатнім техніко-технологічним розвитком вітчизняних підприємств.

Маркетинг є концепцією управління підприємством в цілому, що вирізняється цілеспрямованістю на кінцеві результати діяльності, базується на реальних потребах й перевагах споживачів. Отже, сучасний маркетинг характеризується ринковою орієнтацією й реалізує програмно-цільовий підхід до управління функціонуванням підприємством. Головною відмінністю концепції маркетинг-менеджменту є поєднання ринкової спрямованості й стратегічного планування. Маркетинг, як концептуальний бази ухвалення стратегічних управлінських рішень перетворює с систему управління підприємством у модель маркетингового типу.

Тенденції трансформації соціально-економічної системи України зумовлюють об'єктивну потребу застосування концепції маркетингу у діяльності

харчових підприємств. Отже, розробка маркетинг-орієнтованої стратегії функціонування підприємств харчової промисловості України є важливим завданням.

Те, що все більша кількість підприємств орієнтується насамперед на фінансові, а не на стратегічні цілі зумовлене, складністю й витратністю формування й застосування маркетингової моделі управління підприємством, необхідністю безперервного перегляду й удосконалювання реалізації всіх функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль), високими вимогами до якості управлінських кадрів та ін., що може спричинити тимчасові негативні коливання обсягу прибутку й показників рентабельності.

Концептуальним базисом процесу маркетингового управління є стратегічне планування, що дозволяє дотримуватися всіх необхідних структурних пропорцій, узгоджувати цільову спрямованість діяльності всіх складових виробничо-господарської системи підприємства. Перспективне стратегічне планування має стати базисом маркетингової діяльності підприємств харчової галузі, основним вектором їх функціонування.

Стратегічне маркетингове бізнес планування є специфічним видом науково-практичної діяльності управлінців, орієнтованим на формування моделей ефективної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі на засадах діагностики стану складових внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, нарощування ринкового потенціалу й оптимального використання ресурсів.

Наведене визначення відповідає принципу наукової обґрунтованості маркетингових стратегій, які повинні базуватися на застосуванні новітніх досягнень науки управління, методах аналізу, оцінки й прогнозування ринкової кон'юнктури, нагромадженому досвіді маркетингового управління. Необхідно також відзначити важливість інформаційної підтримки ухвалення управлінських рішень на основі комплексних системних маркетингових досліджень. Сучасна концепція стратегічного маркетингу вирізняється орієнтацією на максимальне

отримання вигід від сформованої ситуації на ринку, здійснення активного впливу на стан ринку, оптимізацію вартості витрат на маркетинг.

Основні рівні стратегічного бізнес планування маркетингу представлені на рис. 1.9

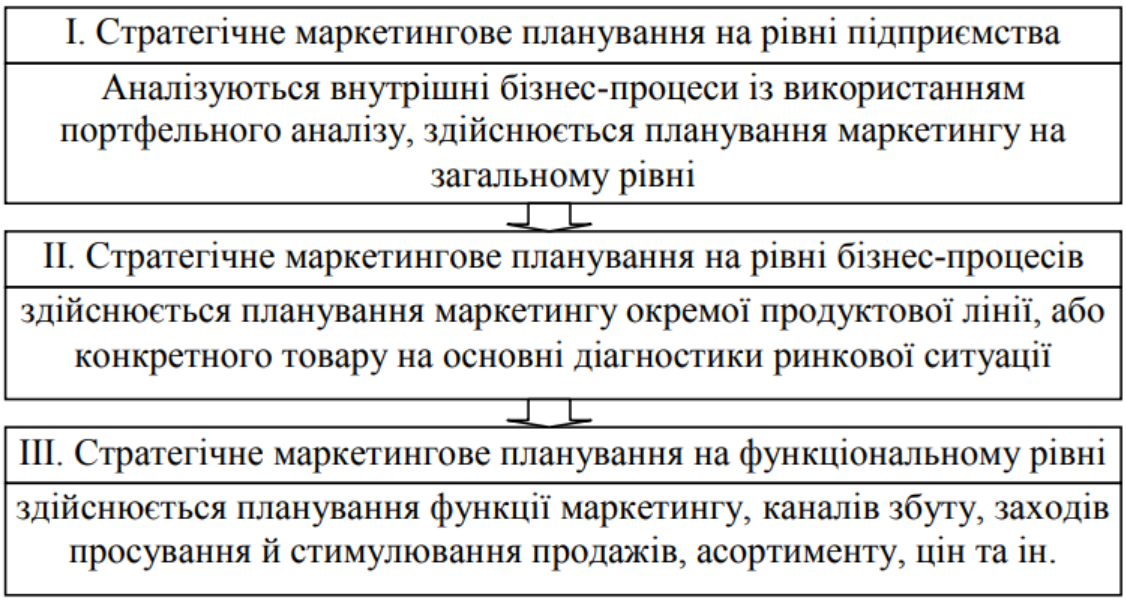

Рис. 1.9. Ієрархічні рівні стратегічного маркетингового бізнес планування маркетингу на підприємствах харчової галузі

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Діагностика зовнішнього маркетингу харчових підприємств України свідчить, що існуючі тенденції розвитку не є достатньо усталеними. Постійний ріст цін на харчові товари підсилює диференціацію витрат на харчування серед різних груп споживачів.

Підприємства харчової промисловості завершують технологічний цикл агропродовольчого виробництва. Найбільш важливим завданням для харчових підприємств є налагодження постачання сировини високої якості, що дає змогу виробляти високоякісну, безпечну, конкурентоспроможну харчову продукцію, що користується високим попитом у споживачів.

Стан харчового ринку багато в чому залежить від ситуації на ринку аграрної сировини, що, у свою чергу, характеризується постійним зростанням витрат і зниженням ефективності діяльності аграрних виробників.

Високий рівень конкуренції на ринках збуту харчової продукції зумовлює необхідність концентрації виробництва на підприємствах галузі, які спроможні інвестувати значні фінансові ресурси у модернізацію техніко-технологічного потенціалу, здатні швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, постійно удосконалювати й розширювати асортименти харчової продукції. Розвиток підприємств харчової галузі у стратегічній перспективі пов'язаний не лише із необхідністю нарощування обсягів виробництва продукції, але й із підвищенням економічної ефективності їх діяльності, із забезпеченням високого рівня конкурентоспроможності продукції, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Планування конкурентних позицій харчових підприємств базується на поєднанні державного планування й регулювання та конкуренції операторів харчового ринку. Поєднання планування й вільної конкуренції стає можливим лише завдяки плануванню конкуренції, а не обмеження конкуренції. Ключовими завданнями державного регулювання й планування діяльності харчових підприємств є такі: вибір й обґрунтування найбільш доцільних напрямків розподілу й використання ресурсів шляхом визначення потреб суспільства та забезпечення комплексності й збалансованості розвитку між секторами й сферами виробництва. Система державного планування й регулювання економіки повинна бути побудована на засадах програмування галузевого розвитку із визначенням пріоритетних програмних напрямків, що повинні забезпечувати зростання конкурентоспроможності продукції й нагромадження конкурентного потенціалу підприємств і харчової промисловості в цілому.

В умовах зростання залежності економіки вітчизняної харчової промисловості від зовнішніх факторів, застосування механізмів стратегічного планування стає необхідною передумовою ефективного регулювання соціально-економічних процесів у галузі. Базис планування становлять: стратегічні цільові державні програми структурної трансформації харчової галузі; витрати з державного бюджету на реалізацію цих програм; формування сприятливої нормативно-правової бази розвитку діяльності підприємств. Сьогодні

актуальними стають заходи щодо підтримки й розвитку ринкової конкуренції, які в сукупності повинні створити базис формування ефективної конкурентної політики на національному, галузевому, регіональному рівні та рівні підприємств.

Основними концептуальними підходами до визначення сутності конкуренції на ринку є: структурний, функціональний й поведінковий. В рамках зазначених підходів, основними ознаками конкуренції є такі: конкуренція є невід'ємною властивістю ринкової системи, яка забезпечує управління структурними пропорціями суспільного виробництва; конкуренція є механізмом ринкового регулювання відносин виробників, що вступають у конкурентне змагання, із суб'єктами зовнішнього середовища; конкуренція по суті є суперництвом між виробниками товарів й послуг за отримання кращих результатів у змаганні за обмежений попит споживачів; конкуренція зумовлює прагнення виробників до найбільш кращого задоволення змінних вимог споживачів, що забезпечує отримання ними високих прибутків.

Конкуренція по-суті означає економічне змагання виробників за найбільш вигідні позиції на ринку. Однак, необхідність досягнення цієї мети в сучасних умовах господарювання штовхає підприємства до співробітництва та інтеграції. Такому співробітництву сприяють і інноваційні процеси, оскільки високі витрати на розробку нових видів продукції та впровадження нових технологій змушують конкурентів вступати у інтеграційні відносини, об'єднувати потенціал для розробки й впровадження інновацій.

Видами конкурентної поведінки, окрім безпосередньо конкурентного змагання є інтеграція, співробітництво, співіснування, ігнорування конкурентів. Вид конкурентної поведінки визначається: формою й особливостями ринку, рівнем розвитку ринку, рівнем інтенсивності конкуренції, територіальною локалізацією ринку, формами прояву конкурентної боротьби, рівнем однорідності й періодичністю дії, специфікою продукції та ін. При цьому, найбільше часто спостерігається такий вид конкурентної поведінки, яка

конкурентна боротьба, яка притаманна для ринків у стадії росту з високим рівнем однорідності товарів.

Співіснування підприємств-конкурентів на ринку характерне переважно для стабільних й прибуткових ринків, де спостерігається усталений розділ сегментів між суб'єктами ринку, коли кожен оператор ринку займає певний обмежений сегмент (нішу). Продукція при цьому є диференційованою за сегментами.

Співробітництво між конкурентами характерно для підприємств, які координують дії на ринку в рамках антимонопольного законодавства з метою набуття високого конкурентного потенціалу на ринку, особливо -зовнішньому. Інтеграція конкурентів доцільна для одержання необхідних ресурсів на внутрішньому й зовнішньому ринку.

Ігнорування конкурентів виправдане на ринку, де присутня велика кількість товаровиробників, частко кожного з яких є незначною.

Втім, стійкий ріст вимагає системного аналізу й оцінки дій конкурентів у будь якому разі. При обґрунтуванні й виборі виду й стилю конкурентної поведінки необхідно оцінювати інтенсивність конкуренції. Так, при значній інтенсивності конкуренції найбільш дієвими видами конкурентної поведінки є конкурентна боротьба, співробітництво, інтеграція; при середній інтенсивності - співробітництво, інтеграція, співіснування; при незначній інтенсивності – ігнорування або співіснування.

Мікроекономічний підхід до вивчення конкурентної поведінки підприємств передбачає дослідження процесу встановлення на галузевому ринку стану довгострокової рівноваги за допомогою механізму зміни попиту та пропозиції. При цьому, конкурентна рівновага визначається як довгострокова рівновага на ринку конкретного товару за умови вільної конкуренції між його продавцями. Досягнення стану конкурентної рівноваги вимагає таких умов: всі галузеві виробники максимізують прибуток; жоден виробник не має причин для уходу з ринку; цінова політика забезпечує рівність сукупної пропозиції сукупному попиту споживачів. При забезпеченні певних умов конкурентна

рівновага може бути оптимальною за Парето. При цьому, оптимальний розподіл ресурсів може бути забезпечений в умовах конкуренції у певному діапазоні цін. Отже, за таких умов, зростає роль стратегічного управління конкурентною поведінкою харчових підприємств для забезпечення їх високої активності на ринку в довгостроковому періоді за умови раціонального використання наявних й потенційних ресурсів.

Стратегічне управління діяльністю харчового підприємства дає можливість забезпечити адаптацію виробників до постійно змінних умов зовнішнього середовища, наростити конкурентний потенціал харчової продукції й стабільні о високі позицій харчових підприємств України на внутрішньому й зовнішньому продовольчому ринку. Всі підприємства харчової галузі повинні формувати й реалізовувати стратегію розвитку, яка має поєднувати запланований й обґрунтований вектор поведінки на ринку, а також передбачати механізми адекватного й своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища організації. Стратегічне управління забезпечує виробнику харчової продукції можливість розвитку у довгостроковому періоді.

Сьогодні для подолання кризових явищ й формування базису стабільного розвитку харчової промисловості необхідна розробка й наукове обґрунтування стратегії розвитку як окремих підприємств, так і галузі в цілому. Це зумовлює необхідність удосконалювання методичних підходів до організації стратегічного управління на всіх рівнях харчової галузі, а саме: підходів до оцінки й підвищення конкурентоспроможності харчових підприємств в умовах дії факторів ризику й невизначеності; формування ефективних систем стратегічного управління на державному рівні й рівні окремих підприємств; впровадження у виробництво нових моделей маркетингу, зданих забезпечити й ефективний розвиток харчових підприємств. Все це повинне у підсумку забезпечити стійкий економічний розвиток харчової галузі.

Висновки до розділу 1

Управління підприємствами харчової промисловості в умовах деструктивних шоків – складна проблема, яка не має єдиного можливого рішення. Дана проблема посилюється незадовільним станом харчових підприємств, більшість із яких мають застрілі виробничі засоби, що не дозволяють виготовляти продукцію відповідної сучасним умовам якості. При цьому модель управління такими підприємствами працює не на вирішення проблем із боротьбою за споживача та збільшення фінансових результатів, а на подолання внутрішніх міжфункціональних бар'єрів. В такій складній ситуації харчові підприємства не мають належної підтримки з боку держави, тому вимушені самостійно забезпечувати свій економічний стан. Тому, на нашу думку, виникає реальна потреба розгляду такої ефективної методики «одужання», як планування бізнес-процесів.

З метою визначення актуальності та реальної потреби впровадження планування бізнес-процесів автор дослідив теоретичні основи формування бізнес-процесів, надане визначення поняттю «бізнес-процес» та «планування», які враховують системно направлену структуру бізнес-процесу із її особливими характеристиками, що будуть більш детально розглянуті в розділі 2.

Теоретичні дослідження показали, що підвищення ефективності формування і використання всіх видів ресурсів розвитку підприємств вимагає формування ними систем стратегічного управління, які адекватно реагують на вплив ринкового механізму і відкривають перед виробниками широкі можливості для розробки і ухвалення вірних, виважених, обґрунтованих рішень за всіма аспектами їх діяльності.

Загальна схема стратегічного управління є комплексом його системоутворюючих компонентів, які забезпечують стабільність, безперервність, поновлюваність і ефективність системи стратегічного управління є стратегічне управлінське мислення, стратегічна інформація і стратегічна адаптивність. Система стратегічного управління є динамічно

змінною сукупністю взаємозалежних процесів, які наведено у структурній моделі цієї системи.

В розділі розкрито тлумачення категорії стратегічного планування як концептуального базису процесу маркетингового управління, яке набуває відповідного сутнісного змісту залежно від основного вектору функціонування підприємства, що дозволяє дотримуватися всіх необхідних структурних пропорцій, узгоджувати цільову спрямованість діяльності всіх складових виробничо-господарської системи підприємства.

Досліджено концептуальний підхід до розв’язання проблеми стійкого розвитку харчових підприємств, який полягає у формуванні комплексної системної моделі їх розвитку за такими векторами: фактично діюча і перспективна модель. Це дозволяє втілити базовий принцип стратегічного бізнес планування в системі управління стійким розвитком. При цьому розроблені моделі оперативно-тактичного управління стратегічним розвитком харчового підприємства повинні в цілому формувати чітку систему взаємопов’язаних організаційно-управлінських заходів.

РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "СІДВЕЛС"

2.1 Середовище функціонування підприємства ТОВ "Сідвелс"

Сектор кондитерських виробів є одним із найбільш розвинених у харчовій промисловості України. Обсяги виробництва кондитерських виробів в Україні дають змогу повністю забезпечити внутрішній попит на кондитерські товари в Україні та створюють значний експортний потенціал.

Продукцію кондитерського ринку нашої держави можна поділити на три групи:

- кондитерські вироби на основі борошна - це вироби, що містять злакові, цукор, молочні продукти, масла, яйця, какао. За класифікацією щодо технології виробництва борошняні кондитерські вироби поділяють на: печиво, галети, крекер, вафлі, пряники, кекси, тістечка, рулети, торти, ромові баби;
- шоколадні вироби - це вироби із великим вмістом цукру, какао продуктів (какао порошок, какао терте, какао масла). Шоколадні вироби характеризується високою енергетичною цінністю та поживністю. За класифікацією щодо технології виробництва та рецептури виготовлення шоколадні вироби поділяються на: шоколадні плитки із начинкою та без начинки, шоколадні цукерки із начинкою та без начинки та інші вироби, які в своєму складі мають какао продукти;
- цукрові вироби - це вироби з великим вмістом сахарози та фруктози, масла, білкових речовин. Залежно від технології виготовлення та рецептури цукрові вироби поділяються на: карамель, драже, ірис, фруктово-ягідні вироби, халва, східні солодощі.

2022 рік став для України та й для всього світу, на жаль, складним, приніс у країну війну, руйнування, падіння економіки та інші кризові явища, кинувши виклик усім галузям промисловості. Але криза – це нові можливості. І частина виробників кондитерських виробів знаходять та впроваджують успішні рішення

для розвитку бізнесу та підвищення обсягів продажу. Зокрема підприємства переходять на виробництво сухого печива, снеків, поживних батончиків для потреб як населення, так і армії. Частина продукції передається як гуманітарна допомога і на фронт. Враховуючи зниження купівельної спроможності населення, виробники кондитерських виробів збільшують кількість продукції середньої та низької цінової категорії. Підприємства, які використовували у своєму виробництві сухофрукти, горіхи та зіткнулися зі зростанням цін на цей вид сировини (імпорт, дорога логістика), шукають виробників цих продуктів в Україні.

Асортимент ринку халви і східних солодощів в Україні складається з близько 200 найменувань продукції. Ці ласощі залучають вітчизняних споживачів екзотичним смаком і зовнішнім виглядом. Крім того, в нашій країні проживає чимало вихідців з регіонів світу, де східні солодощі є традиційним десертом. Структура рину кондитерських виробів за трьома сегментами за період 2014-2021 років представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Ринок кондитерських виробів за сегментами за період 2014-2021 рр.

Назва сегменту	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Цукрові вироби,%	9,7	9,6	10,5	11,8	10,6	11,0	10,0	10,0
Шоколадні вироби, %	15,2	15,8	13,2	11,3	9,9	10,6	10.9	12,5
Борошняні кондитерські вироби, %	75,1	74,6	76,3	76,9	79,5	78,4	79,1	79,2

Джерело: побудовано за даними аналітичного агентства https://pro-consulting.ua/

У період з 2014 по 2021 роки спостерігається не значне коливання сегментів кондитерського ринку. Так, частка цукрових виробів була найвищою у 2017 році та становила 11,8%, у 2020 році частка сегменту становила 10,0%. Частка сегменту шоколадних виробів була найвищою у 2015 році та становила

15,8 %, з 2015 року вона почала зменшуватися, у 2010 році частка сегменту становить 12,5 %. Частка сегменту борошняні кондитерські вироби була найвищою у 2021 році та становила 79,2 %. Найбільшу частку на кондитерському ринку України займає сегмент борошняних кондитерських виробів 79,2 %, другим за обсягом є сегмент шоколадних виробів - 12,5 %, третє місце посідає сегмент цукрових виробів - 10,0%.

У структурі ринку халви і східних солодощів в Україні переважає халва, що займає майже 74% його обсягу (рис.2.1) . Решта східних солодощів поділяються за такими видами:

- борошняні вироби - пахлава, шакер-чурек, кураб'є;
- м'які цукерки - рахат-лукум, щербет, нуга;
- карамелізовані солодощі - різні види козинаків.

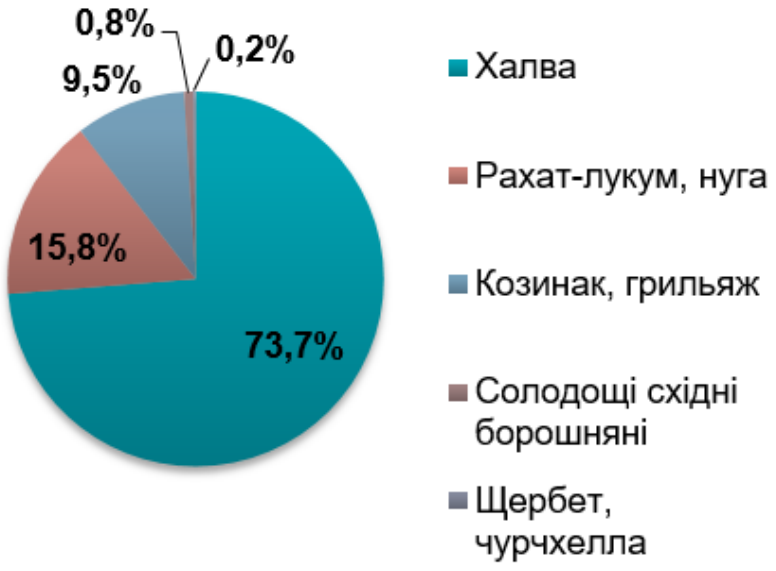

Рис.2.1. Структура ринку халви та східних солодощів в Україні за видами, в натуральному виразі, %

Джерело: побудовано за даними аналітичного агентства https://pro-consulting.ua/

Моніторинг ринку східних солодощів і халви в Україні дозволив виділити наступні найбільш сильні чинники впливу:

- валовий збір соняшнику, що є сировиною для виробництва халви і козинаків. У 2021 році соняшнику зібрано на 2,2 млн тонн менше, ніж роком раніше, що викликало зростання цін на похідні цієї культури;
- зміна цін на інші основні інгредієнти східних солодощів, такі як борошно, цукор, горіхи, сухофрукти, мед;
- збільшення експортної орієнтованості виробників. Вихід на міжнародний ринок вимагає підвищення конкурентоспроможності продукції, для чого необхідне сучасне обладнання і технології. Відповідними ресурсами для організації роботи на експорт володіє, як правило, великий бізнес, тоді як малі і середні підприємства орієнтуються в основному на внутрішній ринок халви і східних солодощів;
- присутність на ринку халви і східних солодощів в Україні тіньового сектору. Тіньовики не обтяжені необхідністю дотримуватися стандартів якості і не платять податків, що забезпечує їм значну конкурентну перевагу перед легальними виробниками.

