

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Організаційно-економічний механізм розробки операційної стратегії підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД», м. Київ)

Студента 4 курсу 9 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Сгунова Максима
Ігоровича

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Бай Сергій
Іванович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет
Факультет економіки, менеджменту та психології
Кафедра менеджменту
Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент»,
«Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри менеджменту
Бай С.І.

«___» _____ 2023 р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Єгунову Максиму Ігоровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

Організаційно-економічний механізм розробки операційної стратегії підприємства (за матеріалами ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД», м.Київ)

Затверджена наказом ректора від «16» лютого 2022 р.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 30.04.2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета проекту (роботи) дослідження організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємства та обґрунтування напрямків його удосконалення

Об'єкт дослідження - організаційно-економічний механізм операційної стратегії підприємства

Предмет дослідження - теоретико-методичні та організаційні підходи до організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємства

4. Графічні матеріали

Робота проілюстрована 19 таблицями та 3 рисунками, доповнена 4 додатками.

5. Зміст випускного кваліфікаційного роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємства.

1.2. Методи та інструменти розробки організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД»

2.1. Дослідження організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємств України.

2.2. Оцінка ефективності організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД»

3.1. Розробка заходів удосконалення організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємства.

3.2. Прогнозна оцінка заходів удосконалення організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи (проекту)

| Найменування заходів | Строк виконання | Виконавці |
|--|------------------------------|---|
| Забезпечення студентів Положенням про випускню кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи, навчальним посібником «Економічні дослідження» | До 12.09.22р. | Студенти |
| Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи (денна форма навчання) | До 16.10.22р. | Гаранти освітніх програм, наукові керівники, студенти |
| Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи | До 14.11.22р.. | Гаранти освітніх програм, наукові керівники, студенти |
| Рецензування планів випускних кваліфікаційних робіт | До 01.12.22р. | Гаранти магістерських освітніх програм, наукові керівники |
| Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи | До 01.02.22р. | Наукові керівники, студенти |
| Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах виробничої (переддипломної) практики | 31.01.23-25.02.23р. | Наукові керівники, студенти |
| Захист практичної підготовки | 26.02.23-28.02.23р. | Керівники практики від ЗВО та підприємства, студенти |
| Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи | До 25.02.23р | Наукові керівники, студенти |
| Захист звіту з практичної підготовки | До 28.02.23р | Керівники практики від ЗВО та підприємства, студенти |
| Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи | До 01.03.23р | Наукові керівники, студенти |
| Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри | з 10 по 20 число щомісяця | Студенти |
| Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі | До 30.04.23р. | Студенти |
| Підготовка письмового відгуку на випускню кваліфікаційну роботу | До 10.05.23р | Науковий керівник |
| Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи | 15.05.23р. | Комісія з попереднього захисту ВКР |
| Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту | Згідно графіка навч. процесу | Завідувач кафедри |
| Допуск до зовнішнього рецензування | Згідно графіка навч. процесу | Декан |
| Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту | До 01.06.23р | Декан |
| Захист ВКР в комісії | Згідно графіка навч. процесу | Студенти |

7. Дата видачі завдання «16» лютого 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Бай І.С.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент

Єгунов М.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Бай С.І.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випуск кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ Єгунова М.І.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Підкамінний І.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____ Бай С.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2023 р.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему

«Організаційно-економічний механізм розробки операційної стратегії підприємства»

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основна частина роботи викладена на 39 сторінках, проілюстрована 19 таблицями та 3 рисунками, доповнена 4 додатками. Список літератури містить 50 найменувань. (у т.ч. інтернет-ресурси).

Робота виконана за матеріалами ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД», м.Київ.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічний механізм операційної стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційні підходи до організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємства.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємства та обґрунтування напрямків його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати організаційно-економічний механізм розробки операційної стратегії підприємства;
- розкрити теоретичні основи організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії;
- дослідити та оцінити організаційно-економічний механізм розробки операційної стратегії підприємства ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД»;
- розробити заходи удосконалення операційної стратегії та прогнози для підприємства ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД».

Одержані дані можуть бути використані та впроваджені у ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД».

Рік виконання роботи 2022–2023 н.р.

Рік захисту роботи – 2023.

АНОТАЦІЯ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

**«Організаційно-економічний механізм
розробки операційної стратегії підприємства»**
(за матеріалами ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню механізмів розробки операційної діяльності підприємства. У роботі визначено сутність розробки операційної стратегії. У роботі вирішено науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних та практичних рекомендацій з удосконалення операційної стратегії підприємства.

Досліджено організаційні, економічні та маркетингові аспекти операційної стратегії підприємства. Обґрунтовано механізми розробки операційної стратегії підприємства. Здійснено внутрішній та зовнішній аналіз підприємства. Розроблено заходи з удосконалення операційної стратегії підприємства. Здійснено прогнозну оцінку економічних показників підприємства.

Ключові слова: операційна стратегія, економічний аналіз, маркетинговий аналіз, механізм розробки стратегії, економічна стратегія, маркетингова стратегія.

ANNOTATION

final qualification paper performed on the topic:

**"Organizational and economic mechanism
development of the company's operational strategy"**
(based on materials of «VEDARA TRADE» LLC, Kyiv)

The graduation thesis is devoted to the study of the mechanisms of development of the operational activity of the enterprise. The work defines the essence of operational strategy development. The work solves a scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodical and practical recommendations for improving the operational strategy of the enterprise.

The organizational, economic and marketing aspects of the enterprise's operational strategy were studied. The mechanisms for developing the company's

operational strategy are substantiated. An internal and external analysis of the enterprise was carried out. Measures have been developed to improve the company's operational strategy. A predictive assessment of the enterprise's economic indicators was carried out.

Keywords: operational strategy, economic analysis, marketing analysis, strategy development mechanism, economic strategy, marketing strategy.



ЗМІСТ

| | |
|--|-----------|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА | |
| 1.1. Теоретичні основи організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємства..... | 5 |
| 1.2. Методи та інструменти розробки організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємства..... | 9 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» | |
| 2.1. Дослідження організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємств України..... | 12 |
| 2.2. Оцінка ефективності організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємства..... | 18 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» | |
| 3.1. Розробка заходів удосконалення організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємства..... | 30 |
| 3.2. Прогнозна оцінка заходів удосконалення організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємства..... | 34 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..... | 43 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 45 |
| ДОДАТКИ..... | 51 |

ВСТУП

Актуальність обраної роботи є високою, адже конкурентоспроможність підприємств стає все більш вимогливою. Ефективна операційна стратегія може бути ключовим фактором успіху підприємства в умовах глобалізації та швидких змін на ринку.

Операційна стратегія підприємства пов'язана з плануванням та управлінням операційними процесами, які забезпечують виробництво та постачання продукції чи послуг. У сучасних умовах підприємства повинні бути готові до швидких змін на ринку та до адаптації до нових умов. В цьому контексті розробка операційної стратегії стає важливою складовою стратегії підприємства.

Метою роботи є аналіз і удосконалення методів розробки операційної стратегії підприємства.

Завдання дослідження полягають в наступному:

- Розкрити теоретичні основи організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії
- Дослідити та оцінити організаційно-економічний механізм розробки операційної стратегії підприємства ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД»
- Розробити заходи удосконалення операційної стратегії та прогнози для підприємства ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД».

Об'єктом дослідження є організаційно-економічний механізм операційної стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційні підходи до організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємства.

Методи дослідження. При вирішенні поставлених завдань застосовувалися такі методи: канва-модель підприємства, аналіз ринку, метод розробки стратегії OGSTM, розрахунок точки беззбитковості, метод експертних оцінок, дисконтування доходів.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних менеджерів та економістів в галузі розробки операційної стратегії, інформаційні ресурси Internet, інструктивні матеріали та фінансова звітність ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД».

Практичне значення. Одержані результати можуть бути використані для коригування та оптимізації операційної стратегії підприємства ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основна частина роботи викладена на 39 сторінках, проілюстрована 19 таблицями та 3 рисунками, доповнена 4 додатками. Список літератури містить 50 найменувань.



РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємства.

В сучасних умовах господарювання необхідне чітке прогнозування та планування всіх бізнес процесів підприємства. Без планування неможливо швидко реагувати на всі внутрішні та зовнішні загрози, а розвиток підприємства практично нереальний.

Планування – процес, у якому визначаються цілі та методи їх досягнення на майбутній період для функціонування і розвитку підприємства.

За тривалістю плани поділяють на :

- 1) **Оперативні** (короткострокові) – вирішення конкретних поточних завдань з максимальною деталізацією, зазвичай не перевищує кілька місяців.
- 2) **Поточні** (середньострокові) – плани, які поєднують всі елементи господарської діяльності підприємства, будуються на термін до року.
- 3) **Стратегічні** (довгострокові) – глобальне планування напрямку діяльності на один рік і більше.

Стратегія підприємства – це систематичне планування потенційної поведінки компанії за умови неповного обсягу інформації про майбутній розвиток підприємства та середовища, включаючи формування місії, довгострокових цілей, методів і правил прийняття рішень для підвищення ефективності використання ресурсів, сильних сторін підприємства, усунення загроз та слабких сторін для майбутньої прибутковості. [1, с.9].

За рівнем управління стратегії поділяють на:

- 1) Корпоративна (портфельна).
- 2) Ділова (бізнес стратегія).

- 3) Функціональна (деталізує та підтримує корпоративну і ділову стратегії).
- 4) Операційну (з нижчих рівнів забезпечує виконання стратегічної мети).

Всі ці рівні стратегії утворюють «піраміду взаємопов'язаних стратегій», розробленої А. Томпсоном та А. Стріклендом, яка ілюстрована в рис.1.1.



Рис 1.1 «Піраміда взаємопов'язаних стратегій за А. Томпсоном та А. Стріклендом»

Джерело: [2]

Операційна стратегія — це загальна політика та план використання ресурсів компанії для найбільш ефективної підтримки її довгострокової конкурентної стратегії. Формулювання операційної стратегії полягає в:

- 1) правильному визначенні конкурентних вимог до виробництва;
- 2) розробці планів, які будуть гарантувати, що можливостей буде достатньо для виконання поставлених вимог (операційні можливості - це портфель можливостей, потрібних для адаптації до мінливих запитів клієнтів фірми щодо її продукції і послуг) [3, с.22].

Розробка процесу включає вибір відповідної технології, визначення запасів товарів і матеріалів, способу розміщення процесу та складання графіків.

Рішення, які пов'язані з інфраструктурою, включаючи системи планування та управління, методи забезпечення та контролю якості, організацію операційних функцій бізнесу та структуру оплати [4, с.59].

В 1960-1970 роках основною концепцією операційної стратегії було фокусування операцій і процесів. Ідея полягало в тому, що одночасно досягати успіху на всіх напрямках неможливо. Фокусування вимагає визначити пріоритетні напрямки, які дозволять максимально швидко та ефективно досягнути стратегічних цілей, а потім концентрувати зусилля та ресурси саме на цих напрямках [5, с.176].

За напрямками концентрування операційні стратегії поділяються на:

- 1) мінімізація витрат;
- 2) розвиток гнучкості операційної системи з розширенням номенклатури, асортименту або зміни обсягу випуску;
- 3) розвиток якості бізнес-процесів, продукції або послуг;
- 4) мінімізація часу виконання замовлень клієнтів.

