

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

КОСТЕЦЬКА НАТАЛІЯ ІВАНІВНА

УДК 658:338.512

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ
ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник:

Хопчан Марія Іванівна

кандидат економічних наук, доцент

Тернопіль – 2008

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1. Роль і місце стратегії зниження витрат у стратегічному розвитку підприємства	10
1.2. Фактори впливу на стратегію зниження витрат підприємства	35
1.3. Завдання та етапи формування стратегії зниження витрат підприємства	47
Висновки до розділу 1	67
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ	70
2.1. Аналіз зовнішнього середовища функціонування хлібопекарських підприємств	70
2.2. Аналіз внутрішнього стану хлібопекарських підприємств та його роль у формуванні стратегії зниження витрат	94
2.3. Стратегічний аналіз витрат хлібопекарських підприємств	113
Висновки до розділу 2	131
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	134
3.1. Формування системи забезпечення стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств	134
3.2. Зниження витрат на засадах інтервальної моделі оптимізації витрат хлібопекарських підприємств	153
3.3. Оцінювання результативності стратегії зниження витрат	168
Висновки до розділу 3	182
ВИСНОВКИ	185
ДОДАТКИ	188
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	225

ВСТУП

Актуальність теми. Кризовий стан багатьох вітчизняних підприємств харчової промисловості спонукає до змін у системі управління та потребує вдосконалення теорії й практики вироблення стратегії діяльності. Формування ефективної стратегії дає змогу підприємствам виживати у складних ринкових умовах і є вкрай необхідним для тих галузей, які стратегічно важливі та гарантують продовольчу безпеку країни. Однак, як свідчить досвід функціонування підприємств хлібопекарської промисловості, спостерігається спад обсягів промислового виробництва хліба і хлібобулочної продукції та простежується зростання кількості збиткових підприємств.

Діяльність хлібопекарських підприємств значною мірою залежить від здатності адаптувати потенціал підприємства до умов динамічного навколишнього середовища. Вагоме місце у забезпеченні беззбиткової та рентабельної діяльності підприємств займає співвідношення результатів і витрат господарювання. З огляду на соціальну значущість продукції хлібопекарської промисловості та постійне державне регулювання ціноутворення виникає необхідність у підвищенні ефективності за рахунок зниження витрат.

На хлібопекарських підприємствах приймається низка рішень, спрямованих на зниження витрат виробництва й підвищення конкурентоспроможності. Однак актуальними завданнями є формування стратегії зниження витрат на основі узагальнення світового досвіду стратегічного управління витратами, критичного оцінювання вітчизняного досвіду зниження витрат і адаптації до умов української економіки досвіду зарубіжних країн.

Дослідженню питань формування стратегії підприємства загалом і стратегії зниження витрат певну увагу приділяли зарубіжні вчені-економісти О. С. Віханський, А. П. Градов, Б. Карлоф, Г. Мінцберг, М. Портер,

А. Дж. Стрікленд, А. А. Томпсон, Р. А. Фатхутдинов та ін., а в Україні актуальні проблеми формування стратегії та зниження витрат вивчали В. Г. Герасимчук, М. О. Данилюк, Л. В. Дікань, О. І. Ковтун, Л. А. Костирко, В. В. Лук'янова, А. П. Наливайко, В. Д. Немцов, М. Г. Саєнко, М. І. Хопчан, Ю. С. Цал-Цалко, А. В. Череп, З. Є. Шершньова, В. М. Яценко й ін.

Однак вивчення наукових праць з цієї проблеми дало змогу зробити висновок про те, що питання формування стратегії зниження витрат потребують удосконалення й адаптації до ринкового середовища. Необхідно також проводити додаткові дослідження та вдосконалювати формування стратегії зниження витрат з врахуванням особливостей хлібопекарських підприємств.

Неоднозначність теоретичних і методичних засад вироблення конкурентної стратегії, недостатня обґрунтованість формування стратегії зниження витрат у вітчизняній літературі та практична значущість вищевказаних проблем на підприємствах зумовили актуальність теми, мету і завдання дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до напрямків наукових досліджень кафедри економіки підприємств і корпорацій Тернопільського національного економічного університету за темою “Обґрунтування шляхів підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах трансформації економіки України” (номер державної реєстрації 0102U002562), у межах якої підготовлено розділ “Формування та регулювання витрат на виробництво і реалізацію продукції підприємства”. Автором теоретично обґрунтовано особливості процесу формування стратегії зниження витрат підприємства та розроблено пропозиції щодо її впровадження на хлібопекарських підприємствах.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних засад стратегії зниження витрат підприємства й

обґрунтування методичних і практичних рекомендацій щодо її формування на хлібопекарських підприємствах.

Для досягнення вказаної мети у дисертації передбачено виконання таких завдань:

- узагальнити суть, передумови та теоретичні основи формування стратегії зниження витрат і визначити її місце серед конкурентних стратегій;
- розробити концептуальні засади формування стратегії зниження витрат на хлібопекарських підприємствах та визначити послідовність етапів формування цієї стратегії;
- систематизувати фактори та виявити їхній вплив на формування стратегії зниження витрат, узгодити їх із системою факторів впливу на витрати, здійснити аналітичне оцінювання формування витрат хлібопекарських підприємств з урахуванням галузевих особливостей;
- обґрунтувати напрями стратегічного зниження витрат через виявлення резервів і ключових компетенцій хлібопекарських підприємств у ланцюзі витрат з виробництва хлібобулочних виробів;
- розробити модель оптимізації витрат для застосування її при формуванні стратегії зниження витрат на хлібопекарських підприємствах;
- здійснити оцінювання ефективності формування стратегії зниження витрат підприємств.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії зниження витрат підприємств хлібопекарської промисловості.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні засади формування стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження стали положення та висновки з проблем стратегічного управління і формування витрат, викладені у працях вітчизняних та зарубіжних вчених і фахівців-практиків з досліджуваної проблематики, а також законодавчі й нормативні акти України.

У дисертаційній роботі використано такі наукові методи дослідження: аналізу та синтезу – при дослідженні проблеми формування стратегії підприємства, для уточнення визначення поняття “стратегія зниження витрат”, послідовності формування стратегії, зокрема визначення етапів стратегії зниження витрат; статистичного групування та порівняння – при проведенні аналізу витрат на виробництво продукції на підприємствах хлібопекарської галузі; економіко-математичного моделювання – при розробці моделі оптимізації витрат підприємства; графічний – для наочного ілюстрування досліджуваних явищ, процесів та закономірностей.

Інформаційною базою дослідження стали дані Державного комітету статистики України, Тернопільського обласного управління статистики й окремих хлібопекарських підприємств Тернопільської області.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у системному обґрунтуванні теоретичних засад і прикладних аспектів формування стратегії зниження витрат підприємств хлібопекарської промисловості.

Основні положення дисертації, що визначають її наукову новизну, полягають у такому:

вперше:

– розроблено комплексний підхід до формування стратегії зниження витрат з урахуванням особливостей функціонування хлібопекарських підприємств та вимог ринкового середовища, який одночасно враховує вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на формування стратегії зниження витрат та ґрунтується на сукупності послідовних етапів для зниження витрат у перспективному розвитку хлібопекарських підприємств;

– запропоновано формування стратегії зниження витрат на основі побудованої інтервальної моделі оптимізації витрат і обґрунтовано доцільність застосування цієї моделі на хлібопекарських підприємствах, яка передбачає визначення гарантованих меж ефективності функціонування підприємства при оптимістичному й песимістичному варіантах розвитку

подій, а також використання якої забезпечує визначення мінімальних витрат для груп підприємств;

удосконалено:

– визначення поняття “стратегія зниження витрат” як теоретичного підґрунтя при формуванні цієї стратегії відповідно до ринкових умов господарювання. У цьому контексті стратегію зниження витрат підприємства доцільно розглядати як обґрунтовану на перспективу комплексну систему дій, яка передбачає вироблення спеціальних стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою зниження витрат у процесі виробництва продукції, здатної задовольнити вимоги ринку;

– систематизацію зовнішніх і внутрішніх факторів, які в комплексі впливають на витрати та формування стратегії зниження витрат, що дає змогу адекватно реагувати на зміни у зовнішньому ринковому середовищі й враховувати економіко-організаційні та технологічні особливості хлібопекарських підприємств;

дістало подальший розвиток:

– розроблення стратегічної концепції ланцюга витрат з виробництва хлібобулочних виробів на основі виявлених резервів зниження витрат і ключових компетенцій хлібопекарських підприємств, що враховує зв’язки з постачальниками сировини та замовниками продукції, а також зв’язки між вартісними ланцюжками сегментів підприємства й у межах кожного сегмента;

– оцінювання результативності стратегії зниження витрат шляхом аналізу взаємозв’язку “витрати – обсяг – прибуток” для хлібопекарських підприємств за результатами моделі оптимізації витрат з урахуванням розроблених стратегічних заходів у напрямку зниження витрат.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що теоретико-методичні розробки, подані у дисертації, мають прикладний характер і можуть застосовуватися в практичній діяльності підприємств при

формуванні стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств у сучасних умовах господарювання. Зокрема, йдеться про реалізацію резервів зниження витрат на виробництво хліба й хлібобулочних виробів, інтервальну модель оптимізації витрат при визначенні оптимальних обсягів випуску продукції.

Результати дисертаційної роботи впроваджено у діяльність ТОВ “Тернопільхлібпром” (довідка № 3/103 від 20.12.2007 р.), ВАТ “Микулинецький хлібозавод” (довідка № 31 від 21.06.2007 р.), ТОВ “Дарт” (довідка № 17 від 08.06.2007 р.).

Наукові результати проведеного дослідження використовуються у навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету при викладанні дисциплін “Стратегія підприємства”, “Стратегічне управління підприємством”, “Управління витратами” (довідка № 124-06/1942 від 28.12.2007 р.).

Особистий внесок здобувача. Всі наукові результати, викладені в дисертації, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї та положення, які є результатом самостійного дослідження здобувача.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дослідження доповідались й отримали схвалення на науково-практичній конференції “Стратегія розвитку вітчизняних підприємств” (м. Тернопіль, 2003 р.); IV Міжнародній науковій конференції студентів і молодих учених “Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання” (м. Донецьк, 2003 р.); Міжнародній науково-практичній конференції “Дні науки ‘2005’” (м. Дніпропетровськ, 2005 р.); IV Міжнародній науково-теоретичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених “Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть” (м. Тернопіль, 2006 р.); науковій конференції професорсько-викладацького

складу “Економічні, правові, інформаційні та гуманітарні проблеми розвитку України в постстабілізаційний період” (м. Тернопіль, 2006 р.).

Публікації. За результатами виконаної дисертаційної роботи опубліковано 14 наукових праць, з яких 11 написані одноосібно. Загальний обсяг публікацій – 4,09 д. а. (з них особисто автору належить 3,72 д. а.). В тому числі 10 праць у фахових виданнях загальним обсягом 3,59 д. а. (з них особисто автору належить 3,22 д. а.), 4 – у збірниках наукових праць за матеріалами конференцій (0,5 д. а.).

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів та висновків загальним обсягом 187 сторінок основного тексту. Дисертаційна робота містить 31 рисунок, 22 таблиці, 14 додатків. Список використаних джерел нараховує 206 найменувань на 19 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Роль і місце стратегії зниження витрат у стратегічному розвитку підприємства

Забезпечення ефективності функціонування підприємства у динамічному та складному ринковому середовищі потребує визначення стратегічних пріоритетів і розробки стратегій для досягнення поставлених цілей з урахуванням власних можливостей та потреб ринку. З цією метою на основі аналізу фінансово-господарського стану, ефективності управління й аналізу сильних і слабких сторін підприємства, прогнозування стану існуючих ринків продукції та оцінювання потенційних ринків формують стратегію підприємства.

Стратегія має відображати специфіку підприємства, його основні переваги порівняно з іншими підприємствами, а також виявляти і використовувати можливості, які виникають у результаті динамічних змін у зовнішньому середовищі.

Вважається, що стратегія повинна: відбивати управлінську філософію підприємства; орієнтувати виробничу діяльність на запити споживачів; враховувати вплив зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; складатися з етапу розробки й етапу реалізації; відповідати виклику оточення і дозволяти домагатися конкурентних переваг; спиратися на людський потенціал; відбивати природоохоронні заходи підприємства й екологічні наслідки прийнятих рішень [14, 150].

Питання формування стратегії є актуальними для підприємств різних галузей народного господарства України, зокрема для хлібопекарської промисловості. З огляду на те, що підприємства цієї галузі випускають соціально важливу продукцію, ціну і рентабельність окремих видів якої

регулює держава, виникає необхідність у формуванні таких стратегій, які сприятимуть підвищенню ефективності за рахунок зниження витрат.

У літературі наведено обґрунтування певних конкретних напрямків зниження витрат, пошуку та реалізації резервів підприємств. Але відсутні комплексні дослідження у сфері цілісного поетапного обґрунтування послідовності формування стратегії зниження витрат підприємства загалом і для конкретних галузей зокрема, а саме для підприємств хлібопекарської промисловості. Тому необхідно дослідити існуючий досвід стратегії підприємства та сформулювати понятійний апарат для формування стратегії зниження витрат.

Теоретико-методологічні основи формування стратегії зниження витрат базуються на розумінні суті таких понять: стратегія, витрати, класифікація витрат, стратегія зниження витрат.

На сьогодні в науковій літературі немає єдиної думки щодо трактування поняття “стратегія”, тому вважаємо за доцільне розглянути існуючі точки зору.

Інтерес до чітко сформульованої стратегії з’явився відносно недавно. Проте історія підприємництва має чимало прикладів спеціальної підготовки стратегії та їх вдалої реалізації [5, 70; 108, 27].

Так, розрізняють три типи розвитку стратегії [60, 191–192]:

1. Планова модель розглядає стратегію як процес планування. Тобто стратегія – це обдуманий, цілком усвідомлений і контрольований розумовий процес. Після визначення стратегії в зазначений термін відбудеться її реалізація.

2. Модель підприємницького типу розглядає стратегію як напівусвідомлений процес, який відбувається в думках лідера-підприємця. Вивчення та розуміння тенденції функціонування галузей дають можливість керівнику сформулювати своє бачення, сценарій для розвитку бізнесу в майбутньому.

3. Модель навчання на досвіді передбачає, що стратегія є процесом, який розвивається й одночасно повторюється, потребує взаємної віддачі та сприйнятливості. Стратегія представляє собою модель, яка формується під впливом зовнішніх імпульсів, отримуваних у процесі її реалізації.

Досліджуючи трактування поняття “стратегія”, погоджуємося з тим, що кожне визначення додає важливі елементи до розуміння стратегії, спонукаючи ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток загалом [180, 237].

Відтак Г. Мінцберг, Б. Альстренд і Дж. Лемпел стверджують, що термін “стратегія” потребує п’яти визначень [102, 16–19]:

- стратегія – це план, керівництво, орієнтир чи напрямок розвитку, шлях із сьогодення в майбутнє;
- стратегія – це принцип поведінки або дотримання деякої моделі поведінки;
- стратегія – це позиція, тобто розташування певних товарів на конкретних ринках;
- стратегія – це перспектива, тобто основний спосіб дії організації;
- стратегія – це вдалий прийом, особливий “маневр”, який здійснюють з метою перехитрити суперника або конкурента.

Вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених вказує на те, що існуючі тлумачення терміну “стратегія” можна поділити на три групи. Визначення, що віднесені до першої групи, розглядають стратегію як плановий документ. Особливістю визначень, які входять до другої групи, є розуміння стратегії як довгострокових цілей і необхідних шляхів та засобів для їхнього досягнення. Ряд науковців дотримуються третього підходу і вважають визначальним у формуванні стратегії взаємозв’язок підприємства із зовнішнім середовищем. Тому здійснимо групування визначень поняття “стратегія” вченими-економістами залежно від різних підходів та наведемо їх у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття “стратегія” залежно від різних підходів

Визначення стратегії	Автори	Джерело
1	2	3
I. Стратегія як плановий документ		
детальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	[97, 257]
план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей;	А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд	[154, 11]
програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності	Р. А. Фатхутдинов	[163, 7, 194]
довгостроковий план утримання підприємства в такому стані, який би відповідав головному принципу – ефективності	В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко	[14, 151]
II. Визначення довгострокових цілей і необхідних шляхів для їхнього досягнення		
перелік правил для прийняття рішень, якими керується підприємство в своїй діяльності	І. Ансофф	[5, 68]
модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії	Б. Карлоф	[60, 148]
визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей	А. Чандлер	[200]
набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі	А. П. Градов	[189, 132]
розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей	І. Н. Герчікова	[28, 110]
прийняті вищим керівництвом підприємства напрямки або способи діяльності для досягнення важливого результату, який має довгострокові наслідки	Н. Ю. Круглова, М. І. Круглов	[81, 232]
генеральний напрям руху, генеральний шлях, генеральна лінія поетапного досягнення мети, тобто основний, провідний напрям руху для поетапного досягнення певних цілей	В. С. Соловйов	[138, 66]
узагальнена модель дій, спрямованих на досягнення мети через розподіл, координацію та ефективне використання ресурсів; система правил і способів реалізації стратегічної концепції розвитку підприємства	Економічна енциклопедія	[47, 483]
довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе і альтернативних варіантів керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики	З. Є. Шершньова	[180, 236]

Продовж. табл. 1.1

1	2	3
III. Розвиток та позиція підприємства у навколишньому середовищі		
довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, який стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємовідносин всередині підприємства, а також позиції підприємства в навколишньому середовищі, який приведе підприємство до цілі	О. С. Віханський	[19, 88]
завоювання господарюючим суб'єктом власного місця і ролі на ринку товарів	О. І. Волков та ін.	[190, 131]
комбінація із запланованих дій і швидких рішень для адаптації фірми до нової ситуації, до нових можливостей отримання конкурентних переваг і нових загроз послаблення її конкурентних позицій	Л. Г. Зайцев, М. І. Соколова	[54, 134]

На наш погляд, трактування поняття “стратегія”, що віднесені до першої та другої груп, дають змогу зрозуміти суть стратегічної поведінки підприємства. Але, водночас, існує імовірність формування цілей, які реально неможливо досягнути в результаті зміни впливу факторів, і нерозуміння або невміння виробляти заходи, спрямовані на досягнення поставлених цілей, у динамічному середовищі. Тому вважаємо більш повними визначення, віднесені до третьої групи.

Розглянувши вищевикладені трактування поняття “стратегія”, вважаємо за доцільне розуміти стратегію підприємства як розраховану на перспективу систему дій, яка передбачає вироблення спеціальних стратегічних заходів, спрямованих на досягнення цілей і реалізацію завдань із урахуванням можливостей підприємства та впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

У процесі формування стратегії слід урахувати особливості виду, напрямків діяльності підприємства й ієрархічну будову стратегії, що означає взаємозв'язок і підпорядкованість стратегій. Тому важливого значення набуває декомпонування стратегії відповідно до її призначення, функцій та рангу.

Для обґрунтування ролі та місця стратегії зниження витрат у стратегічному розвитку підприємства спочатку зупинимось на самій характеристиці видів стратегій. Стосовно даного питання в економічній літературі існують різні точки зору.

Так, І. Ансофф, відповідно до його розуміння стратегії як набору правил, виділяє такі чотири групи [5, 68]:

- 1) правила, які використовують для оцінювання результатів діяльності підприємства (якісну сторону критеріїв оцінювання називають орієнтиром, а кількісний зміст – завданням);
- 2) правила, за якими здійснюють взаємовідносини підприємства із зовнішнім середовищем (цей набір правил називають продуктово-ринковою стратегією або стратегією бізнесу);
- 3) правила, за якими встановлюють взаємовідносини та процедури на підприємстві (їх ще називають організаційною концепцією);
- 4) правила, за якими підприємство здійснює свою поточну діяльність (основні оперативні прийоми).

Залежно від напрямку діяльності в економічній літературі виділяють дві групи стратегій [21, 13; 54, 139; 57, 151]:

- зовнішні, які реалізують безпосередньо в зовнішньому середовищі підприємства;
- внутрішні, які реалізують всередині підприємства та пов'язані із зовнішнім середовищем опосередковано.

В. О. Василенко і Т. І. Ткаченко [14, 33], О. І. Ковтун [62, 40-41], А. П. Міщенко [103, 15-19], М. Г. Саєнко [134, 9], А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд [154, 71-73] та інші вчені подають більш детальний поділ стратегій залежно від профілю підприємства та організаційного рівня їх формування. На багатопрофільних, багатогалузевих, диверсифікованих підприємствах розробляють корпоративну, конкурентні (ділові), функціональні, операційні стратегії (рис. 1.1).

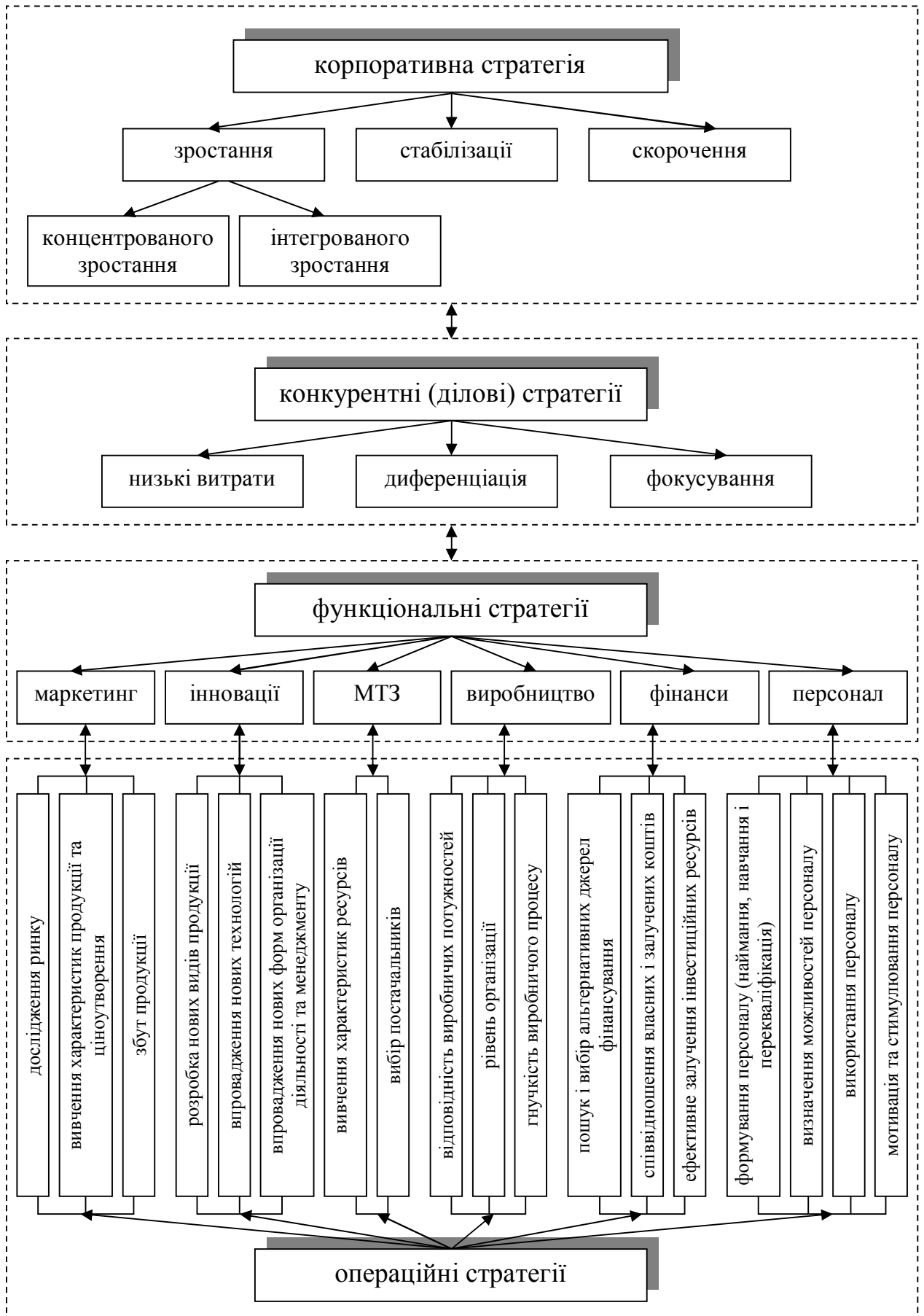


Рис. 1.1. Ієрархія стратегій

Джерело: Побудовано автором на основі узагальнення наукових досліджень відомих вчених, які займаються цією проблематикою

Корпоративна стратегія визначає загальний шлях розвитку та набір основних напрямків діяльності багатопрофільного, багатогалузевого підприємства. Ця загальна стратегія в основному пов'язана із визначенням масштабів підприємства, кількості географічних і продуктових ринків, які воно обслуговує. Розрізняють стратегії концентрованого та інтегрованого зростання, стабілізації, скорочення.