Серед додаткових тенденцій розвитку, які дозволило виділити маркетингове дослідження ринку східних солодощів і халви в Україні, можна назвати ще такі, як зростання популярності здорового способу життя і правильного харчування та популяризація вегетаріанства і веганства. Послідовники ЗСЖ вибирають десерти, виготовлені з цілісних зерен, насіння, горіхів і фруктів, такі як халва і рахат-лукум. Вони позитивно впливать на мозок і серцево-судинну систему, сприяють підвищенню імунітету та профілактиці депресії. За даними Київського міжнародного інституту соціології, понад два мільйони українців свідомо не вживають м'ясо, а 1,1% населення повністю відмовилися від тваринних продуктів. Вимогам веганів відповідають такі солодощі, як халва і рахат-лукум, а пахлава, яка може містити молочні продукти і яйця, підійде лакто-вегетаріанцям.

Халва - кондитерський виріб слоістоволокністой структури, приготоване з пінообразної карамельної маси і обсмажених тертих ядер олійного насіння. Волокнисту структуру халву надає карамельна маса, що утворює при

вимішування халви довгі тонкі нитки, між якими розподілена терта маса масломістких ядер. Халва є цінним харчовим продуктом завдяки великому вмісту вуглеводів 30-35% (крім цукру), жиру 30-35%. повноцінних білкових речовин 15-20%, мінеральних речовин і вітамінів В, і Е. Калорійність халви досягає 2000 кДж на 100 р За змістом жиру і калорійності халва близька до таких товарів, як шоколад, але перевершує його за харчовою цінністю.

Назва халви визначається видом масломістких ядер, з яких вона виготовлена: соняшникова, арахісова, соєва тощо. Основною сировиною для виробництва халви є: цукор пісок, крохмальна патока, насіння соняшнику, кунжуту, арахісу, сої, коріння рослини мильнянки.

Частка імпортної сировини у собівартості цукристих кондитерських виробів становить в середньому 26%, у борошняних 30%, а в шоколадній продукції ця частка становить близько 60%. Тому лише за рахунок здорожчання сировини собівартість цукристих кондитерських виробів зросте в середньому на 2,6%, борошняних на 3%, а шоколадних на 6%. У першому півріччі 2022 року виробництво кондитерської продукції вже скоротилось на 37%. Подальше скорочення обсягів виробництва ще на 65 тис. тонн (майже 9%) внаслідок запровадження збору на валютообмінні операції призведе до скорочення персоналу в кондитерській галузі, а також в суміжних галузях до 3000 працівників. Інтерес до соняшнику у 2022 році зберігся, незважаючи на те, що його посіяли на площі 4,7 млн гектарів, що майже на 1,8 млн гектарів менше за тогорічний показник.

За даними досліджень інформації USDA, її експерти оцінюють, що поточного маркетингового сезону 2022/23 світове виробництво соняшнику становитиме 52 млн тонн, що приблизно на 9–10% менше, ніж попереднього року. Варто зазначити, що у 2021/22 маркетинговому періоду виробництво соняшнику досягло найбільшого за багато років спостережень показника 57,1 млн тонн. Основні світові виробники соняшнику наведено на рис. 2.2.

Рис.2.2. Основні світові виробники соняшнику

Джерело: побудовано за даними аналітичного агентства https://www.usda.gov/

У світовій торгівлі соняшником провідні позиції на ринку нині тримають Росія, Україна, ЄС та Аргентина (рис. 2.2). Разом цим країнам належить майже 85% ринку соняшнику у світі. Соняшник є тільки одним із багатьох прикладів того, як досить тісно переплітаються сьогоднішні глобальні ланцюги постачання харчових продуктів та іншої аграрної продукції, що є більш взаємопов'язаними й взаємозалежними, ніж будь-коли це спостерігалося в минулі роки. З тим будь-яка геополітична нестабільність в одному регіоні світу, як і кліматична криза, створює складно непередбачуваний ефект впливу скрізь по всьому іншому світу.

Перспективи вітчизняного виробництва соняшнику залежатимуть від багатьох чинників, насамперед результатів збирання врожаю, внутрішніх цін на продукцію та від узгодження інтересів виробників й олієпереробних підприємств. Останні натрапили як на логістичні проблеми збуту продукції, так і на проблему закупівлі сировини для наступного сезону через очікуване зменшення обсягів виробництва соняшнику.

Цього року посівні площі соняшнику в Україні загалом зменшилися на 1,8 млн гектарів (рис. 2.3). Погодні умови цього року дещо уповільнили збирання соняшнику. Проте, незважаючи на складні умови, за даними Мінагрополітики

станом на 3 листопада, триває збирання соняшнику, якого вже зібрано з площі 4,1 млн гектарів (87%) і намолочено близько 9,0 млн тонн насіння за середньої врожайності 22,0 ц/га. Таким чином, попередні прогнозні оцінювання дозволяють стверджувати, що очікуваний урожай соняшнику буде хоч і меншим у середньому в 1,5 раза проти рекордного показника 2021 року (довідково: у 2021 році виробництво соняшнику становило майже 16,4 млн тонн за середньої урожайності 2,46 т/га), водночас його цілком вистачить для завантаження внутрішніх переробних потужностей.

Рис.2.3. Посівні площі соняшнику в Україні

Джерело: побудовано за даними міністерства Аграрної політики та продовольства України https://minagro.gov.ua/

Разом із тим варто зазначити, що вітчизняний потенціал індустрії виробництва соняшнику завантажено тільки на 55–70 %. В окремих кранах світу, де запроваджено передові інноваційні технології та науково обґрунтований підхід до виробництва соняшнику, середня його урожайність становить не менше як 3,5–4,0 т/га — і це не межа для подальшого її підвищення.

Київська школа економіки спільно із Міністерством аграрної політики та продовольства України, за підтримки ФАО та Світового банку провели аналіз

аграрних збитків. За словами професора Олега Нів'євського (агенство Agro-business), торік станом на вересень 2022 року вони виглядали так:

- прямі збитки становили 6,6 млрд доларів США або 23% сектору;
- сільськогосподарська техніка – 84,2 тис. одиниць зруйновано на 2,9 млрд доларів США;
- вирощена продукція – вкрадено і знищено зернових та олійних культур на 1,8 млрд доларів США.

Найбільше постраждали ті регіони, де велися активні бойові дії. Відбулося зниження виробництва сільгосппродукції на 34%. Непрямі аграрні витрати склали 34,5 млрд доларів США. Через блокування експорту відбулося знищення внутрішніх цін, – половина втрат фактично. Експортна логістика зросла в 6 разів з 30 доларів до 180-200 доларів США за тонну. І аграрії платили. Саме тому мали проблеми з ліквідністю та прибутковість. Як наслідок, станом на грудень минулого року посіяно лише 40% площ озимих. Фермери сумніваються, чи варто це робити і за рахунок яких коштів. Очікування не оптимістичні – зменшення виробництва аграрної продукції.

На українському ринку із виробництва кондитерської продукції здійснює свою діяльність близько 1278 підприємств. Щороку на рику з'являється все більше кондитерських виробників із подібним чи аналогічним асортиментом продукції, що змушує потенційних споживачів звертати особливу увагу широту асортименту, якість продукції та різницю в ціні конкурентів.

На сьогоднішній день кондитерський ринок України є висококонкурентним та насиченим. Більшу частину продукції виробляють та реалізують 5-10 кондитерських компаній. В наступні декілька років рівень концентрації українського кондитерського ринку підвищуватиметься, оскільки головною передумовою розвитку галузі є удосконалення виробництва, що потребує значних капітальних інвестицій, які є непосильними для дрібних кондитерських виробників.

До рейтингу ТОП-100 кондитерських компаній світу у 2019 році потрапили 3 українські виробники : Кодитерська Корпорація ROSHEN (22-е

місце), Кондитерська компанія АВК (38-е місце) та Виробниче об'єднання «Конті» (62-е місце).

Основні гравці вітчизняного кондитерського ринку, які разом з тисячею менш потужних підприємств, успішно функціонують, забезпечуючи потреби українського споживача представлені на рис. 2.4.

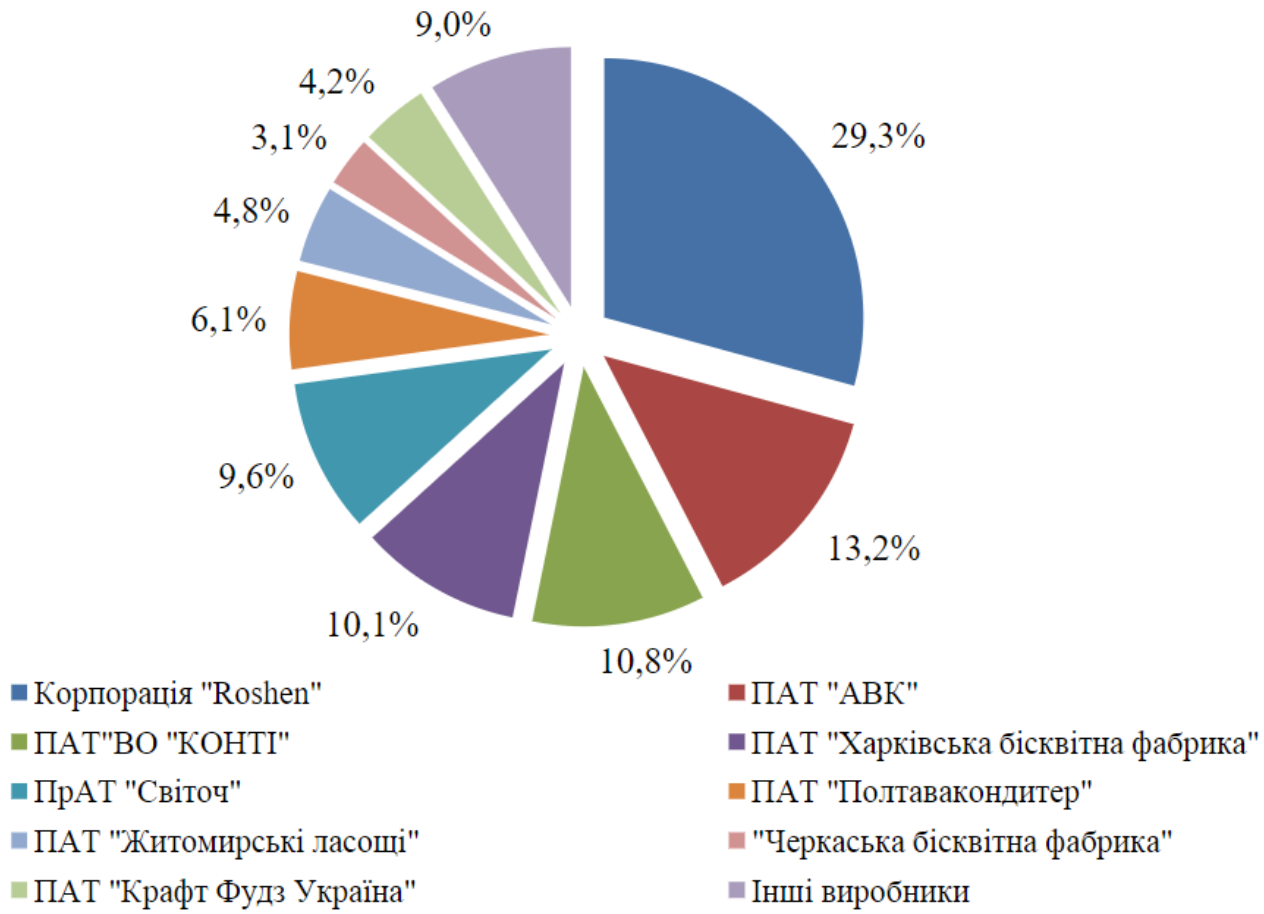

Рис.2.4. Частки основних учасників кондитерського ринку

Джерело: побудовано за даними аналітичного агентства https://pro-consulting.ua/

Результати опитування споживачів дещо відрізняються від представлення часток на ринку, але в цілому тенденція зберігається - найбільш популярною є продукція ТМ «Roshen», АВК, Конті, Світоч. При цьому, український споживач обирає кондитерські вироби за трьома ознаками: смакові якості (31%), ціна (26%), репутація виробника (30%). Найбільшу лояльність мають споживачі до торгових марок «Рошен» та «Корона» за співвідношенням ціна-якість.

Вже кілька років на ринку кондитерських виробів відбувається переділ. Скориставшись труднощами кондитерів, розташованих на сході України («АВК» і «Конті»), конкуренти витісняють продукцію цих виробників з полиць магазинів.

Продукція аналізованого підприємства ТОВ «Сідвелс» відносится до групи цукристих кондитерських виробів, і ринкова частка підприємства не перевищує 4,0%. (рис.2.5).

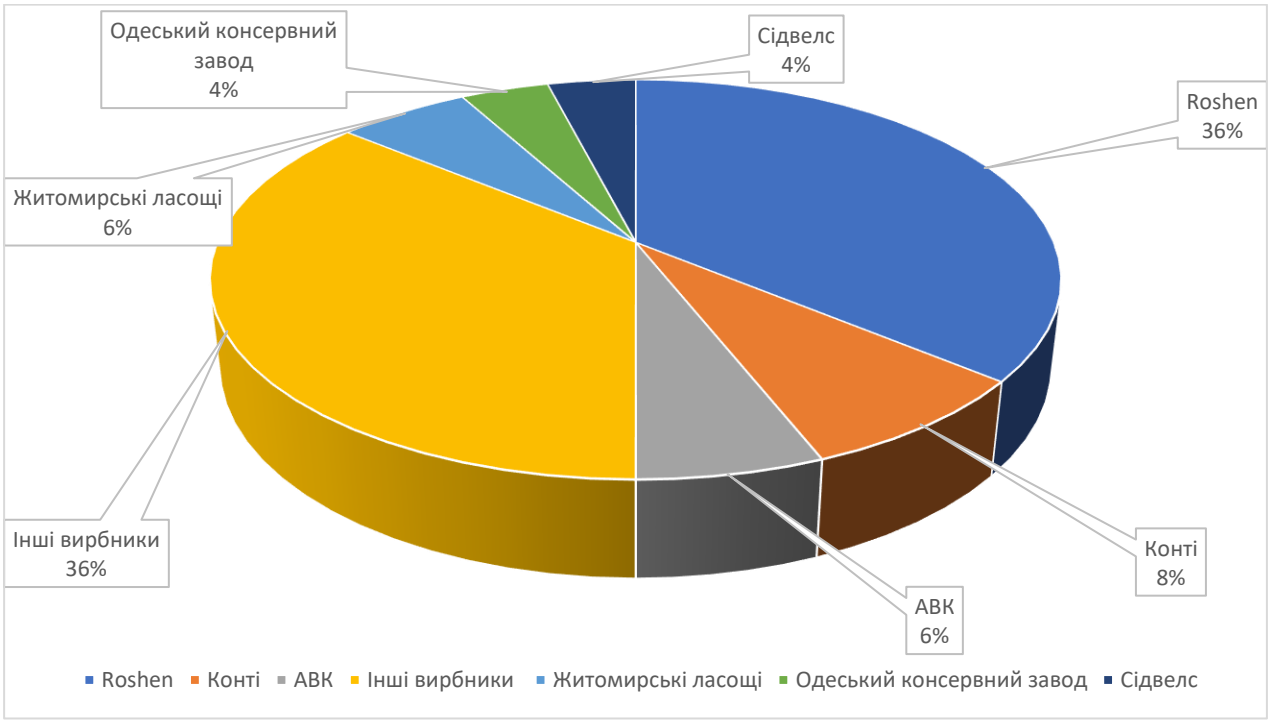

Рис.2.5. Структура ринку цукристих кондитерських виробів у 2021році, %

Джерело: побудовано за даними аналітичного агентства https://pro-consulting.ua/

Український ринок кондитерських виробів за останні роки значно змінився. На це вплинули такі фактори: зміна політичної ситуації, втрата основних виробничих потужностей кондитерського ринку на сході України; падіння обсягів виробництва; зниження експорту; застаріле зношене обладнання (до 80%); зростання вартості іноземної сировини і як наслідок збільшення собівартості продукції; зниження доходів населення; збільшення концентрації

конкурентного середовища через збільшення імпорту та як наслідок посилення конкурентної боротьби за споживача; значне скорочення кількості виробів категорії «преміум»; значна дебіторська заборгованість роздрібних підприємств торгівлі за кондитерські вироби призводить до збільшення фінансових вкладень в оборотні кошти.

За цих умов виробники кондитерських виробів намагаються створити унікальний асортимент, використовуються різні види сировини із функціональним живильним навантаженням, сучасне екологічне пакування, сертифікаційні знаки. Висока конкуренція на ринку кондитерських виробів України спонукає підприємства шукати нові шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства, на засадах основних тенденцій розвитку.

2.2. Загальна характеристика ТОВ «Сідвелс» та його базових бізнес - процесів

ТОВ «Сідвелс» - це сучасне підприємство з величезним досвідом і багатою історією, що динамічно розвивається. Основний напрямок діяльності: 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів. Офіційна адреса: Україна, 27503, Кіровоградська обл., місто Світловодськ, вулиця Софіївська, будинок 3.

Підприємство спеціалізується на випуску такої продукції:

- халви соняшникової, тахиної, арахісової (76,2%);
- кондитерського драже та солоного арахісу (6,1%);
- смажених насіння соняшнику (9,5%);
- олії соняшникової (8,2%) (рис. 2.6).

На даний момент підприємство є одним з лідерів свого сегмента (частка ринку виробників халви– 30%) і входить в ТОП-50 кондитерських компаній України.

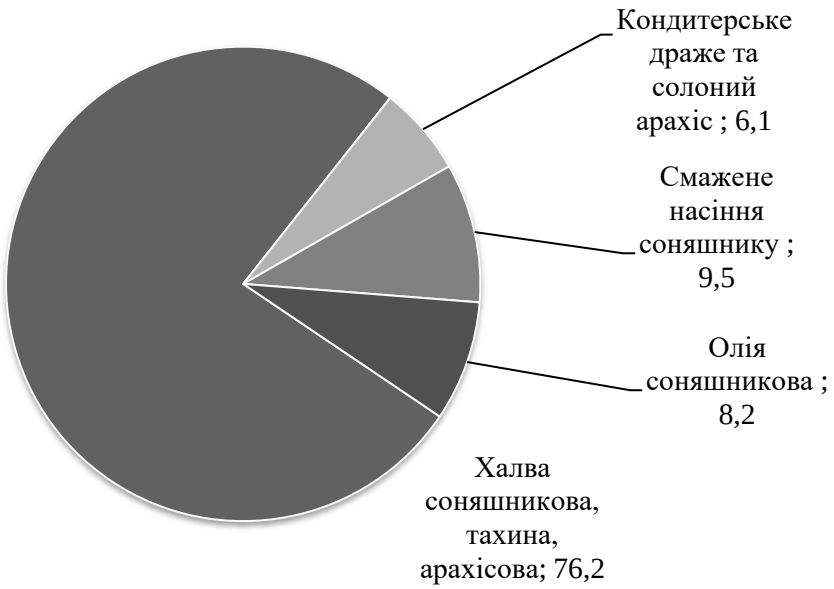

Рис. 2.6. Структура продукції ТОВ «Сідвелс» за 2021 рік, %

Джерело: побудовано на основі фінансово-економічної звітності ТОВ «Сідвелс»

Оригінальність рецептур, сучасне обладнання і використання натуральної сировини дозволяє робити продукцію найвищої якості, яка розрахована на населення з різними фінансовими можливостями та смаковими вимогами. Саме тому продукція ТОВ «ТОВ «Сідвелс»» високо оцінили вітчизняні покупці (Українські національні мережі магазинів «Амстор», «Велика Кишеня», «Метро»), так і покупці країн СНД (Казахстан, Вірменія, Грузія, Туркменістан, Азербайджан, Таджикистан), США, Ізраїль, Канада.

Конкурентні переваги ТОВ «Сідвелс»:

– стабільно високу якість продукту;

– широкий асортимент;

– класична технологія виробництва і використання виключно натуральних інгредієнтів;

– налагоджені партнерські зв'язки з клієнтами в Україні і за кордоном (лідер з експорту халви в Україні);

– висока ступінь представленості продукції в найбільших роздрібних мережах України;

– системний підхід до дистрибуції продукції;

– маркетингова і рекламна підтримка продажів;

– хороша репутація та високий рівень довіри клієнтів і споживачів;

– лідируючі позиції на ринку.

Розміщення ТОВ «Сідвелс» має вигідне економіко- географічне положення, оскільки Кіровоградська область є сусідом другого порядку серед областей до країн сусідів України, а також знаходиться на перетині важливих транспортних артерій.

Розміщення підприємства в центральному регіоні сформувало в основному географію збуту по областях. Постачальниками сировини в основному є також фірми центрального регіону (Дніпропетровської та Полтавської областей, що зменшує транспортні втрати.

На сьогодні основними постачальниками сировини для виробництва продукції ТОВ «Сідвелс» є: ТОВ «Агроносм» (м. Дніпро) – насіння соняшника; ТОВ «Вокол» (с. Тисмениця) - пюре яблучне; ТОВ «Золочів-агро» (м. Золочів) - цукор-пісок; компанія «Герат» (м. Київ) – кунжутна паста; ТОВ «Новітні крохмальні технології» (м. Радомель) - патока; ТОВ «Агрокомплекс» (Тернопільський р-н) - борошно, цукор; АТЗТ «Техно» (м. Львів) - агар; БМБ «Компаунд» (м. Київ) - кондитерська шоколадна глазур; Тернопільська птахофабрика - яйця. Деякі види сировини постачаються з-за кордону, зокрема: чорнослив (Молдова), агар (Німеччина), пектин (Польща). Усі вхідні ресурси, що поставляється супроводжуються відповідними сертифікатами якості згідно з вимогами ДСТУ.