Стратегія мінімізації витрат. У будь-якій галузі дуже важливу роль має цінова конкуренція. На успіх підприємства дуже впливає, наскільки воно може оптимізувати свої витрати. При умові мінімізації витрат можливо знизити ціну на товар, або підвищити маржинальність для збільшення обсягів прибутку, появи нових ресурсів для подальшого розвитку або дивідендів. Авжеж, необхідно оптимізувати витрати, а не знижувати їх за рахунок зниження якості продукції, адже це буде впливати на її конкурентоспроможність. Як правило, продукція, продажі якої залежать в основному від рівня витрат це повсякденні товари.

Стратегія розвитку гнучкості операційної системи з розширення номенклатури, асортименту або зміни обсягу випуску. Під розвитком гнучкості операційної системи мають на увазі здатність компанії змінювати асортимент та технічні характеристики товару. Гнучкість впливає на розмір

витрат, необхідних для розвитку бізнес-процесів, на якість товарів та на показник швидкості бізнес-процесів.

Стратегія розвитку якості бізнес-процесів, продукції або послуг. Ця операційна стратегія ставить фокус на задоволенні вимог клієнта, основні показники – оцінка якості на всіх стадіях діяльності, тобто, не тільки якості результату діяльності, яким є товар, а й якість бізнес процесів виробництва, керування компанією та інших.

Рівень якості товару визначається в залежності від сегменту, для якого він призначається. Вимоги для товарів нижчого цінового сегменту будуть менші, ніж для вищого. Вимоги споживачів являються визначальними у оцінці якості товару. Якість процесу безпосередньо впливає на якість товару і пов'язане з надійністю продукту. Якість процесу можна оцінити за ступенем дотримання технічних параметрів та технологій.

Для поєднання розвитку якості товару і якості процесів створена концепція комплексного контролю якості («робити правильно з першого разу»). Відповідальність за якість покладена на кожного із виконавців, а контроль відбувається на кожному робочому місці.

Стратегії розвитку якості вкрай важливі в досягненні конкурентоспроможності товару та підприємства в цілому. Розвиток управління якістю привів до появи нового напрямку – менеджмент якості. Як на мене, у сучасному бізнесі це один із головних показників.

Стратегія мінімізації часу виконання замовлень клієнтів.

Ця стратегія спрямована на скорочення часу, необхідного для виконання різних бізнес-процесів. Спочатку люди зосереджувалися на часі як на операційному пріоритеті у виробничому процесі. У 1970-х роках через розвиток сучасних систем управління такі операційні системи, як MRP і TVS, іноді вважалися конкурентною перевагою. Це здатність компанії виробляти продукт або надавати послугу швидше, ніж інші організації. У той же час часто знижуються витрати, підвищується продуктивність, прискорюється розробка

нових продуктів і покращується обслуговування клієнтів. Таким чином, пріоритети вартості, гнучкості та якості взаємодіють з часом [5, с.178].

При розгляді цієї операційної стратегії потрібно визначити тривалість абсолютно всіх бізнес процесів, розробити тривалість їх циклу. Це дозволить збільшити обсяг виробництва, збільшити конкурентоспроможність (наприклад, скоротити термін очікування попереднього замовлення), зменшити рівень витрат (наприклад при рівній кількості нормо-годин праці буде збільшена кількість виготовленого товару, що призведе до зменшення вартості праці на одну одиницю товару) та підвищити надійність поставок.

1.2. Методи та інструменти розробки організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємства.

Операційна стратегія формується послідовно, складається з декількох етапів і починається з окремих заходів:

1. Нейтралізація негативних процесів у організації через мінімізацію негативного потенціалу (наприклад зростання витрат на паливно-мастильні матеріали, скорочення трудових ресурсів, недостатнє фінансування просування продукції, збільшення вартості сировини тощо).
2. Використання детальних вимірів, збільшення контролю с метою дотримання технологічних норм (наприклад, дотримання товщини лако-фарбувальних матеріалів при фарбуванні автомобіля на конвеєрі, дотримання всіх технологічних процесів при виробництві промислової продукції та ін.
3. Мінімізація роботи менеджерів в оперативній роботі за виключенням прийняття організаційних та інвестиційних рішень (автоматизація CRM, нове технологічне обладнання, заміна робочої сили на роботизовану та ін.)

4. Пошук рішень, які би створювали конкурентні переваги на ринку та забезпечували конкурентоспроможність продукції і товарів (вдосконалення технології виробництва, реконструкція підприємства, підвищення продуктивності, підвищення кваліфікації персоналу, збільшення масштабів виробництва та підвищення загальної ефективності).
5. Посилення та підтримка загальної організаційної стратегії, впровадження інновацій (Нові технології, нові продукти, вдосконалення структури організації, придбання або розробка власних ноу-хау).
6. Впровадження технологій, що відповідають світовому рівню та сприяють підвищенню конкурентоспроможному рівню товарів та продукції.

У підприємства може бути благородна місія, завдання полягати у соціально значимих справах, а його діяльність значно покращувати життя суспільства. Але головною ціллю будь-якого підприємства у капіталістичному строю є прибуток. Він дозволяє підприємству існувати, розвиватись, а його бенефіціарам отримувати вигоду. Коли підприємству потрібно залучити кошти, воно випускає акції, які придбають акціонери, які теж розраховують на дивіденди. Збиткові підприємства ліквідовуються і не можуть приносити користь ні споживачам, ні працівникам, ні власникам. Тому важливу роль відіграє економічний аспект стратегії підприємства.

Формування економічної стратегії – процес аналізу, оцінки, прийняття рішень, та їх реалізація. Економічна стратегія формується виходячи з економічних цілей підприємства і повинна спиратись на економічні показники та фінансові можливості підприємства.

Складові економічної стратегії наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Складові економічної стратегії

| Зовнішнє середовище | Внутрішнє середовище |
|---|---|
| Товарна стратегія – розробка правил та прийомів дослідження, формування потенційних ринків для продукції | Стратегія зниження виробничих витрат – визначення правил формування витрат за рахунок факторів виробництва і стратегічного аналізу витрат на всіх етапах. |
| Стратегія ціноутворення – розробка цінової політики, аналіз цінової конкуренції, методів моніторингу кон'юнктури ринку; аналіз процесів зміни попиту та пропозиції, моніторинг ринку цінних паперів, розробки механізмів моніторингу впливу мікро та макроекономічних показників. | Стратегія інвестиційної діяльності – розробка механізмів регулювання основних засобів та їх модернізації |
| Стратегія взаємодії з ринками виробничих ресурсів – розробка положень, що дозволять ефективно розподіляти ресурси та обирати найбільш привабливих постачальників. | Стратегія інноваційної діяльності – реінжиніринг бізнес-процесів. |
| Стратегія поведінки підприємства на ринках цінних паперів – розробка методів залучення нових фінансових ресурсів . | Стратегія стимулювання персоналу – методів формування стимулів, які підвищують ефективність роботи персоналу. |
| Стратегія зовнішньоекономічної діяльності – розробка політики поведінки на зовнішньому ринку. | Стратегія запобігання банкрутства – вчасне визначення загроз та прийомів запобігання цим загрозам. |

Джерело: Джерело: [7, с760]

Отже, економічна стратегія підприємства складається з управлінських рішень для досягнення цілей підприємства. Стратегія повинна адаптуватися до умов ринку. Формування стратегії повинно орієнтуватись на зовнішні та внутрішні чинники. Ефективна економічна стратегія забезпечить підприємству стабільність та розвиток.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД»

2.1. Дослідження організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємств України.

ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» - компанія, яка імпортує в Україну товари дитячого призначення. Вона була заснована у 2013 році і за цей час з невеличкого підприємства змогла масштабуватись та на даний момент нараховує штат з 80 працівників та має товарооборот близько 150 мільйонів гривень.

Діяльність компанії заснована на імпорті та дистрибуції дитячого харчування та дитячої косметики.

ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» є ексклюзивними представниками таких торгових марок, як Humana та Sanosan.

Основні постачальники продукції:

Humana – німецьке дитяче харчування, дитячі лікувальні суміші високої якості. Виробником продукції Humana є найбільший молочно-промисловий комплекс у Німеччині – DMK Group GmbH,

Sanosan – Компанія Mann & Schröder KG була заснована в 1951 році Євгеном Манном і Гансом Шредером в місті Зігельсбах біля Хайльбронна в Німеччині. Приблизно через 30 років Sanosan був представлений в Німеччині як бренд косметичних засобів для догляду за шкірою дітей, і пізніше отримав популярність в Європі і в усьому світі. Всі засоби по догляду за шкірою Sanosan для немовлят, дітей, вагітних жінок і мам виробляються в Німеччині в відповідності з найвищими стандартами за складом, якості та придатності і в співпраці з відомими експертами [10].

Місія: здоровим дітям надати все необхідне для здорового росту та допомогти дітям з проблемним здоров'ям якісним харчуванням та лікувальними сумішами.

Цінності: дотримання високих стандартів якості продукції, здоров'я малюків, сприяння росту здорової нації, створення комфортних умов для клієнтів, сильна команда, ефективність управління.

Для більш чіткого розуміння бізнес процесів підприємства ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» та їх подальшого розвитку та оптимізації була розроблена бізнес-модель CANVAS.

«Канва бізнес-моделі» (англ. business model canvas) —інструмент стратегічного управління, який дозволяє скомпілювати всі фактори розвитку бізнесу та сформуванню ефективну стратегію.

В канву входять дев'ять блоків:

- 1) Сегменти споживачів – для кого ми працюємо? Що їм необхідно? Які в них цінності?
- 2) Ключові цінності – що важливо для вас та ваших споживачів?
- 3) Канали збуту – через які канали клієнт отримує наш продукт? Які з них найбільш ефективні?
- 4) Відносини з клієнтом – які у вас відносини з клієнтом та як їх покращити?
- 5) Потоки доходів (джерела доходів).
- 6) Ключові ресурси – групи ресурсів, які допомагають досягти мету.
- 7) Ключова діяльність – які ключові дії нам потрібні для роботи?
- 8) Ключові партнери – основні контрагенти та можливий розвиток взаємодії.
- 9) Структура витрат – на що будуть витрачені кошти?

Побудована канва-модель наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Модель CANVAS для підприємства ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД»

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| Ключові партнери | Ключова діяльність | Ключова цінність | Відносини з клієнтами | Сегменти споживачів |
| 1)Постачальники: D MK group, Mann & Schröder; 2)Дистриб'ютори: спільні заходи, навчання команд; 3)Лікарі; 4)Рітейли та аптеки; 5)Приватні лікарі. | 1)Оптовий продаж продукту; 2)Інтернет магазин – висока маржинальність | Впевненість: мама впевнена, що дитина отримає все найважливіше для здоров'я зараз і в майбутньому. | 1)Власний корпоративний бренд; 2)Зручний сервіс для залучення нових клієнтів. | 1)Жінка; вік: 23-45 років з дітьми віку 0-14 років; Дохід: середній+; 2)Жінка з проблемною (в плані здоров'я) дитиною. Цінності: здоров'я дитини. |
| Ключові ресурси | | Канали | | |
| 1)Персонал: маркетологи, медики, працівники сейлз-департаменту; 2)Фінанси: залучення позикового капіталу у правильному співвідношенні з власним; 3)Інновації: диверсифікування, нові партнери. | | 1)Нові канали: створення мобільного додатку для лікарів, фармацевтів та кінцевого споживача. 2)Існуючі канали: -зміцнення медичного каналу; -оптимізація фармацевтичного каналу; -покращення мерчандайзингу на полицях торгових точок; -розвиток E-commerce. | | |
| Структура витрат | | | Потоки доходів | |
| 1)Зменшення операційних витрат, підвищення їх ефективності; 2)Основний фокус – витрати на просування продукції. | | | 1)Оптовий продаж; 2)Інтернет магазин; 3)Тендери. | |

Джерело: складено автором

Модель CANVAS демонструє систему бізнесу підприємства ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД», партнерів, постачальників, каналів збуту та ін. Також у колонці «Структура витрат», «Ключові ресурси» та «Канали» цілі, які сприятимуть розвитку підприємства. Ця модель не є готовою стратегією, але вона допомагає її будувати.