Конкурентні стратегії (їх ще називають ділові, бізнес-стратегії), часто ототожнюють з товарно-ринковою, продуктово-ринковою, продуктово-товарною стратегією чи стратегією окремих продуктово-ринкових сегментів. Вони підпорядковані корпоративній стратегії, формуються для окремих видів діяльності, вказують можливі шляхи досягнення вибраного напрямку і забезпечують довгострокові конкурентні переваги окремої стратегічної одиниці бізнесу. Конкурентні стратегії відіграють ключову роль у досягненні певного рівня конкурентоспроможності підприємства, ураховуючи його можливості та обмеження зовнішнього середовища.

Корпоративна та конкурентна стратегії деталізуються та підтримуються за допомогою функціональних стратегій, які формують для кожного функціонального напрямку діяльності з метою розробки управлінських заходів для досягнення функціональних цілей підприємства. Вони є більш вузькими, визначають стратегічну орієнтацію усіх функціональних підсистем у процесі забезпечення, виробництва та реалізації продукції. Основними видами функціональних стратегій вважають виробничу, маркетингову (товарну), інноваційну, фінансову стратегії, стратегію управління персоналом тощо. Функціональні стратегії сприяють формуванню ефективного функціонального потенціалу підприємства при виконанні конкурентної стратегії.

Операційні стратегії передбачають вирішення стратегічних завдань, пов'язаних з досягненням цілей окремого підрозділу. Це більш вузькі стратегії, які займають найнижчий рівень у ієрархії стратегії підприємства,

розробляються всередині функціональних напрямів і стосуються вирішення стратегічно важливих оперативних завдань.

В однопрофільному, одногалузевому підприємстві розробляють і реалізують стратегію, яка включає три рівні ієрархії:

- корпоративна, що одночасно є конкурентною стратегією;
- функціональні стратегії;
- операційні стратегії.

Значна кількість хлібопекарських підприємств, які функціонують у Тернопільській області, є одногалузевими, однопрофільними підприємствами. Для таких підприємств конкурентні стратегії одночасно будуть загальними корпоративними стратегіями. Тому розглянемо існуючі у літературі підходи до класифікації таких стратегій за способами досягнення конкурентних переваг.

Американський вчений М. Портер розробив три загальних стратегічних підходи, які дають можливість підприємству посилити конкурентну позицію на ринку, і запропонував такі базові конкурентні стратегії [121, 51; 122, 55-58]:

- низькі витрати – здатність розробляти, виробляти і продавати продукцію з меншими витратами порівняно з конкурентами;
- диференціація – спроможність забезпечити покупця унікальною або більшою цінністю у вигляді нової якості продукції чи особливих споживчих властивостей;
- зосередження (фокусування) – орієнтація на конкретну групу покупців, сегмент, товарну номенклатуру або географічний ринок.

Однак на практиці підприємства не завжди дотримуються лише одного підходу для досягнення успіху. Тому в економічній літературі [14, 155–156; 54, 138–139; 103, 210–211; 134, 130–131; 154, 206] наведено п'ять видів конкурентних стратегій:

- стратегія лідерства за низькими витратами;
- стратегія широкої диференціації;

- стратегія оптимальних витрат;
- сфокусована стратегія або стратегія ринкової ніші, побудована на низьких витратах;
- сфокусована стратегія або стратегія ринкової ніші, побудована на диференціації.

Теорія конкурентних стратегій, запропонована російським вченим А. Ю. Юдановим [191], дає змогу обрати стратегію залежно від розміру підприємства, асортименту продукції, ведення та використання результатів наукових пошуків, рівня якості продукції та цін на неї. Відповідно, існують такі чотири основні типи стратегій конкурентної боротьби:

- віолентна – стратегія, спрямована на зниження витрат виробництва, яка досягається за рахунок організації масового випуску порівняно недорогої, але цілком доброякісної продукції;
- патієнтна – стратегія, яка полягає у виробництві обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції найвищої якості, яку реалізують за високими цінами;
- комутантна – стратегія, яка передбачає максимально гнучке задоволення невеликих за обсягом (локальних) потреб ринку;
- експлерентна – стратегія, орієнтована на радикальні нововведення.

Якщо розглядати стратегію підприємства з боку конкурентного становища на ринку, то жодне підприємство не може бути лідером порівняно з конкурентами щодо усіх властивостей і способів збуту товару. Тому необхідно вибрати ту стратегію, яка найкраще використовує сильні сторони діяльності підприємства, враховує особливості конкретної галузі промисловості та тенденції розвитку ринку.

На сьогодні велика кількість хлібопекарських підприємств перебувають у кризовому стані та потребують здійснення комплексних досліджень, які б сприяли підвищенню ефективності їхньої діяльності та зміцненню позицій на ринку. Вирішення цих питань потребує виявлення напрямків підвищення рівня конкурентоспроможності й обґрунтування

послідовності формування конкурентних стратегій з урахуванням галузевих особливостей.

На наш погляд, у системі конкурентних стратегій підприємства стратегія зниження витрат займає вагоме місце для хлібопекарських підприємств поряд з стратегіями диференціації та фокусування. Тому, розглянувши трактування терміну “стратегія” та види стратегій, зупинимося на дослідженні стратегії зниження витрат і розробці послідовності її формування для тих підприємств, які вважають за доцільне реалізовувати цю стратегію у своїй діяльності.

Наведена на рис. 1.1 ієрархія стратегій показує, що стратегія зниження витрат є одним із видів конкурентних стратегій. Однак М. В. Володькіна вважає, що стратегія зниження витрат є внутрішньою (функціональною) стратегією, яка може бути реалізована всередині підприємства і опосередковано пов’язана із зовнішнім середовищем [21, 13]. Подібної думки дотримується Л. А. Костирко і розглядає стратегію зниження витрат як одну із функціональних стратегій, які в свою чергу сприяють реалізації стратегії фінансово-економічної діяльності підприємства [76, 130]. Проте, на наш погляд, стратегія зниження витрат все-таки є конкурентною стратегією підприємства, оскільки у ринкових умовах господарювання досягнення підприємством нижчих витрат, порівняно з конкурентами, є ще однією перевагою, окрім інших, у конкурентній боротьбі.

Однак перш ніж приступити до детального дослідження стратегії зниження витрат, зупинимось на характеристиці самих витрат, які є одним із найважливіших показників і найбільш складних елементів виробничо-господарської діяльності підприємства. Саме витрати є наслідком будь-якої діяльності чи бездіяльності. Величина витрат впливає на величину прибутку, рентабельність окремих видів продукції та виробництва загалом, ціну продукції, обумовлює виявлення резервів зниження собівартості продукції, сприяє обґрунтуванню рішення щодо виробництва нових видів продукції та розрахунку економічної ефективності від упровадження організаційно-

технічних заходів. Тому виникає необхідність формування нових підходів щодо дослідження й обґрунтованого практичного регулювання величини витрат у контексті формування стратегії підприємства.

Для кращого розуміння стратегії зниження витрат розглянемо суть поняття “витрати”, оскільки в економічній літературі немає єдиного наукового підходу щодо цього визначення.

У положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 16 “Витрати” витратами визнають або зменшення активів, або збільшення зобов’язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені [119, 135].

Так, вчені О. П. Крайник та Є. С. Барвінська [78, 153], Ю. С. Цал-Цалко [172, 14] цілком погоджуються з визначенням витрат, наведеним у положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 16 “Витрати”.

Подібної думки дотримуються вітчизняні науковці В. В. Сопко і О. В. Бойко, які вважають, що “процес перетворення грошей у ресурси має характер витрачання та носить назву витрати” [12, 161].

Й. М. Петрович з приводу цього зазначає: “Витратами є вартість ресурсів (активів), використаних для отримання виручки від реалізації протягом поточного періоду, тобто перенесена на реалізовані роботи, продукцію, послуги вартість використаних ресурсів” [41, 313].

Отже, у наведених визначеннях витрати розглядаються як частина активів чи власного капіталу підприємства, використана і витрачена у процесі його виробничо-збутової діяльності.

Однак у дещо іншому аспекті розглядаються витрати в Законі України “Про оподаткування прибутку підприємств”. Так, згідно з цим законом “валові витрати виробництва та обігу – сума будь-яких витрат платника податку у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, здійснених як компенсація вартості товарів (робіт, послуг), які придбаваються таким

платником податку для їх подальшого використання у власній господарській діяльності” [56].

В економічній енциклопедії вказано, що “витрати – виражені у грошовій формі витрати різних видів економічних ресурсів (праці, сировини, матеріалів, основних засобів, фінансових ресурсів) у процесі виробництва, обігу і розподілу продукції, товарів” [46, 203].

Подібної думки дотримується вітчизняний науковець О. О. Орлов: “у випадку використання того чи іншого виробничого фактора мова йде про виробничі витрати. Тому, виробничі витрати – це грошовий вираз використання виробничих факторів, внаслідок якого здійснюється виробництво і реалізація продукції” [113, 104].

Російські вчені В. П. Грузінов і К. К. Максимов дають таке роз’яснення: “витрати – це грошовий вираз затрат виробничих факторів, необхідних для здійснення підприємством виробничої та комерційної діяльності, пов’язаної з випуском і реалізацією продукції та наданням послуг” [32, 234].

К. А. Раїцький з цього приводу пише, що “витрати виробництва й обігу промислового підприємства розглядають як грошовий вираз затрат виробничих факторів, необхідних для здійснення підприємством своєї виробничої і комерційної діяльності” або “як затрати живої та уречевленої праці підприємства на виготовлення продукції, виконання робіт і надання послуг та їх реалізацію (збут)” [127, 601].

Німецький економіст Г. Фандель вважає, що витрати – це затрати факторів виробництва у вартісному вираженні [162, 459].

Таким чином, у визначенні поняття “витрати” більшості вітчизняних і зарубіжних науковців спільним є те, що останні є грошовим виразом затрат виробничих факторів.

Разом з тим, існує більш точніше визначення цього терміну, де підкреслюються такі характеристики витрат: скільки й яких ресурсів було використано та, що вимір витрат має певну поставлену мету.

Так, Й. Клоок дотримується думки, що “витрати – це сукупність споживання товарів (ресурсів), перш за все матеріальних, у виробництві, у вартісній оцінці, яка базується на ринкових цінах закупки. ... Рівень витрат залежить від ціни і кількості використовуваних ресурсів, які при виробничих функціях залежать від обсягів випуску і процесів, які на них впливають” [79, 135].

Заслуговує на увагу визначення, яке дають Ф. К. Беа, Е. Діхтл і М. Швайтцер: “Витрати – це розподілені за періодами видатки, що впливають на результати господарської діяльності підприємства, грошова оцінка яких відповідає основним вимогам для складання звітності” [187, 485]. Тобто витрати виробництва – це всі затрати, які виникли внаслідок споживання матеріальних благ і експлуатації служб підприємства, пов’язані з виробництвом матеріальних цінностей, їх збільшенням або суттєвим поліпшенням [187, 437].

Розглянувши наведені точки зору вітчизняних і зарубіжних вчених щодо тлумачення поняття “витрати”, доходимо висновку, що в економічній літературі виділяються витрати у формі грошових виплат і вартісні витрати [162]. Так, витрати у формі грошових виплат [12; 41; 78; 119; 172] – це фактично здійснені певному періоді грошові видатки, зумовлені потоками платежів для придбання ресурсів. Витрати на використовувані підприємством ресурси обчислюють за закупівельними цінами. Грошові виплати пов’язані перш за все із зовнішньо-заводським рухом факторів виробництва, а необхідна інформація про витрати на придбання цих факторів є доступною для аналізу. Поняття витрат як грошових виплат не може слугувати основою для прийняття управлінських рішень, однак ціни, за якими купують фактори виробництва, часто використовують при плануванні виробництва. Вартісні витрати [32; 46; 56; 79; 113; 127; 162] зорієнтовані на оцінювання засобів виробництва, які використовують на підприємстві для виробництва і реалізації продукції. До них відносять витрати в грошовій

формі на використання у певному періоді ресурсів, необхідних для підготовки і здійснення виробничого процесу та реалізації його результатів.

З точки зору формування стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств пропонуємо розглядати витрати як грошовий вираз спожитих у результаті виробничо-збутової діяльності ресурсів з метою досягнення цілей підприємства й створення цінності для споживача. Вважаємо, що це визначення, на відміну від інших є найбільш повним з точки зору формування стратегії зниження витрат, оскільки у ньому звернено увагу на те, що здійснені підприємством витрати враховано не тільки з позиції отримання вигоди цим підприємством, а й з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення певного рівня якості створюваної продукції, що є актуальним в умовах ринкових відносин.

Суттєве значення для розробки обґрунтованого механізму формування стратегії зниження витрат має досконале розуміння складу витрат, умов і причин їхнього виникнення та науково-обґрунтованої класифікації.

Згідно з визначенням, поданим в економічній енциклопедії, класифікація витрат – це “групування витрат на виробництво і реалізацію продукції” [46, 766].

У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі немає єдиної думки щодо напрямів та принципів групування витрат і кількості класифікаційних ознак, що пов’язано з різноманітністю внутрішньої структури витрат. Проте, вважаємо, слід більш детально розглянути ті класифікаційні ознаки, які необхідні для формування ефективної стратегії зниження витрат. Тоді групування витрат дасть змогу ефективно здійснювати планування, прогнозування, облік, аналіз, контроль витрат, що сприятиме виявленню особливостей скорочення витрат і розробці заходів, покликаних забезпечити їхнє зниження при формуванні стратегії.

На сьогоднішній день в Україні існує нормативно встановлена класифікація витрат, розроблена у Методичних рекомендаціях з формування собівартості продукції (робіт, послуг) в промисловості, затверджених

наказом Державного комітету промислової політики України від 2 лютого 2001 р. № 47 [99, 5–8]. Дані методичні рекомендації пропонують застосовувати класифікацію витрат за центрами відповідальності (місцями виникнення витрат); видами продукції, робіт, послуг; єдністю складу (однорідністю) витрат; видами витрат; способами перенесення вартості на продукцію; ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат; календарними періодами; доцільністю витрачання; визначенням відношення до собівартості продукції. Більш детально види витрат за згаданими класифікаційними ознаками подано в дод. А.

У практиці діяльності вітчизняних підприємств загальноприйнятою є методологія класифікації за видами витрат (економічними елементами та статтями калькуляції), зміст і характеристику яких наведено в дод. А.

Групування витрат за економічними елементами дає можливість визначити скільки витрачено на даний об'єкт. Під економічними елементами розуміють сукупність економічно однорідних витрат у грошовому виразі за їхніми видами [99, 6]. Згідно з Методичними рекомендаціями [99, 8] та П(С)БО 16 “Витрати” [119, 138] витрати операційної діяльності групують за такими економічними елементами: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати.

Групування витрат за статтями калькуляції здійснюють з метою визначення собівартості одиниці продукції та реалізованої продукції, яка включає виробничу собівартість продукції, що була реалізована протягом звітного періоду, нерозподілені постійні загальновиробничі та нормовані виробничі витрати [119, 136].

До витрат, пов'язаних із операційною діяльністю, які не входять до собівартості продукції, відносять адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати. Детальніший перелік цих витрат наведено в дод. А.

Складність процесу виробництва та різноманітність витрат створює об'єктивну необхідність групування витрат залежно від управлінських цілей та призначення отриманої інформації. Тому в економічній літературі вважають за доцільне поділяти витрати відповідно до таких завдань [18, 35]:

- для розрахунку собівартості виробленої продукції;
- для прийняття управлінських рішень і планування;
- для контролю і регулювання виробничої діяльності.

При формуванні стратегії зниження витрат важливим є їх поділ залежно від календарного періоду, в якому вони принесуть віддачу, і завдань, які до них ставлять. Відтак, поточні витрати пов'язані з вирішенням тактичних завдань у діяльності підприємства, а довгострокові й одноразові – спрямовані на досягнення стратегічних рішень.

Залежно від ступеня узагальнення витрати поділяють на прямі та непрямі. Прямі витрати, їх ще називають індивідуальні, – це витрати, які можна віднести до конкретного калькуляційного об'єкту. Непрямими (загальними) називають витрати, які неможливо віднести на визначені калькуляційні об'єкти. У більшості випадків індивідуальні витрати відносять до змінних, а загальні – до постійних або змінних.

За технологічною ознакою витрати поділяють на основні та накладні. М. А. Вахрушина зазначає, що “до основних витрат відносять всі види ресурсів (предмети праці у вигляді сировини, основних матеріалів, покупних напівфабрикатів; амортизація основних виробничих фондів; заробітна плата основних виробничих робітників з нарахуваннями на неї та ін.), споживання яких пов'язано з виробництвом продукції. На будь-якому підприємстві вони складають основну частину витрат. Накладні витрати поділяють на дві групи:

- накладні загальновиробничі (виробничі) витрати – це витрати на організацію, обслуговування та управління виробництвом;
- накладні загальногосподарські (невиробничі) витрати викликані функціями управління, які за своїм характером, призначенням і роллю

відрізняються від виробничих функцій і функцій організації виробництва” [18, 39].

При визначенні відношення до собівартості продукції витрати поділяють на виробничі (їх ще називають витрати на продукцію) і позавиробничі, тобто витрати періоду.

У процесі прийняття управлінських рішень важливе значення має поділ витрат на постійні, змінні та напівзмінні залежно від зміни обсягу виробництва і ділової активності підприємства.

Постійні витрати в сумі не змінюються при зміні рівня ділової активності, відносно сталі, але в розрахунку на одиницю виробу залежать від зміни обсягу виробництва (витрати пов’язані з управлінням, організацією і обслуговуванням виробництва).

На думку А. Я. Яругової [195, 58], постійні витрати можна поділити на спеціальні та загальні. Так, постійні витрати є спеціальними, коли їх можна зарахувати до вартості певного виробу або групи виробів. Якщо витрати неможливо віднести на конкретний виріб, то їх називають загальними. Зокрема можна виділити загальні витрати, пов’язані з певними групами виробів, і витрати, які виникають у певному місці (цеху, дільниці, робочому місці тощо).

Залежно від використання виробничих потужностей постійні витрати поділяють на корисні та некорисні [195]. При умові оптимального використання всіх технологічних можливостей виробничих потужностей постійні витрати повністю переносяться на собівартість продукції і можуть бути визнані корисними.

Некорисні витрати виникають внаслідок неповного використання виробничих потужностей. Їх поділяють на: кількісні, пов’язані з непристосованістю агрегатів, і якісні, пов’язані з неділимістю агрегатів; резервні та понаднадлишкові, розподіл яких здійснює керівництво підприємства.

Змінні витрати змінюються відповідно до зміни обсягу виробництва. Однак рівень зміни величини витрат залежно від зміни масштабів виробництва може бути різним. Тому змінні витрати поділяють на пропорційні (лінійні) і непропорційні.

Пропорційні витрати змінюються пропорційно залежно від обсягу виробництва (витрати на сировину, основні матеріали, комплектуючі вироби, відрядну заробітну плату робітників).

Непропорційні, у свою чергу, поділяють на прогресуючі, дегресуючі і регресуючі. Прогресуючі зростають швидшими темпами, ніж обсяг виробництва (витрати на відрядно прогресивну оплату праці, додаткові рекламні та торгівельні витрати тощо). Дегресуючі витрати зростають повільніше ніж обсяг виробництва (витрати на експлуатацію машин і устаткування, на його ремонт, на придбання інструменту тощо). Регресуючі витрати знижуються внаслідок збільшення обсягів виробництва (витрати на опалення в кінотеатрах, на охорону в нічний час, це можуть бути витрати на одиницю продукції) [162, 304].

Таку класифікацію витрат можна доповнити поділом на стрибкоподібні, реманентні та гнучкі. При збільшенні обсягу виробництва спочатку витрати різко зростають, а з розширенням масштабів виробництва починають скорочуватися. Саме такий взаємозв'язок між витратами і обсягом виробництва називають стрибкоподібною залежністю. Реманентні витрати зростають внаслідок збільшення обсягів виробництва і набагато повільніше скорочуються при його зменшенні. Гнучкі витрати залежно від обсягів виробництва поводять себе по-різному, виступаючи як пропорційні, прогресивні чи дегресивні.

Деякі види витрат неможливо визначити ні як постійні, ні як змінні. Напівзмінні витрати складаються з постійних і змінних елементів. Частина таких витрат змінюється залежно від зміни обсягу виробництва, а частина залишається фіксованою протягом деякого часу. Прикладом таких витрат можуть бути витрати на електроенергію, опалення, телефон [161, 34].

Вважаємо, що поділ витрат на постійні та змінні можна розглядати як важливу класифікаційну ознаку, що дає можливість акцентувати увагу на постійних витратах як об'єкті стратегії зниження витрат, адже при збільшенні обсягів виробництва постійні витрати змінюються незначно, що сприяє досягненню економії на масштабах виробництва і зниженню витрат на одиницю продукції.

При формуванні стратегії зниження витрат і прийнятті управлінських рішень доцільно поділяти витрат на релевантні та нерелевантні. Релевантні витрати – це витрати, що можуть бути змінені внаслідок прийняття рішення, а не релевантні – це витрати, що не залежать від прийняття рішення [29, 69]. Тому при формуванні стратегії зниження витрат значну увагу потрібно приділяти аналізу як релевантних, так і нерелевантних витрат.

Зі стратегічної точки зору при прийнятті управлінських рішень щодо продовження діяльності в даному бізнесі на заході часто враховують альтернативні (економічні) витрати, які окрім бухгалтерських також включають витрати упущених можливостей, тобто, витрати у формі недоотриманого прибутку, який міг би бути отриманий у разі використання капіталу підприємства альтернативним методом [166].

У концепції диференціальних витрат важливе значення належить граничним (маржинальним) витратам. Граничні витрати – зростання витрат у результаті виробництва ще однієї (додаткової) одиниці продукції [46, 204]. Їх розраховують як відношення зміни сукупних витрат до зміни обсягу виробництва. Концепція граничних витрат поширена в західній економічній літературі [166] та базується на визначенні величини витрат, яка матиме місце на підприємстві у процесі виробництва останньої одиниці продукції, а також витрати, які будуть зекономлені у результаті зменшення обсягу виробництва на останню одиницю. Що є не менш важливим і при формуванні стратегії зниження витрат.

Для підприємства важливим є розрахунок загальних витрат, тобто сукупних витрат на виробництво певної кількості будь-якого виду продукції.

Однак не менш важливим є визначення середніх витрат, тобто витрат на одиницю продукції [166]. Показник середніх витрат використовують для порівняння з ціною продукції і, таким чином, визначають ефективність виробництва. Оскільки сукупні витрати виробництва поділяють на постійні та змінні, то відповідно розраховують середні постійні та середні змінні витрати. На величину постійних витрат не впливає обсяг виробництва, тому його збільшення призводить до зниження середніх постійних витрат. Середні змінні витрати підпорядковані закону спадної віддачі, тому із зростанням обсягу випуску продукції спочатку будуть зменшуватись, а з деякого моменту часу почнуть зростати. Таким чином, при заданих цінах на продукцію із збільшенням обсягів виробництва прибуток підприємства зростатиме, а після досягнення певної межі почне знижуватись.

Порівнюючи величину середніх і граничних витрат, підприємство має можливість визначити стратегічно оптимальний обсяг виробництва.

Відповідно до процесу планування витрати поділяють на планові, які необхідно визначати при прийнятті рішень у процесі формування стратегії, та непланові, які є непродуктивними і планувати їх недоцільно [127, 610]. За результатами певного періоду визначають фактичні витрати, які можуть бути меншими або більшими від планових.

У плануванні розрізняють короткострокові та довгострокові витрати. Короткострокові витрати пов'язані з досягненням тактичних цілей підприємства, а довгострокові витрати спрямовані на досягнення його стратегічних цілей (витрати на наукові дослідження, розвиток нових технологій, розробку та впровадження нових видів продукції) [195, 65].

Залежно від рівня контролювання і регулювання витрати поділяють на регульовані (контрольовані) та нерегульовані (неконтрольовані). Регульованими вважають усі витрати, які перебувають під контролем і в розпорядженні відповідного рівня управління. На певному рівні управління витрати визнають нерегульованими, якщо керівник даного підрозділу не має повноважень впливати на їхню величину. Однак слід зазначити, що на

найвищому рівні управління господарською діяльністю підприємства усі витрати є регульованими.

У процесі формування стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств необхідно розмежувати і врахувати витрати, які виникають на різних етапах процесу виробництва, зокрема на стадії заготовки сировини та підготовки до виробництва, самого процесу виробництва, обслуговування й управління виробництвом і збутового процесу.

У практиці діяльності зарубіжних підприємств витрати виробництва групують лише за трьома аналітичними ознаками [136, 54]. Номенклатура статей калькуляції виробничої собівартості продукції має такий склад: прямі матеріали, пряма заробітна плата, накладні витрати. Така узагальнена структура статей калькуляції спрощує методику розподілу витрат на окремі види продукції, а інформація про складові частини собівартості продукції є закритою для конкурентів. Однак в межах підприємства існують різні класифікації витрат і для внутрішнього звіту ці витрати деталізують відповідно до потреб управління.

Дослідивши наведені в економічній літературі групування витрат, доходимо висновку, що при формуванні стратегії зниження витрат необхідно досліджувати витрати, враховуючи класифікаційні ознаки наведені на рис. 1.2.