Продукція ТОВ «Сідвелс» від виробника до споживача проходить через два рівні розподілу: оптовий посередник та роздрібний посередник.

Аналіз обраної підприємством системи дистрибуції полягає у з'ясуванні, наскільки вона пристосована до стратегії і цілей підприємства з урахуванням специфіки товару, який воно виробляє. Аналітик повинен встановити ступінь відповідності системи дистрибуції очікуванням підприємства та передбачити можливі зміни. Такий аналіз продовжується протягом тривалого періоду,

оскільки система дистрибуції є інерційною, а зміна її пов'язана з немалими затратами. Головні проблеми, які можуть бути розкриті у процесі аналізу, - це невідповідність системи дистрибуції впровадженню нових товарів на ринок і намаганню збільшити свою частку на ринку. Аналіз каналів дистрибуції спрямовується на вивчення їх глибини і ширини, тобто їх пристосованості до товару (вигідність покупки, можливість вибору, спеціалізація) і покупців (масові, певний сегмент, ніша, цільовий ринок).

Ефективність системи дистрибуції продукції кожного товаровиробника насамперед залежить від правильного рішення щодо конкретного дистриб'ютора, на якого покладається вся робота з просування товарів у ланцюжку поставок. Основною функцією дистриб'ютора є не безпосереднє здійснення прямих продажів кінцевим споживачам, а розвиток і підтримка дилерської мережі. Дія забезпечення можливостей щодо реалізації цієї функції дистриб'ютор повинен акумулювати на своїх складах закуповувані від товаровиробників великі партії товарів з подальшим перерозподілом цих товарів дрібнішими партіями за вищими цінами, ніж відпускні ціни виробника, в асортименті, визначеному з урахуванням індивідуальних потреб кожного дилера.

Дані щодо оптової реалізації халви по основним дистриб’юторам наведено в табл. 2.2. Протягом 2021 року ТОВ «Сідвелс» реалізувала продукції 107908976,2 грн, що в натуральному вимірюванні склало 2836217,653 кг халви.

Результати структурного аналізу показують, що найбільшими дистриб’юторами є: ТОВ «Союз» - 17762295,72 грн або 16,46% загальної вартості реалізації (436138,024 кг або 15,38% в натуральному вимірюванні); ТОВ «Юкон» - 11979258 грн або 11,1% загальної вартості реалізації (359 642,720 кг або 12,68% в натуральному вимірюванні); Берта Плюс Львів - 10844462,97 грн або 10,05% загальної вартості реалізації (266 802,080 кг або 9,41% в натуральному вимірюванні); ПП «Альтер С» - 8950665,039 грн або 8,29% загальної вартості реалізації (217476,530 кг або 7,67% в натуральному вимірюванні).

Таблиця 2.2

Вторинна дистрибуція халви в натуральному та вартісному вимірі, 2021 р

Дистрибьютор	Вартісні показники		Натуральні показники	
	грн	%	кг	%
ТОВ Альохін	3834038,306	3,55	105 054,668	3,70
ТОВ Альтер П (Кременчуг)	1152189,77	1,07	30 621,680	1,08
ТОВ Альтер П (Полтава)	2579842,16	2,39	66 360,040	2,34
ТОВ Альтер П (Суми)	4802265,775	4,45	141 416,221	4,99
ПП «Альтер С»	8950665,039	8,29	217 476,530	7,67
ТОВ Альянс	694789,2606	0,64	16 714,446	0,59
ТОВ Аріол	3878,01	0,00	91,690	0,00
ПП Багіра	2763145,761	2,56	52 058,958	1,84
ТОВ Білцерковьконтракт	1927177,363	1,79	60 540,500	2,13
ТОВ Берта Плюс Івано-Франківск	3575043,48	3,31	92 174,420	3,25
ТОВ Берта Плюс Львів	10844462,97	10,05	266 802,080	9,41
ТОВ Вендино-Запад	2748122,936	2,55	72 423,620	2,55
ВПК Украина Рівно	2228235,587	2,06	57 850,340	2,04
ТОВ Гермес 7	1084132,1	1,00	33 147,580	1,17
ТОВ Голдентрейд Груп	620653,29	0,58	18 001,500	0,63
ТОВ Інкорт	4554888,346	4,22	122 472,475	4,32
ТОВ Клас и К	2307232,34	2,14	73 340,730	2,59
ПП Колищак	2542365,276	2,36	68 130,603	2,40
ПП Колега	22695,414	0,02	689,000	0,02
ТОВ Коломиєц Умань	1070926,136	0,99	27 436,335	0,97
ТОВ Коломиєц Черкаси	4773845,32	4,42	123 441,505	4,35
ПАТ Континент	1169503,289	1,08	31 891,500	1,12
ПАТ МК-СЕРВИС	232843,248	0,22	31 940,530	1,13
ТОВ Нова Справа Ужгород	3656655,77	3,39	89 162,400	3,14
ТОВ Нова Трейд	1634072,1	1,51	49 234,054	1,74
ПП Синицин Миколаїв	2697132,61	2,50	67 836,813	2,39
ПП Синицин Первомайск	2537435,163	2,35	65 819,451	2,32
ТОВ «Союз»	17762295,72	16,46	436 138,024	15,38
СТВ-Чернигов	372516,084	0,35	2 615,720	0,09
СТВ ПП	1321885,04	1,23	14 965,380	0,53
ТВК Віктория	582456,083	0,54	16 956,680	0,60
ТОВ Укрпромінвест-Кондитер-Харьків	307005,07	0,28	7 368,200	0,26
ПАТ Фурманец	575323,408	0,53	16 401,260	0,58
ТОВ «Юкон»	11979258	11,10	359 642,720	12,68
Разом	107908976,2	100,00	2 836 217,653	100,00

Джерело: побудовано на основі фінансово-економічної звітності ТОВ «Сідвелс»

Таблиця 2.3

Вторинна дистрибуція халви в натуральному та вартісному вимірі, 10 місяців 2022 року

Дистрибьютор	Вартісні показники		Натуральні показники	
	грн	%	грн	%
ТОВ Альохін	3 244 681,960	4,09	68 605,332	3,83
ТОВ Альтер П (Кременчуг)	504 509,740	0,64	11 472,640	0,64
ТОВ Альтер П (Полтава)	2 365 067,670	2,98	50 745,480	2,83
ТОВ Альтер П (Суми)	3 844 534,563	4,85	90 545,576	5,06
ПП «Альтер С»	5 651 985,774	7,13	110 326,310	6,16
ПП Багіра	218 325,732	0,28	3 607,652	0,20
ТОВ Білцерковьконтракт	570 075,665	0,72	13 762,280	0,77
ТОВ Берта Плюс Івано-Франківск	3 131 437,300	3,95	67 605,180	3,78
ТОВ Берта Плюс Львів	8 923 828,890	11,26	185 048,000	10,34
ТОВ Вендино-Запад	2 217 173,131	2,80	51 321,780	2,87
ВПК Украина Рівно	1 267 760,860	1,60	26 511,400	1,48
ТОВ Гермес 7	997 771,160	1,26	25 721,300	1,44
ТОВ Голдентрейд Груп	376,530	0,00	12,600	0,00
ТОВ ЗДК ТРЕЙД	1 197 290,210	1,51	32 588,148	1,82
ТОВ Інкорт	1 491 860,676	1,88	35 138,475	1,96
ТОВ Клас и К	1 011 327,280	1,28	25 641,180	1,43
ПП Колищак	1 878 162,261	2,37	41 893,522	2,34
ТОВ Коломиєц Умань	876 107,620	1,11	19 106,240	1,07
ТОВ Коломиєц Черкаси	4 027 455,359	5,08	90 595,135	5,06
ПАТ Континент	550 308,324	0,69	11 579,800	0,65
ПАТ МК-СЕРВИС	949 690,920	1,20	92 314,080	5,16
НВЦ Сигма	697 924,750	0,88	5 396,940	0,30
ТОВ Нова Справа Ужгород	3 490 633,740	4,40	68 013,980	3,80
ТОВ Нова Трейд	1 720 891,760	2,17	43 807,680	2,45
ПП Синицин Миколаїв	2 475 048,658	3,12	52 557,844	2,94
ПП Синицин Первомайск	1 824 812,060	2,30	37 263,509	2,08
ТОВ «Союз»	14 373 001,013	18,14	291 957,220	16,31
СТВ ПП	1 371 457,930	1,73	12 700,520	0,71
ТОВ Укрпромінвест-Кондитер-Харьків	754 593,860	0,95	16 844,200	0,94
ПАТ Фурманец	372 756,854	0,47	8 557,500	0,48
ТОВ «Юкон»	7 242 421,716	9,14	198 887,280	11,11
Разом	79 243 273,964	100,00	1790128,782	100,00

Джерело: побудовано на основі фінансово-економічної звітності ТОВ «Сідвелс»

Частка інших дистриб'юторів не перевищує 4,5 %. Зміна частки реалізації у вартісному вимірі представлена на рис.2.8.

Рис.2.8. Розподіл виторгу від реалізації між найбільшими дистриб'юторами

Джерело: побудовано автором за результатами аналізу звітності

Ситуація в структурі дистрибуції за 10 місяців 2022 року суттєво не змінилась. Протягом 10 місяців 2022 року ТОВ «Сідвелс» реалізувала продукції на 79243273,964 грн, що в натуральному вимірюванні склало 1790128,782 кг халви. Результати структурного аналізу показують, що найбільшими дистриб'юторами є: ТОВ «Союз» - 14 373 001,013 грн або 18,14% загальної вартості реалізації (291957,220 кг або 16,31% в натуральному вимірюванні); ТОВ «Юкон» - 7242421,716 грн або 9,14% загальної вартості реалізації (198887,280 кг або 11,11% в натуральному вимірюванні); Берта Плюс Львів - 8923828,890 грн або 11,26% загальної вартості реалізації (185 048,000 кг або 10,34% в натуральному вимірюванні); ПП «Альтер С» - 5651985,774 грн або 7,13% загальної вартості реалізації (110 326,310 кг або 6,16% в натуральному вимірюванні).

Побудуємо матрицю SWOT (рис. 2.9), сутність якої полягає в тому, що вона дає змогу ТОВ «Сідвелс» завдяки різноманітним комбінаціям сильних і слабких сторін, можливостей і загроз формувати оптимальну маркетингову стратегію компанії згідно з умовами ринкового середовища. Також за підсумками SWOT -аналізу компанія може сформувати цілі просування, обрати цільові аудиторії - суб'єкти маркетингових комунікацій та уточнити позиціонування.

Сильні сторони Підприємство має великий досвід роботи на вітчизняному ринку Продукція з винятково натуральних інгредієнтів Асортимент продукції Компетентність персоналу Більш низькі витрати	**Можливості** Здатність залучати додаткові групи клієнтів або вийти на нові ринки Шляхи розширення асортименту продукції для задоволення потреб споживачів Можливість швидкого розвитку у зв'язку із можливим зростанням попиту на ринку Поява нових технологій Проникнення на нові ринки Європи та дальнього зарубіжжя
Слабкі сторони Немає чіткого стратегічного розвитку Низька прибутковість Внутрішньовиробничі проблеми Недостатній імідж на ринку Незадовільна організація маркетингової діяльності Нестабільне постачання ресурсів викликане військовими діями	**Загрози** Вихід на ринок конкурентів з більш низькими витратами Нові законодавчі вимоги Висока залежність від попиту і етапів ЖЦТ Зміна потреб і смаків споживачів Несприятлива зміна економічної ситцації (підвищення цін на сировину та енергоресурси) Продукція має дещо сезонний характер На вітчизняному ринку багато імпортної продукції Загроза руйнування інфраструктури підприємства у результаті військових дій Загроза припинення функціонування підприємства в результаті окупації

Рис.2.9. Результати SWOT – аналізу ТОВ «Сідвелс»

Джерело: побудовано автором

Нагальним питанням для товариства є питання низького рівня стимулювання збуту. Основним ринком збуту є вітчизняний ринок. Аналізуючи рівні каналів розподілу, виробник ТМ використовує нульовий, дворівневий і дворівневий канали розподілу. Отже - змішаний метод збуту.

Основними цілями просування кондитерських виробів ТОВ «Сідвелс» є: стимулювання попиту; збереження частки ринку; збільшення обсягів продажу.

2.3. Аналіз ефективності бізнес-процесів підприємства

В сучасних умовах господарювання, як відомо, основною метою підприємства (чи фірми) є отримання бажаного (планованого) прибутку. Прибуток є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зміцнення його матеріально-технічної бази на інноваційній основі. А тому уся діяльність підприємства спрямовується на те, щоб забезпечити зростання прибутку або принаймні його стабілізацію на певному рівні.

Прибуток – це та частина виручки, що залишається в розпорядженні підприємства після відшкодування всіх витрат на виробничу і комерційну діяльність. А тому досягнення цієї мети є можливим лише за умови одночасного збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та підвищення ефективності.

Аналіз даних основних показників фінансових результатів та структури прибутку від звичайної діяльності підприємства ТОВ «Сідвелс» вказує на те, що за період, що аналізується, спостерігається стабільне збільшення основного показника діяльності підприємства - чистого прибутку з 859,8 тис. грн. у 2019 році до 3304,3 тис. грн. у 2021 році. Темп зростання чистого прибутку: у 2020 році склав 93,5 % і 2021 році 98,6 %. Цьому сприяло збільшення прибутку від операційної діяльності: у 2020 році на 6,2% або на 57,6 тис. грн., у 2021 році на 121,4% або на 1198,4 тис. грн. за рахунок збільшення обсягів продажів.

Негативним фактором є: збільшення адміністративних витрат у 2021 році на 10,5% або 1603 тис. грн. і витрат на збут на 10,4% або на 531,3 тис. грн.

Позитивним фактором є: збільшення грошового потоку у 2020 році на 69,3% або на 794,5 тис. грн., у 2021 році на 99,1% або на 1923,3 тис. грн., а також зменшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції у 2021 році на 1,01% або на 0,01 грн.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Сідвелс» за 2019-2021 рр.

№ рядка	Показник	2019	2020	2021	Відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, %	
					2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
1	Чистий доход	118354,6	123435	141330,9	5080,4	17895,9	4,3	14,5
2	Собівартість продукції	96935,7	102103,3	116666,5	5167,6	14563,2	5,3	14,3
3	Валовий прибуток від реалізації (р. 1 – р. 2)	21418,9	21331,7	24664,4	-87,2	3332,7	- 0,4	15,6
4	Адмін. витрати	15387,05	15253,2	16856,2	-133,85	1603	- 0,9	10,5
5	Витрати на збут	5102,35	5091,4	5622,7	-10,95	531,3	- 0,2	10,4
6	Собівартість + інші витрати (р.2 + р.4 + р.5)	117425,1	122447,9	139145,4	5022,8	16697,5	4,3	13,6
7	Прибуток від реалізації (р.1 – р.6)	929,5	987,1	2185,5	57,6	1198,4	6,2	121,4
8	Інший операційний доход	-	-	-	-	-	-	-
9	Прибуток від операційної діяльності (р.7 + р.8)	929,5	987,1	2185,5	57,6	1198,4	6,2	121,4
10	Прибуток від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-
11	Інші фінансові доходи	158,86	1118,6	1997,16	959,74	878,56	604,1	78,5
12	Прибуток від звичайної діяльності (р.9+р.10+р.11)	1088,36	2105,7	4182,66	1017,34	2077	93,5	98,6
13	Податок на прибуток	228,56	442,2	878,36	213,64	436,16	93,5	98,6
14	Чистий прибуток (р.12 – р.13)	859,8	1663,5	3304,3	803,7	1640,8	93,5	98,6

Джерело: побудовано автором за результатами аналізу звітності

Прибуток від звичайної діяльності (до оподаткування) за роками становив:

у 2019 році - 1088,36 тис. грн., у 2020 році збільшився на 1017,3 тис. грн., або 93,5%, та становив 2105,7 тис. грн., у 2021 році також збільшився ще на 2077 тис. грн., або на 98,6%, та становив 4182,66 тис. грн., збільшення відбулося за рахунок зростання прибутку від операційної діяльності підприємства: у 2019 році - 929,5 тис. грн., а у 2020 році збільшився на 57,6 тис. грн. або на 6,2% та становив 987,1 тис. грн.; у 2021 році відносно 2020 року прибуток від операційної діяльності збільшився на 1198,4 тис. грн. або на 6,2%, та становив 987,1 тис. грн, а у 2020 році збільшився на 57,6 тис. грн. або на 6,2% і становив 987,1 тис. грн.; у 2021 році відносно 2020 року прибуток від операційної діяльності збільшився на 1198,4 тис. грн. або на 121,4% та становив 2185,5 тис. грн., а також інших фінансових доходів: у 2020 році відносно 2019 року вони збільшилися на 959,7 тис. грн. або на 604,1%, та у 2021 році порівняно з 2020 роком - на 878,6 тис. грн. або на 78,5%.

Рентабельність – це відносний показник, рівень прибутковості, який виміряється у відсотках. Визначимо основні показники рентабельності.

Рентабельність активів за чистим прибутком:

$$Rоб = NP / A, \qquad (2.1)$$

де NP – чистий прибуток;

A – активи підприємства;

$$РОБ2019 = \frac{859,8}{3176,3} = 27,07\%;$$

$$РОБ2020 = \frac{1663,5}{4230,1} = 39,33\%;$$

$$РОБ2021 = \frac{3304,3}{4823,3} = 68,51\%.$$

Рентабельність власного капіталу за чистим прибутком:

$$Rc.к = NP / E, \quad (2.2)$$

где NP – чистий прибуток;

E – власний капітал підприємства;

$$RC.K.2019 = \frac{859,8}{1301,4} = 66,07\%;$$

$$RC.K.2020 = \frac{1663,5}{2105,1} = 79,02\%;$$

$$RC.K.2021 = \frac{3304,3}{3745,9} = 88,21\%.$$

Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації:

$$R_Q = (P - AC - CC) / NQ, \quad (2.3)$$

где P – валовий прибуток від реалізації;

AC – адміністративні витрати;

CC – витрати на збут;

NQ – чистий доход (виторг) від реалізації.

$$RQ2019 = \frac{21418,9 - 15387,05 - 5102,35}{118354,6} = 0,79\%;$$

$$RQ2020 = \frac{21331,7 - 15253,2 - 5091,4}{123435} = 0,8\%;$$

$$RQ2021 = \frac{24664,4 - 16856,2 - 5622,7}{141330,9} = 1,55\%.$$

Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності:

$$R^{ОП}_{Q} = PQ / NQ, \quad (2.4)$$

где PQ – прибуток від операційної діяльності;

NQ – чистый доход (выручка) от реализации;

$$R^{ОП}Q2019 = \frac{929,5}{118354,6} = 0,79\%;$$

$$R^{ОП}Q2020 = \frac{987,1}{123435} = 0,8\%;$$

$$R^{ОП}Q2021 = \frac{2185,5}{141330,9} = 1,55\%.$$

Рентабельность реализованной продукции по чистой прибыли:

$$R^{Ч}_{Q} = NP / NQ, \quad (2.5)$$

где NP – прибыль от операционной деятельности;

NQ – чистий доход (виторг) від реалізації;

$$R^{Ч}Q2019 = \frac{859,8}{118354,6} = 0,73\%;$$

$$R^{Ч}Q2020 = \frac{1663,5}{123435} = 1,35\%;$$

$$R^{Ч}Q2021 = \frac{3304,3}{141330,9} = 2,34\%.$$

Зведені дані з аналізу показників рентабельності наведено в таблиці 2.5. Графічно розраховані показники наведено на рис. 2.10.

Проведені розрахунки та графічне відображення коефіцієнтів рентабельності за 2019 - 2021 рр. вказують на збільшення рентабельності з кожним періодом.

Рентабельність активів за чистим прибутком у 2020 році відносно 2019 року збільшилася на (39,33 - 27,07) 12,26 п., у 2021 році на (68,51 - 39,33) 29,18 п.

Таблиця 2.5

Зведені результати аналізу рентабельності ТОВ «Сідвелс» за 2019 - 2021 рр.

Показники рентабельності	2019 рік, %	2020 рік, %	2021 рік, %	Динаміка показника
Рентабельність активів за чистим прибутком	27,07	39,33	68,51	Зростання
Рентабельність власного капіталу за чистим прибутком	66,07	79,02	88,21	Зростання
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	0,79	0,8	1,55	Зростання
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	0,79	0,8	1,55	Зростання
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	0,73	1,35	2,34	Зростання

Джерело: побудовано автором за результатами аналізу звітності

Рентабельність власного капіталу за чистим прибутком у 2020 році становила 79,02 %, порівняно з попереднім роком збільшилася на (79,02 - 66,07) 12,95 п., у 2021 році цей показник становив 88,21 % та відносно 2020 року збільшився на (88,21 - 79,02) 9,19 п.

Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації та рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності становила: у 2019 році 0,79 %, у 2020 році такі показники збільшилися на (0,8 - 0,79) 0,01 в. п. відносно 2019 року, у 2021 році значення цих показників уже становили 1,55 %, що порівняно з попереднім роком збільшилось на (1,55 - 0,8) 0,75 в. п.