В підприємстві ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» сфери діяльності розбиті по департаментам, всього існує 6 департаментів:

1) Адміністрація – виконує управлінські функції, регулює діяльність всього підприємства, створює умови для діяльності інших департаментів, та забезпечує координацію між ними .

2) Фінансовий департамент – відповідає за всі фінансові перекази, веде звітність, аналізує та планує фінансові показники, сплачує податки.

3) Логістичний департамент – забезпечує логістику з Німеччини, відповідає за склади та доставку продукції до торгових точок.

4) Sales департамент – відповідальний за роботу з локальними дистриб'юторами, торговими точками, контролює наявність товару на полицях, зменшує кількість повернень через спливання терміну придатності.

5) Медичний департамент – займається медичним маркетингом, забезпечує просування лікувальних дитячих сумішей та кремів у аптеках, пологових будинках, державних та приватних педіатричних лікарнях.

6) Департамент маркетингу – створює маркетингову стратегію, аналізує конкурентне середовище, відповідальне за рекламу та сегментне позиціонування продукту.

Для побудування операційної стратегії більшість департаментів використовують модель стратегічного планування OGSTM. Також ця модель використовується керівництвом, для того, щоб підсумувати всі основні стратегічні дії підприємства та виділити основні.

Цілі, цілі, стратегії, тактики та заходи (OGSTM) - це структура постановки цілей і плану дій, що використовується в стратегічному плануванні. Він використовується організаціями, відділами, командами та іноді керівниками програм для визначення та відстеження вимірних цілей та дій для досягнення мети. Ця модель була розроблена в 1950 році в Японії і з того часу активно використовується багатьма корпораціями зі всього світу [12]

Модель OGSTM складається с 5 блоків:

1) Objectives(цілі) – відповідь на питання «чого я хочу досягнути?».

- 2) Goals(задачі) – як я можу досягнути цілі найбільш ефективно?
Бажано додавати цілі з цифрами.
- 3) Strategy(стратегія) – дії, які необхідно виконати заради досягнення цілей.
- 4) Tactics (тактика) – дії більш дрібного порядку, які приведуть до реалізації стратегії (Strategy).
- 5) Measureness (показники) – показники, за якими можна контролювати ступінь виконання цілі.

Моделі OGSTM для медичного департаменту та загальна модель для підприємства ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» наведені нижче у таблицях 2.2 та 2.3 відповідно .

Таблиця 2.2

Модель OGSTM для підприємства ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД»

| Objectives | Goals | Strategy | Tactics | Measureness |
|---|---------------------------------|--|--|-------------------------------------|
| Отримати позитивний фінансовий результат. | Прибуток. | Збільшення доходу, оптимізація витрат. | Просування продукту, зменшення непотрібних витрат. | Чистий фінансовий результат. |
| Збільшити рівень фінансової безпеки та незалежності. | Збільшити коефіцієнт автономії. | Зменшити заборгованість на 4 млн. грн. | Збільшити маржинальний дохід на 4 млн. грн. | Коефіцієнт автономії, зобов'язання. |
| Збільшити частку ринку. | Зайняти \approx 7% ринку | Збільшення маркетингової активності | Виділення додаткових коштів на просування.у | Частка ринку. |
| Зменшити обсяг простроченої дебіторської заборгованості | Зменшити ПДЗ на 2 млн. грн. | Активний контакт з дистриб'юторами з ПДЗ | Бонуси за виплачену ДЗ, штрафи за прострочення ДЗ | Відношення ДЗ/ПДЗ |

Джерело: складено автором

У таблиці спостерігаються максимально консервативні цілі, які спрямовані на збереження бізнесу у період кризи та збільшення фінансової стійкості.

Таблиця 2.3

Модель OGSTM для медичного департаменту ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД»

| Objectives | Goals | Strategy | Tactics | Measureness |
|---|--|--|--|--|
| Збільшення долі ринку в лікувальних сумішах | Збільшити рекомендації продукту в медичних закладах на 20% | Розвиток команди в напрямку комунікації та ведення переговорів | Якісне навчання медичної команди, збільшення кількості візитів. | Третинні продажі у аптеках. |
| Ввійти в трійку лідерів по рекомендаціям лікарів. | Збільшити лояльність лікарів до бренду | Медична комунікація між компанією та лікарями. | Навчальні семінари для лікарів, організація курсів для мам. | Нова система контролю «тасмний покупець» |
| Зменшити розрив по долі ринку з конкурентом НІРР | Зрівняти обсяги продажу СГМ з НІРР | Грамотний підхід по переключенню неонатологів з НІРР на Humana | Збільшення Digital активності, участь в тендерах в медичних установах | Третинні продажі у аптеках. |
| Збільшення продаж Sanosan | Збільшити обсяг продажу на 15% | Тісна співпраця з аптеками та лікарями | Візити медичних представників до аптек, доведення до лікарів всіх переваг продукції. | Вторинні та третинні продажі. |

Джерело: складено автором

Медичний департамент збільшує активність своєї діяльності для реалізації маркетингової стратегії. Основний пріоритет – збільшення візитів до лікарів та ознайомлення їх з перевагами продукції. Також велика увага приділяється навчальній діяльності.

2.2. Оцінка ефективності організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємств України.

Для написання операційної стратегії одним з важливих факторів є ринок та конкуренція. Неможливо планувати дохідно-витратну частину без урахування маркетингового середовища.

Маркетингова стратегія – план дій, які розроблені підприємством для реалізації своїх товарів на ринку і досягненні своїх маркетингових цілей.

Розробка маркетингової стратегії включає наступні етапи:

- 1) Аналіз ринку та конкурентів. На цьому етапі компанія проводить аналіз ринку, визначає свою цільову аудиторію, її характеристики і потреби. Також проводиться аналіз конкурентного середовища, визначається сильні та слабкі сторони конкурентів.
- 2) Визначення цілей маркетингової стратегії. На цьому етапі підприємство визначає цілі стратегії. Наприклад, збільшення продаж, збільшення частки ринку, розширення клієнтської бази та ін.
- 3) Розробка планів проведення маркетингових заходів. На цьому етапі відбувається розробка плану маркетингових заходів, який включає розклад заходів та опис інструментів.

Відповідальний за розробку, реалізацію, моніторинг, оцінку результатів та коректування є маркетинговий департамент. Директор маркетингового департаменту у консультаціях з виконавчим директором (CEO) на основі аналізу визначають цілі стратегії. Далі працівники маркетингового департаменту розробляють заходи та інструменти для досягнення стратегічних цілей. Директор департаменту погоджує плани та затверджує стратегію та, в подальшому, контролює реалізацію маркетингової стратегії.

Ринок для підприємства ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» складається з попиту та пропозиції на дитяче харчування. Отже, попит складають батьки немовлят, яким необхідні заміники грудного молока, лікувальні суміші та інше дитяче

харчування. Нижче у таблиці 2.4 наведена динаміка народжуваності в Україні, згідно якої можна розрахувати обсяг ринку дитячого харчування. Відносні відхилення розраховані ланцюговим методом.

Таблиця 2.4

Динаміка народжуваності в Україні протягом 12 років

| Рік | Народжуваність | Відносне відхилення |
|------|----------------|---------------------|
| 2010 | 497689 | - |
| 2011 | 502595 | 0,99% |
| 2012 | 520595 | 3,58% |
| 2013 | 503657 | -3,25% |
| 2014 | 465882 | -7,50% |
| 2015 | 411781 | -11,61% |
| 2016 | 397037 | -3,58% |
| 2017 | 363987 | -8,32% |
| 2018 | 335874 | -7,72% |
| 2019 | 308817 | -8,06% |
| 2020 | 293457 | -4,97% |
| 2021 | 271984 | -7,32% |
| 2022 | 195000 | -28,30% |

Джерело: складено автором

На даному графіку прослідковується стабільний спад народжуваності в Україні, який каже про демографічну кризу. Для бізнесу, який заснований на торгівлі дитячим харчуванням це означає постійне скорочення обсягу ринку, а отже і попиту на продукцію. Кожного року в середньому народжуються на 7,17% дітей менше, ніж в попередньому році.

Згідно з даними прогнозу відділу населення департаменту по економічним та соціальним питанням ООН [13], народжуваність в Україні в 2023 році становитиме 184000 дітей. За результатами досліджень ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД», замітники грудного молока необхідні близько 60% дітей, лікувальні суміші потребують 7% дітей. Таким чином, частка дітей, які споживають дитяче харчування складає 67%. В середньому, дитячим харчуванням батьки користуються впродовж перших двох років життя дитини. Батьки в середньому витрачають 2900 гривень за рік на дитяче харчування.

Отже, порахувати місткість ринку можна за формулою:

$$M_p = D_{2022} + D_{2023} * 0,67 * 2900 * 2 \quad (2.1)$$

де D_{2022} , D_{2023} – народжуваність дітей у 2022 та 2023 роках відповідно.

$$M_p = (195000 + 184000) * 0,67 * 2900 * 2 = 1472794 \text{ тис. грн.}$$

У сфері дитячого харчування існує велика конкуренція, є достатня кількість компаній, які виготовляють або імпортують продукцію.

Конкуренти та їх частки ринку продемонстровані в рис 2.1.