Таким чином, групування витрат за різними класифікаційними ознаками розкриває зміст витрат підприємства, взаємодоповнюючи їхні особливості залежно від конкретних умов виникнення і результатів виробництва. Тому, вважаємо доцільним у процесі формування стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств значну увагу приділяти витратам, які підприємство має у поточному періоді, а також тим, які можуть виникнути у майбутньому, шукати можливості для їхнього зниження з метою підвищення прибутковості.

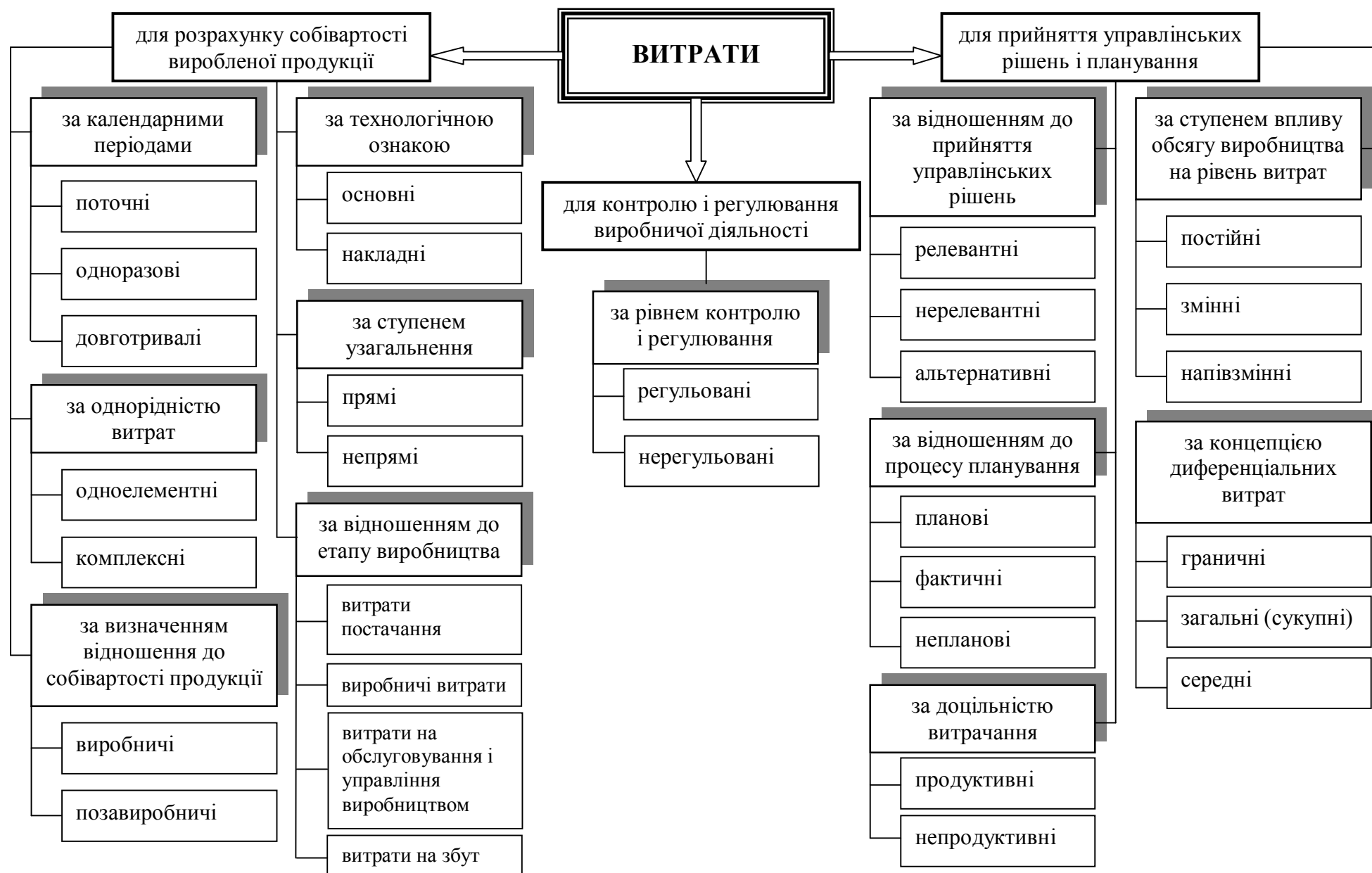


Рис. 1.2. Класифікація витрат для формування стратегії зниження витрат підприємства
Джерело: Побудовано автором на основі узагальнення проведених наукових досліджень.

Наведені підходи до визначення термінів “стратегія” та “витрати” дають змогу обґрунтовано підійти до дослідження такого поняття, як “стратегія зниження витрат”.

Один із провідних теоретиків і фахівців у сфері стратегічного управління М. Портер [121; 122] вважає, що одним із основних підходів щодо розробки стратегії конкурентної поведінки підприємства на ринку є підхід, пов’язаний з лідерством у мінімізації витрат. Дотримання такої стратегії діяльності передбачає зниження повних витрат виробництва товару чи послуги з метою залучення значної кількості покупців й отримання більшого прибутку. Такий конкурентний підхід є найбільш доцільним, коли на ринку багато покупців, чутливих до ціни. Основною метою є створення стійкої переваги у витратах над конкурентами, які пропонують продукцію за нижчими цінами, та завоювання частки ринку конкурентів за їхніми цінами або отримання додаткового прибутку від продажу товару за ринковими цінами.

Більшість науковців погоджуються з думкою М. Портера щодо конкурентних стратегій підприємства загалом і стратегії, спрямованої на зниження витрат зокрема, та в своїх працях посилаються на розроблені ним підходи [108; 154; 189].

Огляд наукової літератури з цієї тематики дозволяє констатувати, що існує низка стратегій, спрямованих на зниження витрат, зокрема: стратегія низьких витрат, стратегія мінімізації витрат, стратегія лідерства у витратах, стратегія зниження витрат. Загалом їхня суть зводиться до зниження вартості виробництва продукції порівняно з конкурентами та контролю за величиною витрат. Однак різні вчені дають своє тлумачення цих понять.

У цьому контексті економічна енциклопедія подає такі трактування: “стратегія низьких витрат – політика підприємства, фірми, компанії, що ґрунтується на зниженні витрат виробництва та обороту товару” [47, 483], а “стратегія мінімізації витрат – дії підприємства, спрямовані на зниження повних витрат виробництва товарів або послуг, які пропонуються покупцям.

Мета цієї стратегії – створення стійкої переваги порівняно з конкурентами” [47, 484].

На думку Й. М. Петровича, підприємство може стати лідером у витратах за допомогою спеціально розробленої стратегії низьких витрат, тобто “спроби досягти галузевого лідерства з низьковартісного виробництва пов’язані з досягненням ефективних розмірів виробництва, впровадженням технологічних новацій, досягненням певної частки ринку, контролем та регулюванням фіксованих витрат типу R&D, оптимізацією трансакційних витрат та витрат на забезпечення якості продукції” [41, 65].

Заслуговує на увагу міркування з цього приводу, яке дають А. Т. Зуб і М. В. Локтіонов. Вони вважають, що основним завданням стратегії лідерства у витратах є досягнення найменших витрат у своїй галузі за рахунок комплексу функціональних заходів, спрямованих на вирішення саме цього завдання. Ця стратегія передбачає жорсткий контроль за витратами, зведення до мінімуму витрат у таких напрямках, як дослідження та розробка товару, реклама тощо. Також потрібна велика кількість покупців, які відчують переваги низьких витрат, виражені у цінах. Тому низькі витрати дають підприємству позитивну віддачу в його галузі, навіть у випадку існування жорсткої конкуренції” [57, 200–201].

Наведені визначення стратегії низьких витрат, стратегії мінімізації витрат і стратегії лідерства у витратах за своєю суттю не відрізняються. Однак в практичній діяльності підприємства спрямовують свої зусилля не лише на мінімізацію витрат з метою підвищення конкурентоспроможності, а й на забезпечення належної якості продукції, що, як правило, пов’язано зі зростанням витрат. Прагнення до лідерства у низьких витратах не завжди є доцільним для підприємств усіх галузей промисловості, зокрема для хлібопекарських. Тому, вважаємо, що для формування стратегії підприємства, спрямованої на зниження витрат, доцільно застосовувати термін “стратегія зниження витрат”.

Російські вчені [140, 146] зазначають, що стратегія зниження витрат спрямована на масове виробництво стандартизованої продукції, що потребує менших питомих витрат і є більш ефективним, ніж випуск невеликих партій різнорідної продукції. Тому за рахунок високої спеціалізації виробництва можна досягнути економії змінних витрат. Зростання обсягів виробництва, у свою чергу, забезпечить зниження постійних витрат у розрахунку на одиницю продукції та створить додатковий резерв здешевлення виробів. Так, підприємство, яке дотримується такої стратегії, орієнтується на виготовлення недорогих, але високоякісних виробів масового споживання.

На нашу думку, стратегія зниження витрат підприємства – це обґрунтована на перспективу комплексна система дій, яка передбачає вироблення спеціальних стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою зниження витрат у процесі виробництва продукції, здатної задовольнити вимоги ринку.

Зниження витрат до оптимальної величини дає змогу досягнути встановленого рівня виробництва й забезпечити належну якість продукції. Така стратегія зниження витрат обумовлює дотримання оптимальних розмірів виробництва, розширення мережі реалізації продукції, завоювання нових сегментів ринку, використання ресурсозберігаючих технологій і контролювання величини витрат, зокрема постійних.

1.2. Фактори впливу на стратегію зниження витрат підприємства

Діяльність підприємств значною мірою залежить від впливу багатьох факторів, які взаємодіють між собою, змінюються в часі, є специфічними для кожної галузі промисловості. Визначаючи стратегічні напрямки функціонування, необхідно розглядати можливості зниження витрат з урахуванням дії факторів, які впливають на стратегію підприємства, і

факторів, які впливають на витрати. Тому, вважаємо за доцільне розглянути існуючі підходи щодо розуміння значення та класифікації факторів як передумов та складових елементів стратегії зниження витрат, а також запропонувати наше бачення факторного підходу до стратегії зниження витрат підприємства.

В економічній енциклопедії фактор розглядають як “істотне об’єктивне причинне явище або процес у виробництві, під впливом якого змінюється рівень його ефективності” [47, 781]. Для практичного використання у процесі аналізу фактори певним чином класифікують у вигляді ієрархічної системи, що передбачає поділ їх на природні, матеріально-технічні й організаційно-економічні.

У спеціальній літературі та практиці діяльності підприємств факторами вважають певні передумови, які впливають на стратегію підприємства загалом та величину витрат, пов’язаних з виробничим процесом зокрема.

Стратегія зниження витрат повинна враховувати фактори, від яких залежить вибір кращої стратегічної альтернативи, а також ті, що впливають на витрати.

Розглядаючи стратегію, Б. Карлоф вважає, що необхідно виділяти дев’ять ключових факторів, які впливають на діяльність підприємства. Ці фактори він називає елементами стратегії, які характеризують ефективність використання наявних ресурсів для досягнення конкретних цілей: корпоративна місія, конкурентні переваги, організація бізнесу, продукція, ринки, ресурси, структурні зміни, програми розвитку, культура та компетентність управління [60, 170–173].

Американські дослідники і практики вважають, що для стратегії підприємства визначальними є такі фактори: фаза розвитку попиту, розміри ринку, купівельна спроможність, торгові бар’єри, звички покупців, склад конкурентів, інтенсивність конкуренції, канали збуту, державне регулювання, нестабільність у країні (економічна, технологічна, соціально-політична) [14].

Американські вчені А. А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд вважають, що не завжди підприємство може вибрати будь-яку стратегію, адже його дії можуть бути обмежені. Тому пропонують оцінювати в сукупності як зовнішні, так і внутрішні фактори, які впливають на стратегію (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Фактори, що впливають на вибір стратегії підприємства

Джерело: [154, 90]

Деякі вчені [108; 134] вважають, що з усієї безлічі факторів, які впливають на стратегію, найважливішими є:

- розмір підприємства;
- стан галузі та позиція підприємства;
- привабливість ринку;
- стратегії конкурентів;
- конкурентні переваги підприємства;
- цілі та місія підприємства;

- потенціал підприємства;
- особливості продукції;
- стадія життєвого циклу підприємства і товару;
- витрати на виробництво та збут продукції;
- інтереси вищого керівництва;
- кваліфікація та якісний склад персоналу;
- зобов'язання підприємства щодо попередніх стратегій;
- ступінь залежності від зовнішнього середовища;
- фактор часу;
- наявність альтернативних варіантів стратегій;
- усвідомлення й оцінювання виконання поточної стратегії;
- фінансові ресурси підприємства;
- рівень ризику.

На думку вітчизняних учених В. О. Василенка і Т. І. Ткаченко [14, 247] на остаточний вибір стратегії впливають такі фактори:

- 1) ризик – чим ризикуємо, і який рівень ризику вважати прийнятним;
- 2) знання минулих стратегій – часто свідоме чи несвідоме керівництво підприємством знаходиться під впливом минулих стратегічних альтернатив, обраних фірмою;
- 3) реакція на власників – часто власники акцій обмежуються гнучкістю керівництва при виборі конкретних стратегій (наприклад, постійна група інвесторів скупилася акції фірми і змушує її змінити стратегію чи викупити акції за вищою ціною);
- 4) фактор часу – може сприяти успіху чи невдачі, адже реалізація навіть гарної ідеї в невдалий момент може призвести до збитків чи навіть розвалу фірми.

На сьогоднішній день існують різні підходи до обґрунтування і характеристики факторів, які впливають не тільки на стратегію, а й на величину витрат підприємства, що необхідно враховувати в стратегії зниження витрат.

З точки зору економіки підприємства і практики діяльності вітчизняних підприємств під факторами зниження витрат розуміємо такі організаційні, технічні, економічні та природні умови у виробничо-господарській діяльності підприємства, наслідком яких є зміна рівня, обсягу, структури й динаміки витрат підприємства.

В управлінському обліку та управлінні витратами розглядається лише один фактор – обсяг виробленої продукції. Такий підхід обмежує процес управління витратами, оскільки зводиться до порівняння постійних витрат із змінними, а середніх – з граничними, аналізу співвідношення витрат, обсягу виробництва і прибутку, аналізу беззбиткового обсягу виробництва, гнучких бюджетів, валового прибутку.

В 70-х рр. ХХ ст. економісти дійшли висновку, що обсяг виробництва є не дуже важливою відповіддю на запитання про те, що саме визначає величину витрат [178, 167]. У рамках концепції стратегічних витратоформуючих факторів витрати визначаються та виникають внаслідок дії багатьох взаємопов'язаних факторів [178, 168]. Так, у літературі зі стратегічного управління [133; 178] наведено перелік таких факторів, складених і запропонованих Ріле. За теорією Ріле, усі витратоформуючі фактори поділяють структурні та функціональні (табл. 1.2).

З точки зору структурних факторів для підприємств існує п'ять стратегічних варіантів для вибору, які залежать від економічної основи структури витрат: масштаб, діапазон, досвід, технології, складність. Кожен структурний фактор передбачає вибір, який зробить підприємство з метою зниження витрат за допомогою системи управління витратами. Враховуючи особливості підприємства можна визначити вплив на витрати кожного структурного фактора. Функціональні фактори, що впливають на витрати, пов'язані із здатністю підприємства успішно функціонувати. На відміну від структурних факторів, які неможливо порівняти пропорційно з показниками діяльності, функціональні фактори порівнюють. Для всіх функціональних факторів “більше” завжди означає “краще”.

Таблиця 1.2

Структурні та функціональні витратоформуючі фактори

Структурні фактори	Функціональні фактори
Масштаб – обсяг інвестицій, які потрібно вкласти у виробництво, дослідження та розробки, маркетингові ресурси для випуску продукції	Ефективність планування підприємства – наскільки ефективно, порівняно з нормами, планування (з точки зору внутрігосподарської логістики)
Діапазон – ступінь вертикальної інтеграції, що визначає діапазон розширення управління підприємством	Залучення робочої сили – прийняття робітниками на себе зобов'язань щодо постійного удосконалення
Досвід, який показує скільки разів у минулому підприємство успішно здійснювало те, для чого зараз приймається рішення	Комплексне управління якістю – переконання і досягнення, пов'язані з якістю продукції та виробничих процесів
Технології, які використовують на кожній стадії ланцюга вартостей	Використання потужностей – вибір найкращого варіанту із наявних на підприємстві
Складність – широта асортименту виробів чи послуг, які планує запропонувати споживачам	Використання зв'язків з постачальниками та замовниками в контексті вартісного ланцюга і витрат підприємства

Джерело: [133; 178].

У процесі здійснення господарської діяльності підприємства та побудови ланцюжка створення вартості всередині підприємства Г. О. Партин визначає склад і характер впливу основних затратоформуючих факторів на обсяг та динаміку витрат. Так, усі види факторів поділено на три групи [117, 131]:

- 1) технологічні: доступ до інноваційних технологій, рівень технологічного оснащення виробництва, рівень фізичного й морального зношення устаткування, наявність виробничої інфраструктури, наявність власної сировинної бази, рівень ресурсомісткості виробництва;
- 2) організаційні: ступінь вертикальної інтеграції підприємства, обсяг діяльності підприємства, рівень використання виробничої потужності підприємства, досвід виробничої діяльності, організаційна структура підприємства, налагодженість ділових зв'язків із постачальниками і покупцями, близькість до сировинної бази та ринків збуту, кваліфікація персоналу підприємства;

3) фінансово-економічні: рівень капіталомісткості виробництва, вартість капіталу підприємства, вартість залучення додаткових фінансових ресурсів, ціна матеріально-технічних ресурсів, ціна трудових ресурсів, рівень податкового тиску та наявність податкових пільг, прийнята на підприємстві амортизаційна політика.

Зокрема такі фактори, як масштаб діяльності, рівень вертикальної інтеграції підприємства, використання виробничої потужності та капіталомісткості виробництва, вартість матеріально-технічних і фінансових ресурсів, організаційна структура виробництва, наявність інфраструктури та досвіду виготовлення аналогічної продукції тощо істотно впливатимуть на рівень витрат підприємства та вибір методів стратегічного управління ними.

Німецький економіст Г. Фандель [162, 292–298] усі фактори, що впливають на витрати підприємства, поділяє на виробничі та позавиробничі. До виробничих факторів відносить ті, які мають безпосередній зв'язок із виробництвом, а до позавиробничих – ті, що залежать від підприємства, але пов'язані з іншими невиробничими сферами його діяльності.

Так, виробничими факторами впливу на витрати є:

- величина підприємства – сукупна виробнича потужність, диференційована за видами, кількістю та максимальною віддачею наявних потенційних факторів;
- виробнича програма підприємства – перелік типів продукції, яку виготовлятимуть у певному виробничому періоді із зазначенням її кількості, включає специфічний для певного періоду випуск продукції в межах номенклатури, властивої для виробничого профілю підприємства;
- глибина виробництва на підприємстві – кількість стадій виготовлення продукції у багатостадійному виробництві та наскільки потреба в первинних, проміжних продуктах і деталях забезпечується власним виробництвом, а на скільки – за рахунок поставок зі сторони;
- організація виробництва – рівень автоматизації, вид і тип виробництва на підприємстві;

- якість факторів виробництва – властивості факторів, які визначають їхню придатність для використання у виробничому процесі та для виготовлення продукції (технічне оснащення, персонал з високим рівнем продуктивності праці та відповідні матеріали);
- зайнятість підприємства або потенційного фактора – кількість одиниць продукції, що виготовляється ним за певний період (відношення кількості виробленої продукції до виробничої потужності підприємства або потенційного фактора показує ступінь зайнятості).

Розгляд виробничих факторів впливу на витрати свідчить, що між деякими з них існує певний взаємозв'язок і взаємозалежність. Так, зміни величини підприємства, виробничої програми та організації виробництва завжди зумовлюють зміни якості виробничих факторів та їх пропорцій. При цьому кожна зміна рівня витрат спричиняє зворотний вплив на якість факторів виробництва, їхні ціни та пропорції. Якщо зазначені фактори сфери виробництва не змінюються в часі, то й рівень витрат підприємства залишається незмінним.

На думку Г. Фанделя, поряд з факторами, які властиві сфері виробництва й які називають головними, на рівень витрат певною мірою впливають також, так звані позавиробничі фактори, пов'язані з іншими сферами діяльності підприємства. До них належать:

- збут продукції – вартість благ, витрачених на реалізацію продукції;
- фінансування – величина власного капіталу та можливість отримання залученого капіталу;
- дослідження та розвиток – зусилля спрямовані на підвищення якості продукції, факторів виробництва й удосконалення методів розвитку.

В економічній літературі [44, 318] та практиці діяльності вітчизняних підприємств зміну величини витрат здійснюють за техніко-економічних факторами. Зокрема, усі техніко-економічні фактори, які впливають на витрати підприємства, об'єднують у певні групи, а саме:

- підвищення технічного рівня виробництва;

- удосконалення організації виробництва і праці;
- зміна обсягу та структури продукції, що виробляється;
- покращення використання природних ресурсів;
- галузеві й інші фактори.

Усі фактори, що впливають на витрати поділяють на дві групи: зовнішні (позавиробничі), які не залежать від діяльності підприємства, і внутрішні (внутривиробничі), які залежать від якості роботи певного підприємства.

До зовнішніх відносять фактори, що впливають на витрати підприємства і не залежать від специфіки й умов роботи певного підприємства, а саме: ціни на матеріальні ресурси, паливо та енергію, транспортні тарифи, тарифні ставки заробітної плати, норми амортизаційних відрахувань, відрахування, податки, мита, відсотки за кредити, темпи інфляції в країні тощо. Хоча підприємство не має можливості впливати на ці фактори, йому слід враховувати їхній вплив.

До основних внутрішніх факторів зниження витрат можна віднести:

- зміну обсягу виробництва;
- зміну структури (номенклатури й асортименту) продукції;
- підвищення технічного рівня виробництва;
- удосконалення організації виробництва та умов праці;
- підвищення ефективності використання природних ресурсів;
- введення нових виробництв (розвиток).

В економічній літературі внутрішні фактори ще називають залежними та характеризують як фактори використання виробничих ресурсів. Зовнішні фактори (незалежні) впливають на рівень витрат підприємства, але не збільшують економію загалом, тобто фактори перерозподілу додаткового продукту. Сукупність і взаємодію цих факторів, які впливають на витрати підприємства, схематично подано на рис. 1.4.

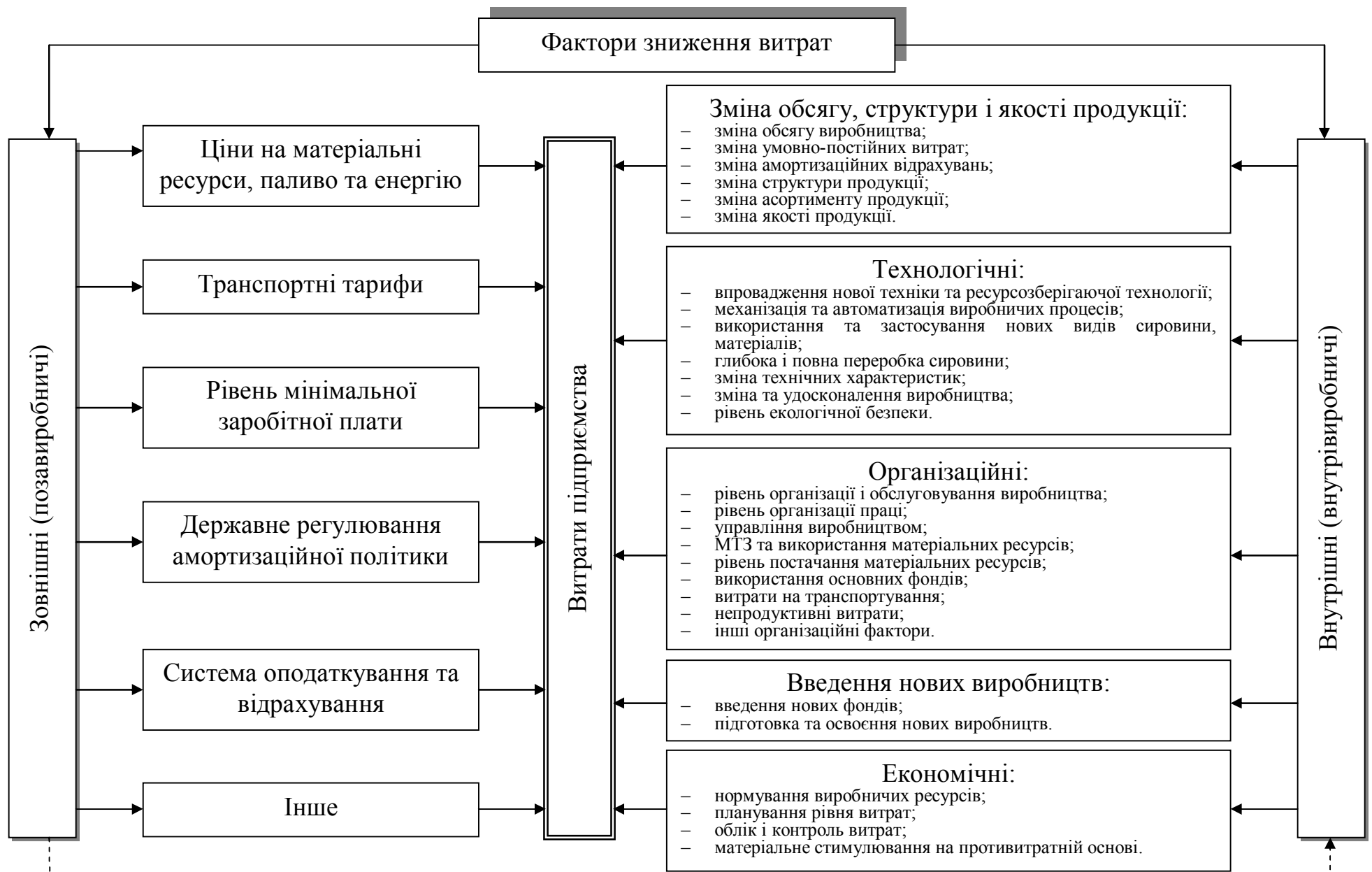


Рис. 1.4. Фактори, що впливають на витрати підприємства

Джерело: Побудовано автором на основі узагальнення проведених наукових досліджень.