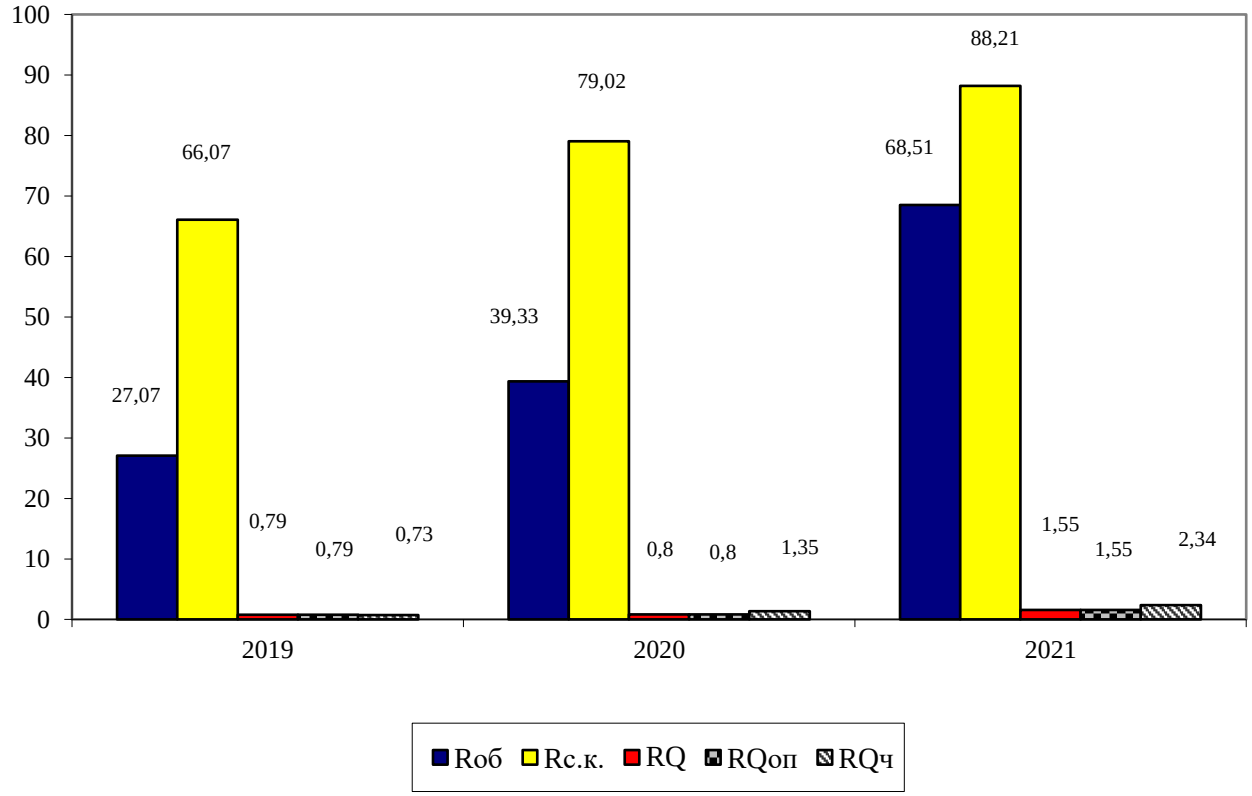

Рис. 2.10. Динаміка коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Сідвелс» за 2019 - 2021 рр.

Джерело: побудовано автором за результатами аналізу звітності

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком склала за роками: 2019 рік - 0,73 %, 2020 рік - 1,35%, 2021 рік - 2,34%. Спостерігається тенденція збільшення цього показника: у 2020 році порівняно з 2019 роком з 0,73 % до 1,35 %, тобто на 0,62 в. п., а у 2021 році порівняно з 2020 роком з 1,35 % до 2,34 %, тобто на 0,99 в. п.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Сідвелс» рентабельне, його рентабельність із кожним роком за всіма показниками зростає,

і це свідчить про хорошу ефективність діяльності цього харчового підприємства.

2.4 Оцінка дистрибуційних бізнес-процесів ТОВ «Сідвелс»

Для подальшої оцінки дистрибуційних процесів доцільно розрахувати показники концентрації мережі та індекс Херфіндаля-Хіршмана. Індекс концентрації може бути розрахований за формулою (2.6), як оцінка обсягів реалізації чотирьох найбільших дистриб'юторів в натуральному виразі до загального обсягу ринку:

$$CR = \frac{\sum_{k=1}^{4} Qk}{\sum_{k=1}^{4} Qk + \sum_{j=1}^{n} Qj}, \quad (2.6)$$

де Qk – обсяги реалізації найбільших дистриб'юторів;

Qj – обсяги реалізації інших (невеликих) дистриб'юторів.

Вихідні дані для розрахунку індексу концентрації наведені в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Вихідні дані для оцінки індексу концентрації мережі дистриб'юторів

Дистриб'ютори	TR,грн	Q, кг
ТОВ «Союз»	14 373 001,013	291 957,220
ТОВ «Юкон»	7 242 421,716	198 887,280
Берта Плюс Львів	8 923 828,890	185 048,000
ПП «Альтер С»	5 651 985,774	110 326,310
Разом по найбільшим дистриб'юторам	36 191 237,392	786 218,810
Разом по мережі	79 243 273,964	1 790 128,782

Джерело: побудовано автором за результатами власних розрахунків

$$CRQ_{2021} = \frac{\sum_{k=1}^{4} Qk}{\sum_{k=1}^{4} Qk + \sum_{j=1}^{n} Qj} = \frac{786218{,}810}{1790128{,}782} = 0{,}439.$$

Отримане значення індексу концентрації мережі дистриб'юторів ТОВ «Сідвелс» склало 0,439 одиниць, що менше граничного значення 0,5. Отже, можна стверджувати, що мережа достатньо конкурентна.

$$CRTR_{2021} = \frac{\sum_{k=1}^{4} TRk}{\sum_{k=1}^{4} TRk + \sum_{j=1}^{n} TRj} = \frac{36191237{,}392}{79243273{,}964} = 0{,}456.$$

Розраховане значення індексу концентрації (за вартісним вимірюванням) мережі дистриб'юторів ТОВ «Сідвелс» склало 0,456 одиниць, що менше граничного значення 0,5. Отже, можна стверджувати, що мережа за вартісною оцінкою менш конкурентна, ніж за оцінкою в натуральному вимірюванні. Оцінка динаміки обсягів реалізації найбільшого дистриб'ютора ТОВ «Союз» за 2021 рік наведено на рис. 2.11.

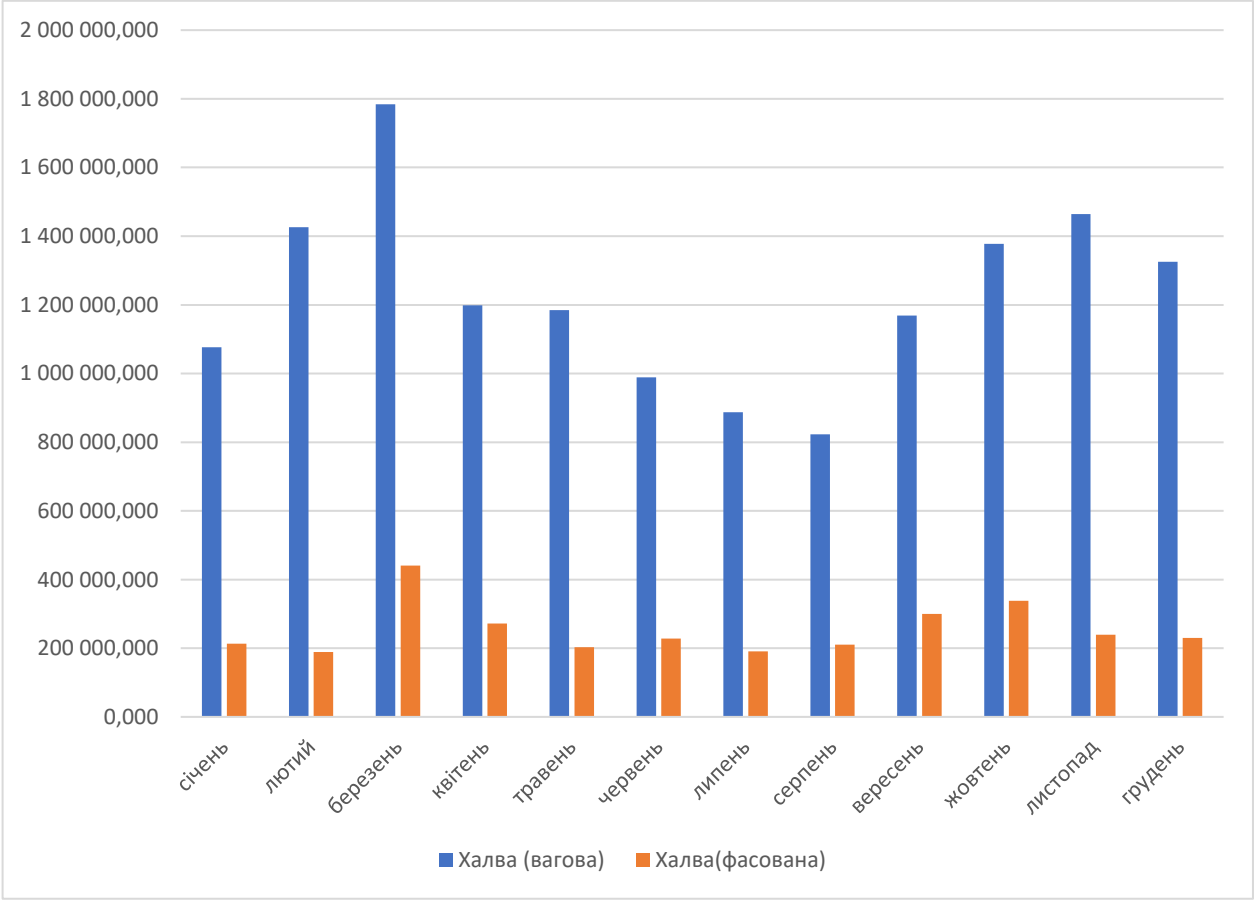

Рис. 2.11. Динаміка обсягів реалізації халви вагової та фасованої дистриб'ютором ТОВ «Союз» за 2021 рік

Джерело: побудовано автором за результатами власних розрахунків

Аналіз даних рис 2.11 свідчить про наявність суттєвої циклічності у обсягах реалізації халви. Можна припустити, що циклічність або сезонна залежність присутня і в динаміці загальних показників реалізації продукції ТОВ «Сідвелс».

Для проведення подальшого аналізу сформує таблицю вихідних даних щодо загальних обсягів реалізації халви вагової та фасованої за 2020-2022 роки. Результати представлені на рис 2.12.

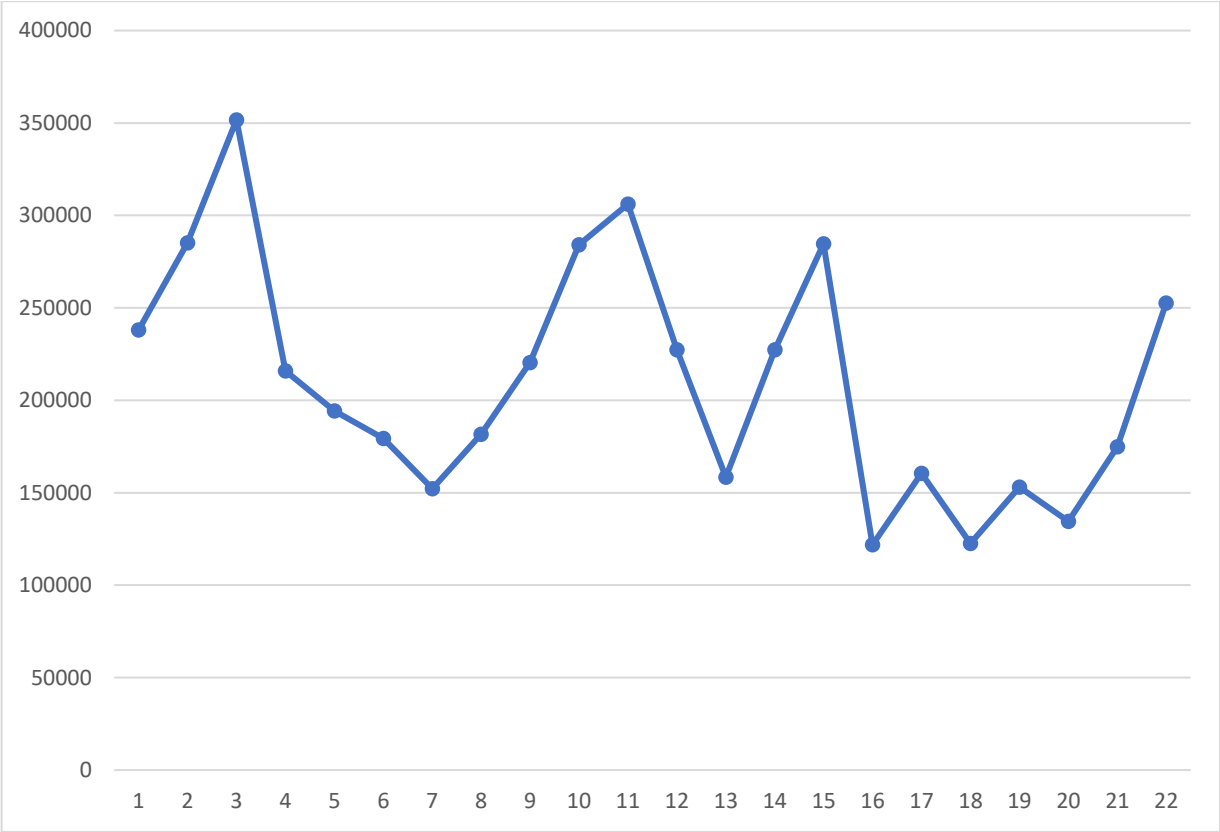

Рис. 2.12. Вихідні дані (поле кореляції) обсягів реалізації халви вагової та фасованої в натуральному вимірюванні

Джерело: побудовано автором за результатами власних розрахунків

Виходячи із графіка зрозуміло, що значення обсягів реалізації утворюють пилкоподібну фігуру. Розрахуємо кілька послідовних коефіцієнтів автокореляції. Для цього сформуємо першу допоміжну таблицю (2.5). Слід зазначити, що середнє значення отримується шляхом ділення не на 22, а на 21, тому що в нас тепер на одне спостереження менше.

Тепер обчислюємо коефіцієнт автокореляції першого порядку по формулі

$$r_1 = \frac{\sum_{t=2}^{n}(y_t - \bar{y}_1)(y_{t-1} - \bar{y}_2)}{\sqrt{\sum_{t=2}^{n}(y_t - \bar{y}_1)^2 \sum_{t=2}^{n}(y_{t-1} - \bar{y}_2)^2}}, \quad (2.7)$$

де

$$\bar{y}_1 = \frac{1}{n-1}\sum_{t=2}^{n} y_t \, , \bar{y}_2 = \frac{1}{n-1}\sum_{t=2}^{n} y_{t-1}.$$

На підґрунті отриманих в табл. 2.5 результатів розраховуємо за формулою 2.9 коефіцієнт автокореляції першого порядка.

$$r_1 = \frac{38717{,}18}{\sqrt{84632{,}47 * 83563{,}59}} = 0{,}4603.$$

Таблиця 2.7

Розрахунок складових коефіцієнту автокореляції першого порядку обсягів реалізації халви

t	y_t	y_{t-1}	$y_t - \bar{y}_1$	$y_{t-1} - \bar{y}_2$	$(y_t - \bar{y}_1) \times$ $\times (y_{t-1} - \bar{y}_2)$	$(y_t - \bar{y}_1)^2$	$(y_{t-1} - \bar{y}_2)^2$
1	238006	238,006					
2	285201,9	285,2019	238,006	74,91367	29,73164	2227,306	5612,058
3	351673,3	351,6733	285,2019	141,385	76,92755	10876,4	19989,72
4	215819,2	215,8192	351,6733	5,530929	143,3989	793,1291	30,59118
5	194337,8	194,3378	215,8192	-15,9504	7,544812	-120,343	254,4156
6	179321,7	179,3217	194,3378	-30,9665	-13,9365	431,5659	958,9263
7	152156,6	152,1566	179,3217	-58,1317	-28,9527	1683,065	3379,289
8	181600	181,6	152,1566	-28,6883	-56,1178	1609,923	823,0185
9	220404,4	220,4044	181,6	10,11612	-26,6744	-269,842	102,3359
10	284185,5	284,1855	220,4044	73,89726	12,13001	896,3742	5460,805
11	306107	306,107	284,1855	95,81873	75,91115	7273,709	9181,229
12	227404,3	227,4043	306,107	17,11606	97,83261	1674,509	292,9594
13	158487,2	158,4872	227,4043	-51,801	19,12994	-990,95	2683,345
14	227371,1	227,3711	158,4872	17,08285	-49,7871	-850,506	291,8236
15	284588,7	284,5887	227,3711	74,30042	19,09673	1418,895	5520,553
16	121820	121,82	284,5887	-88,4683	76,3143	-6751,4	7826,637
17	160439,1	160,4391	121,82	-49,8492	-86,4544	4309,681	2484,941
18	122572,3	122,5723	160,4391	-87,716	-47,8353	4195,921	7694,094
19	152970,7	152,9707	122,5723	-57,3175	-85,7021	4912,231	3285,297
20	134440,3	134,4403	152,9707	-75,8479	-55,3036	4194,667	5752,911
21	174854,7	174,8547	134,4403	-35,4335	-73,8341	2616,2	1255,534
22	252579,8	252,5798	174,8547	42,29154	-33,4196	-1413,37	1788,575
Сума	4388,336	4373,762	0,0	0,0	38717,18	84632,47	83563,59
Середнє	208,9684	208,2744	–	–	–	–	–

Джерело: побудовано автором за результатами власних розрахунків

Для подальшого аналізу побудуємо таблицю (2.7) для розрахунків коефіцієнта автокореляції другого порядку.

$$r_2 = \frac{5571{,}860}{\sqrt{78530{,}339 \cdot 82390{,}871}} = 0{,}06927.$$

Аналогічно знаходимо коефіцієнти автокореляції більш високих порядків, а всі отримані значення затягаємо у зведену таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Розрахунок складових коефіцієнту автокореляції другого порядку обсягів реалізації халви

t	y_t	y_{t-2}	$y_t - \bar{y}_3$	$y_{t-2} - \bar{y}_4$	$(y_t - \bar{y}_3) \times$ $\times (y_{t-2} - \bar{y}_4)$	$(y_t - \bar{y}_3)^2$	$(y_{t-2} - \bar{y}_4)^2$
1	238,006						
2	285,202						
3	351,673	238,006	146,517	28,061	4111,352	21467,106	787,401
4	215,819	285,202	10,663	75,257	802,423	113,689	5663,552
5	194,338	351,673	-10,819	141,728	-1533,331	117,047	20086,798
6	179,322	215,819	-25,835	5,874	-151,750	667,445	34,502
7	152,157	194,338	-53,000	-15,608	827,199	2809,008	243,594
8	181,600	179,322	-23,557	-30,624	721,393	554,919	937,807
9	220,404	152,157	15,248	-57,789	-881,145	232,492	3339,540
10	284,186	181,600	79,029	-28,345	-2240,104	6245,557	803,462
11	306,107	220,404	100,950	10,459	1055,842	10190,963	109,391
12	227,404	284,186	22,248	74,240	1651,668	494,957	5511,602
13	158,487	306,107	-46,669	96,162	-4487,810	2178,037	9247,059
14	227,371	227,404	22,214	17,459	387,841	493,480	304,815
15	284,589	158,487	79,432	-51,458	-4087,421	6309,442	2647,938
16	121,820	227,371	-83,337	17,426	-1452,204	6945,007	303,657
17	160,439	284,589	-44,718	74,643	-3337,871	1999,665	5571,626
18	122,572	121,820	-82,584	-88,125	7277,783	6820,186	7766,083
19	152,971	160,439	-52,186	-49,506	2583,532	2723,372	2450,872
20	134,440	122,572	-70,716	-87,373	6178,708	5000,806	7634,056
21	174,855	152,971	-30,302	-56,975	1726,441	918,208	3246,106
22	252,580	134,440	47,423	-75,505	-3580,685	2248,952	5701,012
Сума	4103,134	4198,907	0,000	0,000	5571,860	78530,339	82390,871
Середне	205,157	209,945					

Джерело: побудовано автором за результатами власних розрахунків

Таблиця 2.9

Динаміка коефіцієнтів автокореляції рівнів реалізації за 2020-2022 рр

Лаг	Коефіцієнти автокореляції рівнів
1	0,1840
2	-0,5343
3	0,1063
4	0,9814
5	0,1524
6	-0,6613
7	-0,0139
8	0,9516
9	0,1534
10	-0,6733
11	-0,1508
12	0,9219

Джерело: побудовано автором за результатами власних розрахунків

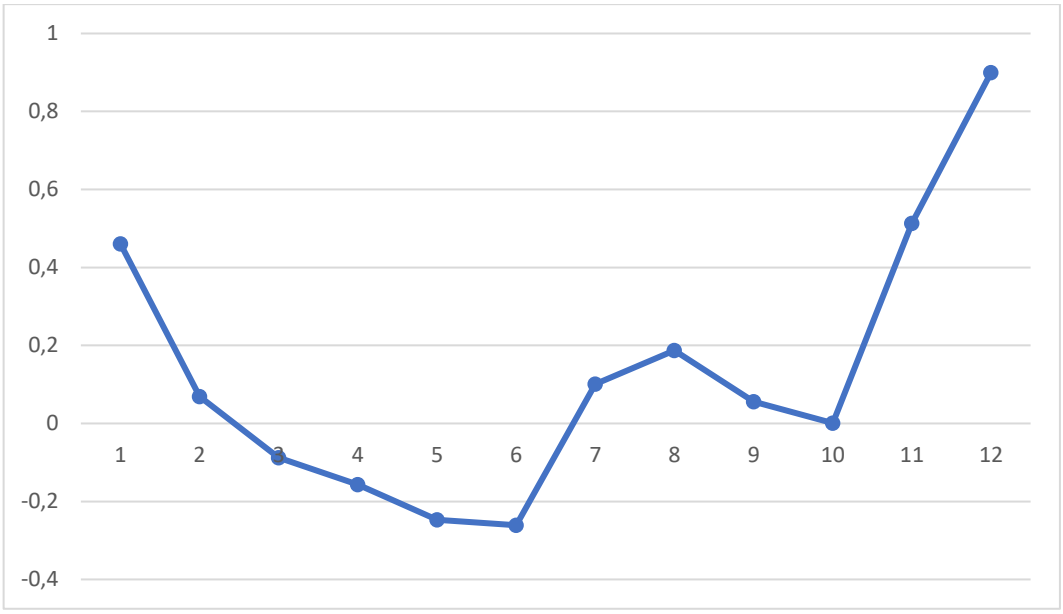

Рис.2.13. Динаміка коефіцієнтів автокореляції рівнів реалізації халви за 2020-2022 роки

Джерело: побудовано автором за результатами власних розрахунків

Отримані данні свідчать про відсутність статевої циклічності та сезонних коливань з фіксованою періодичністю. Кластер-колекція об'єктів даних містить схожі об'єкти в одному кластері. Це означає, ідо об'єкти є аналогічними один до одного в межах однієї групи, і в той же час вони досить різні, або пов'язані з об'єктами в іншій групі або в інших кластерах. Кластерний аналіз також

називають кластеризацією або сегмента цією даних. Кластерний аналіз розподіляє даний набір точок даних в набір кластерів або груп. Ці точки даних якомога більше схожі в межах однієї групи та віддалені наскільки це можливо від інших груп. Кластерний аналіз відноситься до навчання без вчителя (unsupervised learning) з огляду на те, що на початку немає визначених класів.