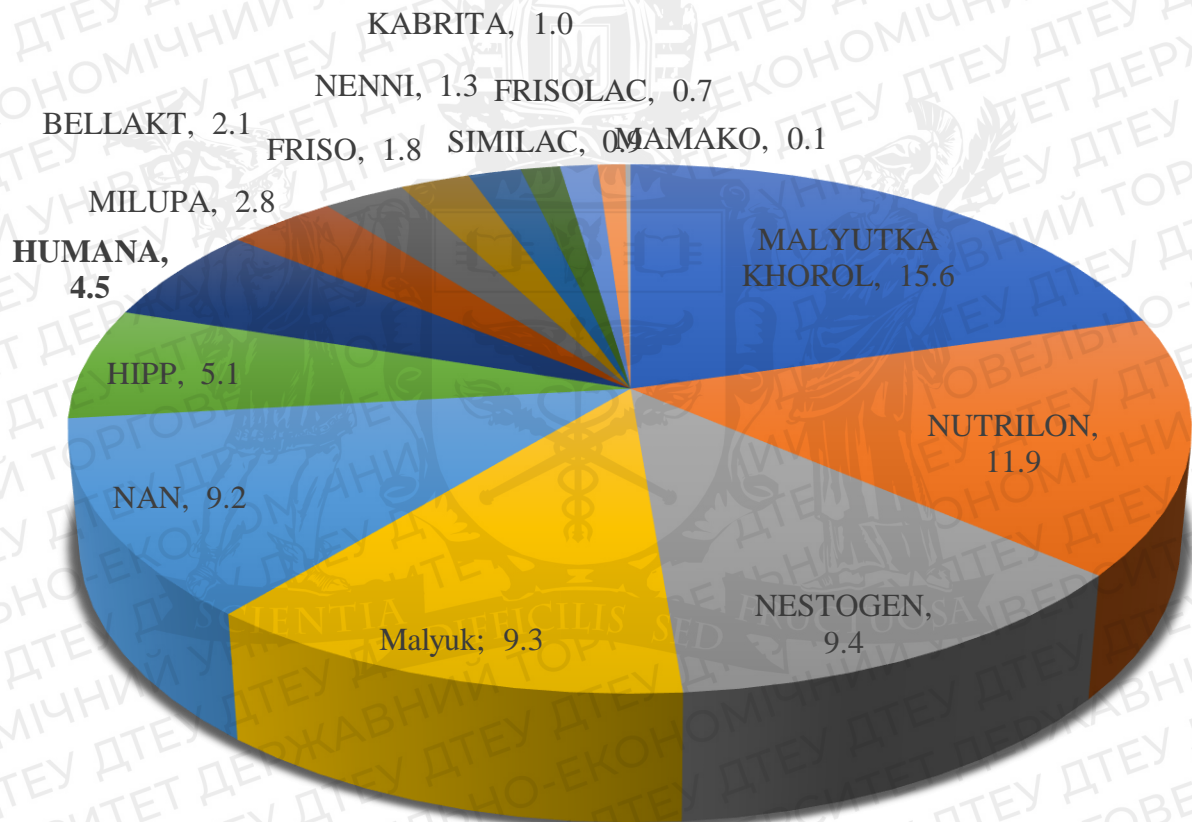


Рис. 2.1. Розподіл ринку дитячого харчування по торговим маркам.

Джерело: розроблено автором.

Частка ринку, що належить торговій марці Humana становить 4,5%.
 Основна частина ринку припадає на: ТОВ «Хорольський завод дитячих продуктів харчування», торгові марки «Малютка Хорол» та «Малюк» (24,9%); ТОВ "НЕСТЛІ УКРАЇНА", торгова марка «NAN» та Nestogen»(18,6%) ;ТОВ З П "НУТРИЦІЯ УКРАЇНА", торгова марка Nutrilon(11,9%), с, торгова марка «HIPP»(5,1%).

Для оцінки ринку та вибору основних конкурентів важливо поділити ринок на сегменти. Поділяти за сегментами за деякими характеристиками споживача або продукту. Наприклад, за ціною (рівнем доходу споживача), асортименту та функцією продукту (у випадку дитячого харчування – лікувальні або рекреаційні суміші), віку споживача та ін. У торговій марці Humana широкий асортимент продукції, вік споживача обмежений для всієї галузі, тому основний показник для сегментування продукції – ціновий.

Порівняння цін найбільш популярної позиції (сухої молочної суміші для дітей віком до 6 місяців), основних підприємств у галузі дитячого наведено в таблиці 2.5. Для більшої об'єктивності, були взяті позиції з найменшою можливою вагою, для того щоб нівелювати зниження ціни за кг за рахунок більшої ваги в упаковці.

Таблиця 2.5

Порівняння цін в галузі дитячого харчування на прикладі молочної суміші для дітей до 6 місяців

| Назва продукту | Ціна (грн/100г) |
|------------------------|-----------------|
| HiPP Organic 1, 300 г. | 99,67 |
| Humana 1,300 г. | 96,33 |
| NAN 1, 400 г. | 101,75 |
| Nutrilon 1, 200 г. | 61,5 |
| Nestogen 1, 300 г. | 43 |
| Малютка 1,350 г. | 31,4 |

Джерело: складено автором

На думку автора, поділити на сегменти за ціновою ознакою можна таким чином: продукція ТМ HiPP, Humana, NAN відносяться до преміум сегменту, Nutrilon відноситься до середнього сегменту, а Малютка та Nestogen до нижчого цінового сегменту. Отже, основні конкуренти для бренду Humana є HiPP, NAN. Також доцільним буде додати в цей список Nutrilon як продукт з суміжного сегменту.

У кожного конкурента є своя маркетингова кампанія і позиціонування на ринку:

1) Nutricia:

- Додатковий акцент на батька;
- Максимально широка дистрибуція товару, інтернет магазин;
- Гаряча лінія для споживачів;
- Широка лінійка продукції.

2) HiPP:

- Використання тільки органічних продуктів;
- Акцент на довіру до бренду;
- Соціальна активність бренду;

3) NAN

- Акцент на довірі;
- Підвищені зусилля в digital-маркетингу;
- Піклування про екологію.

Основна ціль стратегії диктується економічними розрахунками. Згідно з економічного планування, підприємству необхідно отримати 113722,39 тис. грн., а мінімальний дохід (точка беззбитковості) повинен складати 105425,38 тис. грн.. Так, як місткість ринку знижується відносно 2022 року, єдиний спосіб реалізувати економічну стратегію – збільшити частку ринку. Тому, для досягнення максимального та мінімального прогнозу доходу, частка ринку повинна бути збільшена до 7,72% або 7,16% відповідно.

Реалізація основної цілі стратегії (підвищення частки ринку на 3,16-3,22%) буде полягати в наступних кроках:

- Позиціонуванні продукту як максимально збалансованого по складу, який удосконалювався протягом 70 років;
- Наголошенні про високу якість та суворі німецькі стандарти до сировини;

- Розголосу того, що корпорація Nestle, яка представляє ТМ «NAN» продовжує роботу підприємств на території рф та сплачує податки до бюджету агресора;
- Підвищення активності класичного та медичного маркетингу, збільшення представленості товару на полицях торгових мереж.

Одну з ключових ролей в операційних стратегій відіграє економіка підприємства. Для реалізації будь-якої стратегії необхідні матеріальні та фінансові ресурси.

Для написання економічної складової операційної стратегії необхідно провести економічний аналіз який складається з:

- Аналіз та планування доходів.
- Аналіз та планування витрат.
- Визначення точки беззбитковості

По результатам аналізу будуть знайдені сильні та слабкі сторони економіки підприємства, виділені нові можливості, які необхідно реалізувати, загрози та ризики, які потрібно усунути, або максимально знівелювати.

Також необхідно виділити основні цілі стратегії, які будуть виражатись у певних економічних показниках, наприклад дохід, прибуток, різні види рентабельності та ін.

Таблиця 2.6

**Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності
ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» в 2018-2022 роках**

| Стаття | 2019 рік | 2020 рік | Відхилення (2019-2020) | 2021 рік | Відхилення (2020-2021) | 2022 рік | Відхилення (2020-2021) |
|---------------------------------------|----------|----------|---------------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------------|
| Дохід від операційної діяльності | 156350,4 | 134351 | -21999,4 | 162576,8 | 28225,8 | 85676,3 | -76900,5 |
| Інші доходи | 9 | 0,1 | -8,9 | 3,9 | 3,8 | 18 | 14,1 |
| Дохід(разом) | 156359,4 | 134351,1 | -22008,3 | 162580,7 | 28229,6 | 85694,3 | -76886,4 |
| Собівартість реалізованої продукції | 77028,3 | 68033 | -8995,3 | 81777,3 | 13744,3 | 30691,5 | -51085,8 |
| Операційні витрати | 74723 | 69191 | -5532 | 76240,3 | 7049,3 | 66859,4 | -9380,9 |
| Інші витрати | 361 | 181,3 | -179,7 | 0 | -181,3 | | 0 |
| Операційний прибуток | 4599,1 | -2873 | -7472,1 | 4559,2 | 7432,2 | -11856,6 | -16415,8 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 4247,1 | -3054,2 | -7301,3 | 4562,4 | 7616,6 | -11856,6 | -16419 |
| Чистий фінансовий результат | 3482,62 | -3054,2 | -6536,82 | 4230,7 | 7284,9 | -11856,6 | -16087,3 |

Джерело: складено автором

Для аналізу доходів та витрат необхідно виконати аналіз динаміки основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства за 2018-2022 роки, що наведений в табл. 2.6. Абсолютні відхилення розраховані ланцюговим методом. Джерело інформації : додаток А, додаток Б.

В табл. 2.6 спостерігаються позитивні фінансові результати в 2019 та 2021 році. В 2020 та 2022 роках підприємство понесло збитки. На думку автора, пов'язано це в першу чергу з кризою в ці роки. В 2020 були серйозні карантинні обмеження, які спричинили економічну, а на початку 2022 року почалось повномасштабне вторгнення РФ на територію України, що спричинило жахливі наслідки, в тому числі в економічні та демографічні, які вплинули на цифри доходу підприємства. Також в таблиці прослідковується відносна сталість витрат (максимальне відхилення до 10000 тис.грн.) в графі «операційні витрати», які переважно становлять умовно-постійні витрати. З цих даних можна зробити висновок, що саме падіння доходів при недостатній

гнучкості операційних витрат спричинило понесення збитків підприємством ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД». Також потрібно урахувати, що в березні 2022 року через повномасштабне вторгнення російська ракета влучила в склад з продукцією, в результаті знищивши більшість запасів, через що підприємство понесло збитки на 11830,38 тис. грн. Якщо б склад залишився цілим, то фінансовий результат за 2022 рік був би -26,22 тис.грн, що в умовах 2022 року могло б вважатися задовільним результатом.

Для більш наглядного впливу зовнішніх економічних чинників на розмір доходів було порівняно зміну реального ВВП України та доходу підприємства ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД», яке наведене у рис. 2.2. На графіку вказані відносні відхилення доходу та ВВП, розраховані ланцюговим способом.

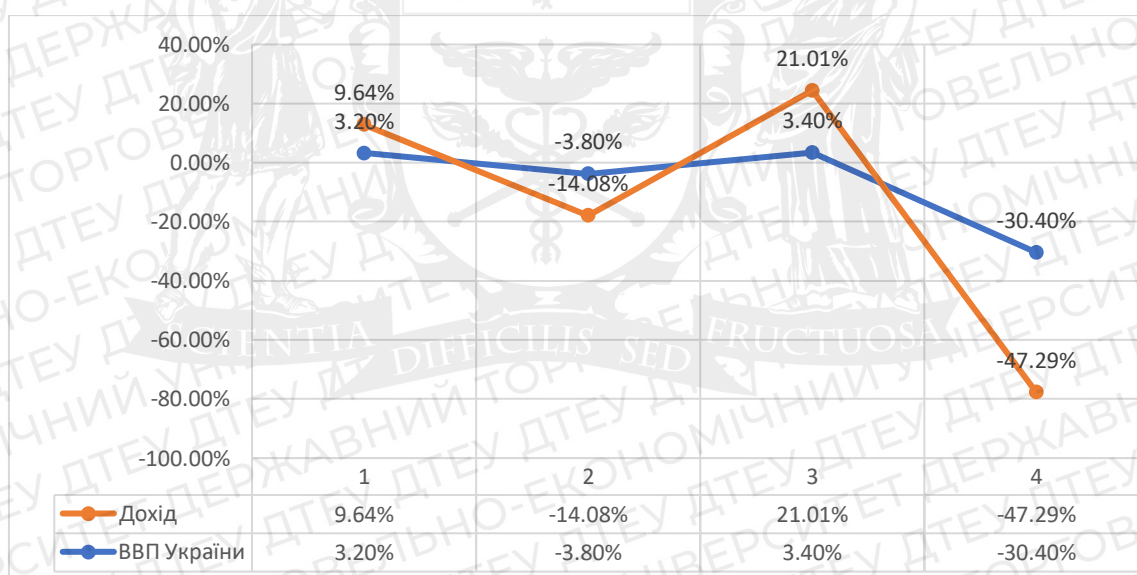


Рис. 2.2. Залежність доходу підприємства ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» від ВВП України в 2019-2022 роках.