Ступінь впливу різних факторів на величину витрат неоднаковий: одні впливають на зміну декількох елементів витрат, а інші – на один чи два. Залежно від тривалості дії розрізняють постійні й тимчасові фактори.

Фактори, що впливають на витрати виробництва потрібно розглядати і досліджувати у комплексі. Проте, враховуючи специфіку галузі, в якій функціонує підприємство, не завжди є можливість проаналізувати усі фактори для конкретного підприємства.

Стосовно досліджуваної галузі, важливого значення набуває проблема зниження витрат на вітчизняних хлібопекарських підприємствах. Теоретичні та практичні дослідження роботи підприємств хлібопекарської промисловості дозволили виділити такі найбільш вагомні фактори, що впливають на витрати:

- застосування нового обладнання та сучасних ресурсозберігаючих технологій;
- рівень механізації та автоматизації виробництва;
- трудомісткість бізнес-процесів;
- рівень організації та управління виробництвом;
- ефективність роботи маркетингової служби;
- рівень наднормативних витрат і використання відходів основної діяльності.

Виходячи з наведених підходів до визначення факторів, які впливають на стратегію, та факторів, які впливають на витрати підприємства, вважаємо, що стратегія зниження витрат повинна враховувати вплив факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища (рис. 1.5).

Таким чином, урахування впливу взаємопов'язаних факторів сприятиме формуванню ефективної стратегії, спрямованої на зниження витрат. На нашу думку, факторний підхід до стратегії зниження витрат повинен бути комплексним і створювати додаткові стратегічні можливості зниження витрат й ефективні шляхи їх здійснення.



Рис.1.5. Фактори, що впливають на стратегію зниження витрат підприємства
 Джерело: Побудовано автором на основі узагальнення проведених наукових досліджень.

У той же час для виявлення конкретних напрямків зниження витрат і можливостей застосування тих чи інших підходів при формуванні стратегії зниження витрат для хлібопекарських підприємств необхідно дослідити галузеву специфіку та розглянути особливості виникнення і динаміку витрат на підприємствах досліджуваної галузі в сучасних умовах.

1.3. Завдання та етапи формування стратегії зниження витрат підприємства

Ринкові умови господарювання дозволяють вижити у конкурентній боротьбі тим підприємствам, які працюють прибутково. Прибуткова робота значною мірою залежить від величини витрат підприємства. Останні зумовлені вмінням правильно вибрати і сформувавши стратегію зниження витрат, яка є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку підприємства.

Формувати стратегію необхідно в умовах стабільності навколишнього середовища і при досягненні підприємством високого конкурентного статусу, а також тоді, коли існує імовірність виникнення раптових змін у зовнішньому середовищі, зокрема зміни структури попиту на продукцію, істотні зміни у технології виробництва, появи нових конкурентів, зміни соціальних та економічних умов. Доволі часто за допомогою стратегії намагаються вийти з кризової для підприємства ситуації, коли вже потрібно спрямовувати зусилля на стабілізацію діяльності. Але про формування стратегії потрібно думати завчасно, ще тоді, коли все добре. У цей період слід грамотно розпорядитись наявними прибутками та ресурсами підприємства, щоб забезпечити успіх у майбутньому.

Процес формування стратегії передбачає логічне й аналітичне обґрунтування майбутнього становища підприємства залежно від зовнішніх умов та урахування таких принципів:

- взаємопов'язаність підприємства із зовнішнім середовищем і врахування змін, що відбуваються;
- альтернативність або багатоваріантність;
- специфічність діяльності підприємства;
- наявність особливостей виробництва, управління та інформації, виходячи із галузевої приналежності підприємства.

Однак з тих пір, як керівництво підприємств стало поєднувати короткострокові та довгострокові маневри для приведення у відповідність специфічної ситуації підприємства та ринкового середовища, існує безліч варіантів і нюансів стратегії [154, 206].

Формуючи стратегію підприємства, необхідно враховувати, що усі її елементи орієнтовані на внутрішню або на зовнішню сфери діяльності підприємства. Правильно розроблена стратегія дасть змогу оцінити можливості розвитку, сконцентрувати ресурси на найперспективніших напрямках діяльності підприємства та забезпечити досягнення поставленої мети. Реалізацію стратегії здійснюють шляхом розробки в підрозділах підприємства заходів, у яких формулюють конкретні цілі й шляхи їхнього досягнення.

Формування стратегії значною мірою залежить від виду стратегії і специфіки діяльності підприємства. Кожне підприємство має свої індивідуальні та галузеві особливості й, відповідно, реагує на зміни у зовнішньому середовищі.

Дослідивши вітчизняну і зарубіжну наукову літературу з питань формування стратегії та стратегічного управління, ми з'ясували, що низка вчених-економістів [21, 113; 108, 342-342; 154, 220; 180, 261; 189, 388-389] вважають за доцільне розробляти і реалізовувати стратегію зниження витрат при наявності таких обставин:

- 1) цінова конкуренція серед покупців особливо сильна, тобто попит на продукт еластичний за ціною;

- 2) вироблений у галузі продукт – стандартизований, його характеристики відповідають вимогам широкого кола споживачів, тому цінова конкуренція та лідерство залишаються за ефективними щодо витрат підприємствами;
- 3) існує невелика кількість способів диференціації продукту, але вони не мають суттєвого значення для покупця, проте відмінності у ціні – істотні (немає можливості диференціювати продукт, який більше цінується покупцями);
- 4) більшість споживачів використовують продукт однаково, звичним способом, задовольняючись загальними вимогами щодо використання; стандартизований продукт цілком відповідає потребам споживачів, тому саме ціна визначає споживчі переваги;
- 5) додаткові витрати покупців у результаті зміни продавців доволі низькі, що дозволяє шукати товар з низькою ціною;
- 6) є споживачі, які мають серйозну причину для зниження ціни.

Ми підтримуємо погляди ряду науковців [21; 122; 189], які вважають що стратегія підприємства може базуватися на низьких витратах порівняно з іншими виробниками, але найнижчий рівень витрат не повинен бути самоціллю, оскільки це може вплинути на якість продукції та, відповідно, погіршити конкурентне становище підприємства на ринку.

Стратегія зниження витрат підприємства створює низку вагомих переваг щодо конкурентів, але, водночас, необхідно пам'ятати й враховувати певні ризики, які може мати дана стратегія:

- 1) підприємства-конкуренти можуть скопіювати методи роботи лідера зі зниження витрат і тим самим звести нанівець досягнуті переваги;
- 2) конкуренти почнуть використовувати нову технологію, яка знизить їхні витрати, а підприємство може втратити позицію лідера у витратах, не отримавши віддачі від попередніх інвестицій;
- 3) зосередившись лише на зниженні витрат, підприємство може не помітити інших можливостей досягнення конкурентних переваг (впровадження

- нових чи аналогічних товарів, що дасть змогу споживачу по-іншому їх використовувати; пропонування додаткових товарів чи послуг);
- 4) чутливість покупця до ціни може знизитись і буде надано перевагу більш високоякісному товару та кращому обслуговуванню;
 - 5) зміняться смаки й уподобання споживачів.

Таким чином, надмірна увага підприємства до зниження витрат може замкнути його у застосовуваній стратегії і технології та зробити вразливим перед новими потребами ринку [21, 114; 103, 213; 108, 343; 134, 134; 154, 220-221; 180, 262].

Новаторську концепцію бізнесу, порівняно з розробленою М. Портером, запропонували Г. Хамел та К. К. Прахалад. Вони стверджують: “У довгостроковій перспективі конкурентоспроможність базується на здатності створювати з більш низькими витратами та швидше, ніж конкуренти, ключові компетенції, на основі яких створюються небачені раніше продукти. Джерела конкурентних переваг слід шукати у здатності керівництва компаній консолідувати технології та виробничі навички загальнокорпоративного значення в компетенції, які наділяють окремі бізнес-одиниці потенціалом швидкої адаптації до мінливих можливостей бізнесу” [125, 23].

Компетенції – це навички, знання, технології та зв’язки, притаманні підприємствам-конкурентам на ринку однієї галузі. Проте ключовою компетенцією є те, що підприємство вміє робити краще від інших у галузі, важко або дорого придбати чи скопіювати, є стійким у часі та не залежить від конкретних працівників і товарів, сприймається клієнтами, дає змогу отримати додатковий прибуток.

Отже, на нашу думку, ключові компетенції є частиною моделі досягнення успіху при формуванні стратегії зниження витрат. Тому доцільно їх виявляти, розвивати та використовувати в практичній діяльності вітчизняних хлібопекарських підприємств.

Для отримання переваги у зниженні витрат сукупні витрати підприємства на усіх етапах виробничо-господарської діяльності повинні бути меншими за сукупні витрати конкурентів. Досягнути цього можна при здійсненні:

- контролю величини витрат в кожній частині вартісного ланцюга. При цьому основними показниками є структурні, що залежать, в основному, від економічної природи бізнесу, яким займається підприємство, та функціональні, які залежать безпосередньо від того, наскільки успішно функціонує підприємство;
- удосконалення вартісного ланцюга шляхом скорочення зайвих витрат і створення умов для більш ефективної роботи [154, 209–211; 21, 114].

Дж. Шанк і В. Говіндараджан зазначають, що лідерства у зниженні витрат можна досягнути за допомогою таких підходів: економії на масштабах виробництва, відповідно до кривої досвіду, жорсткого контролю витрат [178, 56-57].

Вітчизняний вчений В. Г. Герасимчук для досягнення переваг за допомогою низьких витрат пропонує у комплексі використати вартісний ланцюг, масштаб, досвід і контроль. Він вважає, що зниження витрат можна забезпечити при удосконаленні та контролі усіх етапів створення продукції (проектування, матеріально-технічного постачання, виробництва), а також економії на масштабах і на підставі накопиченого досвіду. Запропоновані В. Г. Герасимчуком напрями та фактори досягнення конкурентних переваг через низькі витрати подано у табл. 1.3 [27, 163].

Таблиця 1.3

Напрями та фактори досягнення конкурентних переваг через низькі витрати

Напрями досягнення переваг через низькі витрати	Фактори
1	2
Проектування продукту	Проектування, що полегшує автоматизацію виробництва
	Дизайн, який дає змогу зменшити витрати сировини та матеріалів

1	2
Витрати на сировину та матеріали	Переваги дислокації (близькість до джерел недорогих сировинних ресурсів)
	Володіння недорогими сировинними ресурсами
	Ринковий вплив
	Коопераційні угоди з постачальниками, що полегшує координацію та мінімізацію трансакційних витрат
Використання виробничих потужностей	Співвідношення постійних та змінних витрат
	Витрати на введення та закриття виробничих потужностей
Виробництво	Скорочення ручної праці за допомогою механізації та автоматизації
	Зменшення браку
	Ефективніше використання сировини та матеріалів
Економія на масштабах	Витрати
	Спеціалізація, розподіл праці
Економія на підставі накопиченого досвіду	Освоєння виробничого процесу
	Поступові поліпшення процесів координації та організації виробництва

Джерело: [27, 163].

На думку Л. А. Костирко [76, 133–134] основним орієнтиром стратегії зниження витрат підприємства є сукупні витрати на виробництво і реалізацію продукції та фінансові витрати на формування необхідного капіталу. Основна ціль стратегії зниження витрат підприємства полягає в забезпеченні конкурентних переваг за рахунок зниження витрат. У результаті взаємодії центрів управління операційною, збутовою, інвестиційною й фінансовою діяльністю виявляються основні компоненти цієї стратегії, що передбачають визначення та реалізацію таких завдань:

- мінімізація операційних витрат за допомогою вибору технології з мінімальними витратами і мінімізації вартості одиниці продукції;
- підвищення ефективності використання фінансових ресурсів шляхом формування та розподілу грошових коштів відповідно до виробничо-

- фінансової необхідності за умов мінімізації вартості капіталу й підвищення рентабельності фінансових ресурсів;
- здійснення управлінського обліку витрат за центрами відповідальності фінансових ресурсів, які впливають на рівень витрат, доходів і капіталовкладень, через виділення центрів відповідальності, формування нормативів витрат, обліку відхилень та виявлення резервів зниження витрат;
 - проведення фінансового контролінгу витрат для прийняття управлінських рішень з метою досягнення стратегічних цілей стосовно величини витрат.

Проте, на наш погляд, облік і контролінг витрат не є завданнями стратегії підприємства, а можуть лише сприяти виявленню резервів, постановці завдань та розробці напрямків досягнення цих завдань, спрямованих на зниження витрат.

Дослідження наукових джерел виявило відсутність методичних розробок, які враховують особливості формування стратегії зниження витрат загалом і для конкретних галузей промисловості зокрема. Тому вважаємо за доцільне навести існуючі точки зору науковців щодо послідовності формування стратегії підприємства та на основі їхнього дослідження обґрунтувати концептуальні засади побудови стратегії зниження витрат і встановити послідовність етапів формування цієї стратегії загалом та для хлібопекарських підприємств зокрема.

Питанням формування стратегії підприємства присвячено публікації вітчизняних і зарубіжних вчених [5; 21; 57; 60; 62; 96; 108; 121; 134; 154; 163; 180; 189], у яких процес розробки стратегії складається із ряду послідовних етапів. Вивчення літератури засвідчує наявність різних підходів до визначення та кількості етапів формування й реалізації стратегії підприємства.

Деякі науковці [114] ототожнюють розробку стратегії з етапами стратегічного менеджменту, який розглядають як повторюваний процес розробки і реалізації стратегії. Інші вчені виходять з того, що стратегічний

менеджмент, окрім розробки та реалізації стратегії, включає ще ряд етапів і до початку процесу формування стратегії місія підприємства, її стратегічні та фінансові цілі вже визначені [54, 149]. Тобто існує трактування стратегії підприємства у широкому та вузькому розумінні.

Американські вчені А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд [154, 46] вважають, що завдання формування стратегії полягають у розробці стратегічного бачення та призначення підприємства, визначенні цілей розвитку, реалізації стратегії для досягнення бажаних результатів.

Модель розробки стратегії, запропонована Б. Карлофом [60, 220] містить такі етапи:

- 1) бачення своєї ролі, рівня вимог, цілей;
- 2) розуміння логіки підприємництва в галузі та господарської структури підприємства;
- 3) аналіз ділового оточення, галузі, підприємства;
- 4) формулювання стратегії та досягнення стратегічної переваги;
- 5) повна реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності й прибутковості.

На думку російських науковців Л. Г. Зайцева та М. І. Соколової [54, 150], процес формування стратегії передбачає:

- 1) всебічний аналіз внутрішнього стану підприємства, виявлення потенційних можливостей і загроз, сильних і слабких сторін, наявних і доступних ресурсів, оцінювання можливостей ресурсного забезпечення дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей, а також вивчення макро- та мікросередовища підприємства й оцінювання ризику з урахуванням виявлених можливостей і загроз;
- 2) формулювання та відбір стратегічних альтернатив розвитку, які враховують стратегічні цілі, ресурси підприємства і вплив зовнішнього середовища;

- 3) оцінювання вибраних альтернатив розвитку, які забезпечать поєднання цілей, ресурсів та можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища;
- 4) вибір однієї чи кількох найкращих альтернативних стратегій з усіх можливих.

Російський вчений А. П. Градов [189, 162–163], виходячи із сутності та особливостей стратегії підприємства, пропонує такі етапи її формування:

- 1) аналіз нестабільності зовнішнього середовища підприємства і вибір виду стратегічного управління, яке буде найбільш прийнятне для прогнозованого рівня нестабільності в досліджуваній перспективі;
- 2) аналіз досягнутого рівня конкурентного статусу підприємства та виявлення локальних стратегічних цілей, досягнення яких дозволить в умовах прогнозованого рівня нестабільності зовнішнього середовища забезпечити конкурентні переваги підприємства;
- 3) вибір найбільш економічно обґрунтованих засобів досягнення стратегічних цілей за рахунок підсилення стратегічного потенціалу підприємства і більш повного використання сприятливих умов;
- 4) розробка та реалізація стратегічної програми технічного й соціального розвитку підприємства на заплановану перспективу, її коригування з урахуванням аналізу “зворотних зв’язків”.

На думку А. Н. Люшинова [94, 79], процес формування стратегії – сукупність послідовних заходів, які формулюють цілі та дії підприємства з урахуванням динамічного, мінливого і невизначеного середовища для оптимального використання існуючого потенціалу та забезпечення сприйнятливості зовнішніх вимог. Цей процес складається з таких етапів: стратегічна сегментація, вибір позиції в конкуренції, управління стратегічним набором, розробка стратегії підприємства відносно суспільства.

Вітчизняний науковець М. Г. Саєнко [134, 10-12] вважає, що процес формування стратегії підприємства повинен проходити етапи стратегічного

планування та стратегічного управління. Зокрема він пропонує вісім етапів стратегічного планування, які передбачають:

- 1) аналіз макро-, мікро- та внутрішнього середовища підприємства, прогноз його майбутнього розвитку, виявлення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін, оцінювання конкурентоспроможності та прогнозування її зміни на перспективу;
- 2) визначення місії, мети та цілей підприємства (інколи завдання, які передбачає перший і другий етапи, здійснюють паралельно);
- 3) стратегічний аналіз, який передбачає порівняння мети та цілей з результатами аналізу середовища, виявлення й усунення розривів між ними, вироблення альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку;
- 4) моделювання варіативних сценаріїв розвитку імовірних подій (оптимістичний, песимістичний, найбільш вірогідний), дослідження впливу кожного на сформульовані альтернативи стратегії та визначення конкурентоспроможності підприємства при реалізації конкретної стратегії за певного сценарію;
- 5) вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних;
- 6) підготовка остаточного кінцевого варіанта стратегічного плану підприємства;
- 7) розробка тактичного середньострокового плану на основі стратегічного плану;
- 8) розробка оперативних планів та проектів.

Після завершення етапів стратегічного планування, розпочинається процес стратегічного управління, що передбачає організацію реалізації стратегії, її практичне оцінювання, контроль за виконанням і зворотний зв'язок при виявленні промахів і вузьких місць у формуванні стратегічного плану на будь-якому етапі.

Деякі вітчизняні вчені [114, 35] вважають, що розробку та реалізацію стратегії підприємства доцільно здійснювати у такій послідовності:

- визначення місії;
- визначення цілей;
- аналіз внутрішніх можливостей;
- аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз альтернатив та вибір стратегії;
- розробка або оптимізація організаційної структури;
- реалізація стратегії.

А. П. Ковтун [62, 131] пропонує такий алгоритм методики формування стратегії підприємства:

- 1) діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- 2) розробка стратегічної альтернативи на основі конкретного виду моделі, яка залежить від специфіки діяльності підприємства і може бути здійснена на основі матричних методів, методів комплексного стратегічного аналізу або формальних методів;
- 3) доопрацювання й узгодження стратегічних альтернатив з цілями підприємства й обрання стратегії його розвитку.

На думку А. П. Міщенко [103, 204] процес розробки стратегії підприємства складається з таких основних етапів:

- визначення поточної (реалізованої) стратегії підприємства;
- аналіз портфеля бізнесів (портфельний аналіз);
- вибір стратегії фірми;
- оцінка обраної стратегії.

Наведені підходи до формування стратегії підприємства є характерними для розробки стратегій вищого рівня ієрархії та стосуються різних підприємств, які функціонують у різних країнах з різними рівнями конкурентоспроможності, цілями, науково-технічним потенціалом тощо. Проте досить мало уваги приділено особливостям формування стратегій нижчих рівнів, а саме: конкурентним, функціональним та операційним стратегіям. Послідовність розробки загальної стратегії підприємства подано або в загальних рисах, або зосереджено увагу на окремих аспектах. Основна

причина розбіжностей щодо процесу формування стратегії полягає в тому, що стратегія є динамічним процесом. Одні вчені [103; 134; 189] вважають, що формування стратегії потрібно розпочинати із стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Тобто на основі результатів аналізу середовища та потенціалу підприємства слід визначати місію та цілі підприємства. Інші автори [8; 60; 114] пропонують спочатку визначити місію та цілі підприємства, а вже після цього здійснювати стратегічний аналіз. Деякі науковці вважають, що спочатку потрібно здійснювати оцінювання внутрішнього стану та потенціалу підприємства, а потім аналізувати зовнішнє середовище. Інші навпаки пропонують провести дослідження зовнішнього, а після цього внутрішнього середовища підприємства.

Тому вважаємо за доцільне розробити послідовність формування стратегії зниження витрат підприємства загалом. А також, враховуючи тип ринку, на якому функціонує підприємство, специфіку хлібопекарської промисловості та організаційно-технологічні особливості діяльності хлібопекарських підприємств, сформуванню стратегію зниження витрат, яка враховуватиме наявні можливості та особливості сучасного етапу розвитку ринкових відносин.

Оскільки формування стратегії зниження витрат є частиною розробки загальної стратегії підприємства з урахуванням його можливостей і взаємодії із зовнішнім середовищем (для більшості хлібопекарських підприємств конкурентна стратегія зниження витрат одночасно є загальною стратегією підприємства), то й основні підходи при цьому збережуться. Вважаємо, що виходячи із широкого трактування стратегії підприємства, процес формування стратегії зниження витрат повинен передбачати такі етапи:

- формулювання місії підприємства;
- визначення стратегічних цілей підприємства, спрямованих на зниження витрат;

- здійснення комплексного аналізу зовнішнього середовища підприємств у контексті зниження витрат (стану галузі та впливу зовнішніх факторів; залежності підприємства від постачальників, споживачів і конкурентів);
- аналізування витрат і внутрішнього стану підприємства (показників діяльності, внутрішніх факторів, позиції підприємства на ринку, можливостей та конкурентних переваг);
- оцінювання відповідності зовнішнього впливу й потенціалу підприємства визначеним місії та цілям;
- визначення завдань стратегії зниження витрат і напрямків їх досягнення на основі розроблених стратегічних цілей;
- формування системи забезпечення стратегії зниження витрат (моделювання сценаріїв розвитку подій за оптимістичного та песимістичного підходів);
- вибір критеріїв для оцінювання результативності стратегії зниження витрат.

Пропонуємо процес формування стратегії зниження витрат для хлібопекарських підприємств здійснювати в послідовності, що відображена на рис. 1.6.

Місія хлібопекарських підприємств, для яких формується стратегія зниження витрат, полягає в задоволенні потреб споживачів якісними хлібобулочними виробами. Метою діяльності цих підприємств є підвищення ефективності діяльності за рахунок зниження витрат до оптимального рівня, з урахуванням ресурсного потенціалу та ринкової кон'юнктури. Ціль стратегії зниження витрат – зниження витрат у перспективі при одночасному забезпеченні належної якості продукції. Для виконання місії та досягнення мети діяльності хлібопекарських підприємств побудовано “дерево цілей” (рис. 1.7).