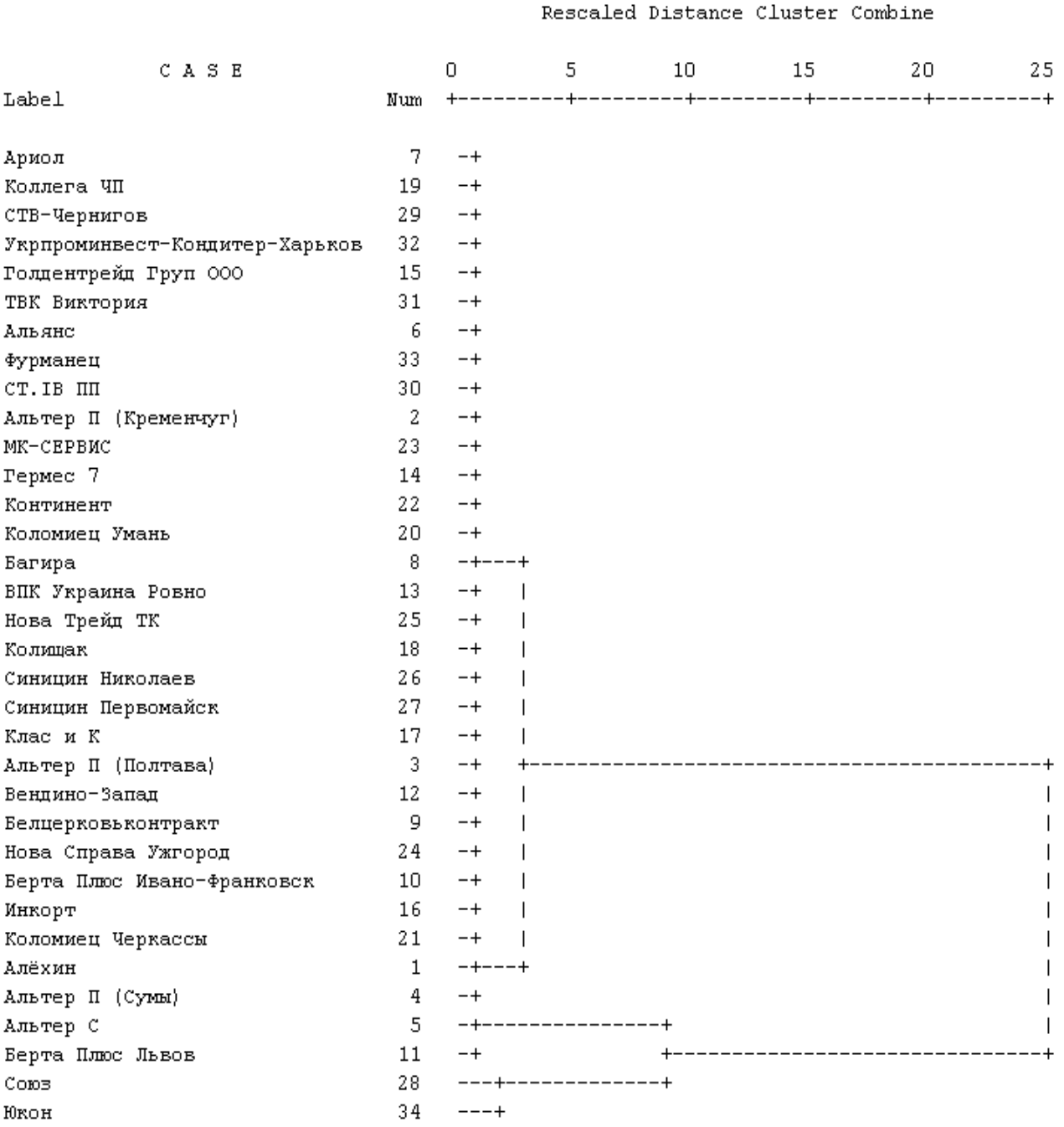

Рис.2.14. Дендрограма мережі дистрибуції ТОВ «Сідвелс»

Джерело: побудовано автором за результатами власних розрахунків

Існує дві основні класифікації алгоритмів кластеризації

1.Ієрархічні і неієрархічні (плоскі). Ієрархічні алгоритми будують систему] вкладених розбитті в, тобто на виході алгоритму представляється дерево кластерів, з коренем у якості всієї вибірки і листками — у якості найменших кластерів. Неієрархічні алгоритми будують лише одне розбиття об'єктів на кластери.

2. Чіткі і нечіткі. Чіткі алгоритми надають всім об'єктам вибірки відповідний номер кластера, що означає, що кожен об'єкт повинен відноситься лише до одного кластеру.

Ієрархічні методи кластерного аналізу характеризуються тим, що процес об'єднання об'єктів при їх використанні має ієрархічний характер і може бути поданий у вигляді дендрограми (деревоподібної діаграми). Дендрограма (dendrogram, від грец. dendron – "дерево") – деревоподібна діаграма, що містить n рівнів, кожний з яких відповідає одному із кроків процесу послідовного укрупнення кластерів. Робота ієрархічних методів проілюстрована на рис. 2.14.

Моделювання в системі SPSS дозволило отримати розподіл дистриб'юторів ТОВ «Сідвелс» в залежності від обсягів реалізації різних видів продукції за рік. Базою розрахунків прийнято 2021 рік. Результати наведено в табл.2.9.

Таким чином, моделювання показало наявність трьох кластерів (груп) дистриб'юторів які розрізняються параметрами реалізації продукції. В табл. 2.10 наведено середні значення обсягів реалізації продукції по окремим групам.

Таблиця 2.10

Середні значення обсягів реалізації по кластерами

Продукція	Параметри кластера		
	1	2	3
Вагова	377879.98	55.00	231225.00
Фасована	58258.04	36.69	35577.08

Джерело: побудовано автором за результатами власних розрахунків

Таблиця 2.11

Розподіл дистриб'юторів ТОВ «Сідвелс» по кластерам

Номер	Дистриб'ютори	Кластер	Відстань
1	ТОВ Альохін	3	46943,991
2	ТОВ Альтер П (Кременчуг)	2	9730,684
3	ТОВ Альтер П (Полтава)	2	23787,845
4	ТОВ Альтер П (Суми)	3	16716,791
5	ПП «Альтер С»	3	41734,319
6	ТОВ Альянс	2	21453,074
7	ТОВ Аріол	2	36128,859
8	ПП Багіра	2	8122,026
9	ТОВ Білцерковьконтракт	2	19259,138
10	ТОВ Берта Плюс Івано-Франківск	2	46414,883
11	ТОВ Берта Плюс Львів	3	87737,100
12	ТОВ Вендино-Запад	2	27681,708
13	ВПК Украина Рівно	2	13133,364
14	ТОВ Гермес 7	2	7562,271
15	ТОВ Голдентрейд Груп	2	21479,392
16	ТОВ Інкорт	3	31698,381
17	ТОВ Клас и К	2	31417,324
18	ПП Колищак	2	30947,124
19	ПП Колега	2	35573,409
20	ТОВ Коломиєц Умань	2	11779,243
21	ТОВ Коломиєц Черкаси	3	33838,697
22	ПАТ Континент	2	7874,028
23	ПАТ МК-СЕРВИС	2	9080,041
24	ТОВ Нова Справа Ужгород	2	34354,028
25	ТОВ Нова Трейд	2	10132,408
26	ПП Синицин Миколаїв	2	29596,268
27	ПП Синицин Первомайск	2	29314,360
28	ТОВ «Союз»	1	34687,441
29	СТВ-Чернигов	2	33929,008
30	СТВ ПП	2	28351,563
31	ТВК Віктория	2	21879,132
32	ТОВ Укрпромінвест-Кондитер-Харьків	2	29990,726
33	ПАТ Фурманец	2	20919,489
34	ТОВ «Юкон»	1	34687,441

Джерело: побудовано автором за результатами власних розрахунків

На рис. 2.15 представлено візуально різниця між кластерами.

Таким чином, перший кластер представлено найбільш крупними дистриб'юторами, що в середньому на рік реалізують 343397,49 кг вагової халви та 54492,88 кг халви фасованої.

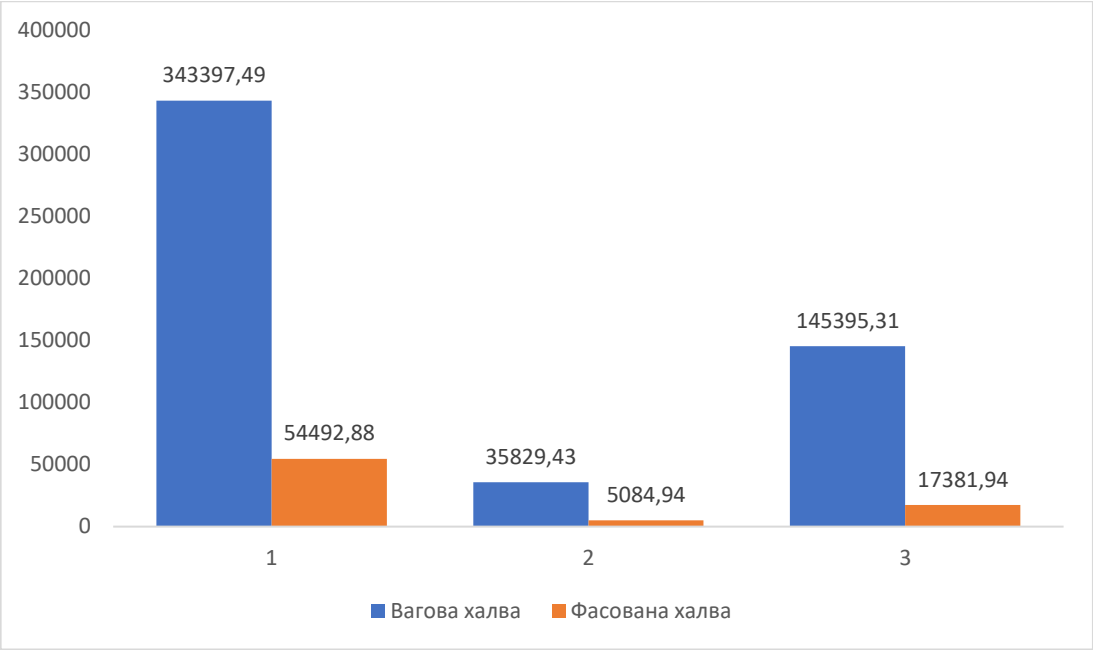

Рис.2.15. Характеристика обсягів реалізації за кластерами

Джерело: побудовано автором за результатами власних розрахунків

Третій кластер - це середні за обсягами дистриб'ютори з обсягами реалізації 145395,31кг вагової халви та 17381,94 кг халви фасованої. Другий кластер це невеликі дистриб'ютори, що реалізують в середньому 35829,43 кг вагової халви та 5084,94 кг халви фасованої.

Висновки до розділу 2

Сектор кондитерських виробів є одним із найбільш розвинених у харчовій промисловості України. Обсяги виробництва кондитерських виробів в Україні дають змогу повністю забезпечити внутрішній попит на кондитерські товари в Україні та створюють значний експортний потенціал. У період з 2014 по 2021 роки спостерігається не значне коливання сегментів кондитерського ринку. Так, частка цукрових виробів була найвищою у 2017 році та становила 11,8%, у 2020 році частка сегменту становила 10,0%. Асортимент ринку халви і східних солодощів в Україні складається з близько 200 найменувань продукції. Частка імпортної сировини у собівартості цукристих кондитерських виробів становить в середньому 26%, у борошняних 30%, а в шоколадній продукції ця частка

становить близько 60%. Тому лише за рахунок здорожчання сировини собівартість цукристих кондитерських виробів зросте в середньому на 2,6%, борошняних на 3%, а шоколадних на 6%.

Продукція аналізованого підприємства ТОВ «Сідвелс» відносится до групи цукристих кондитерських виробів, і ринкова частка підприємства не перевищує 4,0%. Протягом 2021 року ТОВ «Сідвелс» реалізувала продукції 107908976,2 грн, що в натуральному вимірюванні склало 2836217,653 кг халви. Аналіз даних основних показників фінансових результатів та структури прибутку від звичайної діяльності підприємства ТОВ «Сідвелс» вказує на те, що за період, що аналізується, спостерігається стабільне збільшення основного показника діяльності підприємства - чистого прибутку з 859,8 тис. грн. у 2019 році до 3304,3 тис. грн. у 2021 році. Темп зростання чистого прибутку: у 2020 році склав 93,5 % і 2021 році 98,6 %.

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком склала за роками: 2019 рік - 0,73 %, 2020 рік - 1,35%, 2021 рік - 2,34%. Спостерігається тенденція збільшення цього показника: у 2020 році порівняно з 2019 роком з 0,73 % до 1,35 %, тобто на 0,62 в. п., а у 2021 році порівняно з 2020 роком з 1,35 % до 2,34 %, тобто на 0,99 в. п.

Розраховане значення індексу концентрації (за вартісним вимірюванням) мережі дистриб'юторів ТОВ «Сідвелс» склало 0,456 одиниць, що менше граничного значення 0,5. Отже, можна стверджувати, що мережа за вартісною оцінкою менш конкурентна, ніж за оцінкою в натуральному вимірюванні.

Згідно результатів кластерного аналізу ТОВ «Сідвелс» можна зробити висновок, що, перший кластер представлено найбільш крупними дистриб'юторами, що в середньому на рік реалізують 343397,49 кг вагової халви та 54492,88 кг халви фасованої. Третій кластер - це середні за обсягами дистриб'ютори з обсягами реалізації 145395,31кг вагової халви та 17381,94 кг халви фасованої. Другий кластер це невеликі дистриб'ютори, що реалізують в середньому 35829,43 кг вагової халви та 5084,94 кг халви фасованої.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІДВЕЛС»

3.1. Напрямки вдосконалення системи бізнес-планування в умовах кризового стану національної економіки України

Суттєві групи бізнес-процесів підприємств харчової промисловості, що формують групу бізнес-процесів маркетинг-орієнтованого управління утворюють:

- основні бізнес-процеси (вхідна та вихідна логістика, операційна діяльність, а саме: постачання, виробництво, маркетинг та продажі);
- підтримуючи бізнес-процеси, ос-нову яких становить підтримка процесів розвитку та створення інфраструктури підприємства;
- та бізнес-процеси розвитку та управління, які представлені розвитком стратегії, місії підприємства та системи управління фінансовими, матеріальними, інформаційними, людськими ресурсами та бізнес-моделлю підприємства тощо.

Маємо констатувати, що практично всі підприємства харчової промисловості функціонують на засадах процесного підходу до здійснення комерційної діяльності, сьогодення якого потребує від суб'єктів ринку застосування новітніх технологій управління бізнес-процесами. Отже, для підтримки конкурентоспроможності та отримання певного економічного результату, вітчизняним підприємствам необхідно вести постійний моніторинг та оптимізацію бізнес-процесів маркетинг-орієнтованого управління.

Бізнес-процеси маркетинг-орієнтованого управління підприємством мають функціонувати у взаємозв'язку, оскільки ефективність кожного залежить від ефективності реалізації інших бізнес-процесів. Причому, у якості основної мети формування бізнес-процесів маркетинг -орієнтованого управління підприємством харчової промисловості виступає створення певної основи для забезпечення їх ринкової сталості, яку можливо досягнути за рахунок

відтворення реальної картини поточних проблем функціонування та можливостей їх вирішення; процесів, що відбуваються у ньому та їх активізації для подальшого розвитку, постійного вдосконалення й поліпшення керування підприємством.

Потребує також удосконалення управління сферою реалізації та збуту продукції. Взагалі питання маркетингу стають дедалі актуальнішими і поступово висуваються на перше місце. Це зумовлюється характерною для ринкових умов ситуацією, коли пріоритетнішим є вміння реалізувати продукцію, ніж її виробляти. Безперечно, основне навантаження у вирішенні питань маркетингу покладається безпосередньо на товаровиробника та його дистриб'юторів. При цьому важливим є розробка товарної політики фірми, стратегія ціноутворення, просування товару, реклама, конкуренція, інші напрями.

Зазначимо, що для забезпечення ефективності управління розвитком підприємств харчової промисловості важливим є впровадження комплексних заходів за інноваційною, маркетинговою, техніко-технологічною та мотиваційною компонентами. Комплекс основних заходів щодо забезпечення розвитку підприємств харчової промисловості за компонентами зображено на рис. 3.1.

Отже, відтворення і прискорений розвиток підприємств харчової промисловості є важливою передумовою подолання кризових явищ в економіці країни і потребує застосування спрямованої на це науково обґрунтованої цінової, податкової, фінансово-кредитної, інвестиційної та інноваційної політики, через сучасну недосконалість яких харчова промисловість України як за наявними виробничими потужностями, їх фізичним, технічним і технологічним станом, так і за рівнем розвитку інфраструктури суттєво відстає від обсягів виробництва власних сировинних ресурсів для випуску продукції харчування, а також від рівня розвитку аналогічної галузі в економічно розвинених країнах.

Впровадження організаційно-економічного механізму розвитку підприємств харчової промисловості в умовах функціонування ринкової економіки, який поєднує механізми вільного ринку з державним регулюванням.

дозволить підвищити ефективність функціонування підприємств харчової промисловості в регіоні і сприятиме збільшенню виробництва високоякісної кінцевої продовольчої продукції.

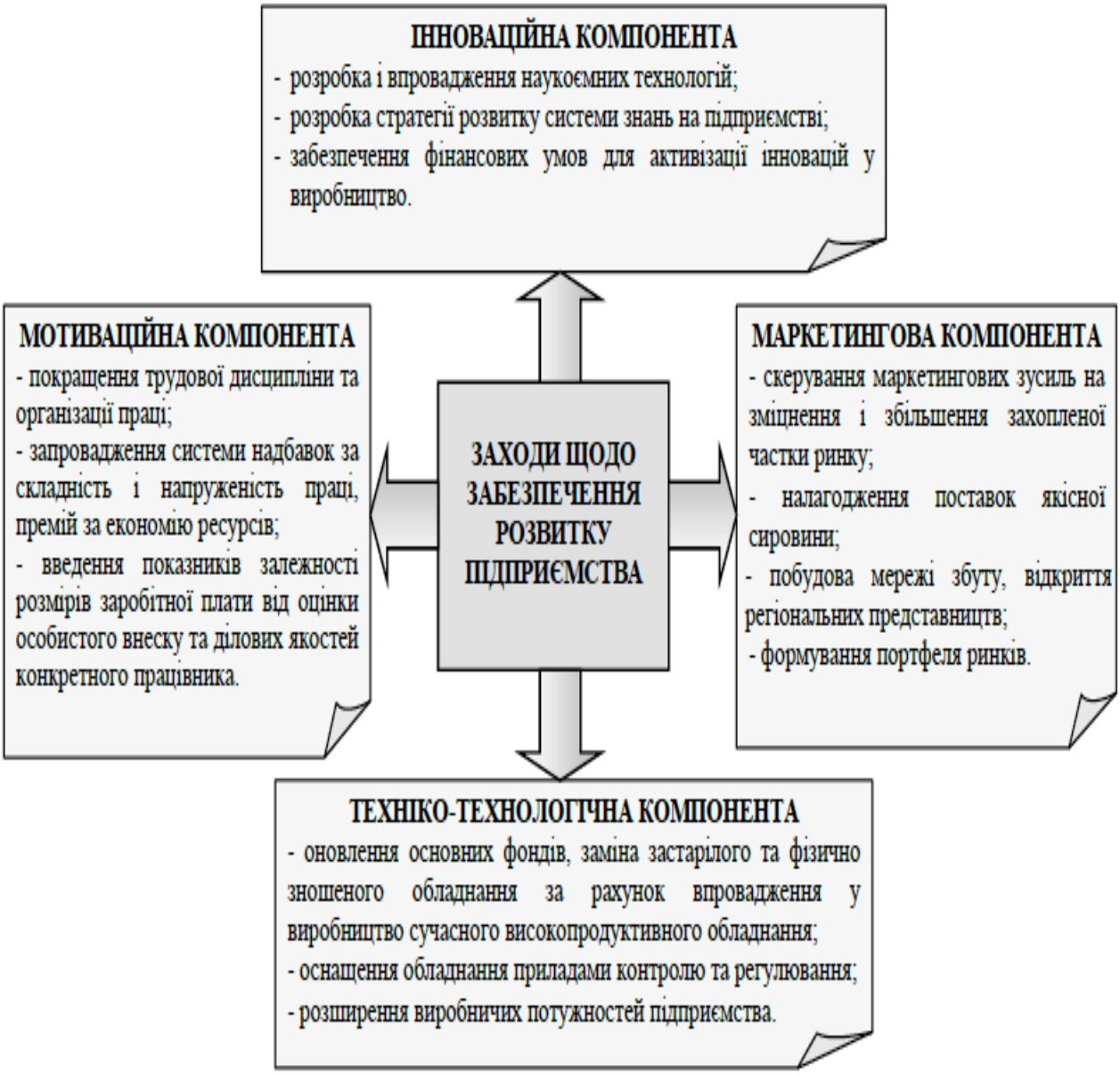

Рис. 3.1. Комплекс заходів щодо забезпечення вдосконалення бізнес-планування

Джерело: побудовано актором на основі опрацювання [14, 22, 27]

3.2 Організаційно економічна складова вдосконалення бізнес-планування маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Сідвелс»

Стратегія бізнес-суб'єкта в системі дистрибуції представляє узагальнену систему концептуальних підходів, правил, взаємопов'язаних функцій, спрямованих на оптимальний розподіл товарних потоків між каналами і ланками товаропросування й ефективну реалізацію товарних ресурсів. Вибір і формування стратегій бізнес-суб’єктами залежить від поставленої мети і умов реалізації Важливе значення на цьому етапі має вид. характер, властивості товару. Товари, що швидко псуються, з особливими режимами зберігання вимагають раціональних схем просування, товари періодичного попиту - різноманіття схем за участю посередників, фармацевтична продукція - стандартних схем. Відповідно і стратегії суб'єктів дистрибуції будуть адекватні.