Джерело: розроблено автором.

На графіку спостерігається явна кореляція доходу підприємства та ВВП України. Такий показник, як внутрішній валовий продукт був використаний, тому що він наглядно показує стан економіки в певний проміжок часу. Можна зробити висновок, що підприємство дуже залежить від зовнішніх факторів, а кожна економічна криза у країні спричиняє серйозні наслідки для економіки

компанії. Це важливо враховувати при побудові операційної стратегії, та створенні антикризових рішень, які будуть в неї входити.

Також, окрім доходів дуже важливу роль відіграє безпекова ситуація в підприємстві. Багато підприємств у кризові часи не можуть покрити свої витрати, розрахуватись з кредиторською заборгованістю, у підсумку вимушені визнати банкрутство та ліквідуватися. У разі фінансової небезпеки однією з пріоритетних цілей стратегії необхідно визначити усунення загрози банкрутства. В табл. 2.7 наведена вибірка показників ліквідності та фінансової стійкості підприємства ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД». Джерело інформації : додаток В та додаток Г.

Таблиця 2.7

Вибірка показників ліквідності та фінансової стійкості

| Показник | 2021 | 2022 | Абсолютне відхилення |
|-----------------------------------|-------|--------|----------------------|
| Коефіцієнт загальної ліквідності | 1,028 | 0,741 | -0,287 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 0,442 | 0,317 | -0,125 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,002 | 0,006 | 0,004 |
| Коефіцієнт автономії | 0,043 | -0,266 | -0,309 |

Джерело: розроблено автором.

Всі показники мають незадовільний результат та негативну динаміку. Окремо необхідно зазначити, що власний капітал має від'ємний результат через понесення великих збитків підприємством в 2022 році. Також одною з безпекових загроз є те, що підприємство має великий обсяг поточних зобов'язань, які збільшують вірогідність банкрутства.

Точка беззбитковості

Точка беззбитковості – це момент, коли сукупний дохід підприємства дорівнює рівню сукупних витрат. Іншими словами, точка беззбитковості це сума доходу, перевищуючи який підприємство починає приносити прибуток. При плануванні доходів та витрат цей показник критично необхідний.

В випадку ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД», фінансовий результат залежить від зовнішньоекономічних чинників. Так, як війна в Україні продовжується, економічна ситуація складна, а фінансові результати за попередні роки нестабільні, доцільним буде в 2023 році основною економічною ціллю в стратегії підприємства визначити позитивний фінансовий результат та недопущення збитків, адже у випадку подальшого понесення збитків існує високий ризик банкрутства та ліквідації підприємства. Точка беззбитковості розрахована згідно з результатами 2022 року та з урахуванням прогнозних даних

Розрахунок точки беззбитковості проводиться за формулою:

$$Q = \frac{FC}{P-AVC}, \quad (2.2)$$

де Q — точка беззбитковості (обсяг продажів);

FC- сума умовно-постійних витрат;

P- ціна за одиницю продукції;

AVC- змінні витрати на одиницю продукції.

Асортимент ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» складає 99 позицій (SKU), отже найлегшим методом розрахунку середньої ціни буде за формулою:

$$P = \frac{D}{n}, \quad (2.3)$$

Де D – чистий дохід від реалізації продукції за період часу (тис.грн);

n – загальна кількість реалізованого товару в штуках за період часу(тис.шт).

Строка № 2050 «Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)» у звіті про фінансовий результат включає в себе всі змінні витрати підприємства.

Собівартість у 2023 році зросте по декільком причинам:

- 1) Збільшення курсу євро на 10% [14] , [15] .
- 2) Німецький виробник планує збільшення ціни на 15%.

Отже, собівартість складатиме:

$$30691,5 * 1,1 * 1,15 = 38824,75 \text{ тис. грн.}$$

Кількість проданих одиниць за рік знаходиться в звітах 1С і дорівнює 828,3 тис. шт.

Розрахунок середнього числа змінних витрат:

$$AVC = \frac{C}{n} = \frac{38824,75}{828,3} = 46,9 \text{ грн. ,}$$

Для покриття витрат, які збільшились через вищезазначені чинники планується підняти середню ціну на продукцію на 15%. Більше підняття цін неможливо через цінову конкуренцію на ринку.

Тому прогнозована середня ціна на 2023 рік буде:

$$P = \frac{85694,3}{828,3} * 1,15 = 118,95 \text{ грн.}$$

Середнє число змінних витрат:

Умовно – постійними витратами можемо вважати ті, що позначені в графі «Операційні витрати». Але, як було вже вище зазначено, у березні 2022 року відбувся ракетний удар по складу з продукцію, в результаті чого були завдані збитки, сумою в 11 млн. грн. На думку автора, такий форс-мажор не можна враховувати при плануванні витрат, тому від суми операційних витрат слід відняти цю цифру. Також, при бюджетуванні з консультаціями з керівниками департаментів було узгоджено, що обсяг умовно-постійних операційних витрат зросте на 12%.

Таким чином, планові операційні витрати на 2023 рік становитимуть:

$$FC = 66859,4 * 1,12 - 11000 = 63882,53 \text{ тис. грн,}$$

Точка беззбитковості:

$$Q = \frac{63882,63}{118,95 - 46,9} = 886,29 \text{ тис. шт., або } 105425,38 \text{ тис. грн.}$$

Цілі економічної стратегії:

- 1) Прибуток у 1 млн. грн. на наступний рік. Ця цифра є реалістичною для кон'юнктури ринку. Вона є необхідною для існування підприємства та задоволення потреб співзасновників, які понесли збитки у 2020 та 2022 роках. Більша цифра прибутку вважається нереалістичною, адже військові дії продовжуються, демографічне становище погіршується, купівельна спроможність зменшується.

2) Диверсифікація складів для дитячого харчування. Ця загроза триватиме до кінця війни, тому кількість складів потрібно збільшити хоча б в 2 рази, щоб при потенційному влучанні ракети постраждало менше продукції. Після закінчення війни для оптимізації витрат кількість складів зменшити. Також запущений механізм відшкодування збитків (репарації), який повинен бути на постійному контролі у юристів.

3) Забезпечення економічної безпеки підприємства. Один з основних чинників : зменшення кредиторської заборгованості. Заборгованість по товарному кредиту планується скоротити на 4 млн. грн.

Отже, для реалізації цілей стратегії підприємство повинно отримати 5 млн. грн. операційного прибутку. Згідно з розрахунків, які наведені вище, обсяг постійних операційних витрат, операційні витрати становитимуть 63882,53 тис. грн. Таким чином, маржинальний прибуток повинен скласти 68882,53 тис. грн. Середній маржинальний прибуток с продажу однієї одиниці товару складає:

$$M_{\pi} = P - AVC , (2.4)$$

Де AVC - сума змінних витрат;

P- ціна за одиницю продукції;

$$M_{\pi} = 118,95 - 46,9 = 72,05 \text{ грн.}$$

Плановий обсяг продаж (валовий дохід) становить:

$$ВД = \frac{68882,53}{72,05} = 956,037 \text{ тис. шт. або } 113722,39 \text{ тис. грн. (2.5)}$$

За забезпеченням такого рівня доходів відповідає маркетинговий департамент, який повинен скласти стратегічні цілі та заходи для досягнення цілей, поставлених економічною стратегією.

На думку автора, операційна стратегія ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» спрямована на збереження підприємства в умовах економічного спаду та військового конфлікту. Така стратегія є оптимальною в несприятливих умовах, але обмежує розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД»

3.1. Розробка заходів удосконалення організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємства

Організаційно-економічний механізм розробки операційної стратегії складається з різних складових, які являються складною комбінацією різних методів та інструментів, функції яких: прогнозування та формування стратегії розвитку. Також він містить організаційну структуру управління, гнучку систему мотивації для працівників, механізми фінансування операційної діяльності, систему постачання та логістики в цілому для дитячого харчування та дитячих доглядових засобів.

У якості чинників, на основі яких буде прийматись рішення про доцільність варіанту розвитку, необхідно обирати такі як місткість ринку для нового бізнес-напряму; потенціал для зростання обсягів ринку у перспективі; стабільність чинників формування попиту для нового напрямку; обсяги інвестицій, потрібні компанії для розвитку даного напрямку; рівень кон'юнктурних ризиків, пов'язаних із розвитком нового бізнес-напряму та рівень прибутковості визначених заходів розвитку для компанії.

Удосконалення операційної стратегії слід розпочати із оцінки альтернативного варіанту розвитку ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» відповідно до обраних критеріїв за допомогою методу експертних оцінок. Експертами в оцінюванні будуть виступати працівники підприємства, які приймають участь у розробці операційної стратегії – менеджери вищої та середньої ланки управління – працівники ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД».

Перший етап розробки операційної стратегії – розрахунок вагомості критеріїв, які будуть покладені в основу прийняття рішення про найбільш

доцільний напрямок розробки заходів щодо вдосконалення операційної стратегії (табл. 3.1).

Кожен експерт визначає ступінь вагомості кожного фактору відповідно від 0 до 1. При цьому сума вагомості по всіх факторах має бути 1.

Таблиця 3.1

Експертна оцінка вагомості критеріїв вдосконалення операційної стратегії ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД», бали

| № п/п | Критерій | Генеральний директор | Начальник фінансового департаменту | Начальник логістичного департаменту | Начальник департаменту маркетингу | Начальник Sales департаменту | Узгоджена оцінка опитаних експертів |
|-------|--|----------------------|------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| 1 | Зміцнення медичного каналу | 0,15 | 0,13 | 0,12 | 0,18 | 0,1 | 0,136 |
| 2 | Покращення мерчандайзингу на полицях торгових точок | 0,2 | 0,2 | 0,16 | 0,12 | 0,2 | 0,176 |
| 3 | Створення мобільного додатку для лікарів, фармацевтів та кінцевого споживача | 0,14 | 0,11 | 0,21 | 0,18 | 0,19 | 0,166 |
| 4 | Розвиток E-commerce | 0,19 | 0,22 | 0,16 | 0,12 | 0,1 | 0,158 |
| 5 | Оптимізація фармацевтичного каналу | 0,11 | 0,15 | 0,14 | 0,2 | 0,2 | 0,16 |
| 6 | Просування засобами SMM | 0,21 | 0,19 | 0,21 | 0,2 | 0,21 | 0,204 |
| | Усього | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Із табл. 3.1 видно, що у перспективі розвитку операційної стратегії найбільшу вагомість має просування засобами SMM – 0,204, покращення мерчандайзингу на полицях торгових точок – 0,176 та створення мобільного додатку для лікарів, фармацевтів та кінцевого споживача – 0,166.