Вважаємо, що для здійснення процесу ефективного формування і реалізації стратегії зниження витрат необхідна інформація щодо:

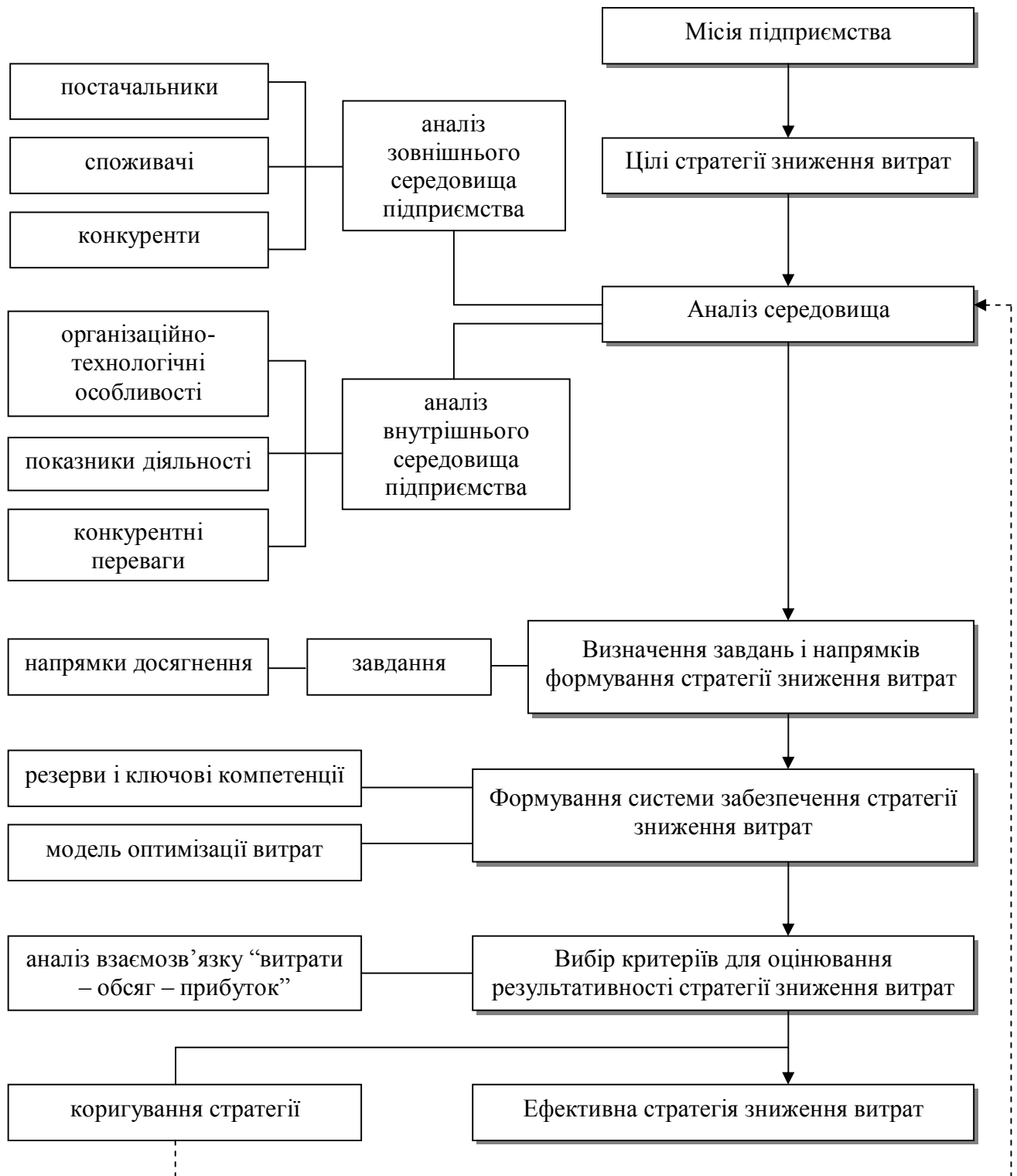


Рис. 1.6. Процес формування стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств

Джерело: Побудовано автором.

- аналізу галузі та конкурентного становища підприємства в галузі (діяльність підприємств, які виробляють таку ж продукцію; дослідження

- ринку та його основних тенденцій; порівняльне оцінювання витрат підприємств);
- аналізу стану підприємства (оцінювання внутрішнього стану, показників діяльності, величини та структури витрат; вплив факторів; прогнозування величини витрат).

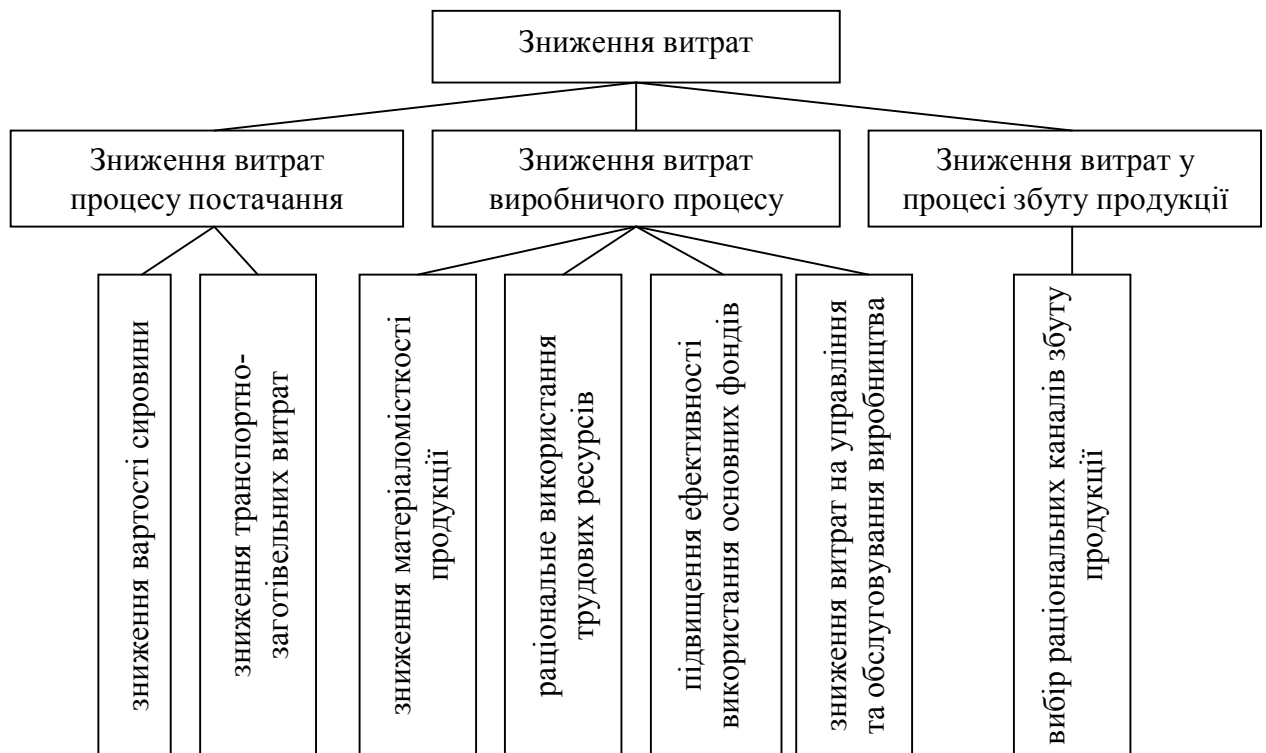


Рис. 1.7. “Дерево цілей” стратегії зниження витрат

Джерело: Побудовано автором

Тому в подальшому формування стратегії зниження витрат буде базуватись на використанні таких, на наш погляд, потрібних і важливих методів аналізу: галузевий аналіз, аналіз фінансових коефіцієнтів і показників, SWOT-аналіз, аналіз вартісних ланцюгів. Зокрема для дослідження зовнішнього середовища буде застосовано галузевий аналіз, для внутрішнього – аналіз фінансових коефіцієнтів і показників. За допомогою SWOT-аналізу можна проаналізувати середовище загалом та здійснити оцінювання адекватності потенціалу підприємства поставленим завданням.

Ми погоджуємося з тими науковцями, які зосереджують свою увагу на тому, що основною метою та ціллю стратегії зниження витрат є забезпечення конкурентних переваг підприємства за рахунок скорочення витрат [27; 57; 76; 189]. Вивчивши підходи щодо визначення завдань і компонентів стратегії, пропонуємо при формуванні стратегії зниження витрат зосередити увагу на таких важливих завданнях: вибір технології з мінімальними витратами, мінімізація вартості одиниці продукції, раціоналізація використання ресурсів. Для вирішення цих завдань розроблено напрямки їх досягнення (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Завдання та напрямки досягнення стратегії зниження витрат

Джерело: Побудовано автором.

Для обґрунтування напрямків стратегії зниження витрат доцільно виявляти резерви зниження витрат і ключові компетенції підприємств, зокрема підприємств хлібопекарської промисловості, усіх ланок вартісного ланцюга створення хлібобулочної продукції та враховувати взаємозв'язки між ними при розробці стратегічної концепції зі зниження витрат.

Заключним етапом процесу формування стратегії зниження витрат є вибір критеріїв для оцінювання її результативності, а також наслідків реалізації. Оцінювання стратегії необхідно здійснювати на усіх етапах її реалізації та порівнювати результати з рівнем досягнення цілей. При цьому слід визначити наскільки реально досяжними, придатними, прийнятними й послідовними є розроблені конкретні стратегічні альтернативи для підприємства.

Так, запропонована у літературі ефективна система оцінювання стратегії та наслідків її реалізації потребує наявності таких елементів [57, 398–399]:

1. Мотивація керівництва оцінювати стратегію, яку реалізують на підприємстві, для досягнення підприємством запропонованої стратегії. Важливим мотиваційним фактором є отримання винагороди за виконання поставлених завдань.
2. Інформація для оцінювання має бути в зручній для використання формі, що потребує ефективної системи збору й обробки управлінської інформації, повноти та достовірності даних.
3. Критерії оцінювання, які можна застосовувати при виборі стратегії та оцінюванні результатів її реалізації:
 - послідовність – узгодженість усіх складових підприємства та послідовність досягнення цілей різних рівнів;
 - узгодженість і придатність – відповідність умовам оточуючого середовища та змінам, які відбуваються у ньому;

- здійсненність – реальне оцінювання наявних можливостей, тобто не переоцінювати ресурси й не створювати невирішені в майбутньому проблеми;
- прийнятність – відповідність стратегії очікуванням груп підтримки;
- перевага – забезпечення конкурентної переваги через кращі ресурси, кращі навички чи краще становище.

4. Рішення за результатами оцінювання. Тобто оцінювання повинно спрямовувати рішення про вибір стратегії та сприяти визначенню її дієвості. Для цього розробляють системи, за допомогою яких можна коригувати дії підприємства на основі оцінювання представленої інформації.

При оцінюванні стратегії можуть виникати певні труднощі, причинами яких можуть бути [57]:

- якість інформації, що впливає на результат оцінювання стратегії, оскільки вона може бути недоступна чи доступна у непридатній формі, або несвоєчасна;
- складність у досягненні згоди при виборі критеріїв оцінювання;
- труднощі у визначенні обсягу інформації, необхідної для створення реалістичних прогнозів;
- прийнятий принцип оцінювання може бути надто складним;
- надмірна увага до оцінювання стратегії може бути дорогою та непродуктивною, а надто глибоке оцінювання може викликати опір.

При формуванні стратегії слід визначити критерії оцінювання процесу реалізації та результатів. Цей процес оцінювання називають аналізом віддачі від стратегії. Виділяють кілька груп технологій аналізу, які дозволяють оцінити як кількісні, так і якісні зміни, що відбуваються на підприємстві, а саме: фінансові показники стратегічного аналізу, аналіз прибутковості, аналіз витрат і результатів [57, 408].

Фінансові показники стратегічного аналізу є інструментами фінансового аналізу і показують співвідношення між різними даними у

фінансових звітах. Можна виділити кілька видів коефіцієнтів, які дозволяють визначити ефективність функціонування та фінансову спроможність підприємства, а також здійснити відповідні дії при реалізації стратегії. Важливішими із них є коефіцієнти: рентабельності, ефективності управління, ділової активності, ліквідності, фінансової залежності [57, 409].

При оцінюванні стратегії аналіз прибутковості стратегічних варіантів дозволяє порівняти очікуваний прибуток із розмірами капіталу, необхідного для його отримання. Методами аналізу прибутковості при стратегічному оцінюванні можуть бути: оцінювання прибутку на використовуваний капітал, метод періоду окупності, дисконтований потік коштів або внутрішня ставка доходу [57, 422].

Для визначення грошового виразу витрат і результатів стратегії використовують аналіз витрат і результатів, який дозволяє визначити наскільки результати обраної стратегії перевищують витрати на неї та обрати максимально прибуткову стратегічну альтернативу. Такий аналіз передбачає визначення матеріальних та нематеріальних витрат і вигод від стратегії. Матеріальні вигоди можуть бути такі: більш низькі адміністративні витрати, менші запаси, більш швидке постачання продукції споживачам, менша кількість робочої сили та краще її використання, скорочення надурочних робіт, зниження витрат на зв'язок, менша кількість браку. Вартість нематеріальних вигод набагато складніше оцінити, але вони також важливі зі стратегічної точки зору та можуть суттєво впливати на вибір альтернативи. Так, нематеріальні вигоди можуть бути такі: поліпшення обслуговування споживачів, поліпшення контролю, більш швидке інформування вищестоящих органів про зміни на місцях, лідерство у галузі, децентралізація управління, більш високі моральні якості працівників, поліпшення планування довгострокових можливостей, рішення про випуск кращої продукції, поліпшення контролю за витратами, більш гнучка організація, краще прогнозування, поліпшення використання ресурсів [57, 423–424].

Формування стратегії потребує урахування цілей і завдань зниження витрат, особливостей підприємства, галузі, ринку. Тому, щоб уникнути ускладнень при формуванні стратегії зниження витрат у літературі [57, 381–382] наведено найбільш поширені помилки, які мають місце при розробці заходів щодо зниження витрат:

1. Невірне визначення найважливіших статей витрат, які необхідно знижувати. Така помилка менш характерна для малих і середніх підприємств, оскільки керівникам, як правило, відомі найбільш суттєві витрати. Однак із розширенням підприємства, керівництво може не помітити зростання витрат на окремих ділянках. Наприклад, зосередившись на витратах, які найбільш легко визначити, можна не помітити суттєвих і часто необґрунтованих витрат, прихованих у статті “інші витрати”.
2. Неправильне визначення носіїв витрат підприємства. Наприклад, намагаючись знизити виробничі витрати на одиницю продукції, на підприємстві випускають продукції більше, ніж можуть продати. Як наслідок прагнення знизити виробничі витрати на одиницю продукції може призвести до їх загального зростання у результаті перевиробництва. Замість цього підприємству слід було б сфокусувати увагу на скороченні загальних виробничих витрат.
3. Втрата індивідуальності та, як наслідок, конкурентоспроможності продукції підприємства, особливо коли характерною особливістю продукції була якість. Таке зниження витрат за рахунок погіршення якості особливо шкідливе для підприємства. Хоча різке скорочення витрат може у короткі терміни збільшити прибутки підприємства, однак у довгостроковій перспективі завдасть непоправної шкоди.
4. Погіршення стосунків з постачальниками і працівниками підприємства із-за надміру жорстких умов.

5. Зниження витрат на важливих дільницях нижче допустимого рівня. Так, надмірне скорочення трудових витрат може призвести до втрати кваліфікованих працівників.
6. Нерозуміння механізму взаємозалежності витрат підприємства: інколи загального зниження витрат можна досягнути, збільшивши їх для якогось окремого виду діяльності. Наприклад, зростання витрат на відрядження може призвести до укладення договорів з новими постачальниками, які реалізують сировину та матеріали дешевше, ніж старі постачальники.

Таким чином, науково обґрунтована стратегія зниження витрат підприємства повинна враховувати ситуацію, що склалася на ринку, визначати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінювати позиції підприємства на ринку та його конкурентні переваги. У процесі формування стратегії зниження витрат необхідно визначати цілі й завдання стратегії, найраціональніше розподіляти ресурси, конкретизувати прийняті рішення, визначати відповідальних за їхню реалізацію.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах господарювання існує об'єктивна необхідність у формуванні стратегії зниження витрат для хлібопекарських підприємств. На основі дослідження вітчизняної та зарубіжної літератури, сформовано понятійний апарат, який слугуватиме теоретико-методичною базою для формуванні стратегії зниження витрат підприємства.

1. Вивчення наукових джерел з досліджуваної тематики показало, що існують різні підходи до трактування терміна “стратегія”. Їх можна поділити на три групи: стратегія як плановий документ; стратегія як визначені довгострокові цілі та необхідні шляхи для їхнього досягнення; стратегія як позиція підприємства у зовнішньому середовищі. Вважаємо за доцільне розуміти стратегію підприємства як розраховану на перспективу систему дій,

яка передбачає вироблення спеціальних стратегічних заходів, спрямованих на досягнення цілей і реалізацію завдань із урахуванням можливостей підприємства та впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

З поміж основних видів стратегій, запропонованих ученими, важливою є конкурентна стратегія, спрямована на зниження витрат.

2. Витрати підприємства є важливим показником діяльності підприємства, який безпосередньо впливає на його фінансові результати. Існують різні, як бухгалтерські, так і економічні, тлумачення терміну “витрати”. Проте для формування стратегії зниження витрат їх доцільно розглядати як грошовий вираз спожитих у результаті виробничо-збутової діяльності ресурсів з метою досягнення цілей підприємства та створення цінності для споживача.

3. Ефективним інструментом виявлення витрат як об’єкта стратегічного впливу є науково-обґрунтована класифікація витрат. У результаті вивчення економічної літератури і нормативних документів встановлено, що при формуванні стратегії зниження витрат доцільно враховувати такі класифікаційні ознаки: за календарними періодами, за визначенням відношення до собівартості, за технологічною ознакою, за однорідністю витрат, за ступенем узагальнення, за доцільністю витрачання, за ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат, за рівнем контролю та регулювання, за відношенням до етапу виробництва, за відношенням до процесу планування, за концепцією диференціальних витрат, за відношенням до прийняття управлінських рішень.

4. Вважаємо, що стратегія зниження витрат підприємства – це обґрунтована на перспективу комплексна система дій, яка передбачає вироблення спеціальних стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою зниження витрат у процесі виробництва продукції, здатної задовольнити вимоги ринку.

5. Ефективність процесу формування стратегії зниження витрат значною мірою залежить від факторів, які впливають на стратегію, та факторів, які впливають на витрати підприємства. Враховуючи стратегічні цілі підприємства та вплив факторів на його діяльність, систематизовано усі фактори, які впливають на стратегію зниження витрат, та узгоджено їх із факторами, які формують витрати підприємств. Це дає змогу адекватно реагувати на зміни у зовнішньому ринковому середовищі й враховувати економіко-організаційні та технологічні особливості хлібопекарських підприємств при формуванні стратегії зниження витрат.

6. Запропоновано комплексний підхід до процесу формування стратегії зниження витрат і розроблено таку послідовність етапів: формулювання місії підприємства; визначення стратегічних цілей підприємства, спрямованих на зниження витрат; здійснення комплексного аналізу зовнішнього середовища підприємств у контексті зниження витрат; аналізування витрат і внутрішнього стану підприємства; оцінювання відповідності зовнішнього впливу й потенціалу підприємства визначеним місії та цілям; визначення завдань стратегії зниження витрат і напрямків їх досягнення; формування системи забезпечення стратегії зниження витрат; вибір критеріїв для оцінювання результативності стратегії зниження витрат.

7. Визначено основні завдання стратегії зниження витрат, які полягають у виборі технології з мінімальними витратами, мінімізації вартості одиниці продукції, раціоналізації використання ресурсів, та розроблено напрямки їхнього досягнення.

Основні наукові результати розділу опубліковано у працях: 66, 74, 170, 171.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ

2.1. Аналіз зовнішнього середовища функціонування хлібопекарських підприємств

У сучасних умовах господарювання актуальною є проблема поєднання теорії і практики формування стратегії зниження витрат підприємства. Теоретичний підхід за своєю суттю є однаковим для всіх виробничих підприємств, але кожна галузь має свої економічні, організаційні та технологічні особливості, що впливають на планування стратегічних дій. Тому, вважаємо за доцільне обґрунтувати послідовність формування стратегії зниження витрат з урахуванням специфіки діяльності підприємств хлібопекарської промисловості. Для цього необхідно правильно оцінити не тільки внутрішні сильні та слабкі сторони підприємств, а й зовнішні можливості та загрози. З цією метою здійснюють аналіз діяльності галузі.

Таким чином, при формуванні стратегії зниження витрат важливим є здійснення аналітичного оцінювання зовнішнього середовища підприємства. З метою виявлення впливу зовнішніх факторів на стан хлібопекарських підприємств проаналізуємо галузеву ситуацію, що склалася на ринку хліба та хлібобулочних виробів.

У літературі запропоновано різні критерії, за якими можна здійснювати аналіз галузі зі стратегічної точки зору.

Так, Д. Харрісон вважає, що на привабливість галузі впливають постачальники, споживачі, товари-замінники, міцність бар'єрів входу, рівень конкуренції, рівень і тип регулювання з боку держави, вплив соціально-активних груп, відношення громадськості до галузі, швидкість технологічних нововведень, вплив профспілок, ставлення фінансових організацій та

посередників до галузі, темпи зростання, прибутковість, ефективність функціонування в період економічного спаду [202].

На думку А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда такий аналіз передбачає дослідження розміру ринку та темпів його зростання, сезонних і циклічних коливань, рівня технології, рівня конкуренції, можливостей і загроз, потреб у капіталі, прибутковості галузі, соціальних, політичних і економічних факторів та державного регулювання [154, 394].

Перш, ніж підійти до процесу формування стратегії та проведення стратегічного аналізу підприємства, Б. Карлоф пропонує дати відповіді на такі запитання:

- 1) якою є структура потреб, що формують попит у даній галузі?
- 2) які характеристики продукції сприяють успіху на ринку та якою мірою цей успіх пов'язаний з незрозумілими, ірраціональними причинами?
- 3) якою є структура галузі?
- 4) які вхідні та вихідні бар'єри?
- 5) які ключові фактори успіху в даній галузі?

Зокрема структура галузі передбачає сукупність технологічних і економічних факторів, які визначають специфіку конкуренції в галузі. Вона формується у результаті взаємодії різноманітних сил, а саме: постачальників, споживачів, конкурентів, товарів-субститутів, впливу державного регулювання, утворення нових та закриття існуючих підприємств [60, 154–155].

Широковідомою і поширеною є модель галузевої конкуренції, запропонована М. Портером. Факторами зовнішнього середовища прямого впливу, що загрожують функціонуванню підприємства, а також створюють можливості для подальшого розвитку, в цій моделі є: покупці, постачальники, товари-замінники, конкуренти у галузі та потенційні конкуренти [121, 21].

Стратегічний аналіз слід здійснювати за допомогою тих показників, які безпосередньо впливають на діяльність і розвиток підприємства. Ми

переконані, що формування ефективної стратегії зниження витрат підприємства залежить від якісно проведеного комплексного аналізу галузі, за результатами якого приймаються рішення. У зв'язку з цим, враховуючи думки науковців [60; 154; 180; 202], пропонуємо для аналізу галузі та зовнішнього середовища діяльності хлібопекарських підприємств обрати такі критерії та показники:

- реальний і потенційний розмір галузі;
- тенденції та перспективи розвитку галузі;
- споживачі продукції;
- постачальники сировини;
- бар'єри входу в галузь;
- структура, інтенсивність конкуренції та кількість підприємств у галузі;
- технічний рівень виробництва;
- потужність галузі;
- вплив регулювання цін з боку держави на прибутковість галузі;
- структура галузевих витрат;
- зовнішні можливості та загрози.

Вважаємо, що запропоновані для аналізу критерії та показники є найбільш значущими, їх реально можна визначити для конкретного підприємства та порівняти із галузевими. Наявний персонал та керівники структурних підрозділів підприємств можуть самостійно визначити, розрахувати та проаналізувати ці показники при формуванні стратегії. Тому немає потреби залучати консультантів зі сторони, що дозволить зекономити кошти при здійсненні стратегічного аналізу та розробці стратегії.

Враховуючи важливість хлібопекарської промисловості для суспільства та специфіку підприємств, які функціонують у цій галузі, ставимо за мету провести аналіз цієї галузі на рівні Тернопільської області та України загалом. Зроблений аналіз послужить базою для розробки пропозицій щодо зменшення витрат у процесі формування стратегії підприємства, спрямованої на їхнє зниження.

Хлібопекарська промисловість займає надзвичайно важливе місце у харчовій промисловості України і покликана забезпечити населення хлібом, хлібобулочними, сухарними та кондитерськими виробами в широкому асортименті.

Продукція хлібопекарських підприємств має певні особливості, які впливають на виробничу діяльність цих підприємств, а саме:

- обсяги хліба і хлібобулочних виробів можуть бути реалізовані у межах фізіологічних норм споживання людини (0,3 – 0,33 кг в день);
- продукцію виробляють лише для місцевих (регіональних) ринків, а транспортування є обмеженим через зниження споживчих властивостей;
- продукцію не можна зберігати на складах, а обсяг нереалізованої повинен становити не більше, ніж 0,07% загального обсягу виробленої продукції;
- асортимент хлібопекарської продукції залежить від традицій, смаків та уподобань споживачів.

Протягом останнього десятиліття в Україні та Тернопільській області зокрема відбувся значний спад обсягів виробництва і реалізації хліба й хлібобулочних виробів загалом та в розрахунку на одну особу [144; 145; 147; 148] (табл. 2.1).

За даними Держкомстату України, в 2000 р. обсяги виробництва та реалізації хліба в Україні скоротились більше ніж у 2,7 рази порівняно з 1990 р. і становили 2,5 млн. т. Протягом 2000–2006 рр. спостерігалось стабільне скорочення обсягів виробництва хліба й хлібобулочних виробів, яке у 2006 р. становило 2,2 млн. т.