Критеріями вибору стратегії найчастіше виступають оборотність, ефективність реалізації, оптимальність логістики.

Оборотність товарних ресурсів (запасів) є багатоскладовою категорією, яка формується під впливом організаційних, логістичних. маркетингових, комерційних чинників, і виражається у часі перебування товару в сфері товарного обігу. У внутрішній торгівлі України нині оборотність надмірно висока - близько 40 днів до обороту. Якщо врахувати структуру товарообороту (переважають продтовари), компактність території, якість комунікацій, то цей показник повинен бути удвічі меншим.

Ефективність реалізації вимагає задоволення потреб споживачів у відповідності до структури попиту (соціальний аспект) і відшкодування витрат з тим. щоб здійснити розширене відтворення. Таке відшкодування повинно бути еквівалентним для всіх ланок логістичного ланцюга. Оптимальність логістики означає як мінімізацію відстані, маршрутів, так і ланок в процесі товаропросування.

Із врахуванням зазначених критеріїв та на підставі узагальнень нами виокремлено групи сформованих і реалізованих практично таких стратегій:

- стратегія прямих продаж, спрямована на максимальне скорочення проміжних ланок в системі дистрибуції тобто реалізації товару безпосередньо кінцевому споживачу за схемою "товаровиробник - роздрібне підприємство". Така стратегія успішно реалізується в секторі продовольчої торгівлі де об'єктом дистрибуції виступає товар, що швидко псується - хліб і хлібобулочні вироби, м’ясо, молоко, овочі, фрукти, ягоди, заморожені вироби тощо. Стратегія не встановлює обмеження щодо розмірів товаровиробників і магазинів, при цьому виробники віддають перевагу середнім і великим об'єктам роздрібної торгівлі, а також спеціалізованим магазинам;

- стратегія освоєння ринку сфокусована на пошуку і закріпленні позицій виробника на конкретній ніші ринку. 'Завдання тут полягає у тому, щоб вивчати особливості ринку, його потреби, динаміку і перспективу попиту, ємність ринку, бар'єри входження на ринок. Якщо виробник не зможе справитися з таким завданням, то активно затупає посередників, насамперед, торгових агентів і консигнаторів;

- стратегія гарантованого збуту використовується з метою випуску продукції у відповідності до вимог і зобов'язань договору поставки між виробником і гуртовою базою, дистриб'ютором або крупною гуртово-роздрібною організацією. Гарантія збуту особливо важлива для виробників інноваційно активних, які постійно оновлюють асортимент та випускають оригінальні товари;

- стратегія довготермінової присутності на ринку включає широкий арсенат інструментів, методів, перевірених гуртових і роздрібних підприємств, ефективних форм взаємодії - партнерство, інтеграція, кооперація. Основна мета такої стратегії полягає у зміцненні конкурентних позицій в сегменті ринку і розвитку форми цінової і нецінової конкуренції Дистрибуція у даному випадку забезпечує безперебійну торгівлю з оптимальними витратами:

- стратегія експансії на ринку переслідує мету масштабування бізнесу за рахунок розширення ринку, усунення конкурентів, створення нових споживачів. Експансія здійснюється через розгалужену мережу торговельних

підприємств (гуртових і роздрібних), гуртових посередників, інфраструктурних об'єктів вітчизняних і зарубіжних.

Успішна реалізація зазначених стратегій визначально залежить від ресурсного забезпечення системи дистрибуції механізмів взаємодії її складових, узгодженості інтересів і цілей, а також інструментів реалізації стратегії. В систему ресурсного забезпечення включені чинники кадрового, структурного та засобового забезпечення, системи менеджменту та якості, інструменти реалізації відповідної політики.

Теоретично модель дистрибуції можна інтерпретувати як предметне, суб'єктне та організаційне представлення про об'єднання елементів та структуру системи, взаємозв’язки та принципи функціонування. З прагматичних позицій модель дистрибуції товару представляє сукупність суб'єктів та інститутів, тісно взаємопов'язаних цільовими функціями логістичного розподілу і специфікою обміну товару у формі купівлі-продажу. Це означає шо:

- модель організаційно складається з суб'єктів дистрибуції, інституціональних об'єктів, інфраструктури;
- для моделі характерна система внутрішніх зв'язків і відносин, зумовлених цільовими функціями структурних об'єктів;
- модель враховує особливості форм і методів товарно-грошового обміну в залежності від специфіки товару, джерел постачання, сфери споживання;
- модель передбачає відповідні принципи, умови і механізми функціонування.

Модель дистрибуції, як категорія, відрізняється від каналу реалізації. Останній - значно ширший за змістом і спроможний охопити декілька моделей. Так. наприклад, для каналу "реалізація аграрної продукції населенню" характерними є такі моделі дистрибуції: "продаж продукції через фірмову мережу", "продаж продукції на ринку", "продаж продукції через роздрібну мережу", "продаж в рахунок оплати праці". У сфері товарного обігу України найбільш чітко можна ідентифікувати моделі дистрибуції за товарною ознакою і

простором функціонування моделі. Структурно вони суттєво різняться (рис. 3.2).

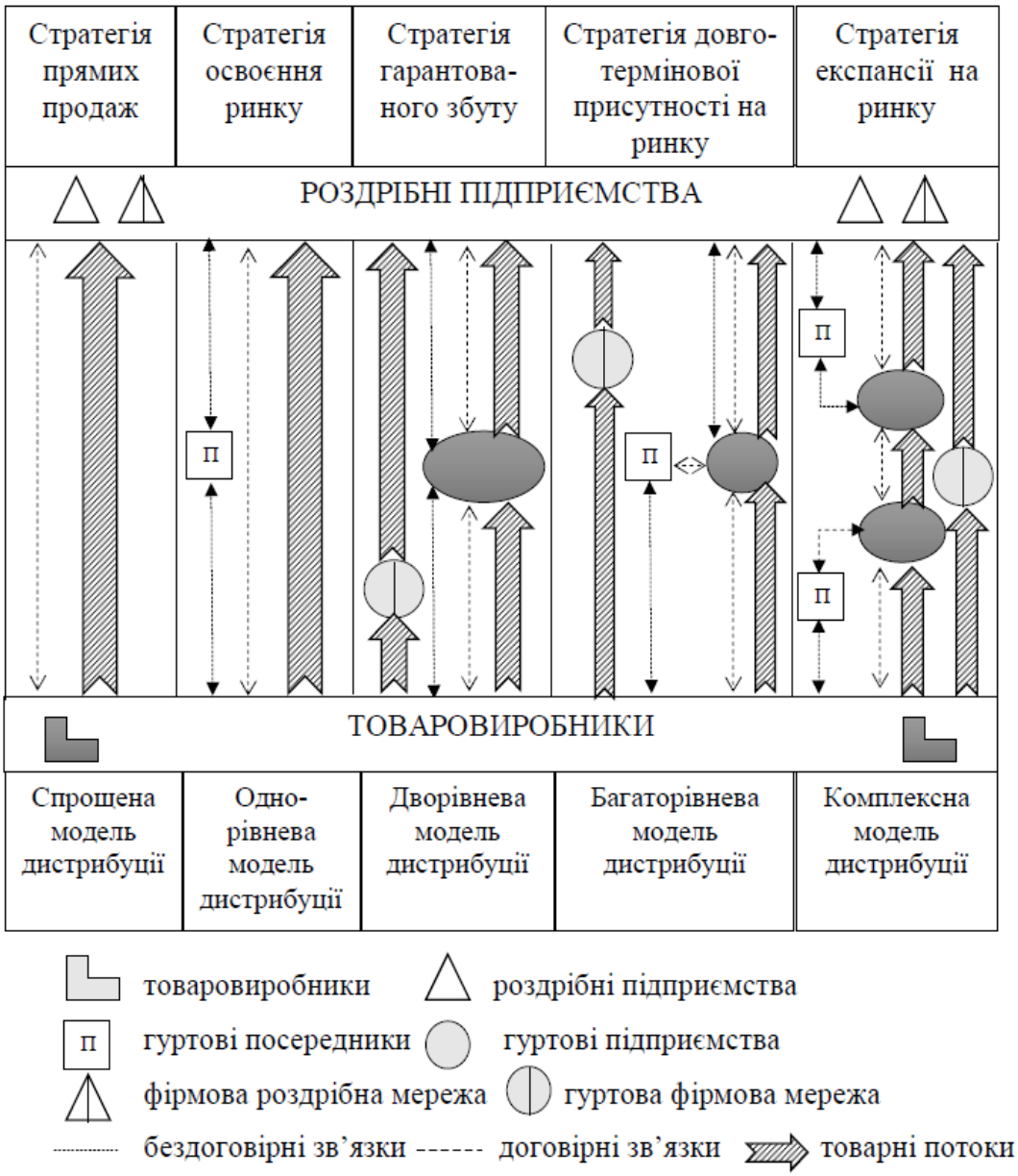

Рис.3.2 Моделі дистрибуції та стратегії підприємства

Джерело: побудовано актором на основі опрацювання [14, 22, 27]

Відповідно до отриманих у аналітичному розділі результатів та сформованих моделей дистрибуції маємо такі характеристики для ТОВ «Сідвелс» (табл. 3.2).

Слід зазначити, що другий кластер не має чіткого визначення з позиції стратегії та моделі продаж. Він представляє собою суміш прямої та одноріневої моделей дистрибуції.

Таблиця 3.2

Розподіл дистриб'юторів ТОВ «Сідвелс» за моделями збуту та стратегіями

Кластери	Дистриб'ютори	Модель	Стратегія
1	«Союз», «Юкон»	Багаторівнева модель дистрибуції	Довготермінова присутність на ринку
3	«Альохін», «Альтер С», «Альтер П Суми», «Коломиець Черкаси», «Берта Плюс Львів», «Інкорт»	Дворівнева модель дистрибуції	Стратегія гарантованого збуту
2	Усі інші дистриб'ютори	Спрощена (одноріневна) модель дистрибуції	Стратегія прямих продаж / Освоєння ринку

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків аналітичного розділу

Модель дистрибуції залежить не тільки від обсягів реалізації, але і від рівня еластичності попиту. Він розраховується за допомогою коефіцієнтів прямій або цінової еластичності попиту. Загальна формула коефіцієнта має такий вигляд:

$$Ed = \frac{\Delta Qd/Q}{\Delta P/P}, \tag{3.1}$$

Розрізняють коефіцієнт точкової й дугової еластичності. Точковий коефіцієнт застосовується для розрахунків еластичності при заданій ціні, якщо попит виражений лінійною функцією:

$$Ed = -\frac{dQ/Q}{dP/P} = -\frac{dQ}{dP}\frac{P}{Q}. \tag{3.2}$$

Загальний виторг продавця (TR) являє собою сумарні видатки покупців – це добуток ціни кожної одиниці продукції на обсяг продажів.

На відрізку еластичного попиту (Ed > 1) збільшення обсягу перевищує зниження ціни, загальний виторг TR росте, значить залежність між ціною P и виторгом TR зворотна. У точці одиничної еластичності (Ed = 1) загальний виторг не міняється й ухвалює максимальне значення TR = max, коли похідна функції TR дорівнює нулю, $\frac{dTR}{dQ} = 0$. На відрізку нееластичного попиту (Ed < 1) зміна ціни перевищує зміна обсягу продажів, тобто подальше зниження ціни приводить до зниження загального доходу TR до нуля. Залежність між ціною P и виторгом TR пряма. Для аналізованого підприємства формула попиту може бути представлена в такий спосіб:

$$Pp = a - bQq, \tag{3.3}$$

де Pp – середня ціна за кг продукції, грн

Qq – обсяг реалізованої продукції, кг.

a – максимальний рівень ціни по асортиментній групі;

b – коефіцієнт, що показує наскільки потрібно скоротити ціну на продукцію для реалізації 1-го додаткового кг халви.

Моделювання функції попиту для першого кластеру по ваговій халві дає результати представлені на рис 3.3. Отримана функція має вигляд:

$$Pp = 82{,}883006 - 0{,}0000072Qq.$$

Отже, дистриб'ютори першого кластеру збільшать обсяг реалізації продукції на один кг, якщо ціна скоротиться на 0,0000072 грн. Ціна віще 82,88 грн є неприємною для представників першого кластеру.

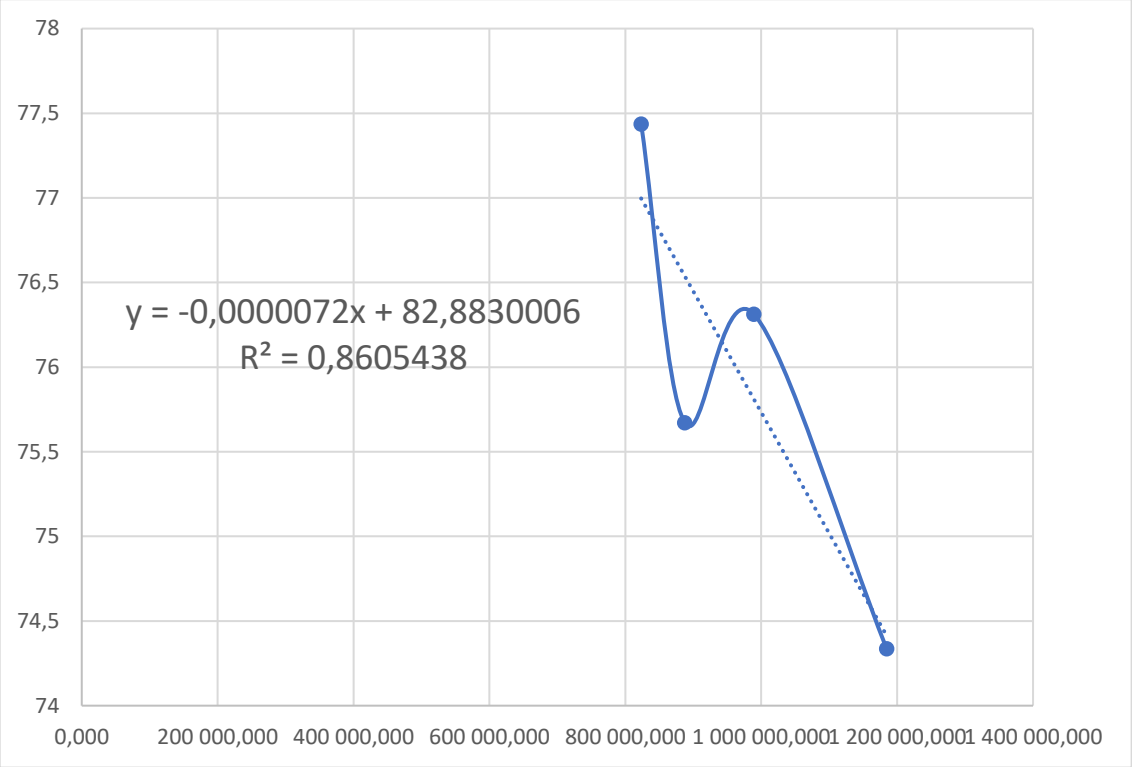

Рис.3.3. Функція попиту дистриб'юторів першого кластеру на вагову халву

Джерело: побудовано автором

Аналогічним чином, можливо розрахувати функції попиту для усіх кластерів. Результати наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Функції попиту на халву за окремими кластерами

Кластери	Дистриб'ютори	Халва вагова	Халва фасована
1	«Союз», «Юкон»	Pp = 82,883006 – 0,0000072Qq	Pp = 98,223209 – 0,0000067Qq
3	«Альохін», «Альтер С», «Альтер П Суми» та ін.	Pp = 84,002978 – 0,0000075Qq	Pp = 108,924801 – 0,0000073Qq
2	Усі інші дистриб'ютори	Pp = 85,100673 – 0,0000081Qq	Pp = 112,209105 – 0,0000074Qq

Джерело: побудовано автором

Проведемо розрахунки еластичності для першого кластеру за даними 2017

року. Перетворена функція попиту й функція еластичності буде мати вигляд:

$$Pp = 82{,}883006 - 0{,}0000072Qq;$$

$$Qq = 11511528{,}61 - 138888{,}89Pp;$$

$$-\frac{dQ}{dP}\frac{P}{Q} = 138888{,}89 \times \frac{40{,}72}{686794} = 8{,}23.$$

Показник еластичності попиту на вагову халву для дистриб'юторів першого кластеру в 2022 році становить 8,23 одиниці, що вказує на еластичний попит, а отже ТОВ «Сідвелс» відповідно до графіка 3.3 необхідно знижувати рівень гуртових цін для збільшення обсягів реалізації. Аналогічні розрахунки для усіх кластерів наведено на в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Цінова еластичність попиту та бажаний напрямок зміни цін

Кластери	Дистриб'ютори	Халва вагова	Халва фасована
1	«Союз», «Юкон» (великі дистриб'ютори)	-8,23 / бажано скорочувати гуртові ціни	-4,38 / бажано скорочувати гуртові ціни
3	«Альохін», «Альтер С», «Альтер П Суми» та ін. (середні дистриб'ютори)	-6,45 / бажано скорочувати гуртові ціни	-0,04 / ціни можна залишити незмінними
2	Усі інші (малі) дистриб'ютори	-5,17 / бажано скорочувати гуртові ціни	-0,04 / ціни можна залишити незмінними

Джерело: побудовано автором

Таким чином, для підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Сідвелс» повинна дотримуватися сформованих пропозицій (табл 3.4) щодо динаміки гуртових цін.

3.3 Прогнозна оцінка рівня ефективності реалізації ТОВ «Сідвелс» вдосконаленого плану маркетингової діяльності

Для більш детального аналізу необхідно змоделювати динаміку обсягів продаж за кожним кластером. Традиційним методом прогнозування майбутнього значення показника є усереднювання *n* його минулих значень. Його формально можна визначити як

$$y_t = \frac{1}{n}\sum_{i=t}^{t-n+1} u_i \tag{3.4}$$

$$y_t = y_{t-1} + \frac{1}{n}(u_t - u_{t-n}) \tag{3.5}$$

Обчислене значення у разі стаціонарного ряду вважається рівним прогнозу очікуваного значення показника в майбутньому не тільки на період прогнозу, але і на період, наступний за ним, і далі. Останнє, звичайно, не означає, що якщо прогноз робиться на 6 місяців вперед, то прогноз на решту п'яти місяців не може бути модифікований після закінчення першого місяця.

Подібну поправку здійснити деколи не завжди просто, проте ця ідея вельми близька до ідей поточного планування, коли лише на перші два місяці складаються конкретні плани, а на третій і четвертий - наближені. На наступні два місяці після закінчення двох попередніх плани можуть бути скоректовані з урахуванням додаткової інформації.

Таким чином визначене ковзаюче середнє має ряд особливостей. Для того, щоб почати процес ковзаючого середнього, необхідно мати в запасі $n-1$ минулих значень спостережень. Прогноз не може бути побудований раніше, ніж через n моментів часу. Даним, включеним в процес ковзаючого середнього, присвоюється однакова вага, всій решті даних присвоюється нульова вага.

Вага окремого спостереження вказує на частку внеску його значення в значення середнього, і у разі ковзаючого середнього частка рівна 1/n для спостережень, що входять в середнє, і нулю для спостережень, відсутніх в ньому.

При цьому більш свіжі дані мають ту ж вагу, що і старіші, разом з тим зрозуміло, що свіжі дані мають більш важливе значення і тому повинні мати і більшу вагу. Для усунення цього недоліку можна запропонувати процедуру усереднювання з різними вагами:

$$y_t = \frac{1}{2}u_t + \frac{1}{4}u_{t-1} + \frac{3}{16}u_{t-2} + \frac{1}{16}u_{t-3} \quad (3.6)$$

$$y_t = 0.4u_t + 0.3u_{t-1} + 0.2u_{t-2} + 0.1u_{t-3} \quad (3.7)$$

Рівняння (3.6) і (3.7) подають два з подібних способів усереднювання: перший заснований на дробових а другий на десяткових вагах. В обох випадках сума ваг рівна одиниці. Ця умова, очевидно, необхідна для того, що відповідні величини були середніми значеннями. Отже якщо не враховуються старіші дані, то для ковзаючого середнього це може виявитися дуже марнотратним. Чутливість ковзаючого середнього зворотньо nponорційна n - числу точок, що входять в середнє. Тому без зміни n чутливості змінити неможливо, що ілюструє приклад вибору початку процесу ковзаючого середнього. Більшість з перерахованих недоліків ковзаючого середнього усувається в одній частковій схемі ковзаючого середнього, коли система ваг експоненційна.