Таблиця 3.2

Оцінки експертів щодо напрямів вдосконалення операційної стратегії**ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД», бали**

| № п/п | Критерій | Генеральний директор | Начальник фінансового департаменту | Начальник логістичного департаменту | Начальник департаменту маркетингу | Начальник Sales департаменту | Узгоджена оцінка опитаних експертів |
|-------|--|----------------------|------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| 1 | Зміцнення медичного каналу | 7 | 6 | 7 | 8 | 6 | 6,8 |
| 2 | Покращення мерчандайзингу на полицях торгових точок | 4 | 5 | 6 | 5 | 4 | 4,8 |
| 3 | Створення мобільного додатку для лікарів, фармацевтів та кінцевого споживача | 7 | 8 | 10 | 9 | 9 | 8,6 |
| 4 | Розвиток E-commerce | 3 | 5 | 4 | 6 | 3 | 4,2 |
| 5 | Оптимізація фармацевтичного каналу | 5 | 3 | 4 | 5 | 6 | 4,6 |
| 6 | Просування засобами SMM | 7 | 8 | 8 | 7 | 7 | 7,4 |

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

В табл. 3.2 визначається перспективність кожного із напрямів розвитку операційної стратегії у балах (від 0 до 10 за ступенем впливу на показники діяльності підприємства). Узгодженість думок експертів визначається за середнім показником. Найбільшу доцільність для підприємства експерти вважають у створення мобільного додатку як додаткової платформи взаємодії підприємства з покупцями – 8,6, просування засобами SMM – 7,4 та зміцнення медичного каналу – 6,8.

Таблиця 3.3

Інтегрально оцінка експертів щодо напрямів вдосконалення операційної стратегії ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД», бали

| № | Критерій | Ваговий коефіцієнт | Рейтинг | Середньозважена оцінка |
|---|--|--------------------|---------|------------------------|
| 1 | Зміцнення медичного каналу | 0,136 | 6,8 | 0,92 |
| 2 | Покращення мерчандайзингу на полицях торгових точок | 0,176 | 4,8 | 0,84 |
| 3 | Створення мобільного додатку для лікарів, фармацевтів та кінцевого споживача | 0,166 | 8,6 | 1,43 |
| 4 | Розвиток E-commerce | 0,158 | 4,2 | 0,66 |
| 5 | Оптимізація фармацевтичного каналу | 0,16 | 4,6 | 0,74 |
| 6 | Просування засобами SMM | 0,204 | 7,4 | 1,51 |

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Зважена оцінка кожного з напрямів визначається як добуток вагомості відповідного критерію на його середню бальну оцінку (дані табл. 3.1 - 3.2).

Отже, на підставі одержаних інтегральних оцінок можемо дійти висновку, що оптимальним варіантом розвитку операційної стратегії ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» буде розробка заходів просування дитячого харчування засобами SMM.



Рис. 3.1. Порівняння заходів операційної стратегії ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» за векторами розвитку

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Із рис. 3.1 видно, що найбільш перспективними та дієвими заходами вдосконалення операційної стратегії будуть виступати заходи просування соціальних мережах. Тому, доцільно розглянути економічну ефективність та ризики реалізації проекту просування дитячого харчування та дитячих засобів в соціальних мережах ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД».

3.2. Прогнозна оцінка заходів удосконалення організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємства

На сьогодні досить популярним заходом розвитку компанії виступає механізм залучення уваги покупців до бренду, чи до конкретного продукту за допомогою соціальних платформ (Social Media Marketing (SMM)). Залучення уваги цільової аудиторії відбувається через соціальні мережі, блоги, форуми та спільноти. Вважаємо, що SMM є найперспективнішим методом просування, який дозволяє безпосередньо спілкуватися з аудиторією, при мінімальним витратах на просування.

Соціальні мережі є досить популярними в користуванні всіма верствами населення, з кожним днем збільшується відвідуваність та час проведення в соціальних мережах. Для багатьох людей думка відомого блогера є більш вагомою, аніж провідного спеціаліста відповідної сфери. Реклама блогера-мільйонника із рекомендацією до використання продукту може привести до 40 тис. нової аудиторії.

Використання засобів просування SMM призводить до наступних позитивних наслідків:

- підвищиться пізнаваність брендів Humana та Sanosan як соціально відповідальних брендів, які залишили продажі в країні-агресорі;
- відбувається зростання відвідування соціальної мережі компанії;
- зростання лояльності до бренду;
- зарубіжні дослідження вказують на зростання продаж понад 60% на протязі трьох років використання SMM;

- зниження витрат на маркетинг понад 20%.

Головні напрямками вдосконалення операційної стратегії підприємства засобами SMM виступають:

- створення спільнот матерів немовлят та дітей віком до 14 років;
- стимулювання інтересу аудиторії за рахунок проведення розіграшів дитячого харчування, різноманітних конкурсів;
- аналітика (моніторинг мереж, аналіз ситуації, створення стратегії просування компанії в Інтернеті).

Таблиця 3.4

Основні характеристики проекту просування дитячого харчування ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» засобами SMM

| Елемент | Зміст |
|----------------------|--|
| Ідея | Збільшення обсягу продаж за рахунок заходів SMM |
| Зміст проєкт | Збільшення продажу дитячого харчування та засобів догляду за дітьми до 14 років через залучення цільової аудиторії в соціальних мережах |
| Ціль | Таргет-реклама та активна співпраця із мамами-блогерами, які будуть рекомендувати продукцію Humana та Sanosan із наголосом на соціальну відповідальність брендів |
| Задача | Збільшення обсягів продаж дитячого харчування Humana та Sanosan |
| Актуальність | Актуальність проєкту просування дитячого харчування є зростання тривалості часу проведення в соціальних мережах (особливо Instagram), думка відомих людей значно може вплинути на вибір бренду дитячого харчування |
| Учасники проєкту | Реалізація проєкту передбачає реалізацію проєкту власним персоналом (маркетолог, системний адміністратор), блогери-мільйонники |
| Очікувані результати | Збільшення обсягу продаж на 5% за найбільш ймовірним варіантом розвитку подій |

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Тому враховуючи тенденції розвитку інтернет-маркетингу розробимо проєкт щодо збільшення обсягу продаж ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» через соціальні мережі. Розрахуємо, яких результатів очікує отримати ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД».

Вплив заходів просування SMM визначаємо на основі експертного опитування начальників провідних департаментів на основі визначення середньої арифметичної (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Результати опитування експертів

| Експерти | Генеральний директор | Начальник фінансового департаменту | Начальник логістичного департаменту | Начальник департаменту маркетингу | Начальник Sales департаменту | Планове значення |
|---------------------------|----------------------|------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|------------------|
| Плановий приріст ціни | 4,5 | 4,5 | 5 | 5 | 6 | 5 |
| Плановий приріст клієнтів | 8000 | 8000 | 7000 | 8000 | 9000 | 8000 |

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Розраховуємо середнє арифметичне прогнозиких значень:

Приріст ціни:

$$\bar{C} = \frac{4,5+4,5+5+5+6}{5} = 5 \quad (3.1)$$

Приріст обсягу клієнтів:

$$\bar{K} = \frac{8000+8000+7000+8000+9000}{5} = 8000 \quad (3,2)$$

Сформуємо три варіанти розвитку подій: найбільш ймовірний, оптимістичний та песимістичний. Прогнозується за песимістичним варіантом зменшення середнього чеку на 200 грн., а за оптимістичний зростання на 200 грн. Відхилення за чисельністю покупців буде становити 25% (при оптимістичному варіанті зростання на 25%, а при песимістичному варіанті зменшення на 25%).

Таблиця 3.6

Розрахунок доходів за проектом SMM ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД»

| Показник | Найбільш реалістичний сценарій | Оптимістичний сценарій | Песимістичний сценарій |
|--|--------------------------------|------------------------|------------------------|
| Середня вартість чеку, грн. | 600 | 800 | 400 |
| Середня кількість додатково залучених клієнтів через соціальні мережі на рік | 8000 | 10000 | 6000 |
| Кількість здійснених покупок за рік | 20 | 24 | 16 |
| Фінансові результати від операційної діяльності, тис грн. | 96000 | 192000 | 38400 |
| Операційні витрати, тис грн. | 91036,80 | 183993,60 | 36030,72 |
| Фінансовий результат до оподаткування, тис грн. | 4963,20 | 8006,40 | 2369,28 |
| Витрати на податок на прибуток | 893,38 | 1441,15 | 426,47 |
| Чистий фінансовий результат, тис грн. | 4069,82 | 6565,25 | 1942,81 |

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Відповідно до побудованого прогнозу в табл. 3.6, за найбільш ймовірним варіантом планується, що середній чек покупки складе 600 грн., частота покупок за рік 20, а середня кількість додатково залучених покупців через просування продукції в соціальних мережах 8000 чол. Доходи від операційної діяльності плануються на рівні 96000 грн., а операційні витрати – 91036,8 тис. грн. (за рівнем рентабельності витрат 2026 року – 5,17%), чистий фінансовий результат складе 4069,82 тис. грн. (за оптимістичним варіантом – 6565,25 тис. грн., за песимістичним варіантом – 1942,81 тис. грн.).

Прогноз бюджету маркетингових витрат наведений в таблиці 3.7

Таблиця 3.7

Бюджет маркетингових заходів на 2023 рік для ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД»

| Група заходів | Назва заходу | Вартість заходів, тис. грн. |
|---------------------------|---|-----------------------------|
| Digital активність | Web site | 120,75 |
| | СММ ведення | 351,90 |
| | СММ просування | 181,39 |
| | Advertising campaign (PPC brand, youtube) | 2174,10 |
| | E-mail, SMS, Viber | 139,84 |
| | Спеціальні проекти (блогери, чат-боти, моб. додат) | 248,40 |
| Гаряча лінія | Підтримка телефонної гарячої лінії | 54,43 |
| Печатні матеріали | Печатні матеріали для медичного та sales департаменту | 728,17 |
| Семплінг | Роздача безкоштовної продукції в пологових будинках | 1824,37 |
| BTL | Івенти | 84,33 |
| | Послуги рекламних агенцій | 373,67 |
| | Обробка анкет | 98,44 |

Джерело: складено автором

Отже, маркетингова активність в 2023 році буде збільшуватись, особлива увага приділяється Digital маркетингу, який на сьогоднішній день являється найперспективнішим напрямком.

Розглядаємо можливі сценарії розвитку: найбільш імовірний, оптимістичний та песимістичний (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Темпи щорічного зростання за різних варіантів розвитку подій, %

| Показники за різних сценаріїв | Найбільш імовірний | Оптимістичний | Песимістичний |
|--------------------------------|--------------------|---------------|---------------|
| 1. Щорічний приріст ціни, % | 5% | 5,2% | 4,8% |
| 2. Щорічне зростання витрат, % | 5% | 4,8% | 5,2% |

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Ставку дисконтування по проекту визначаємо як суму 18% розмір ставки по державних цінних паперах + 17% премія за ризик (ризик визначено як середній). Тобто ставка дисконту становитиме 35%. Ефективність проекту визначаємо на основі розрахунку чистої поточної вартості проекту (NPV), прибутковості вкладень (PI) та строк окупності проекту.

У підрахунках за оптимістичним варіантом планується зростання попиту на продукції підприємства, внаслідок чого відбудеться зростання доходів підприємства на 5,2% в порівнянні із базовим проектом, а витрати підприємства збільшаться на 4,8%.

У підрахунках за песимістичним варіантом планується збільшення попиту на продукцію підприємства, внаслідок чого відбудеться збільшення доходів підприємства на 4,8% в порівнянні із базовим проектом, а витрати підприємства збільшаться на 5,2%.