У Тернопільській області у 2001 р. виробництво хліба і хлібобулочних виробів скоротилося у 8,6 раз порівняно з 1990 р., а у 2002 р. зросло на 4,8% порівняно з 2001 р., у 2003 р. – на 6,6% порівняно з 2002 р. З 2004 р. простежувалося скорочення обсягів випуску продукції порівняно з попереднім роком на 7,1%, у 2005 р. – на 3,6%, у 2006 р. – на 5,9%.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва хліба та хлібобулочних виробів

Показники	Роки										Ланцюгові темпи приросту														
											1995 р. до 1990 р.		2000 р. до 1995 р.		2001 р. до 2000 р.		2002 р. до 2001 р.		2003 р. до 2002 р.		2004 р. до 2003 р.		2005 р. до 2004 р.		2006 р. до 2005 р.
	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	±, натур. од.	%	±, натур. од.	%	±, натур. од.	%	±, натур. од.	%	±, натур. од.	%	±, натур. од.	%	±, натур. од.	%	±, натур. од.	%
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Україні, тис. т	6701	4114	2464	2450	2358	2335	2307	2264	2151	-2587	-38,6	-1650	-40,1	-14	-0,6	-92	-3,8	-23	-1,0	-28	-1,2	-43	-1,9	-113	-5,0
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів у Тернопільській обл., тис. т	163,9	46,0	20,2	18,8	19,7	21,0	19,5	18,8	17,7	-117,9	-71,9	-25,8	-56,1	-1,4	-6,9	0,9	4,8	1,3	6,6	-1,5	-7,1	-0,7	-3,6	-1,1	-5,9
Питома вага виробництва хліба та хлібобулочних виробів Тернопільської обл. в межах України, %	2,45	1,12	0,82	0,77	0,84	0,90	0,85	0,83	0,82	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів на одну особу в Україні, кг	129,1	79,9	50,1	50,3	48,9	48,8	48,6	48,1	46,0	-49,2	-38,1	-29,8	-37,3	0,2	0,4	-1,4	-2,8	-0,1	-0,2	-0,2	-0,4	-0,5	-1,0	-2,1	-4,4
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів на одну особу в Тернопільській обл., кг	139,7	39,1	17,5	16,4	17,3	19,1	17,4	16,8	16,0	-100,6	-72,0	-21,6	-55,2	-1,1	-6,3	0,9	5,3	1,8	10,4	-1,7	-8,9	-0,6	-3,4	-0,8	-4,8
Відхилення у виробництві хліба та хлібобулочних виробів на одну особу в Тернопільській обл. порівняно з Україною, %	+8,2	-51,1	-65,1	-67,4	-64,6	-62,4	-64,2	-65,1	-65,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Джерело: Розраховано за даними статистичних щорічників України та Тернопільської області за відповідні роки.

Питома вага виробництва хліба і хлібобулочних виробів Тернопільської області у межах випуску цієї продукції в Україні є невеликою та в динаміці постійно зменшується. Так, у 1990 р. вона становила 2,45%, у 2004 р. скоротилась до 0,85%, у 2005 р. – до 0,83%, а у 2006 р. – до 0,82%. Винятком є лише 2002 і 2003 роки, коли частка продукції, виробленої в Тернопільській області, зросла з 0,77% у 2001 р. до 0,84% у 2002 р. та до 0,90% у 2003 р.

Як видно з табл. 2.1, обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів на одну особу як в Україні, так і в Тернопільській області мають тенденцію до зниження. Незначне зростання цього показника в Україні спостерігалось лише у 2001 р., а у Тернопільській області – у 2002 і 2003 роках.

Основними причинами спаду обсягів виробництва хліба є зменшення споживання хліба внаслідок скорочення населення країни майже на 5 млн. осіб за останніх 10 років [148, 327], зниження купівельної спроможності населення, більш економне використання хліба та значне збільшення випікання хліба невеликими пекарнями й сільським населенням самотужки.

Досліджено, що статистичні дані щодо обсягів виробництва та реалізації хліба і хлібобулочних виробів в Україні є нижчими від фактичних. Так, у 2006 р. в країні було вироблено 2,2 млн. т хліба і хлібобулочних виробів або 46,0 кг на одну особу, а мінімальний споживчий кошик включає 101 кг хліба в рік. У споживчому кошику передбачено споживання 62 кг хліба пшеничного (0,17 кг на день) та 39 кг хліба житнього (0,11 кг на день) [123, 100], а на основі науково обґрунтованих рекомендацій одній людині потрібно споживати 0,3–0,33 кг хліба та хлібобулочних виробів у день, що становить 108–120 кг на рік.

Таким чином, на одну людину виробляється приблизно у 2–2,5 рази менше продукції, ніж потрібно. Це може свідчити про дефіцит хліба і хлібобулочних виробів на ринку. Однак вважається, що причиною такої ситуації є зростання обсягів випуску продукції невеликими підприємствами, інформація про діяльність яких не враховується органами статистики. Тобто існує не обліковане виробництво хліба та хлібобулочних виробів, яке не

відображає реальні обсяги випуску цієї продукції як в Україні, так і у Тернопільській області.

На думку фахівців, частину хліба випікають у “тіні”, а реальну місткість українського ринку хліба та хлібобулочних виробів можна оцінити у 4–4,5 млн. т в рік. Невідповідність статистичних даних фактичним обсягам виробництва утруднює планування потреб хлібопекарської промисловості у сировині, а якість значних обсягів хліба, виробленого в “тіні”, не завжди відповідає вимогам стандартів і санітарним нормам [206].

Незважаючи на те, що немає достовірних даних про реальний стан хлібопекарської промисловості, доцільно розрахувати потенційний розмір ринку хліба та хлібобулочних виробів. Так, виходячи з фізіологічних норм споживання і чисельності населення, потенційна місткість цього ринку становить 5–5,7 млн. т продукції в рік.

Досліджено, що при поліпшенні економічної ситуації спостерігається скорочення обсягів споживання хліба, бо перевага надається купівлі інших дорожчих продуктів харчування. Тому виникає необхідність розширювати асортимент, розробляти та впроваджувати у виробництво нові поліпшені “елітні” види хліба, булочних і кондитерських виробів.

Хлібопекарська промисловість є доволі перспективною, оскільки забезпечує швидкий обіг капіталу, має можливості розширювати асортимент, розробляти нові види продукції, що не займає надто багато часу й не потребує великих витрат грошових коштів, виробникам пропонується нове більш потужне, ефективне та економне обладнання (в основному зарубіжне) для виробництва хліба та хлібобулочних виробів.

Враховуючи галузеві особливості хлібопекарської промисловості, що впливають на розвиток ринку хліба і хлібобулочних виробів, можна виділити основні тенденції розвитку галузі останніх років – розширення асортименту, укрупнення й концентрація виробництва.

Однак позитивні тенденції та перспективи розвитку галузі є нестійкими і потребують формування адекватної стратегії для того, щоб їх закріпити.

В останні роки спостерігається значне поліпшення асортименту хлібобулочних виробів та його структури у результаті збільшення виробництва хліба і хлібобулочних виробів із муки поліпшеного помелу, випікання виробів, у склад яких входять молочні продукти (сироватка, сколотини), виробів, збагачених білками, вітамінами, збільшення обсягу виробництва дієтичних сортів хліба й виробів для дитячого харчування.

Так, в Україні спостерігається скорочення обсягів виробництва пшеничного та житнього хліба, нарощення випуску хліба із суміші житнього та пшеничного борошна (зростання на 10–12% в рік), булочних виробів (зростання на 5–6% в рік), дієтичних булочних виробів (зростання на 14–16% в рік). Разом з тим прогнозується підвищення попиту на види хлібобулочної продукції з так званою добавленою корисністю і поліпшеного “елітного” хліба з різноманітними добавками та посипками (плющеного зерна, прянощів, горіхів, соняшника, кунжуту, цибулі, родзинок, інжиру, кураги тощо) [58, 12].

За даними фахівців, частка дорогого та елітного хліба в обсязі виробництва хлібобулочних виробів в Україні з 2001 р. по 2005 р. збільшилась у три рази [150, 129]. Ця тенденція буде спостерігатися і в майбутньому. На думку спеціалістів Всеукраїнської асоціації пекарів, особливо яскраво це виражено у мегаполісах, де рівень доходів населення вищий. Виробляють елітний хліб переважно великі виробники, оскільки сировина для їхнього виробництва є дорогою.

Однією із основних тенденцій розвитку ринку хліба та хлібобулочних виробів є стабільне нарощування частки упакованої продукції, що відображає зростаючі потреби ринку.

Продукція хлібопекарських підприємств має нетривалий термін реалізації та придатності, а основними її споживачами є населення місцевого ринку. Тому пропозиція хлібобулочних виробів на ринку формується на основі платоспроможного попиту споживачів, їхніх традицій, смаків і уподобань.

Попит на продукцію хлібопекарських підприємств залежить від того, до якої асортиментної групи належать хлібобулочні вироби. Зокрема на хлібні вироби він практично нееластичний за ціною, а на булочні, здобні та кондитерські вироби характеризується значною еластичністю. На обсяг споживання хліба впливає рівень доходів населення. Так, при поліпшенні економічної ситуації в країні слід очікувати зменшення попиту на хліб, адже при зростанні доходів споживачі обиратимуть замість хліба більш привабливі харчові продукти – м'ясо, рибу, фрукти, овочі й соки. В умовах економічної кризи і низької платоспроможності населення може виникнути парадокс Гіффена, суть якого полягає у тому, що попит на хлібобулочні вироби зростатиме із збільшенням цін, оскільки вони підвищуються й на інші товари.

Ефективна діяльність хлібопекарських підприємств не допускає залишків нереалізованої продукції, а максимального прибутку ці підприємства досягають при відповідності асортименту структурі попиту, який може змінюватися щодоби та коливатися протягом дня. Тому хлібозаводам і міні-пекарням доводиться щодня уточнювати обсяги та асортимент продукції, що реалізують кінцевим споживачам через торгівельну мережу.

Споживачі бажають купувати свіжий хліб і хлібобулочні вироби, тому виробникам необхідно забезпечувати постачання продукції у торгівельну мережу в той проміжок часу, коли попит на неї найвищий. Хлібобулочні вироби доставляють кінцевим споживачам через посередників, приватних підприємців, міську та районну торговельну мережу, фірмові магазини та кіоски. Місце розташування торгівельної точки має суттєве значення як для покупців, які бажають витратити якомога менше часу на придбання продукції, так для виробників, які зацікавлені у збільшенні обсягів реалізації своєї продукції.

Важливими факторами, що впливають на поведінку споживачів при виборі асортиментних позицій хлібопекарської продукції є якість і ціна. Тому

при формуванні стратегії зниження витрат підприємствам необхідно значну увагу приділяти оптимізації витрат, які впливають на ціну продукції, а також дотриманню відповідного рівня якості та розширенню асортименту.

Хлібопечення входить до складу переробної промисловості й основна частина витрат припадає на сировину. Якість продукції значною мірою залежить від якості сировини, застосовуваної у виробництві, а ефективність діяльності підприємства – від співпраці з постачальниками цієї сировини.

Відповідно до державних стандартів усю сировину у хлібопекарській промисловості поділяють на основну і додаткову. До основної сировини відносять борошно (пшеничне і житнє різних гатунків і помелів, житньо-пшеничне, пшенично-житнє та різні види композитного борошна), воду, дріжджі та сіль, до додаткової – цукор, жири, молочні продукти, яйця, яєчний порошок, патоку, меланж, соду, мак, кунжут, кмин, коріандр, лимонну та молочну кислоти, фруктові підварки та ін.

При виробництві хлібобулочних виробів найбільшу питому частку в структурі витрат сировини займає борошно, а його якість безпосередньо впливає на якість готової продукції. Для хлібопекарських підприємств важливо, щоб борошно, яке постачають борошномельні підприємства, було стандартної якості, оскільки поточне виробництво складно переналагоджувати та постійно міняти рецептури.

Однією з найважливіших якісних ознак, яка впливає на вихід готової продукції, є вологість борошна. Норми виходів хлібобулочних виробів встановлюють при базовій вологості борошна, що становить 14,5%. Якщо змінюється вологість борошна, то змінюється і норма виходу: чим вища вологість, тим нижча норма виходу і навпаки, чим нижча вологість, тим вища норма виходу хлібобулочної продукції [12, 363].

Аналіз діяльності хлібопекарських підприємств Тернопільської області показав наявність випадків, коли від постачальників надходить борошно з відхиленнями від стандартних вимог до його якості, зі зниженим вмістом і якістю клейковини, заражене картопляною хворобою, підвищеної вологості.

Як наслідок змінюється структура асортименту, погіршується якість продукції та скорочуються терміни придатності до споживання.

Вартість борошна у собівартості хліба займає близько 50%, тому його ціна суттєво впливає на витрати хлібопекарських підприємств.

Динаміка виробництва борошна та індекси цін на борошно пшеничне в Україні у 2000–2006 рр. наведена на рис. 2.1 [147; 148].

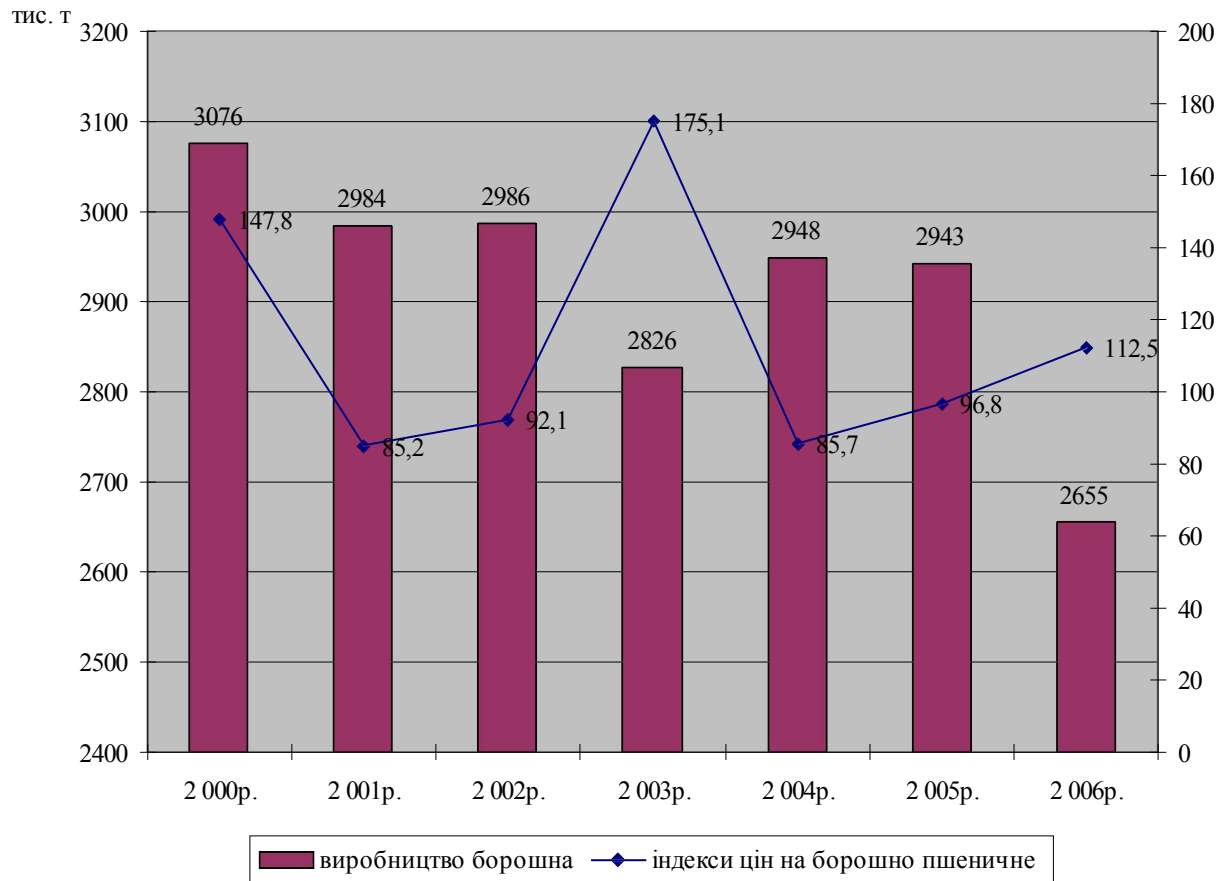


Рис. 2.1. Виробництво борошна та індекси цін на борошно пшеничне в Україні у 2000–2006 рр.

Джерело: За даними статистичних щорічників України за відповідні роки.

Так, виробництво борошна у 2006 р. становило 2655 тис. т, що менше на 245 тис. т порівняно з 2000 р. Найгірша ситуація на ринку борошна, протягом досліджуваного періоду порівняно з попереднім роком спостерігалась у 2003 р., коли обсяг випуску борошна скоротився на 5,4% (160 тис. т), а ціна на борошно пшеничне зросла на 83%. Це негативно вплинуло на діяльність хлібопекарських підприємств, зокрема на їхню

рентабельність, та призвело до підвищення цін на хліб і хлібобулочні вироби у 2003 р. на 36%. Тому було введено в дію Постанову Кабміну № 1747 від 10.11.2003 р. [124], яка передбачала тимчасово на період до 1 липня 2004 р. встановлення граничного рівня рентабельності 5% на масові сорти хліба з метою забезпечення стабілізації ринку хліба й хлібобулочних виробів і створення законодавчого поля для беззбиткової та ритмічної роботи хлібопекарських підприємств. Подібна ситуація спостерігалась у 2006 р., коли відбулось скорочення обсягів виробництва борошна на 9,8% (288 тис. т) і зростання його цін на 12,5%, що спричинило підвищення ціни на хлібобулочну продукцію на 16,7% порівняно з 2005 р. [148].

Дослідження обсягів випуску борошна в Україні за 2006 р. у межах регіонів показало, що найбільше продукції виробляють у Донецькій (283,0 тис. т), Харківській (180,2 тис. т), Дніпропетровській (170,8 тис. т), Київській (149,2 тис. т) і Вінницькій (137,3 тис. т) областях (дод. Б).

Основними постачальниками борошна на хлібопекарські підприємства Тернопільської області є зернопереробні підприємства (комбінати хлібопродуктів і млини) Тернопільської, Хмельницької областей.

Варто зауважити, що для хлібопекарської промисловості характерними є низькі вхідні бар'єри, які не перешкоджають новим виробникам швидко та дешево входити в галузь. Так, у 90-х роках минулого століття спостерігався справжній бум розвитку міні-пекарень, які відчутно потіснили на ринку дрібні й середні хлібозаводи.

Підприємства хлібопекарської промисловості функціонують у конкурентному середовищі, адже для даної галузі характерна значна кількість підприємств різних потужностей і форм власності. Причинами наявності великої кількості малих та середніх підприємств хлібопекарської промисловості, на нашу думку, є:

– низькі вхідні бар'єри, що дозволяють новим виробникам (малим підприємствам, міні-пекарням) швидко і дешево входити в галузь;

- незначна економія за рахунок масштабу виробництва, що дає змогу малим підприємствам конкурувати з великими при однакових витратах;
- високі транспортні витрати обмежують ефективність виробництва (радіус економічно ефективного обслуговування підприємства);
- високі інвентарні витрати та нерівномірності колювання збуту призводять до того, що підприємство з великомасштабною інфраструктурою може втрачати свої переваги порівняно з меншою фірмою, хоча виробничий процес є більш ефективним при роботі на повну потужність;
- відсутність переваг у роботі зі споживачами (покупцями) та постачальниками лише завдяки значним розмірам підприємства; для покупців не має значення, яку частку ринку займає підприємство;
- низький рівень накладних витрат легше утримувати на малих приватних підприємствах, ніж на великих, які мають більше зобов'язань і перебувають під ретельним наглядом власників та держави;
- споживачі потребують продукцію у відносно невеликій кількості, тому обсяги продажу не залежать від зусиль щодо підтримки виробництва чи поширення маркетингу в таких масштабах, щоб забезпечувати переваги для великих підприємств;
- ринковий попит на продукцію різноманітний і великий настільки, що дає змогу великій кількості підприємств пристосуватись до вимог покупців.

Однак протягом останніх років в Україні, як і в світі та країнах Європи, спостерігається концентрація та укрупнення виробництва хлібобулочних виробів. Раніше у країнах Західної Європи хлібопекарський бізнес представляли, в основному, численні міні-пекарні, однак на сучасному етапі розвитку кількість приватних міні-пекарень зменшується. Наприклад, в Берліні два великих підприємства забезпечують 70% потреби міста у хлібі. Тенденція витіснення малих виробників великими підприємствами спостерігається і в Україні та набирає більших масштабів [58, 12]. На думку експертів, в Україні укрупнення виробництва хлібобулочних виробів дасть змогу оптимізувати логістику, прискорити реконструкцію підприємств,

знизити витрати і собівартість продукції, а це сприятиме підвищенню прибутковості та рентабельності виробництва [150, 128]. Однак, враховуючи розосередженість населення, міні-пекарні будуть функціонувати завжди та відіграватимуть значну роль у хлібопекарській промисловості України [58, 12].

В Україні хліб і хлібобулочні вироби випікають близько 400 промислових хлібозаводів, які розміщені в містах та районних центрах, (приблизно 70–72% виробництва у загальному обсязі); підприємства колишньої системи Укоопспілки (6%) (таких хлібозаводів близько 500, як правило, це хлібозаводи невеликої потужності й обслуговують сільську місцевість); підприємства Укрпродспілки (2%) та приватні міні-пекарні (приблизно 20%) [16, с.13]. У Тернопільській області в 2006 р. налічувалось 35 підприємств, основним видом діяльності яких було випікання хліба і хлібобулочних виробів. Основну частину хлібопекарської продукції виробляють хлібозаводи (74–83%), а малі хлібопекарські підприємства випікають 17–26% від загального обсягу виробництва. Частка основних виробників Тернопільської області, що конкурують між собою, в структурі виробництва хлібопекарської продукції у 2006 р. представлена на рис. 2.2, а в 2003–2005 рр. – у дод. В.

На сьогоднішній день як в Україні, так і в Тернопільській області практично всі хлібозаводи приватизовані в основному шляхом перетворення у акціонерні товариства та товариства з обмеженою відповідальністю, а також створено приватні міні-пекарні. Так, у Тернопільській області у 2006 р. функціонувало 5 відкритих акціонерних товариств, 1 закрите акціонерне товариство, 11 товариств з обмеженою відповідальністю, 12 приватних підприємств, 1 спільне підприємство, 2 дочірніх підприємства, 1 підприємство споживчої кооперації, 2 споживчих товариства.

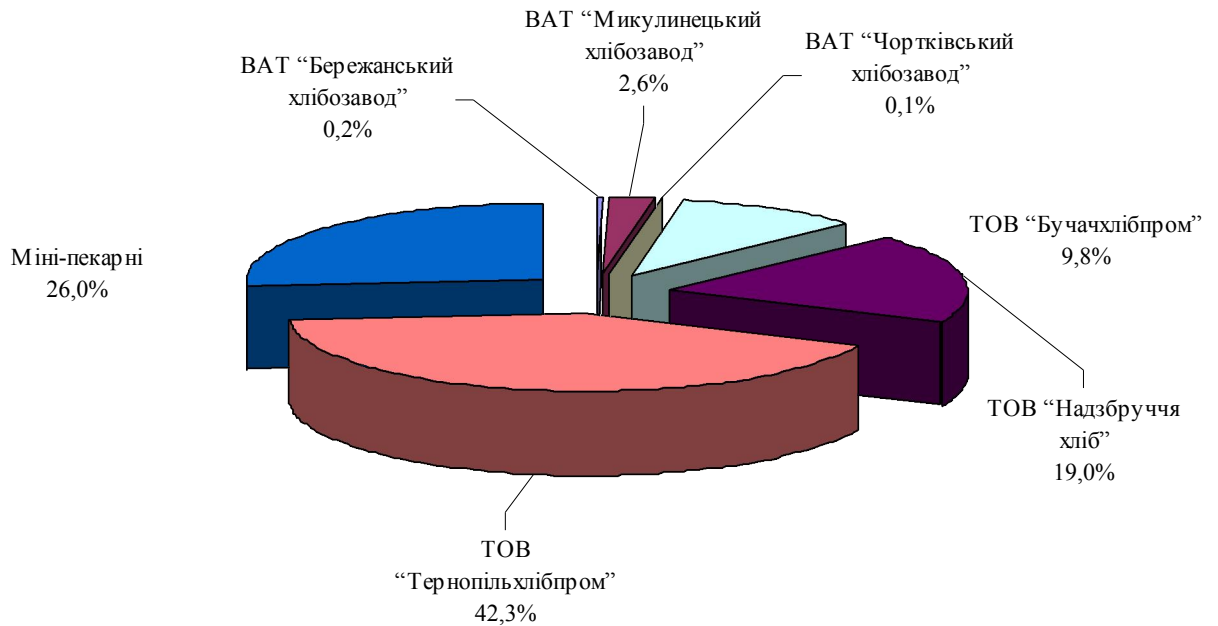


Рис. 2.2. Структура хлібопекарських підприємств за обсягом випуску хлібобулочної продукції в Тернопільській області у 2006 р.

Джерело: Розраховано за даними Головного управління статистики у Тернопільській області.