Для аналізу мереж дистрибуції рекомендовано використовувати метод Холта-Віннера. Це підхід використовується для прогнозування процесів в яких спостерігаються сезонні коливання. Для використання методу необхідно задати період L та початкові значення коефіцієнтів F сезонності, які в подальшому будуть уточнюватися:

$$y_t = A\frac{u_t}{F_{t-L}} + (1-A)(y_{t-1} + b_{t-1}) \quad (3.8)$$

$$b_t = B(y_t - y_{t-1}) + (1-B)b_{t-1} \quad (3.9)$$

$$F_t = C\frac{u_t}{y_{t-1}} + (1-C)F_{t-L} \quad (3.10)$$

Рекомендовані значення параметрів згладжування:

$$A \approx 0.2, B \approx 0.2, C \approx 0.5 \quad . \tag{3.11}$$

Після побудови базового прогнозу можна будувати багатокроковий проноз із врахуванням ефектів сезонності:

$$f_{t+\tau} = (y_t + b_t\tau)F_{t+\tau-L} \tag{3.12}$$

Для умов ТОВ «Сідвелс» метод Холта-Віннера доцільно трансформувати у таку форму:

$$Lt=k*Yt/St\text{-}s+(1\text{-}k)*(Lt\text{-}1+Tt\text{-}1) \tag{3.13}$$

де Lt – згладжена величина даних щодо обсягів реалізації халви за період;

k – коефіцієнт згладжування ряду;

St-s - коефіцієнт сезонності попереднього періоду;

Yt – поточне значення ряду (об'єм продажу, кг);

Lt-1 – згладжена велечина за попередній період;

Tt-1 – значення тренду за попередній період;

Згладжена величина даних щодо обсягів реалізації халви за період 2017 - 2018 років представлена на рис 3.4.

Розраховуємо значення тренду за формулою 3.14:

$$Tt=b*(Lt - Lt\text{-}1)+(1\text{-}b)*Tt\text{-}1, \tag{3.14}$$

де Tt – значення тренду на поточний період; b – коефіцієнт згладжування тренду;

Lt – експоненційно згладжена величина за поточний період;

Lt-1 – експоненційно згладжена величина за попередній період;

Tt-1 – значення тренда за попередній період.

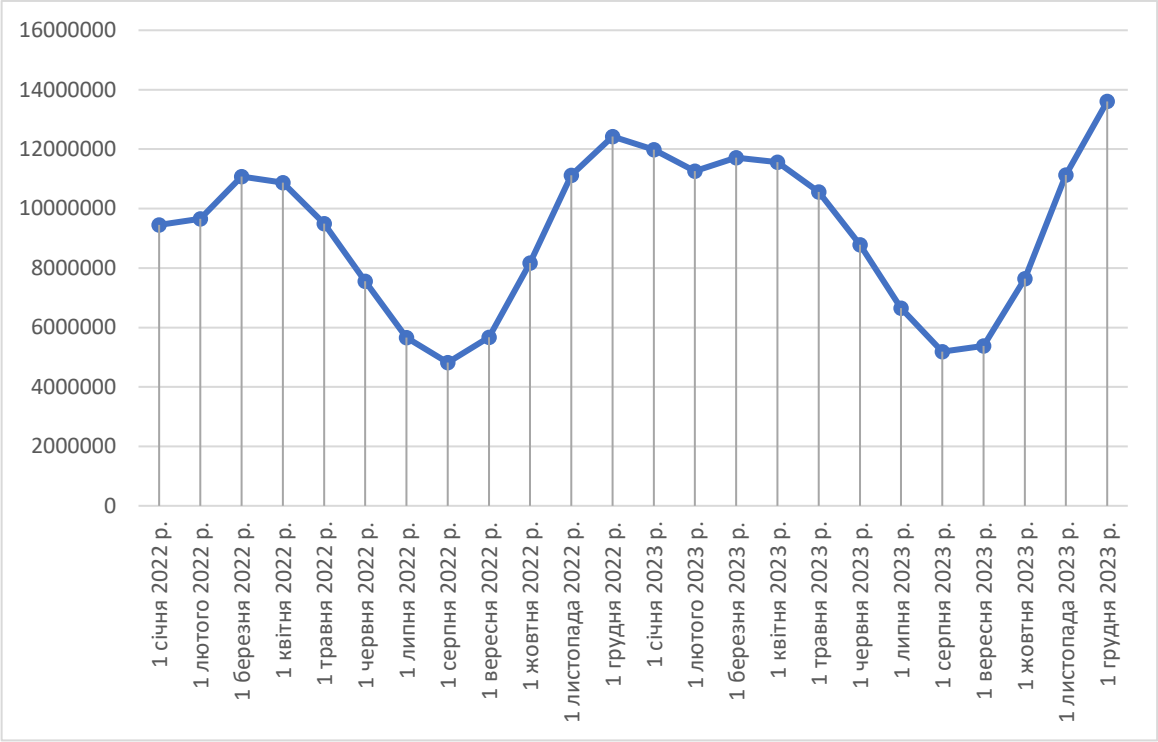

Рис.3.4 Згладжена величина даних щодо обсягів реалізації халви вагової

Джерело: побудовано автором

Динаміка тренду реалізації вагової халви ТОВ «Сідвелс» за 2021-2022 роки наведена на рис.3.5. Тренд має досить складну динамку, але дозволяє зробити висновки, що в осені обсяги реалізації халви зростають, з подальшим скорочення протягом зими. Невеличке зростання спостерігається протягом березня та квітня, а з травня по вересень обсяги реалізації суттєво скорочуються.

Оцінюємо сезонність за формулою 3.15.

$$St=q*Yt/Lt+(1-q)*St-s \quad (3.15)$$

де St — коефіцієнт сезонності для поточного періоду;

q — коефіцієнт згладжування сезонності;

Yt — поточне значення ряду (об’єм продажів);

Lt — згладжена величина на поточний період;

St-s — коефіцієнт сезонності за цей період в попередньому сезоні

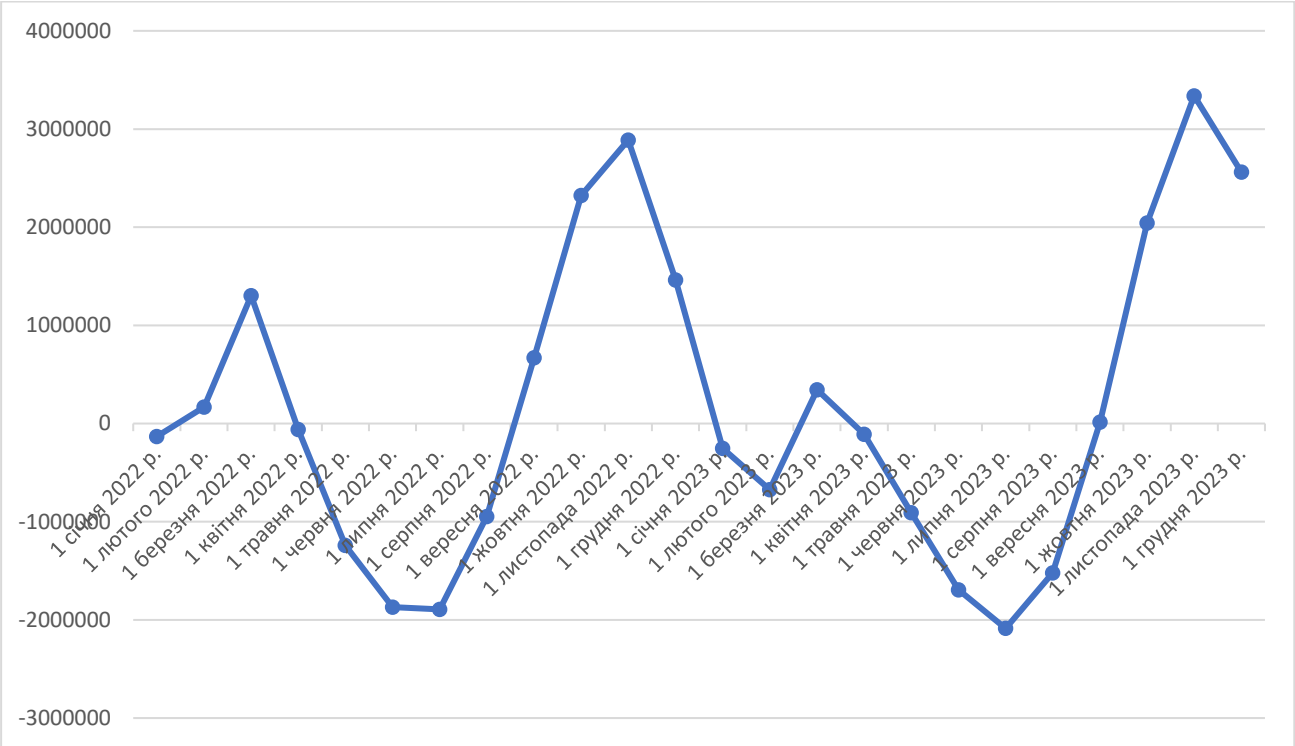

Рис.3.5. Тренд реалізації халви вагової

Джерело: побудовано автором

На останньому етапі формуємо прогноз прогноз за методом Хольта-Вінтера за формулою (3.16):

$$\hat{Y}t+p = (Lt + p*Tt)*St-s+p \qquad (3.16)$$

де: $\hat{Y}t+p$ — прогноз за методом Хольта-Вінтера на p періодів;

p – порядковий номер періода на який робимо прогноз;

St-s+p — коефіцієнт сезонності за цей же період в останньому сезоні;

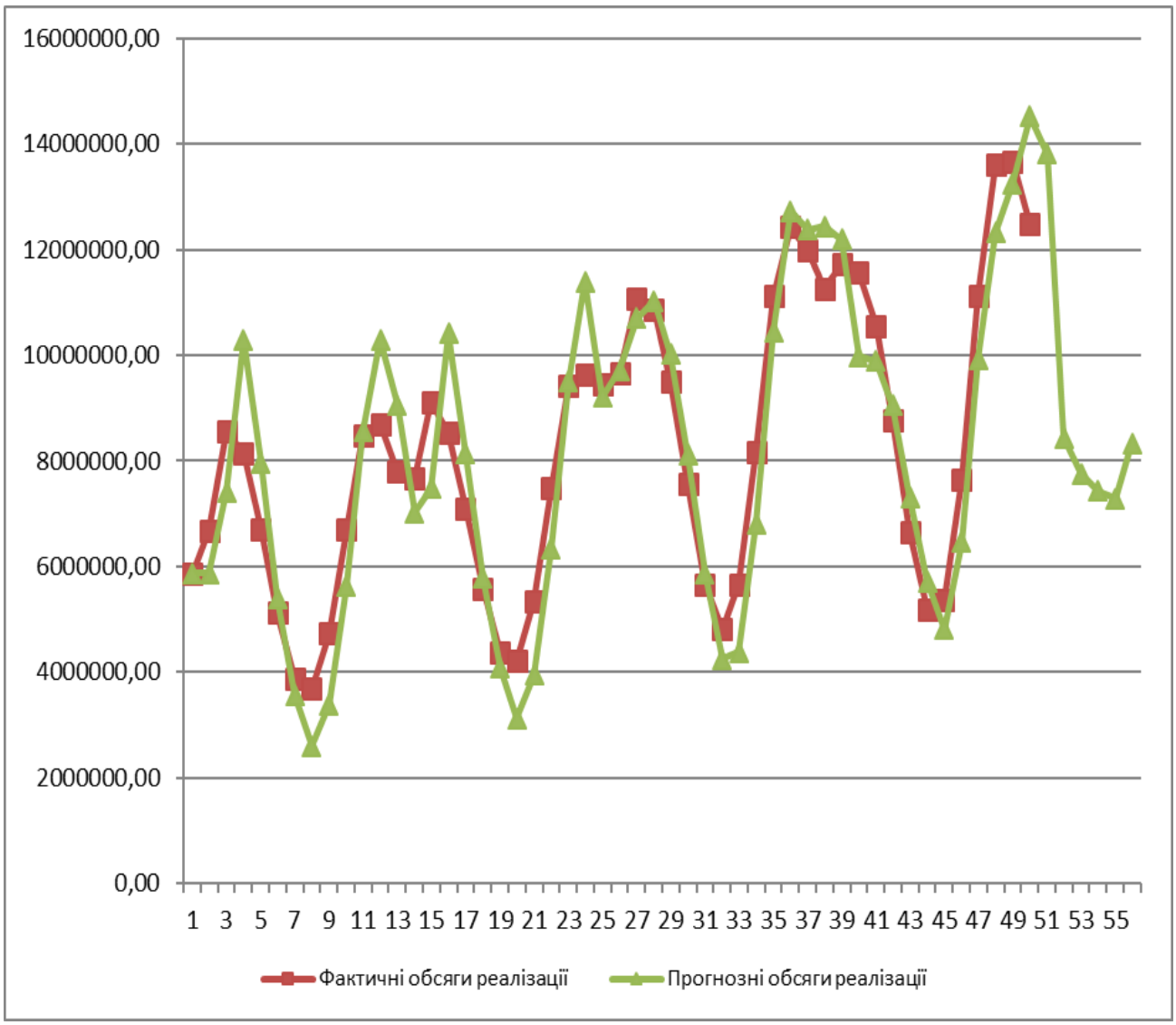

Рис.3.6. Фактичні та прогнозні обсяги реалізації халви вагової

Джерело: побудовано автором

Отриманий на рис.3.6 прогноз для першого півріччя 2023 року (періоди часу з 49 до 55) побудований з припущеннями наведеними в табл.3.4 Гуртові ціни на халву вагову були скорочені для 1 кластера на 5%, для 2 та 3 кластеру на 3%. В результаті обсяги реалізації для листопада та грудня 2022 року можуть збільшитися на 4097 т. (44.7%) халви та 3111 т. (27.26%) халви порівняно з фактичними даними 9160,5 т та 11409,07 т. Все це вказує на доцільність оптимізації мережі дистриб'юторів ТОВ «Сідвелс» шляхом їх кластеризації. Аналіз впливу запланованих заходів на маркетингову складову бізнес-процесів ТОВ «Сідвелс» відображено в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозна оцінка планових змін на ефективність бізнес-процесів дистрибуції халви ТОВ «Сідвелс»

Кластери	Дистриб'ютори	Халва вагова	Халва фасована
1	«Союз», «Юкон» (великі дистриб'ютори)	Гуртові ціни скорочено на 5%, зростання обсягу реалізації на 8,23%, зростання валового прибутку на 2,88%	Параметри реалізації не змінено
3	«Альохін», «Альтер С», «Альтер П Суми» та ін. (середні дистриб'ютори)	Гуртові ціни скорочено на 3%, зростання обсягу реалізації на 5,17%, зростання валового прибутку на 2,01%	Параметри реалізації не змінено
2	Усі інші (малі) дистриб'ютори	Гуртові ціни скорочено на 3%, зростання обсягу реалізації на 6,45%, зростання валового прибутку на 3.25%	Параметри реалізації не змінено

Джерело: побудовано автором

З урахуванням розподілу гуртової реалізації між трьома зазначеними кластерами прогнозний валовий прибуток в середньому збільшиться на 2,2% за інших рівних умов (незмінності цін, тарифів, податкового навантаження). Вплив реалізації на формування чистого прибутку ТОВ «Сідвелс» представлено в табл.3.6.

Реалізація запропонованих планових заходів в прогнозному періоді дозволить ТОВ «Сідвелс» підвищити рівень валового прибутку від реалізації на 542,7 тис.грн на рік (2.2%), що складе 25207.1 тис. грн. Передбачається, що адміністративні витрати та витрати на збут залишаться незмінними.

Таблиця 3.6

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Сідвелс» за 2021 та прогнозний рік

№ рядка	Показник	2021	Прогнозний рік	Відхилення, тис.грн	Відносне відхилення, %
3	Валовий прибуток від реалізації	24664.4	25207.1	542.7	2.2%
4	Адмін. витрати	16856.2	16856.2	0	0.0%
5	Витрати на збут	5622.7	5622.7	0	0.0%
7	Прибуток від реалізації (р.3 – р.4 – р.5)	2185.5	2728.2	542.7	24.8%
8	Інший операційний доход	0	0	0	0.0%
9	Прибуток від операційної діяльності (р.7 + р.8)	2185.5	2728.2	542.7	24.8%
10	Прибуток від участі в капіталі	0	0	0	0.0%
11	Інші фінансові доходи	1997.16	1997.16	0	0.0%
12	Прибуток від звичайної діяльності (р.9+р.10+р.11)	4182.66	4725.36	542.7	13.0%
13	Податок на прибуток	878.36	976.046	97.686	11.1%
14	Чистий прибуток (р.12 – р.13)	3304.3	3749.31	445.014	13.5%

Джерело: побудовано автором за результатами аналізу звітності

За таких умов, прибуток від реалізації зросте на 24,8%. Враховуючи, що в базовому періоді (2021 рік) інший операційний прибуток відсутній, то прогнозна величина прибутку від операційної діяльності складе 2728.2 тис.грн. Таким чином, зростання прибутку від операційної діяльності складе 13,0%, а відповідно чистий прибуток зросте на 445.014 тис.грн. Проведені розрахунки доводять ефективність запропонованих в роботі управлінських дій.

Висновки до розділу 3

Маємо констатувати, що практично всі підприємства харчової промисловості функціонують на засадах процесного підходу до здійснення

комерційної діяльності, сьогодення якого потребує від суб’єктів ринку застосування новітніх технологій управління бізнес-процесами. Бізнес-процеси маркетинг-орієнтованого управління підприємством мають функціонувати у взаємозв’язку, оскільки ефективність кожного залежить від ефективності реалізації інших бізнес-процесів.

Теоретично модель дистрибуції можна інтерпретувати як предметне, суб'єктне та організаційне представлення про об'єднання елементів та структуру системи, взаємозв’язки та принципи функціонування. З прагматичних позицій модель дистрибуції товару представляє сукупність суб'єктів та інститутів, тісно взаємопов'язаних цільовими функціями логістичного розподілу і специфікою обміну товару у формі купівлі-продажу. Модель дистрибуції залежить не тільки від обсягів реалізації, але і від рівня еластичності попиту. Показник еластичності попиту на вагову халву для дистриб’юторів першого кластеру в 2022 році становить 8,23 одиниці, що вказує на еластичний попит, а отже ТОВ «Сідвелс» необхідно знижувати рівень гуртових цін для збільшення обсягів реалізації.

Відповідно до розробленого бізнес-плану гуртові ціни на халву вагову повинні бути скорочені для 1 кластера на 5%, для 2 та 3 кластеру на 3%. В результаті обсяги реалізації для листопада та грудня 2022 року можуть збільшитися на 4097 т. (44.7%) халви та 3111 т. (27.26%) халви порівняно з фактичними даними 9160,5 т та 11409,07 т. Все це вказує на доцільність оптимізації мережі дистриб’юторів ТОВ «Сідвелс» шляхом їх кластеризації.

За таких умов, прибуток від реалізації зросте на 24,8%. Враховуючи, що в базовому періоді (2021 рік) інший операційний прибуток відсутній, то прогнозна величина прибутку від операційної діяльності складе 2728.2 тис.грн. Таким чином, зростання прибутку від операційної діяльності складе 13,0%, а відповідно чистий прибуток зросте на 445.014 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління підприємствами харчової промисловості в умовах деструктивних шоків – складна проблема, яка не має єдиного можливого рішення. Дана проблема посилюється незадовільним станом харчових підприємств, більшість із яких мають застрілі виробничі засоби, що не дозволяють виготовляти продукцію відповідної сучасним умовам якості. При цьому модель управління такими підприємствами працює не на вирішення проблем із боротьбою за споживача та збільшення фінансових результатів, а на подолання внутрішніх міжфункціональних бар'єрів. В такій складній ситуації харчові підприємства не мають належної підтримки з боку держави, тому вимушені самостійно забезпечувати свій економічний стан. Тому, на нашу думку, виникає реальна потреба розгляду такої ефективної методики «одужання», як планування бізнес-процесів.

З метою визначення актуальності та реальної потреби впровадження планування бізнес-процесів автор дослідив теоретичні основи формування бізнес-процесів, надане визначення поняттю «бізнес-процес» та «планування», які враховують системно направлену структуру бізнес-процесу із її особливими характеристиками, що будуть більш детально розглянуті в розділі 2.

Теоретичні дослідження показали, що підвищення ефективності формування і використання всіх видів ресурсів розвитку підприємств вимагає формування ними систем стратегічного управління, які адекватно реагують на вплив ринкового механізму і відкривають перед виробниками широкі можливості для розробки і ухвалення вірних, виважених, обґрунтованих рішень за всіма аспектами їх діяльності.

Загальна схема стратегічного управління є комплексом його системоутворюючих компонентів, які забезпечують стабільність, безперервність, поновлюваність і ефективність системи стратегічного управління є стратегічне управлінське мислення, стратегічна інформація і стратегічна адаптивність. Система стратегічного управління є динамічно

змінною сукупністю взаємозалежних процесів, які наведено у структурній моделі цієї системи.

В розділі розкрито тлумачення категорії стратегічного планування як концептуального базису процесу маркетингового управління, яке набуває відповідного сутнісного змісту залежно від основного вектору функціонування підприємства, що дозволяє дотримуватися всіх необхідних структурних пропорцій, узгоджувати цільову спрямованість діяльності всіх складових виробничо-господарської системи підприємства.