Таблиця 3.9

Прогноз фінансових результатів від просування заходами SMM

ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» на 2023-2026 рр., тис. грн.

| Показники | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | 2026 рік |
|--|----------|----------|-----------|----------|
| Найбільш імовірний сценарій | | | | |
| 1. Операційний прибуток | 96000 | 100800 | 105840 | 111132 |
| 2. Операційні витрати | 91036,8 | 95588,64 | 100368,07 | 105386,5 |
| 3. Фінансовий результат до оподаткування | 4963,20 | 5211,36 | 5471,93 | 5745,52 |
| 4. Податок на прибуток | 893,38 | 938,04 | 984,95 | 1034,19 |
| 5. Чистий прибуток після оподаткування | 4069,82 | 4273,32 | 4486,98 | 4711,33 |
| Оптимістичний сценарій | | | | |
| 1. Операційний прибуток | 192000 | 201984 | 212487,17 | 223536,5 |
| 2. Операційні витрати | 183993,6 | 192825,3 | 202080,9 | 211780,8 |
| 3. Фінансовий результат до оподаткування | 8006,40 | 9158,71 | 10406,26 | 11755,71 |
| 4. Податок на прибуток | 1441,15 | 1648,57 | 1873,13 | 2116,03 |
| 5. Чистий прибуток після оподаткування | 6565,25 | 7510,14 | 8533,13 | 9639,68 |
| Песимістичний сценарій | | | | |
| 1. Операційний прибуток | 38400 | 40243,2 | 42174,87 | 44199,3 |
| 2. Операційні витрати | 36030,72 | 37904,32 | 39875,34 | 41948,9 |
| 3. Фінансовий результат до оподаткування | 2369,28 | 2338,88 | 2299,53 | 2250,41 |
| 4. Податок на прибуток | 426,47 | 421,00 | 413,92 | 405,07 |
| 5. Чистий прибуток після оподаткування | 1942,81 | 1917,88 | 1885,62 | 1845,33 |

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Дані табл. 3.9, вказують на ефективність запровадження заходів просування дитячого харчування в соціальних мережах. За оптимістичним варіантом підприємство на кінець 2026 року буде отримувати чисті прибутки в розмірі 9639,68 тис. грн., а за песимістичним – 1845,33 тис. грн.

Таблиця 3.10

**Прогнозування грошових потоків від проекту SMM
ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» за різних сценаріїв**

| Показники | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | 2026 рік |
|--------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Найбільш імовірний сценарій | | | | |
| 1. Грошові доходи | 96000 | 100800 | 105840 | 111132 |
| 2. Грошові витрати | 91036,8 | 95588,64 | 100368,07 | 105386,48 |
| 3. Коефіцієнт дисконтування | 1 | 0,7407 | 0,5487 | 0,4064 |
| 4. Чисті дисконтовані грошові потоки | 4963,2 | 3860,27 | 3002,43 | 2335,22 |
| Оптимістичний сценарій | | | | |
| 1. Грошові доходи | 192000 | 201984 | 212487,17 | 223536,5 |
| 2. Грошові витрати | 183993,6 | 192825,29 | 202080,91 | 211780,79 |
| 3. Коефіцієнт дисконтування | 1 | 0,7407 | 0,5487 | 0,4064 |
| 4. Чисті дисконтовані грошові потоки | 8006,4 | 6784,23 | 5709,88 | 4778,02 |
| Песимістичний сценарій | | | | |
| 1. Грошові доходи | 38400 | 40243,20 | 42174,87 | 44199,27 |
| 2. Грошові витрати | 36030,72 | 37904,32 | 39875,34 | 41948,86 |
| 3. Коефіцієнт дисконтування | 1 | 0,7407 | 0,5487 | 0,4064 |
| 4. Чисті дисконтовані грошові потоки | 2369,28 | 1732,51 | 1261,75 | 914,66 |

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Грошові доходи, продисконтовані за ставкою 35%, вказують на додатні грошові потоки підприємства:

- найбільш ймовірний розвиток подій – 4963,2 тис. грн.;
- оптимістичний варіант – 8006,4 тис. грн.;
- песимістичний варіант – 2369,28 тис. грн.

Розрахування чистої приведеної вартості буде за формулою:

$$NPV = \sum_t^n \frac{S_t}{(1+i)^t} \quad (3.3),$$

Де S_t – чистий приведений дохід у період t ,

i – процентна ставка дисконтування,

n – номер останнього досліджуваного періоду.

Найбільш імовірний прогноз:

$$NPV = \left(\frac{96000-91036,8}{(1+0,35)^1} + \frac{100800-95588,64}{(1+0,35)^2} + \frac{105840-100368,07}{(1+0,35)^3} + \frac{111132-105386,48}{(1+0,35)^4} \right) - 6100 = 8161,12 \quad (3.4),$$

Оптимістичний прогноз:

$$NPV = \left(\frac{192000-183993,6}{(1+0,35)^1} + \frac{201984-192825,29}{(1+0,35)^2} + \frac{212487,17-202080,91}{(1+0,35)^3} + \frac{223536,5-211780,79}{(1+0,35)^4} \right) - 6100 = 19278,53 \quad (3.5),$$

Песимістичний прогноз:

$$NPV = \left(\frac{38400-36030,72}{(1+0,35)^1} + \frac{40243,2-37904,32}{(1+0,35)^2} + \frac{42174,87-39875,34}{(1+0,35)^3} + \frac{44199,27-41948,86}{(1+0,35)^4} \right) - 6100 = 278,19 \quad (3.6),$$

Індекс доходності (PI):

- найбільш імовірний прогноз:

$$PI = \frac{14161,1}{6000} = 2,36 \quad (3.7)$$

- оптимістичний прогноз:

$$PI = \frac{25278,5}{6000} = 4,21 \quad (3.8)$$

- песимістичний прогноз:

$$PI = \frac{6278,19}{6000} = 1,05 \quad (3.9)$$

Строк окупності інвестицій:

- найбільш імовірний прогноз:

$$PP = \frac{6000}{14161,1/4} = 1,69 \quad (3.10)$$

- оптимістичний прогноз:

$$PP = \frac{6000}{25278,5/4} = 0,95 \quad (3.11)$$

- песимістичний прогноз:

$$PP = \frac{6000}{6278,19/4} = 3,82 \quad (3.12)$$

Таблиця 3.11

**Показники ефективності операційної стратегії
ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД»**

| Показники | Найбільш імовірний сценарій | Оптимістичний сценарій | Песимістичний сценарій |
|--|-----------------------------|------------------------|------------------------|
| Чиста поточна вартість проекту (NPV), тис грн. | 8161,12 | 19278,53 | 278,19 |
| Індекс прибутковості (PI) | 2,36 | 4,21 | 1,05 |
| Термін окупності проекту, років | 1,69 | 0,95 | 3,82 |

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Із табл. 3.11 видно, що заходи просування продукції в соціальних мережах є ефективними:

- чистий приведений дохід має додатне значення 8161,12 тис. грн. за період реалізації проекту (19278,53 тис. грн за оптимістичним прогнозом та 278,19 тис. грн. за песимістичним прогнозом);

- індекс прибутковості більше 1 (4,21 за оптимістичним прогнозом та 1,05 за песимістичним прогнозом), що вказує на високу окупність понесених затрат;

- термін окупності значно менше нормативного терміну реалізації проекту 4 роки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1) У першому розділі були сформовані теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму розробки операційної стратегії підприємства. Операційна стратегія - це розроблення загальної політики і планів використання ресурсів фірми, спрямованих на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії. Також було розглянуто економічну стратегію, як одну з складових операційної стратегії. Економічна стратегія підприємства складається з управлінських рішень для досягнення цілей підприємства. Стратегія повинна адаптуватися до умов ринку. Формування стратегії повинно орієнтуватись на зовнішні та внутрішні чинники.

2) У другому розділі було досліджено та проаналізовано операційну стратегію підприємство ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» та механізми її побудови. Було проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище, визначено економічний стан підприємства, визначені цілі економічної стратегії та дії для її реалізації. У підприємстві використовується стратегічна модель OTSGM, яка наведена вище, та визначає цілі стратегії, тактичні дії для досягнення цілей та методи контролю її реалізації. Одною з важливих складових є зовнішнє середовище, яке також було проаналізоване. Була знайдена місткість ринку, проведений аналіз конкурентів та визначені заходи, для підвищення доходу підприємства. Також було продемонстровано зв'язок економічної та маркетингової стратегії, де в економічній стратегії будуються цілі, які ґрунтуються на збільшенні валового доходу, а основна ціль маркетингової стратегії реалізувати просування продукту згідно з показниками прогнозу доходу. В економічній стратегії було проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства, визначено проблеми, розраховано точку беззбитковості підприємства, сформовано основні цілі та розрахований дохід, який необхідний для реалізації цілей.

На думку автора, операційна стратегія ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» спрямована на збереження підприємства в умовах економічного спаду та військового конфлікту. Така стратегія є оптимальною в несприятливих умовах, але обмежує розвиток підприємства.

- 3) У третьому розділі для удосконалення операційної стратегії підприємства був використаний метод експертних оцінок. Експертами були обрані топ менеджери об'єкту дослідження. Їм було запропоновано обрати найбільш привабливий напрямок для просування продукції. Згідно з інтегральною оцінкою, був обраний метод SMM-просування. Також топ менеджерів було опитано щодо їх прогнозів по приросту кількості клієнтів від інтенсифікації зусиль у SMM-просуванні. Відштовхуючись від цих даних, було прогнозовано фінансові результати на наступних 3 року у трьох сценаріях розвитку подій. Важливою частиною розділу було визначення продисконтованих доходів, чистої приведеної вартості, індексу доходності та строку окупності. Авжеж, прогнози мають похибку, адже зовнішнє середовище на даний момент дуже нестабільне та тривають бойові дії, але такий підхід до операційної стратегії дозволяє збільшувати конкурентоспроможність підприємства та прискорювати його розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Підручник: «Економічна думка». Тернопіль, 2006. 390 с.
2. Стратегічне управління. *Рівні розроблення стратегій організації*. Суми, 2018. URL: <https://mix.sumdu.edu.ua/textbooks/1141/367836/index.html>
3. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Желябін В.О., Кириченко І.Г., Ажажа М.А. Операційний менеджмент: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Львів, 2010. 438 с.
4. Фінансовий менеджмент: підручник / за ред. В.М. Шелудько. Київ, нац. ун-т ім Т. Шевченка. 2-ге вид., стер. К.: Знання, 2013. 375 с
5. Стерлігова А. Н., Фель А.В. Операційний (виробничий) менеджмент. 2018. 187 с.
6. Михайленко О. В., Комарицька Н. І. Розроблення операційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, №16, ч. 1. Ужгород, 2017. 217с.
7. Смачило І.І. формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах. Тернопіль, 2018. 762с.
8. Формування складових економічної стратегії підприємства: *Вісник соціально економічних досліджень*. № 2(49). / за ред. Г.А. Місько. Одеса: Вид-во ОДЕУ, 2013. С. 114-119.
9. Опис торгової марки Humana: *Офіційний сайт досліджуваного підприємства*. URL: <https://www.humana.ua/uk/only-humana>
10. Опис торгової марки Sanosan: *Офіційний сайт досліджуваного підприємства*. URL: <https://sanosan.com.ua/o-produkcii>
11. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О.О. Хіленко. Київ, КНТЕУ. 2005. 822 с.
12. OGSTM strategy. *Nextrday*. URL: <https://nextrday.com/strategy-execution/ogstm/>
13. Народжуваність в Україні. *Офіційний сайт ООН*. URL: <https://population.un.org/wpp/Download/Standard/MostUsed/>

14. Прогноз курсу валют на 2023 рік. *Офіційний сайт міністерства фінансів*.
URL: <https://minfin.com.ua/2023/01/16/99120862/>
15. Прогноз курсу валют на 2023 рік. *Інвестиційна компанія Inventure* : URL:
<https://inventure.com.ua/analytics/articles/prognoz-kursa-dollar-i-grivny-v-2023-godu>
16. Карпенко О. О., Семиволос І. І. Організаційно-економічний механізм управління капіталом підприємства. *Водний транспорт*. № 1. 2013. С. 71 – 75.
17. Фісуненко П. А. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. № 1. 2013. С. 300 – 304.
18. Бідняк М. Н., Клещ А. М. Організаційно-економічний механізм управління стабільністю та ефективністю діяльності підприємства. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. Технічна серія. № 10. 2012. С. 364 – 368.
19. Вітер О. М., Килин О. В., Стручок Н. М. Організаційно-економічний механізм підприємства як фактор конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 6 (1). Хмельницький, 2019. С. 32 – 37.
20. Довгань Л. Є., Дудукало Г. О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. № 9. Київ, 2012. С. 253 – 258.
21. Спіфанова І. Ю. Організаційно-економічний механізм управління фінансовим забезпеченням інноваційної діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 3. Хмельницький, 2019. С. 78 – 81.
22. Куцик П. О., Гергега О. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю підприємств торгівлі: теоретичний аспект. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. № 3. 2018. С. 99 – 104.