Аналіз основних виробничих фондів хлібопекарських підприємств показує, що зношення парку технологічного обладнання становить 40% [118, 16]. На багатьох вітчизняних хлібозаводах, зокрема на хлібозаводах середньої та великої потужності, ще експлуатують морально і фізично застаріле хлібопекарське обладнання, особливо це стосується печей. Тому актуальним є питання проведення реконструкції, заміни технологічного обладнання на більш сучасне, енергозберігаюче. За даними "Укрхлібпрому", у минулі роки оновлення основних виробничих засобів у галузі складало 4–5% в рік. В останні роки створення нових видів хлібопекарського обладнання стримує відсутність коштів у підприємств і припинення державного централізованого фінансування науково-дослідних та конструкторських робіт з його розробок [206].

Позитивним моментом у розвитку хлібопекарської промисловості є зниження ввізного мита на деякі види хлібопекарського обладнання з 20–40% до 3–5% з червня 2005 р. У результаті цього зросли обсяги продажу

імпортного хлібопекарського обладнання. Так, ввезення в Україну хлібопекарських і кондитерських печей у 2005 р., порівняно з 2004 р. скоротилось на 46% – до 413 шт., однак у грошовому виразі зросло на 68% – до \$9 млн. (рис. 2.3). Це свідчить про те, що у країну ввозяться більш дорогі та потужні печі для великих підприємств. Така тенденція зберігалася і в 2006 р. Протягом перших трьох місяців 2005 р. в Україну було імпортовано 78 печей на суму \$1,5 млн., а у I кварталі 2006 р. – 66 печей вартістю \$1,7 млн.

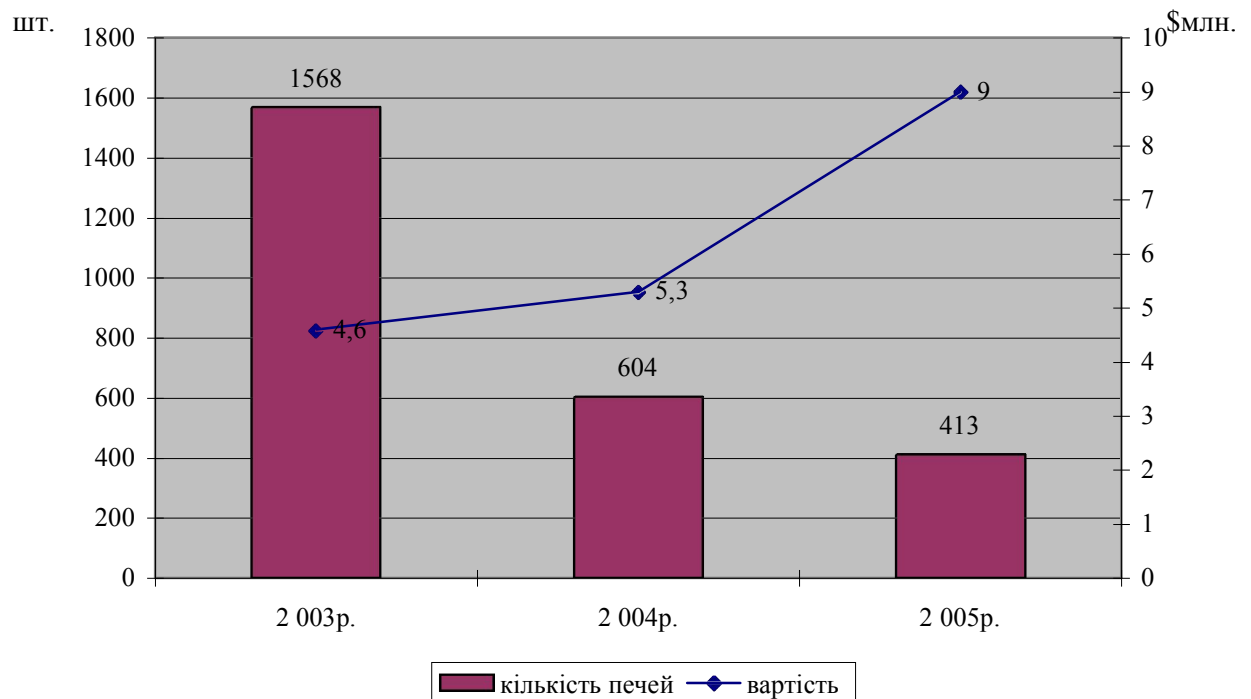


Рис. 2.3. Імпорт хлібопекарських і кондитерських печей в Україну

Джерело: [107, 142]

Значне скорочення обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів призвело до зниження рівня використання потужностей підприємств. Хлібопекарські підприємства випускають важливий соціальний продукт, який повинен постачатися споживачам без перебоїв, тому необхідний певний резерв виробничих потужностей. Однак значне недовантаження та нерациональне використання технологічного обладнання спричиняє зростання витрат палива у виробництві. За даними табл. 2.2 незначне зниження використання палива в умовному обчисленні спостерігалось лише

протягом 2003–2005 рр. [146; 147; 148]. Стабільно зростали витрати, за винятком 2001 р., на теплоенергію та електроенергію, а це негативно впливає на економічні показники діяльності підприємств, зокрема на витрати виробництва.

Таблиця 2.2

**Питомі витрати енергоресурсів на виробництво 1 т хліба та
хлібобулочних виробів в Україні**

Показники	Роки						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Паливо в умовному обчисленні, кг	134,5	131,0	140,4	132,7	124,1	107,4	120,1
Тепло енергія, Мкал	265,0	247,6	290,5	321,5	335,7	339,8	367,5
Електроенергія, кВт-год.	89,2	86,9	100,3	100,4	100,2	101,9	103,4

Джерело: За даними статистичних щорічників України за відповідні роки.

Протягом 2000–2006 рр. у хлібопекарській промисловості України намітилась стабілізація, однак прибутковою цю галузь назвати доволі складно. Це пов'язано з тим, що хліб є основним соціально значимим продуктом, і на фінансовий стан хлібопекарських підприємств впливають обласні держадміністрації, які регулюють ціни на основні соціальні види хліба шляхом встановлення граничної верхньої межі цін або обмеження рентабельності.

Одним із основних показників, які характеризують ефективність функціонування підприємства, є рентабельність. Цей показник роботи хлібозаводів у середньому в галузі зменшився з 12% до 5% і має тенденцію до подальшого зниження [206]. Протягом 2003–2005 рр. рентабельність продукції хлібопекарських підприємств у середньому складала 3–4% [118, 19], але цього недостатньо для повноцінної роботи підприємства та його технічного переозброєння.

Погіршення фінансового стану хлібопекарських підприємств спричинено ще й тим, що при одночасному значному зростанні цін на борошно, іншу сировину та паливно-енергетичні ресурси адміністративно

стримувався рівень цін на хліб та хлібобулочні вироби. Оскільки хлібобулочні вироби є продуктом першої необхідності, то держава приділяє значну увагу регулюванню цін на соціальні сорти хліба та встановлює верхню межу.

На сьогоднішній день ціни на хліб і хлібобулочні вироби в основному сформовані ринком. Вони повинні не лише забезпечувати беззбитковість виробництва, але й бути економічно обґрунтованими. Наявність значної кількості виробників, а також існуючі попит і пропозиція на ринку хліба та хлібобулочних виробів стримують ріст цін.

Індекси цін на хліб і хлібобулочні вироби й індекси цін виробників на цю продукцію в Україні у 2000–2006 рр. (грудень до грудня попереднього року) представлені на рис. 2.4 [148, 72].

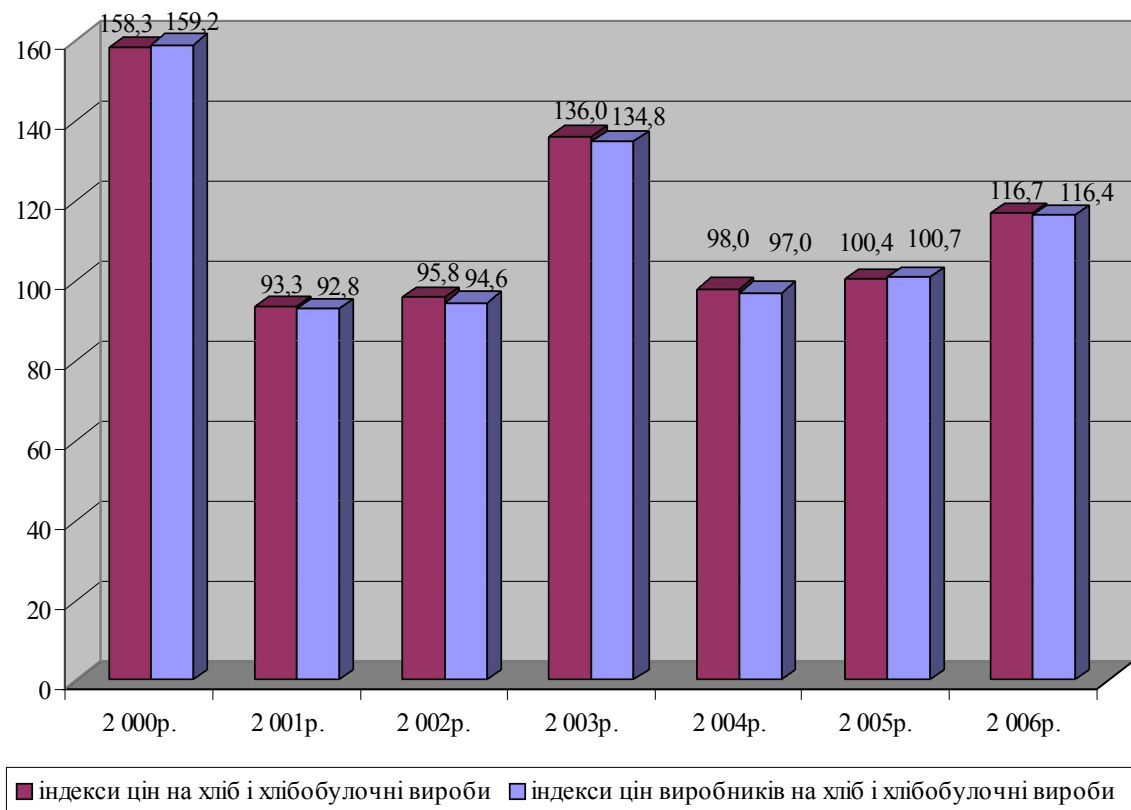


Рис. 2.4. Індекси цін на хліб і хлібобулочні вироби в Україні у 2000–2006 рр. (грудень до грудня попереднього року, %)

Джерело: За даними статистичних щорічників України за відповідні роки.

Так, у 2000 р. ціни на хлібопекарську продукцію зросли порівняно з попереднім роком на 58,3%, у 2001–2002 рр. спостерігалось зниження індексу цін відповідно до 93,3 і 95,8, у 2003 р. – зростання до 136,0, у 2004 р. індекс цін становив 98,0, у 2005 р. – 100,4, а у 2006 р. – 116,7. Подібною була динаміка індексів цін виробників цієї продукції. Проте в 2000 р. та 2005 р. індекси цін виробників були дещо вищими порівняно з індексами споживчих цін, а протягом усіх інших років досліджуваного періоду навпаки.

Індекси цін виробників на хліб і хлібобулочні вироби в Тернопільській області та динаміку зміни середніх цін у розрізі видів хлібобулочної продукції в Тернопільській області за місяці 2002–2006 рр. представлено в дод. Г.

Фактично підприємства погоджуються з цінами на стандартизовану продукцію в конкурентних умовах, оскільки на ціну хліба в Україні впливають з одного боку низька купівельна спроможність населення, а з іншого – необхідність модернізації підприємств і зростання витрат на виробництво. Тому в такій ситуації виробникам слід значну увагу приділяти формуванню виробничих витрат, виявленню джерел та шляхів їхнього зниження.

На структуру витрат підприємств впливають зміни, що відбуваються в економіці держави, техніці, технології, організації виробництва тощо. Аналіз складу і структури витрат на виробництво продукції підприємства, порівняння питомих витрат з підприємствами галузі дає змогу виявити частки живої та уречевленої праці, основні джерела й шляхи зниження витрат. Так, динаміку структури величини витрат на виробництво продукції за економічними елементами хлібопекарських підприємств Тернопільської області в 2002–2006 рр. представлено у вигляді діаграми (рис. 2.5).

Хлібопекарська промисловість належить до матеріаломістких виробництв, адже значна частка у загальній собівартості продукції належить матеріальним витратам. Співвідношення витрат уречевленої та живої праці у

2002 р. становило 2,96 рази, в 2003 р. – 3,33 рази, в 2004 р. – 2,96 рази, в 2005 р. – 2,49 рази, а в 2006 р. – 2,03 рази.

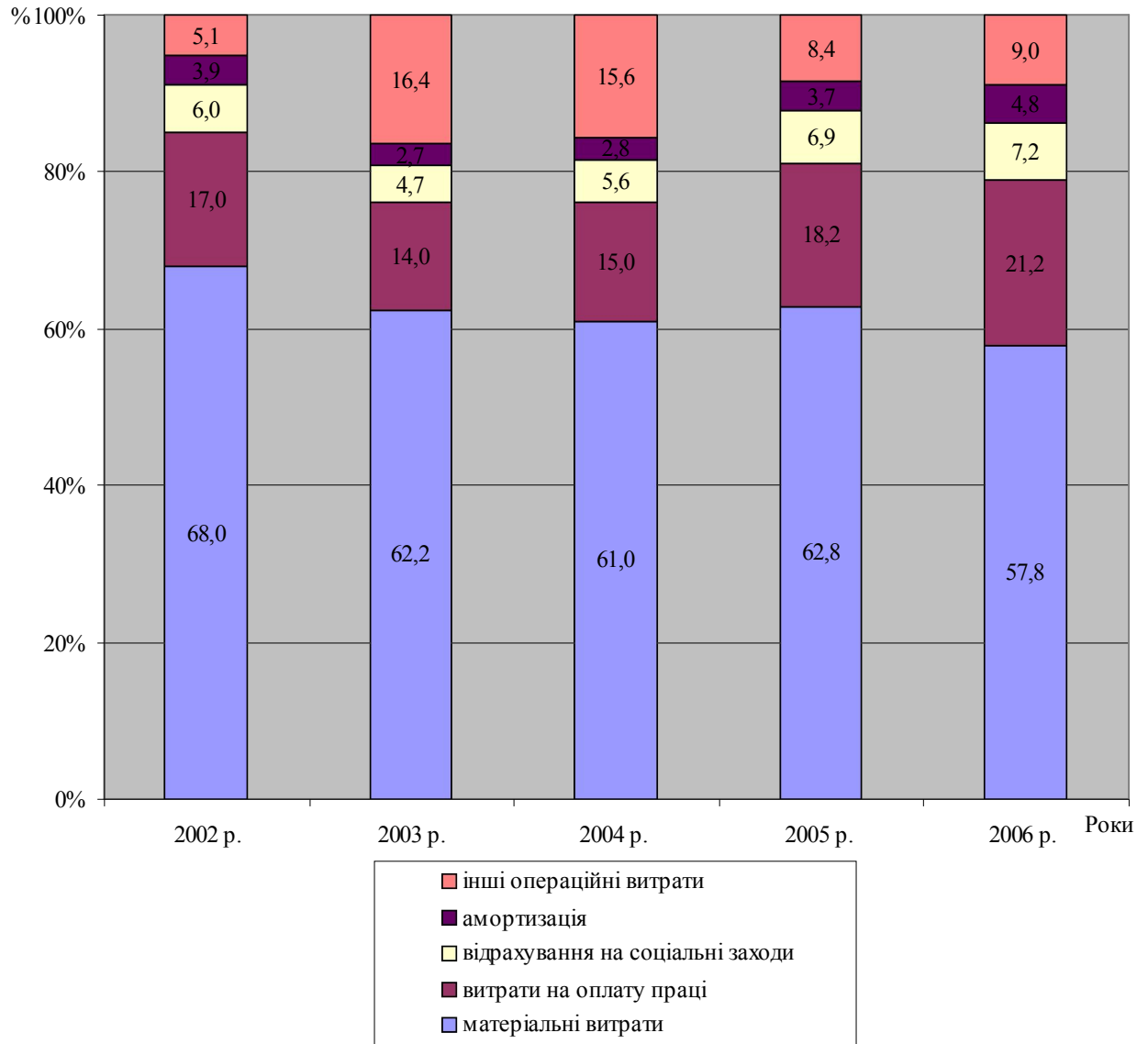


Рис. 2.5. Структура витрат за економічними елементами хлібопекарських підприємств Тернопільської області в 2002–2006 рр.

Джерело: Розраховано за даними Головного управління статистики у Тернопільській області.

Як показують дані рис. 2.5 найбільша частка витрат припадає на сировину, однак спостерігається тенденція до їхнього зниження. Так, у 2002 р. матеріальні витрати склали 68,0%, у 2003 р. – 62,2%, у 2004 р. – 61,0%, однак у 2005 р. зросли до 62,8%, а у 2006 р. скоротились до 57,8%. Витрати на оплату праці за період 2002–2004 рр. знизилась із 17% до 15%,

що є негативним явищем, у 2005 р. зросли до 18,2%, а у 2006 р. – до 21,2%. Частка витрат на амортизацію зменшилась із 3,9% у 2002 р. до 2,8% у 2004 р., у 2005 р. зросла до 3,7%, а у 2006 р. – до 4,8%. Це вказує на повільне або відсутність оновлення парку основних виробничих фондів на підприємствах хлібопекарської промисловості. Негативним явищем є зростання у структурі витрат на виробництво продукції частки інших витрат майже втричі (із 5,1% у 2002 р. до 15,6% у 2004 р.), проте у 2005 р. спостерігалось зниження до 8,4%, а в 2006 р. – незначне зростання до 9,0%.

Аналіз хлібопекарської промисловості України та Тернопільської області виявив, що на діяльність підприємств впливають фактори, які можна розглядати як зовнішні можливості для цих підприємств, і фактори, які створюють зовнішні загрози, негативний вплив яких необхідно знешкоджувати (рис. 2.6). Проте не всі зовнішні фактори однаково впливають на діяльність хлібозаводів і міні-пекарень.

Для поглибленого дослідження обрано 12 хлібопекарських підприємств Тернопільської області різних за потужністю та формою власності. Зокрема, 6 хлібозаводів (ВАТ “Бережанський хлібозавод”, ВАТ “Микулинецький хлібозавод”, ВАТ “Чортківський хлібозавод”, ТОВ “Бучачхлібпром”, ТОВ “Надзбруччя хліб”, ТОВ “Тернопільхлібпром) та 6 міні-пекарень (ПП “Віфіль”, ПП “Моноліт”, ТОВ “Дарт”, ТОВ “Добрий хліб і К”, ТОВ “Колосок”, ТОВ “Тадей”).

Аналіз галузі є важливим і, водночас, складним процесом при формуванні стратегії зниження витрат в умовах обмеженого доступу до необхідної інформації. Тому при оцінюванні стану зовнішнього середовища досліджуваних хлібопекарських підприємств використано метод експертних оцінок. Для цього за результатами аналізу хлібопекарської промисловості сформовано таблиці оцінювання факторів і критеріїв зовнішнього середовища. Визначення комплексного впливу зовнішнього середовища на хлібозаводи та міні-пекарні здійснено на основі розрахунку інтегрального показника оцінювання (K) за такою формулою [6]:



Рис. 2.6. Зовнішні галузеві фактори (можливості та загрози), що впливають на діяльність хлібопекарських підприємств

Джерело: Самостійна розробка автора.

$$K = \sum_{i=1}^n \Phi_i \cdot K_i^j, \quad (2.1)$$

де Φ_i – коефіцієнт вагомості i -того фактора оцінювання зовнішнього середовища;

K_i^j – коефіцієнт вагомості j -того критерію за i -тим фактором;

n – кількість факторів оцінювання.

Проведено аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність хлібозаводів і міні-пекарень Тернопільської області за такими групами факторів: вплив на підприємство соціально-економічних тенденцій у зовнішньому середовищі, привабливість ринку, рівень конкуренції в галузі, вплив споживачів та постачальників. Відповідні дані й їхній розрахунок, подані в дод. Д, показали, що вплив зовнішнього середовища на діяльність хлібозаводів і міні-пекарень є неоднаковим.

Зокрема, низка факторів по-різному впливають на діяльність підприємств хлібопекарської промисловості. Так, вплив оподаткування є значним для хлібозаводів та незначним для міні-пекарень, оскільки хлібозаводи сплачують усі податки, а міні-пекарні – єдиний податок. Можливості для зниження витрат, а, відповідно, й перспективна прибутковість від реалізації стратегії зниження витрат на хлібозаводах є більшими. Співвідношення між попитом і пропозицією залежить від попиту споживачів та пропозиції вироблюваної продукції. Проте у міні-пекарень є більше можливостей для швидкого нарощування обсягів випуску продукції протягом короткого проміжку часу порівняно з хлібозаводами. Оскільки за такий період міні-пекарні можуть запропонувати більше продукції відповідно до попиту на неї, а в хлібозаводів такі можливості є обмеженими. Хлібозаводи укладають угоди на постачання сировини у великих обсягах, порівняно з міні-пекарнями, мають більше можливостей для придбання борошна із держрезерву за пільговими цінами. Рівень виробничих зв'язків із постачальниками вищий на хлібозаводах, є більше можливостей впливати на ціну й якість сировини. Загалом, хлібозаводи мають кращий доступ до сировини, порівняно з міні-пекарнями. Тому можна стверджувати, що для хлібозаводів пропозиція сировини перевищує попит на неї, а щодо міні-пекарень, то попит дорівнює пропозиції.

На діяльність хлібопекарських підприємств і їхню прибутковість найбільший вплив мають високий рівень конкуренції в галузі та споживачі

продукції. Під дією цих факторів формують обсяги та структуру асортименту продукції як на хлібозаводах, так і на міні-пекарнях.

Стан зовнішнього середовища для міні-пекарень характеризується нестабільністю. Події неочікувані, але вони мають аналоги в минулому. Зміни відбуваються швидше, ніж підприємство реагує на них. При формуванні стратегії можна частково за слабкими сигналами передбачити серйозні проблеми і нові можливості для підприємства.

Для хлібозаводів зовнішнє середовище є більш сприятливим порівняно з міні-пекарнями. Події звичайні, впізнавані у результаті існування аналогії в минулому. Підприємство реагує на зміни в зовнішньому середовищі адекватно та своєчасно. Формування стратегії здійснюють з урахуванням аналогічних ситуацій в минулому. Майбутнє прогнозується за результатами виявлених у минулому закономірностей і тенденцій.

Загалом можна стверджувати, що міні-пекарні є більш вразливими до зовнішніх подій, але швидше реагують на них. А хлібозаводи реагують повільніше, проте у них більший запас стійкості та вони є менш вразливими.

Тому для підвищення ефективності функціонування хлібопекарських підприємств необхідно розробляти заходи, спрямовані на забезпечення випуску продукції, яка б відповідала запитам споживачів і була конкурентоспроможною на ринку. Для цього у процесі формування стратегії зниження витрат слід на основі проведеного аналізу зовнішнього середовища, метою якого є визначення конкуренції та ситуації у галузі, провести внутрішній аналіз конкурентних можливостей підприємства.

Підсумовуючи вищевикладене, вважаємо, що науково обґрунтована стратегія зниження витрат підприємства повинна враховувати ситуацію, що склалася у хлібопекарській промисловості, а також оцінювати позиції підприємства і його конкурентні переваги.

2.2. Аналіз внутрішнього стану хлібопекарських підприємств та його роль у формуванні стратегії зниження витрат

У процесі формування стратегії зниження витрат слід здійснювати оцінювання не лише зовнішнього середовища функціонування підприємства (стратегічний аналіз галузі), а й внутрішнього, що передбачає урахування організаційно-технологічних особливостей галузі, аналіз стратегій, які використовують підприємства, вивчення результатів і показників діяльності з огляду на перспективу та порівняння із ситуацією в галузі загалом і безпосередніми конкурентами зокрема.

Дослідження діяльності хлібопекарських підприємств Тернопільської області показало відсутність спеціально розроблених стратегій зниження витрат як на хлібо заводах, так і міні-пекарнях. Тобто у процесі здійснення господарської діяльності на підприємствах приймають ряд тактичних та стратегічних рішень, але не розробляють документ, який передбачав би комплексну модель дій на перспективу та міг би бути названий стратегією підприємства загалом чи стратегією зниження витрат зокрема.

Проведені дослідження показали, що для підприємств хлібопекарської промисловості загалом та Тернопільської області зокрема характерними є такі особливості:

- наявність підприємств різної виробничої потужності (хлібо заводи і міні-пекарні) та різних форм власності (колективні та приватні);
- необхідність використовувати різне технологічне обладнання;
- безперервний режим технологічного процесу;
- організація щоденної роботи підприємств із застосуванням одно-, дво- або тризмінного робочого дня (на досліджуваних підприємствах Тернопільської області переважно двозмінний режим роботи);
- потреба в щоденному та безперервному забезпеченні населення продукцією з нетривалим терміном зберігання;
- безперервна робота підприємства протягом року;

- широкий асортимент продукції (випікання пшеничного та житньо-пшеничного хліба, булочних, здобних та кондитерських виробів різної ваги);
- наявність спеціалізованих підприємств з випуску фірмових видів хліба (підприємств, які забезпечують широкий асортимент продукції або випікають один вид фірмового хліба);
- потреба у безперебійному забезпеченні борошном та іншою сировиною для забезпечення запланованого графіку виробничого процесу;
- використання специфічної сировини – борошна, яке має ряд якісних ознак, що впливають на вихід готової продукції та її якість (вид – житнє, пшеничне, змішане; гатунок; вологість);
- необхідність чіткого узгодження роботи хлібопекарських підприємств з підприємствами роздрібної торгівлі й транспортними організаціями, забезпечення торгової мережі продукцією у визначені години і в широкому асортименті;
- гнучкість зміни обсягів виробництва та асортименту продукції відповідно до замовлень роздрібних торгових підприємств, які залежать від попиту населення.