Досліджено концептуальний підхід до розв'язання проблеми стійкого розвитку харчових підприємств, який полягає у формуванні комплексної системної моделі їх розвитку за такими векторами: фактично діюча і перспективна модель. Це дозволяє втілити базовий принцип стратегічного бізнес планування в системі управління стійким розвитком. При цьому розроблені моделі оперативно-тактичного управління стратегічним розвитком харчового підприємства повинні в цілому формувати чітку систему взаємопов'язаних організаційно-управлінських заходів.

Сектор кондитерських виробів є одним із найбільш розвинених у харчовій промисловості України. Обсяги виробництва кондитерських виробів в Україні дають змогу повністю забезпечити внутрішній попит на кондитерські товари в Україні та створюють значний експортний потенціал. У період з 2014 по 2021 роки спостерігається не значне коливання сегментів кондитерського ринку. Так, частка цукрових виробів була найвищою у 2017 році та становила 11,8%, у 2020 році частка сегменту становила 10,0%. Асортимент ринку халви і східних солодощів в Україні складається з близько 200 найменувань продукції. Частка імпортної сировини у собівартості цукристих кондитерських виробів становить в середньому 26%, у борошняних 30%, а в шоколадній продукції ця частка становить близько 60%. Тому лише за рахунок здорожчання сировини собівартість цукристих кондитерських виробів зросте в середньому на 2,6%, борошняних на 3%, а шоколадних на 6%.

Продукція аналізованого підприємства ТОВ «Сідвелс» відноситься до групи цукристих кондитерських виробів, і ринкова частка підприємства не перевищує 4,0%. Протягом 2021 року ТОВ «Сідвелс» реалізувала продукції 107908976,2 грн, що в натуральному вимірюванні склало 2836217,653 кг халви. Аналіз даних основних показників фінансових результатів та структури прибутку від звичайної діяльності підприємства ТОВ «Сідвелс» вказує на те, що за період, що аналізується, спостерігається стабільне збільшення основного показника діяльності підприємства - чистого прибутку з 859,8 тис. грн. у 2019 році до 3304,3 тис. грн. у 2021 році. Темп зростання чистого прибутку: у 2020 році склав 93,5 % і 2021 році 98,6 %.

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком склала за роками: 2019 рік - 0,73 %, 2020 рік - 1,35%, 2021 рік - 2,34%. Спостерігається тенденція збільшення цього показника: у 2020 році порівняно з 2019 роком з 0,73 % до 1,35 %, тобто на 0,62 в. п., а у 2021 році порівняно з 2020 роком з 1,35 % до 2,34 %, тобто на 0,99 в. п.

Розраховане значення індексу концентрації (за вартісним вимірюванням) мережі дистриб'юторів ТОВ «Сідвелс» склало 0,456 одиниць, що менше граничного значення 0,5. Отже, можна стверджувати, що мережа за вартісною оцінкою менш конкурентна, ніж за оцінкою в натуральному вимірюванні.

Згідно результатів кластерного аналізу ТОВ «Сідвелс» можна зробити висновок, що, перший кластер представлено найбільш крупними дистриб'юторами, що в середньому на рік реалізують 343397,49 кг вагової халви та 54492,88 кг халви фасованої. Третій кластер - це середні за обсягами дистриб'ютори з обсягами реалізації 145395,31кг вагової халви та 17381,94 кг халви фасованої. Другий кластер це невеликі дистриб'ютори, що реалізують в середньому 35829,43 кг вагової халви та 5084,94 кг халви фасованої.

Маємо констатувати, що практично всі підприємства харчової промисловості функціонують на засадах процесного підходу до здійснення комерційної діяльності, сьогодення якого потребує від суб'єктів ринку застосування новітніх технологій управління бізнес-процесами. Бізнес-процеси

маркетинг-орієнтованого управління підприємством мають функціонувати у взаємозв’язку, оскільки ефективність кожного залежить від ефективності реалізації інших бізнес-процесів.

Теоретично модель дистрибуції можна інтерпретувати як предметне, суб'єктне та організаційне представлення про об'єднання елементів та структуру системи, взаємозв’язки та принципи функціонування. З прагматичних позицій модель дистрибуції товару представляє сукупність суб'єктів та інститутів, тісно взаємопов'язаних цільовими функціями логістичного розподілу і специфікою обміну товару у формі купівлі-продажу. Модель дистрибуції залежить не тільки від обсягів реалізації, але і від рівня еластичності попиту. Показник еластичності попиту на вагову халву для дистриб’юторів першого кластеру в 2022 році становить 8,23 одиниці, що вказує на еластичний попит, а отже ТОВ «Сідвелс» необхідно знижувати рівень гуртових цін для збільшення обсягів реалізації.

Відповідно до розробленого бізнес-плану гуртові ціни на халву вагову повинні бути скорочені для 1 кластера на 5%, для 2 та 3 кластеру на 3%. В результаті обсяги реалізації для листопада та грудня 2022 року можуть збільшитися на 4097 т. (44.7%) халви та 3111 т. (27.26%) халви порівняно з фактичними даними 9160,5 т та 11409,07 т. Все це вказує на доцільність оптимізації мережі дистриб’юторів ТОВ «Сідвелс» шляхом їх кластеризації.

За таких умов, прибуток від реалізації зросте на 24,8%. Враховуючи, що в базовому періоді (2021 рік) інший операційний прибуток відсутній, то прогнозна величина прибутку від операційної діяльності складе 2728.2 тис.грн. Таким чином, зростання прибутку від операційної діяльності складе 13,0%, а відповідно чистий прибуток зросте на 445.014 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф’єва О. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність: монографія. К. : вид-во Європейського ун-ту, 2009. 96 с

2. Безгін К. С., Гришина І. В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством // Вісник економічної науки України. 2019. № 2 (16). С. 3-7.

3. Бурлуцька С. В., Дідашко Ю. І. Циркулярна економіка в контексті сталого розвитку. Наукові праці НУХТ, 2021. №6. Том 27. С. 55-65.

4. Бурлуцька С.В., Бурлуцький С.В. Менеджмент ресурсів в системі локалізації імперативів сталого розвитку бізнес середовища. Часопис економічних реформ, 2020. № 2 (38). С.79-89.

5. Бурлуцька С.В. Методологічне підґрунтя ідентифікації дескрипторів та контурів управління соціально-економічних систем Часопис економічних реформ, 2021. № 4 (44). С.92-99.

6. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики / З.С. Варналій. – 4-те вид. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 302 с.

7. Волощук Л.О. Класифікація підходів та методів формування аналітичних інструментів оцінювання економічної безпеки промислового підприємства. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2014.№ 5 (15).С. 224-231.

8. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15.

9. Дейнеко Л. В. Шляхи та перспективи оновлення потенціалу харчової промисловості України [Електронний ресурс]. Економічний вісник університету. 2013. Вип. 21 (1). С. 82–89. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2013_21(1)__14.

10. Зиндер Е. Умер или не умер BPR? [Електронний ресурс] // Е. Зиндер. – Режим доступу: http://www.osp.ru/cw/1996/33/13669.

11. Інновації в харчовій промисловості : від наукової ідеї до впровадження : монографія / А. І. Українець, Г. О. Сімахіна, А. А. Мазаракі [та ін.] ; Нац. ун-т харч. технол., Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : НУХТ, КНТЕУ, 2013. – 360 с

12. Константинова Т.В. Проблема харчового вибору у сучасному українському суспільстві: Монографія. Привабливість харчового бізнесу в Україні. за ред. д.е.н. Н.Й. Басюркіної. Одеса: Фенікс, 2017. 278 с. С. 125 – 132.

13. Константинова Т.В. Зарубіжний досвід стратегічного управління харчовими підприємствами в умовах трансформацій економіки України: Монографія // «Економічні трансформації бізнес-структур в Україні». за ред. д.е.н. Н.Й. Басюркіної. Одеса: Фенікс, 2018. 278 с. С. 56 –70

14. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». 2017. № 10. С. 287-297

15. Криворучко О.М., Сукач Ю.О. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: монографія. Х.: ХНАДУ, 2012. 245 с.

16. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова процесу управління 196 підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія: монографія. Одеса: «Друкарський дім», 2009. 228 с.

17. Лепейко Т. І., Шматько Н. М. Ідентифікація та порівняння окремих факторів гнучкості бізнес-процесів підприємства. Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент: зб. наук. праць Луцького національного технічного університету. Л., 2010. № 7(26). Ч.2. С. 17 – 29.

18. Наукова та інноваційна діяльність України у 2018 році: стат. зб. Київ: Державна служба статистики України, 2018. С. 108. URL : http://www.ukr-stat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/ publnauka_u.html.

19. Осипова Є.Л. Кризовий реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент ефективного управління підприємствами водного транспорту. Водний транспорт: Зб. наук. праць КДАВТ. Київ, 2016. №2 (25). С. 162-168.

20. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua.

21. Пинда Ю. В. Процесний менеджмент як можливий напрямок зміцнення конкурентоспроможності будівельних підприємств. Ефективна економіка. 2010. №12.URL:http://www.irbisbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2010_12_38.

22. Привабливість харчового бізнесу в Україні [Текст] : [колект.] монографія / [Н. Й. Басюркіна та ін. ; за ред. д-ра екон. наук Н. Й. Басюркіної] ; Одес. нац. акад. харч. технологій. - Одеса : ОНАХТ, 2017. - 191 с.

23. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.

24. Шимановська-Діанич Л.М., Карпенко Є.А. Процесно-орієнтоване управління та внутрішній контроль на підприємствах роздрібної торгівлі: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 288 с.

25. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.

26. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1561-12. Відомості Верховної Ради України, 1991, № 47, ст.646. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12 (дата звернення 06.07.2020).

27. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. Відомості Верховної Ради України, № 40- IV. 2002. № 36. 266 с. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15.

28. Проект ―Стратегії розвитку високотехнологічних галузей до 2025 року. Міністерство економічного розвитку і торгівлі. URL:

http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=c3081991-45fb-47dfabc6-9822e854a99&title=ProektstrategiiRozvitkuVisokotekhnologichnikhGaluzeiDo2025-Roku.

29. Семенова В. Г. Управління інтелектуальною власністю підприємств: теорія та практика : монографія. В. Г. Семенова. Одеса: Атлант, 2015. 321 с

30. Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народа: Пер. с англ. В. С. Афанасьев. М.: Эксмо, 2007. 960 с.

31. Туріца Н. А. Стратегічні чинники адаптації підприємств до зовнішнього середовища (на прикладі м'ясопереробних підприємств): автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Одеса, 2009. 20 с.

32. Ткачова С. С. Еволюція процесного підходу до управлінської та операційної діяльності підприємств. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2012. № 2. С. 68-75. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/29840

33. Череп А.В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія / А.В. Череп, К.Л. Потопа, О.В. Ткаченко. – К.: Кондор, 2009. – 368 с.

34. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Л, 2013. № 769. С. 125-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_769_20.

35. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз. 2015. Т. 22, № 2. С. 171-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_22(2)__25.

36. Andersen, Bjørn, and Bjørnar Henriksen. 2004. Performance Measurement System Suc- cess Depends on Design Alignment with the Core Purpose of Its Implementation. Proceedings from PMA 2004—Public and Private Conference, Performance Measure- ment Association, Edinburgh, Scotland, July 28–30.

37. Corbitt G. New approaches to business process redesign: a case study of collaborative group technology and service mapping / Corbitt G., Wright L., Christopolus M. // Group Decision and Negotiation. - 2000. - T.9, № 2. - p.97-107

38. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review. 1990. № 11. P.17.

39. Dooley K. Changing the new product development process: reengineering or continuous quality improvement? / Dooley K., Johnson D. // Measuring Business Excellence. - 2001. - T.5, № 4. - p.32.

40. Draft ISO 31000:2009. Risk management - Principles and guidelines. VMIA. 2009. URL:http://www.vmia.vic.gov.au/skillsEDIT/clientuploads/48/Introduction%20to%20ISO31000%20June%202009.pdf.

41. Drucker, P.F, Management: Tasks, responsibilities, practices, New York, Harper Business, 1985.

42. Fayol, H. General and industrial management (C. Storrs, Trans.). London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949.

43. Hammer, M. and Champy, J. Reengineering the Corporation A Manifesto for Business Revolution. Harper Collins, New York. 1993

44. Philip K., Armstrong G., Saunders J., Wong V. Principles of Marketing London: Prentice Hall International, 1998. 806 p.

45. Porter M. E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review 65. 1987. №3. P. 43–59.

46. S. V. Burlutskiy, Sv. V. Burlutskii, V. G. Margasova. THE RELATIONSHIP BETWEEN SHORT-TERM FLUCTUATIONS AND STAGES OF ECONOMIC CYCLE: THE CASE OF UKRAINE. Revista ESPACIOS. DOI://www.revistaespacios.com/a19v40n10/19401010.html, 2019. Vol. 40.

47. Taylor, F., The Principles of Scientific Management, Harper, New York, NY, 1947.

48. Weber, M. Ensaios de sociologia [Sociology essays]. Organisation and introduction by H. Gerth and C. Wright Mills. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1982.

ДОДАТОК А

1. АГРЕГОВАНИЙ БАЛАНС
на 31 грудня 2020р.

			Коди
		Дата (рік, місяць, число)	2020 | 12 | 31
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сідвелс»	за ЄДРПОУ	
Територія		за КОАТУУ	
Форма власності	Приватна власність	за КФВ	
Орган державного управління		за СПОДУ	
Галузь (вид діяльності)		за ЗКГНГ	
Вид економічної діяльності		за КВЕД	
Одиниця виміру	тис.грн.	Контрольна сума	
Адреса			

Форма N1 код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість		0.1	0.1
первісна вартість		8.9	8.9
накопичена амортизація		8.8	8.8
Незавершене будівництво		-	-
Основні засоби:			
залишкова вартість		385.7	434.3
первісна вартість		672.2	711.6
знос		286.5	277.3
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		-	-
інші фінансові інвестиції		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість		-	-
Відстрочені податкові активи		-	-
Інші необоротні активи		3.4	3.4
Гудвіл при консолідації		-	-
Усього за розділом I		**389.2**	**437.8**
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси		5.9	5.5
тварини на вирощуванні та відгодівлі		-	-
незавершене виробництво		-	-
готова продукція		-	-
товари		2161.7	3122.4
Векселі одержані		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість		356.0	408.0
первісна вартість		427.0	510.0
резерв сумнівних боргів		71.0	102.0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом		7.3	9.3
за виданими авансами		-	-
з нарахованих доходів		-	-
із внутрішніх розрахунків		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість		5.2	7.1
Поточні фінансові інвестиції		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті		251.0	240.0
в іноземній валюті		-	-
Інші оборотні активи		-	-
Усього за розділом II		**2787.1**	**3792.3**
III. Витрати майбутніх періодів		**-**	**-**

БАЛАНС		**3176.3**	**4230.1**

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал		402.8	402.8
Пайовий капітал		-	-
Додатковий вкладений капітал		-	-
Інший додатковий капітал		-	-
Резервний капітал		38.8	38.8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		859.8	1663.5
Неоплачений капітал		-	-
Вилучений капітал		-	-
Усього за розділом I		**1301.4**	**2105.1**
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу		-	-
Інші забезпечення		-	-
		-	-
		-	-
Цільове фінансування		-	-
Усього за розділом II		**-**	**-**
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків		-	-
Інші довгострокові фінансові зобов'язання		-	-
Відстрочені податкові зобов'язання		-	-
Інші довгострокові зобов'язання		-	-
Усього за розділом III		**-**	**-**
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків		238.3	552.2
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями		-	-
Векселі видані		-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги		1526.1	1485.3
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів		2.1	-
з бюджетом		7.6	7.9
з позабюджетних платежів		-	-
зі страхування		11.7	6.2
з оплати праці		72.3	65.5
з учасниками		-	-
із внутрішніх розрахунків		-	-
Інші поточні зобов'язання		16.8	7.9
Усього за розділом IV		**1874.9**	**2125.0**
V. Доходи майбутніх періодів		-	-
БАЛАНС		**3176.3**	**4230.1**

ДОДАТОК Б

2. АГРЕГОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
за _____ 2020_ р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		148122	140984.5
Податок на додану вартість		24687	22629.9
Акцизний збір			
Інші вирахування з доходу			
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		123435	118354.6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)		102103.3	96935.7
Валовий: прибуток		21331.7	21418.9
збиток		0	0
Інші операційні доходи			
Адміністративні витрати		15253.2	15387.05
Витрати на збут		5091.4	5102.35
Інші операційні витрати			
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток		987.1	929.5
збиток		0	0
Дохід від участі в капіталі			
Інші фінансові доходи		1118.6	158.86
Інші доходи№			
Фінансові витрати			
Втрати від участі в капіталі			
Інші витрати			
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток		2105.7	1088.36
збиток		0	0
Податок на прибуток від звичайної діяльності		442.2	228.56
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток		1663.5	859.8
збиток		0	0
Надзвичайні: доходи			
витрати			
Податки з надзвичайного прибутку			
Чистий: прибуток		1663.5	859.8
збиток		0	0

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	756.9	644.84
Витрати на оплату праці	240	1357.92	1292.4
Відрахування на соціальні заходи	250	489.1	450.36
Амортизація	260	277.3	286.5
Інші операційні витрати	270	17463.38	17815.3
Разом	280	20344.6	20489.4

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

_____

(1) З рядка 130 графа 3 Дохід, пов'язаний з благодійною допомогою (131) _____

ДОДАТОК В

АГРЕГОВАНИЙ БАЛАНС
на 31 грудня 2021 р.

			Коди
		Дата (рік, місяць, число)	2021 | 12 | 31
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сідвелс»	за ЄДРПОУ	
Територія		за КОАТУУ	
Форма власності	Приватна власність	за КФВ	
Орган державного управління		за СПОДУ	
Галузь (вид діяльності)	Т	за ЗКГНГ	
Вид економічної діяльності		за КВЕД	
Одиниця виміру	тис.грн.	Контрольна сума	
Адреса			

Форма N1 код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість		0.1	0.4
первісна вартість		8.9	9.6
накопичена амортизація		8.8	9.2
Незавершене будівництво		-	-
Основні засоби:			
залишкова вартість		434.3	963.6
первісна вартість		711.6	1523.4
знос		277.3	559.8
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		-	-
інші фінансові інвестиції		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість		-	-
Відстрочені податкові активи		-	-
Інші необоротні активи		3.4	3.6
Гудвіл при консолідації		-	-
Усього за розділом I		**437.8**	**967.6**

II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси		5.5	4.1
тварини на вирощуванні та відгодівлі		-	-
незавершене виробництво		-	-
готова продукція		-	-
товари		3122.4	3046.8
Векселі одержані		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість		408.0	668.0
первісна вартість		510.0	894.0
резерв сумнівних боргів		102.0	226.0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом		9.3	9.5
за виданими авансами		-	-
з нарахованих доходів		-	-
із внутрішніх розрахунків		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість		7.1	7.3
Поточні фінансові інвестиції		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті		240.0	120.0
в іноземній валюті		-	-
Інші оборотні активи		-	-
Усього за розділом II		**3792.3**	**3855.7**
III. Витрати майбутніх періодів		**-**	**-**
БАЛАНС		**4230.1**	**4823.3**

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал		402.8	402.8
Пайовий капітал		-	-
Додатковий вкладений капітал		-	-
Інший додатковий капітал		-	-
Резервний капітал		38.8	38.8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1663.5	3304.3
Неоплачений капітал		-	-
Вилучений капітал		-	-
Усього за розділом I		**2105.1**	**3745.9**
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу		-	-
Інші забезпечення		-	-
		-	-
		-	-
Цільове фінансування		-	-

Усього за розділом II		**-**	**-**
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків		-	-
Інші довгострокові фінансові зобов'язання		-	-
Відстрочені податкові зобов'язання		-	-
Інші довгострокові зобов'язання		-	-
Усього за розділом III		**-**	**-**
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків		552.2	83.7
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями		-	-
Векселі видані		-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги		1485.3	967.3
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів		-	4.2
з бюджетом		7.9	3.6
з позабюджетних платежів		-	-
зі страхування		6.2	2.9
з оплати праці		65.5	13.1
з учасниками		-	-
із внутрішніх розрахунків		-	-
Інші поточні зобов'язання		7.9	2.6
Усього за розділом IV		**2125.0**	**1077.4**
V. Доходи майбутніх періодів		-	-
БАЛАНС		**4230.1**	**4823.3**

ДОДАТОК Г

2. АГРЕГОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
за _____ 2021_ р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		169539.5	148122
Податок на додану вартість		28208.6	24687
Акцизний збір			
Інші вирахування з доходу			
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		141330.9	123435
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)		116666.5	102103.3
Валовий: прибуток		24664.4	21331.7
збиток		0	0
Інші операційні доходи			
Адміністративні витрати		16856.2	15253.2
Витрати на збут		5622.7	5091.4
Інші операційні витрати			
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток		2185.5	987.1
збиток		0	0
Дохід від участі в капіталі			
Інші фінансові доходи		1997.16	1118.6
Інші доходи№			
Фінансові витрати			
Втрати від участі в капіталі			
Інші витрати			
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток		4182.66	2105.7
збиток		0	0
Податок на прибуток від звичайної діяльності		878.36	442.2
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток		3304.3	1663.5
збиток		0	0
Надзвичайні: доходи			
витрати			
Податки з надзвичайного прибутку			
Чистий: прибуток		3304.3	1663.5
збиток		0	0

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	805.1	756.9
Витрати на оплату праці	240	1375.2	1357.92
Відрахування на соціальні заходи	250	493.4	489.1
Амортизація	260	559.8	277.3
Інші операційні витрати	270	19245.4	17463.38
Разом	280	22478.9	20344.6

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

_____

(1) З рядка 130 графа 3 Дохід, пов'язаний з благодійною допомогою (131) _____