- 23.Потапюк І. П., Помаз Ю. В., Поровай І. В., Пушкар А. С. Організаційно-економічний механізм конкурентоспроможності підприємства як невід'ємний елемент її забезпечення. Економічний форум. №1. 2019. С. 114 – 119.
- 24.Савченко О. В., Соловійов В. П. Сутність та складові організаційно-економічного механізму стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві. Ефективна економіка.№ 12. 2013.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2635>
- 25.Hnatenko I., Samborskyi O., Isai O., Parkhomenko O., Rubezhanska V., Yershova O. Modeling of foreign direct investment impact on economic growth in a free market. Accounting. 2020. № 6 (5). P. 705 – 712. 11. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Vol. 42. № 4. 2020. P. 504 – 515.
- 26.Сутність адміністрування на підприємствах / В. В. Овчарук. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 19(2). Ужгород, 2018. С. 115-118.
- 27.Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. Статистика України. №4(87). 2019. С. 21-27.
- 28.Олійник Л.В. Матвійчук Л. Податкове навантаження вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану: методичний аспект. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. № 3. 2022. С. 192-198.
29. Солоненко Ю.В, Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. Фінансовий простір. Вип. №. 4 (44). 2021. С. 136-145.
30. Болгов В.С., Кушнір І.М. Механізм стратегічного фінансового планування на підприємстві ПрАТ «фармацевтична фірма «Дарниця» методом

- коефіцієнтного аналізу. Економіка і організація управління. ДонНУ ім. В. Стуса. м. Вінниця, № 1 (41) 2021. С. 41-50.
31. Україна в цифрах. 2020: стат. зб. / Держ. комітет статистики України. Київ, 2020. С. 185–191.
32. Болгов В.Є. Соціологічні аспекти економіки в умовах війни, виклики та можливості для України. Вісник науки та освіти. Серія «Соціологія». №3 (3). 2022 р. С. 258-268.
33. Борецька Н. П., Міщенко К.В. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства. Інвестиції: практика та досвід. № 20. 2016. С. 63– 66.
34. Фурман І. В. Процес управління фінансовою стійкістю підприємства та шляхи його вдосконалення. Економіка. Менеджмент. Бізнес. №. 1. 2017. С. 31–36.
35. Гапак Н.М., Капштан С.А. Особливості визначення фінансової стійкості підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. Вип. (42). 2014. С. 191-196.
36. Стрішенець О. Аналітичний огляд фінансової стійкості підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. № 3. 2018. С. 58-65.
37. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. Агросвіт. № 22. 2017. С. 60-64.
38. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз. Т. 22. № 2. 2015. С. 171-182.
39. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. № 11. 2015. С. 98-107.
40. Іваницький В.С. Механізми формування оптимальної бізнес-моделі: теоретичний аспект. Наукова думка сучасності і майбутнього: матеріали XVII всеукраїнської практично-пізнавальної конференції. Дніпро, 2018. С. 12-14.

41. Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д. Управління розвитком підприємства. Монографія. Х. : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2018. 184 с.
42. Роль інвестиційної стратегії у розвитку підприємства / Л. П. Скотнікова, І. В. Угрімова. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* № 19 (1295). Харків: НТУ "ХПІ", 2018. С. 19-22.
43. Мандич О.В. Компоненти розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств. № 1. 2016. С. 130-139.
44. Гавриленко О. В. Механізми формування та впровадження операційних стратегій у діяльності аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. № 2. 2019. С. 43-48.
45. Karyu, O., Hlynskyu, N., & Girna, O. (2019). Strategic planning of a city development on the results of the previous strategic plan of its development. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 6(1), 36-46.
URL: <https://doi.org/10.23939/eem2019.01.036>
46. Melnyk, O., & Zlotnik, M. (2020). The essence and basic models of strategic enterprise management. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 7(1), С. 48-62. URL: <https://doi.org/10.23939/eem2020.01.048>
47. Akhtar, A., Khan, A., & Akhtar, S. (2020). Conflict Management Strategies and Organisational Performance in Banking Sector of Pakistan. *Foundation University Journal of Business & Economics*, 5(1)
48. Kuzmin, O., Stanasiuk, N., & Maiti, S. (2020). Relationship between conflict management strategies and economic growth of organisation. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 7(2), 1-15.
URL: <https://doi.org/10.23939/eem2020.02.001>
49. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю підприємств та організацій – необхідний елемент реформи споживчої кооперації України // *Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти:*

Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава:
РВВ ПУСКУ, 2006. С. 42–43.

50. Грицай О., Паньків М., Кут Д., Войтан Г., Аналіз операційних витрат підприємства та шляхи вдосконалення їх обліку. Том 8, № 1, 2021. С. 43-58.



Додаток А

«Звіт про фінансові результати за 2020 рік підприємства
ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД»

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

| Стаття | Код рядка | Форма № 2-м | Код за ДКУД |
|--|-----------|-------------------|---------------|
| | | За звітний період | 1801007 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 132 727,1 | 148 822,6 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 1 623,9 | 7 527,8 |
| Інші доходи | 2240 | 0,1 | 9,0 |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240) | 2280 | 134 351,1 | 156 359,4 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (68 033,0) | (77 028,3) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (69 191,6) | (74 723,0) |
| Інші витрати | 2270 | (181,3) | (361,0) |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270) | 2285 | (137 405,9) | (152 112,3) |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285) | 2290 | (3 054,8) | 4 247,1 |
| Податок на прибуток | 2300 | (-) | (645,1) |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300) | 2350 | (3 054,8) | 3 602,0 |

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Ковалішин Ігорь Володимирович

(ініціали, прізвище)

Гонтар Олена Олегівна

(ініціали, прізвище)

Джерело: Звітність підприємства.

Додаток Б

«Звіт про фінансові результати за 2022 рік підприємства

ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД»

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

| Стаття | Код рядка | Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007 | |
|--|--------------|---------------------------------|--|
| | | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 70 099,2 | 148 920,9 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 15 577,1 | 13 655,2 |
| Інші доходи | 2240 | 18,0 | 3,9 |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240) | 2280 | 85 694,3 | 162 580,0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (30 691,5) | (81 777,3) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (66 859,4) | (76 240,3) |
| Інші витрати | 2270 | (-) | (-) |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270) | 2285 | (97 550,9) | (158 017,6) |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285) | 2290 | (11 856,6) | 4 562,4 |
| Податок на прибуток | 2300 | (-) | (331,7) |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300) | 2350 | (11 856,6) | 4 230,7 |

Керівник

Ковалішин Юрій Володимирович

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Панченко Тетяна Вікторівна

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад*Джерело: Звітність підприємства.*

Додаток В

«Баланс підприємства ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» на 31 грудня 2022 року
(Актив)»

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

Фінансова звітність малого підприємства

| | | | |
|--|--|---------------------------|-----------------------|
| Підприємство | Товариство з обмеженою відповідальністю "ВЕДАРА ТРЕЙД" | Дата (рік, місяць, число) | 2023 01 01 |
| Територія | Київ | за ЄДРПОУ | 38952004 |
| Організаційно-правова форма господарювання | ТОВ | за КАТОФГ | 1 UA80000000000479391 |
| Вид економічної діяльності | Поспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами | за КОПФГ | 240 |
| Середня кількість працівників, осіб | 62 | за КВЕД | 46.39 |
| Одиниця виміру: | тис. грн. з одним десятковим знаком | | |
| Адреса, телефон | вулиця Раїси Окішної, буд. 4-Б, м. КНІПВ, 02002 | | 2201879 |

I. Баланс на 31 грудня 2022 р.

| Актив | Код рядка | Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006 | |
|---|-------------|---------------------------------|----------------------------|
| | | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 50,5 | 32,7 |
| Первісна вартість | 1001 | 67,5 | 67,5 |
| Накопичена амортизація | 1002 | (17,0) | (34,8) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 6,6 | 273,2 |
| Основні засоби : | 1010 | 3 222,7 | 3 123,3 |
| первісна вартість | 1011 | 5 242,0 | 6 246,0 |
| знос | 1012 | (2 019,3) | (3 122,7) |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1030 | - | - |
| Інші необоротні активи | 1090 | 337,3 | 100,0 |
| Усього за розділом I | 1095 | 3 617,1 | 3 529,2 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси : | 1100 | 24 359,9 | 12 789,5 |
| у тому числі готова продукція | 1103 | 24 005,9 | 12 595,5 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 17 610,9 | 10 582,0 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1135 | 185,4 | 171,7 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | - | 31,1 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 293,7 | 382,9 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | - | - |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 98,5 | 78,1 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 51,5 | 57,7 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 120,5 | 145,6 |
| Усього за розділом II | 1195 | 42 720,4 | 24 207,5 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | - | - |
| Баланс | 1300 | 46 337,5 | 27 736,7 |

Джерело: Звітність підприємства.

Додаток Г

«Баланс підприємства ТОВ «ВЕДАРА ТРЕЙД» на 31 грудня 2022 року
(Пасив)»

| Пасив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|--|--------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 231,0 | 231,0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 602,0 | 602,0 |
| Резервний капітал | 1415 | - | - |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 1 175,9 | (10 806,3) |
| Неоплачений капітал | 1425 | (-) | (-) |
| Усього за розділом I | 1495 | 2 008,9 | (9 973,3) |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | | | |
| III. Поточні зобов'язання | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 3 641,2 | 121,5 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 130,0 | 71,6 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 34 553,7 | 32 193,0 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 1 201,8 | 640,3 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 168,0 | - |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 106,7 | - |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 486,4 | 112,1 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | - | - |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 1 434,6 | 1 421,1 |
| Усього за розділом III | 1695 | 41 554,4 | 34 559,6 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | - | - |
| Баланс | 1900 | 46 337,5 | 27 736,7 |

Джерело: Звітність підприємства.