Тому, важливим етапом формування стратегії зниження витрат є проведення аналізу діяльності підприємств. Аналіз внутрішнього стану підприємства, на нашу думку, має здійснюватися за допомогою цілісної системи показників. Ця система повинна забезпечувати оцінювання обсягів випуску продукції, величини та структури витрат, фінансово-економічного стану і конкурентоспроможності підприємств виходячи з моделей поведінки та цілей стратегії. Основні показники діяльності хлібопекарських підприємств Тернопільської області наведено у табл. 2.3.

Дохід (виручка) від реалізації продукції хлібопекарських підприємств суттєво впливає на прибутковість, а також значною мірою залежить від короткого терміна реалізації та придатності до споживання хлібобулочних виробів.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності хлібопекарських підприємств Тернопільської області у 2003–2006 рр.

Показники	Хлібозаводи							Малі підприємства							Разом						
	2003 р.	2004 р.	2004 р. до 2003 р., %	2005 р.	2005 р. до 2004 р., %	2006 р.	2006 р. до 2005 р., %	2003 р.	2004 р.	2004 р. до 2003 р., %	2005 р.	2005 р. до 2004 р., %	2006 р.	2006 р. до 2005 р., %	2003 р.	2004 р.	2004 р. до 2003 р., %	2005 р.	2005 р. до 2004 р., %	2006 р.	2006 р. до 2005 р., %
Кількість підприємств	9	6	67	7	117	6	86	25	29	116	26	90	29	112	34	35	103	33	94	35	106
Дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	29232,9	32360,2	111	30219,3	93	35511,5	118	5289,0	7175,3	136	9761,1	136	8543,6	88	34521,9	39535,5	115	39980,4	101	44055,1	110
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (за мінусом ПДВ), тис. грн.	24399,8	27049,7	111	25166,4	93	29572,3	118	4429,3	5920,6	134	8164,3	138	7180,6	88	28829,1	32970,3	114	33330,7	101	36752,9	110
Операційні витрати, тис. грн.	23842,3	39727,9	167	31223,3	79	35353,6	113	3934,3	6144,9	156	8597,9	140	7107,4	83	27776,6	45872,8	165	39821,2	87	42461,0	107
Фонд оплати праці, тис. грн.	3571,6	3942,4	110	4616,4	117	6491,4	141	576,6	815,9	142	1072,4	132	1456,6	136	4148,2	4758,3	115	5688,8	120	7948,0	140
Середньомісячна заробітна плата, грн.	375,33	409,13	109	438,15	107	510,33	116	159,63	203,57	128	273,29	134	313,65	115	315,98	348,75	110	393,42	113	457,73	116
Кількість зайнятих працівників, осіб	793	803	101	878	109	1060	121	302	336	111	330	98	390	118	1095	1139	104	1208	106	1450	120
Валові капітальні інвестиції, тис. грн.	88,0	2813,0	3197	3730,0	133	8207,9	220	278,9	159,3	57	1258,1	790	425,8	34	366,9	2972,3	810	4988,1	168	8633,7	173

Джерело: Розраховано за даними Головного управління статистики у Тернопільській області.

Так, протягом 2003–2006 рр. спостерігалось зростання цього показника на хлібопекарських підприємствах Тернопільської області. Однак на міні-пекарнях обсяг виручки від реалізації стабільно зростав до 2005 р., а в 2006 р. скоротився на 12% порівняно з попереднім роком. На хлібозаводах цей показник у 2005 р. – скоротився на 7% порівняно з 2004 р., а в 2006 р. – зріс на 18% порівняно з 2005 р. Аналогічна тенденція спостерігалась на міні-пекарнях і хлібозаводах стосовно операційних витрат. Поряд із доходом від реалізації продукції підприємства отримують інші операційні доходи, але для хлібопекарських підприємств їхня частка є незначною.

Протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати працівників хлібопекарських підприємств. Однак на міні-пекарнях підвищення цих показників відбувалось у більших обсягах, ніж на хлібозаводах. Протягом 2003–2006 р. відбувалось зростання чисельності працюючих як на великих, так і на малих підприємствах.

Позитивним у діяльності досліджуваних підприємств є високі темпи зростання валових капітальних інвестицій у хлібопекарську промисловість Тернопільської області.

Обсяги продукції, виробленої на досліджуваних хлібозаводах і міні-пекарнях протягом 2003–2006 рр., наведено у дод. Е. Загалом по цій групі підприємств спостерігалось стабільне скорочення обсягів випуску хліба і хлібобулочних виробів. Зокрема, на ВАТ “Бережанський хлібозавод” і ТОВ “Тернопільхлібпром” постійно скорочується кількість випущеної продукції, а на 8 підприємствах спостерігалось як зростання, так і скорочення обсягів виробництва протягом досліджуваного періоду і лише на ПП “Моноліт” і ТОВ “Добрий хліб і К” відбувалось постійне нарощування обсягів випуску продукції.

У структурі продукції хлібопекарських підприємств Тернопільської області найбільшу питому частку займає житньо-пшеничний хліб, що

становить 48–62% від загального обсягу випуску, пшеничний хліб – 25–35%, булочні вироби – 10–15% та інші вироби – 1,5–3%.

Асортимент продукції групи досліджуваних хлібопекарських підприємств Тернопільської області за 2003–2005 рр. у відсотках представлено у дод. Ж, а за 2006 р. – на рис. 2.7.

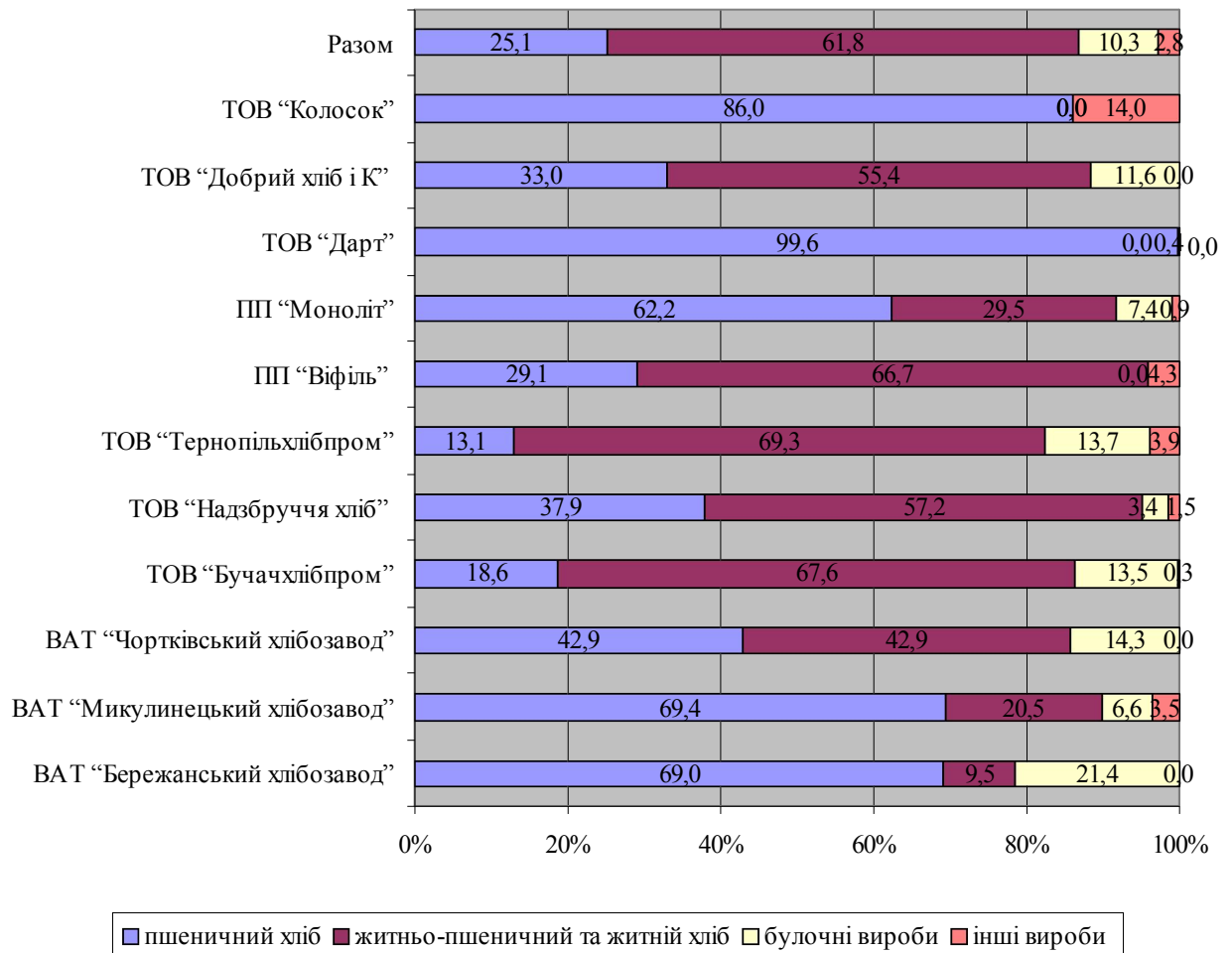


Рис. 2.7. Структура асортименту продукції хлібопекарських підприємств Тернопільської області у 2006 р.

Джерело: Розраховано за даними підприємств.

Так, на ВАТ "Бережанський хлібозавод", ВАТ "Микулинецький хлібозавод", ВАТ "Чортківський хлібозавод" найбільшу питому частку займає виробництво пшеничного хліба, а ТОВ "Тернопільхлібпром", ТОВ "Надзбруччя хліб" і ТОВ "Бучачхлібпром" є основним виробниками житнього та житньо-пшеничного хліба у Тернопільській області, частка

якого в структурі продукції даних підприємств є найбільшою та в динаміці постійно зростає. Малі підприємства в основному випускають пшеничний хліб. Лише на ПП “Віфіль” житньо-пшеничний хліб займає значно більшу частку (57–70%) порівняно з пшеничним (28–43%). ТОВ “Добрий хліб і К” по 2005 р. спеціалізувалося на випічці лише житньо-пшеничного хліба (70–94%) та булочних виробів (6–29%), а у 2006 р. розпочали випуск пшеничного хліба, частка якого становила 33%.

Основними виробниками булочних виробів у Тернопільській області є ТОВ “Тернопільхлібпром”, ТОВ “Надзбруччя хліб” і ТОВ “Бучачхлібпром”. У структурі продукції групи міні-пекарень протягом досліджуваних періоду булочні вироби становили 4–12%, за винятком ПП “Віфіль”, на якому не випікали таких виробів. Загалом по групі досліджуваних підприємств у динаміці спостерігається скорочення обсягів випуску булочних виробів з 15,1% у 2003 р. до 13,9% у 2004 р., до 13,6% у 2005 р. та 10,3% у 2006 р.

Асортимент вироблюваної продукції суттєво впливає на середню рентабельність підприємства. Так, рентабельність виробництва деяких традиційних видів хліба складає 2–3%, а рентабельність виробництва дрібно штучних виробів може сягати 30–40% [107, 141]. Варто зазначити про неоднакову рентабельність різних сортів, які входять в кожну групу виробів, а також відхилення рівня середньої рентабельності виробництва одного і того ж сорту виробів у різних регіонах, на різних підприємствах. Великий діапазон коливань рентабельності одних і тих самих груп виробів на різних підприємствах.

Порівняльний аналіз споріднених підприємств, які випускають однакову продукцію, вказує на залежність рівня рентабельності від технічного оснащення підприємства. Так, вивчення звітних калькуляцій за сортами виробів дозволило виявити значні відхилення собівартості, а відповідно і рентабельності одного сорту від середньогалузевого значення, що може бути пояснено різним технічним оснащенням підприємств, а також неправильним віднесенням витрат за статтями калькуляції [188, 65–66].

У Тернопільській області рентабельність операційної діяльності підприємств, які займалися виробництвом хліба і хлібобулочних виробів, у 2002 р. складала 5,1%, у 2003 р. знизилась до – 1,6%, у 2004 р. зросла до 2%, у 2005 р. – до 2,4%, а у 2006 р. – до 2,8%. Рентабельність виробництва на цих підприємствах у 2002 р. становила 7,43%, у 2003 р. знизилась до – 1,98%, у 2004 р. підвищилась до 3,65%, у 2005 р. знизилась до 2,97%, а у 2006 р. – до 2,83%. Однак для цієї галузі оптимальною вважають рентабельність на рівні 15–20%, що дасть змогу забезпечувати стабільну роботу, вдосконалювати технологічне обладнання, відкривати нові цехи та розширювати виробництво. Зниження рентабельності за останні роки викликано об'єктивними умовами, які пов'язані із зростанням витрат на виробництво з причин, незалежних від підприємств, зокрема підвищення цін на сировину та енергоносії.

Динаміку рентабельності й доходів у розрізі досліджуваних хлібопекарських підприємств подано у дод. 3. Так, рентабельність виробництва загалом по групі підприємств є досить низькою. Так, у 2002 р. рентабельність складала 2,2%, а у 2003 р. скоротилась до – 4,3%, у 2004 р. зросла до – 0,5%, а у 2005 р. та 2006 р. спостерігалось скорочення цього показника відповідно до – 1,2% та – 2,3%, що є вкрай негативним для підприємств соціально важливої хлібопекарської промисловості. У 2002–2006 рр. на досліджуваних підприємствах не досягали оптимального для цієї галузі рівня рентабельності (15–20%). Винятком є лише ТОВ “Тадей” у 2002 р. (18,9%) та 2003 р. (29,2%). У 2006 р. найбільш рентабельними були такі міні-пекарні: ПП “Віфіль” (6,1%), ТОВ “Добрий хліб і К” (2,5%). Щодо хлібозаводів, то у 2006 р. рентабельними були ВАТ “Чортківський хлібозавод” (57,9%), ВАТ “Микулинецький хлібозавод” (0,3%), ТОВ “Надзбруччя хліб” (0,1%), а у ВАТ “Бережанський хлібозавод”, ТОВ “Тернопільхлібпром”, ТОВ “Бучачхлібпром” рентабельність була від'ємною та знизилась порівняно з попереднім роком. Загалом протягом 2002–2006 рр. лише ТОВ “Колосок” та ПП “Моноліт” були рентабельними, а

на інших підприємствах показник рентабельності набував як додатного, так від'ємного значення, або ж досягали беззбиткового рівня виробництва.

На досліджуваних хлібопекарських підприємствах протягом 2002–2006 рр. простежувалось стабільне зростання доходу (виручки) від реалізації продукції у ТОВ “Бучачхлібпром”, ТОВ “Надзбруччя хліб”, ТОВ “Колосок”, ТОВ “Тадей”, ПП “Моноліт”, ПП “Віфіль”, ТОВ “Добрий хліб і К”.

Прибутковість підприємства значною мірою залежить не лише від доходу, а й від витрат, які виникають у процесі виробничої діяльності. Як показують дані табл. 2.4, найбільші операційні витрати були на ТОВ “Тернопільхлібпром”, ТОВ “Надзбруччя хліб”, ТОВ “Бучачхлібпром”, ВАТ “Микулинецький хлібозавод”, ВАТ “Чортківський хлібозавод”. На ВАТ “Бережанських хлібозавод” та інших малих підприємствах витрати були нижчими 600 тис. грн. у рік. Однак на таких підприємствах як ТОВ “Бучачхлібпром”, ТОВ “Надзбруччя хліб”, ТОВ “Колосок”, ТОВ “Дарт”, ПП “Моноліт”, ПП “Віфіль”, ТОВ “Добрий хліб і К” протягом досліджуваного періоду спостерігалось стабільне зростання витрат, на ВАТ “Чортківський хлібозавод” – скорочення, а на інших підприємствах – коливання величини витрат.

Проте варто зауважити, що зростання витрат на підприємстві може бути наслідком як розширення масштабів виробництва, так і зниження ефективності його діяльності. Тому більш детальний аналіз витрат групи досліджуваних підприємств зі стратегічної точки зору буде проведено у наступному питанні 2.3.

Індекси зміни витрат на виробництво продукції за економічними елементами хлібопекарських підприємств загалом, а також у розрізі хлібозаводів і міні-пекарень Тернопільської області у 2004–2006 рр. відображено в табл. 2.5. Характеристику динаміки структури витрат за економічними елементами хлібопекарських підприємств Тернопільської області у розрізі хлібозаводів і міні-пекарень, а також у групі досліджуваних підприємств наведено в дод. И.

Таблиця 2.4

Операційні витрати хлібопекарських підприємств Тернопільської області у 2002–2006 рр.

тис. грн.

Підприємства	Роки					Ланцюгові темпи приросту							
						2003 р. до 2002 р.		2004 р. до 2003 р.		2005 р. до 2004 р.		2006 р. до 2005 р.	
	2002	2003	2004	2005	2006	±	%	±	%	±	%	±	%
Хлібозаводи													
ВАТ “Бережанський хлібозавод”	194,8	306,4	162,7	282,6	308,7	111,6	57,3	-143,7	-46,9	119,9	73,7	26,1	9,2
ВАТ “Микулинецький хлібозавод”	603,6	845,0	1021,5	851,2	881,0	241,4	40,0	176,5	20,9	-170,3	-16,7	29,8	3,5
ВАТ “Чортківський хлібозавод”	1041,8	878,2	894,1	534,4	42,0	-163,6	-15,7	15,9	1,8	-359,7	-40,2	-492,4	-92,1
ТОВ “Бучачхлібпром”	973,5	1619,3	2809,6	2997,3	3445,5	645,8	66,3	1190,3	73,5	187,7	6,7	448,2	15,0
ТОВ “Надзбруччя хліб”	187,3	3157,2	4897,4	5303,2	6765,0	2969,9	1585,6	1740,2	55,1	405,8	8,3	1461,8	27,6
ТОВ “Тернопільхлібпром”	12639,2	17147,0	16414,0	13850,5	14477,7	4507,8	35,7	-733,0	-4,3	-2563,5	-15,6	627,2	4,5
Міні-пекарні													
ПП “Віфіль”	9,1	211,9	291,8	355,9	447,7	202,8	2228,6	79,9	37,7	64,1	22,0	91,8	25,8
ПП “Моноліт”	99,4	100,8	225,1	543,6	691,8	1,4	1,4	124,3	123,3	318,5	141,5	148,2	27,3
ТОВ “Дарт”	259,2	306,6	399,6	524,8	619,3	47,4	18,3	93,0	30,3	125,2	31,3	94,5	18,0
ТОВ “Добрий хліб і К”	68,5	77,9	165,6	357,6	394,9	9,4	13,7	87,7	112,6	192,0	115,9	37,3	10,4
ТОВ “Колосок”	245,9	265,9	287,4	297,4	310,6	20,0	8,1	21,5	8,1	10,0	3,5	13,2	4,4
ТОВ “Тадей”	157,0	153,2	252,1	220,6	*	-3,8	-2,4	98,9	64,6	-31,5	-12,5	*	*
Разом	16479,3	25069,4	27820,9	26119,1	28384,2	8590,1	52,1	2751,5	11,0	-1701,8	-6,1	2265,1	8,7

* Примітка. Дані відсутні.

Джерело: Розраховано за даними підприємств.

Таблиця 2.5

Індекси зміни витрат хлібопекарських підприємств Тернопільської області у 2004–2006 рр.

Елементи витрат	Хлібозаводи				Міні-пекарні				Разом			
	2003 р. до 2002 р.	2004 р. до 2003 р.	2005 р. до 2004 р.	2006 р. до 2005 р.	2003 р. до 2002 р.	2004 р. до 2003 р.	2005 р. до 2004 р.	2006 р. до 2005 р.	2003 р. до 2002 р.	2004 р. до 2003 р.	2005 р. до 2004 р.	2006 р. до 2005 р.
Матеріальні витрати	1,343	1,079	0,930	1,130	1,921	1,060	1,444	0,899	1,409	1,076	1,009	1,079
Витрати на оплату праці	1,245	1,138	1,169	1,363	1,403	1,416	1,314	1,375	1,265	1,177	1,194	1,365
Відрахування на соціальні заходи	1,229	1,182	1,195	1,195	1,129	2,584	1,291	1,369	1,220	1,297	1,210	1,225
Амортизація	1,063	1,093	1,379	1,637	0,962	1,357	1,076	1,088	1,040	1,149	1,302	1,523
Інші операційні витрати	7,856	0,902	0,429	1,450	1,061	2,424	0,899	0,920	4,955	1,041	0,529	1,259
Разом	1,530	1,062	0,918	1,221	1,605	1,307	1,294	1,007	1,540	1,097	0,981	1,173

Джерело: Розраховано за даними Головного управління статистики у Тернопільській області.

Як зазначалась у п. 2.1, для хлібопекарського виробництва характерна висока частка матеріальних витрат. Якщо порівняти структуру витрат різних за обсягом підприємств, то матеріальні витрати займають більший відсоток на хлібозаводах (58–70%) порівняно з міні-пекарнями (55–68%). Щодо витрат на оплату праці, то у 2002 р., 2005 р. і 2006 р. вони були вищими на хлібозаводах, а у 2003–2004 рр. – на міні-пекарнях. Протягом 2002–2005 рр. відсоток відрахувань на соціальні заходи в структурі витрат підприємств на хлібозаводах перевищував значення цього показника на міні-пекарнях, а в 2006 р. цей показник був вищим на міні-пекарнях на 0,1%. Амортизаційні відрахування та інші операційні витрати на міні-пекарнях займали вищу частку порівняно з хлібозаводами.

Оскільки в структурі витрат хлібопекарських підприємств високу частку займають матеріальні витрати, то значну увагу слід приділяти їх аналізу та виявленню можливостей зниження витрат на матеріальні ресурси.

Виробництво хлібобулочних виробів є матеріаломістким за складом витрат, а основним показником, який характеризує ефективність використання матеріальних ресурсів, є матеріаломісткість продукції. Її визначають відношенням матеріальних витрат до обсягу виробленої товарної продукції [188, 45]. Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів хлібопекарськими підприємствами Тернопільської області у 2002–2006 рр. наведено у табл. 2.6.

Проведені дослідження показали, що у 2003 р. порівняно з 2002 р. зростання матеріальних витрат на 5233,2 тис. грн. при одночасному рості обсягу виробництва на 1,3 тис. т призвело до росту матеріаломісткості на 209,03 грн./т, тобто на 32,2%. У 2004 р. ріст матеріальних витрат на 1363,5 тис. грн. та зниження обсягу виробництва на 1,5 тис. т спричинило зростання матеріаломісткості продукції на 75,91 грн./т, тобто на 8,85%. У 2005 р. порівняно з 2004 р. матеріальні витрати зросли на 172,6 тис. грн., обсяг продукції знизився на 0,7 тис. т, а матеріаломісткість зросла на 106,18 грн./т, тобто на 11,37%.

Таблиця 2.6

**Використання матеріальних ресурсів хлібопекарськими підприємствами
Тернопільської області у 2002–2006 рр.**

Показники	2002 р.	2003 р.	зміна 2003 р. до		2004 р.	зміна 2004 р. до		2005 р.	зміна 2005 р. до		2006 р.	зміна 2006 р. до	
			2002 р.			2003 р.			2004 р.			2005 р.	
			±	%		±	%		±	%		±	%
Матеріальні витрати, тис. грн.	12780,9	18014,1	+5233,2	+40,9	19377,6	+1363,5	+7,57	19550,2	+172,6	+0,89	21103,3	+1553,1	+7,94
Обсяг виробництва, тис. т	19,7	21,0	+1,3	+6,6	19,5	-1,5	-7,14	18,8	-0,7	-3,59	17,7	-1,1	-5,85
Матеріаломісткість продукції, грн./т	648,78	857,81	+209,03	+32,2	933,72	+75,91	+8,85	1039,90	+106,18	+11,37	1192,28	+152,38	+14,65

Джерело: Розраховано за даними Головного управління статистики у Тернопільській області.

У 2006 р. порівняно з 2005 р. зростання матеріальних витрат на 1553,1 тис. грн. при одночасному скороченні обсягу виробництва на 1,1 тис. т призвело до росту матеріаломісткості на 152,38 грн./т, тобто на 14,65%. Тобто при скороченні обсягів випуску продукції спостерігається зростання матеріальних витрат і матеріаломісткості.

Однак величина матеріальних витрат залежить не тільки від обсягу виробленої продукції, а й від низки інших факторів. На зміну рівня матеріаломісткості підприємств хлібопекарської промисловості впливають асортимент продукції та його структура; середні ціни на сировину, матеріали та продукцію; якість сировини; науково-технічний прогрес.

Зміна структури асортименту продукції спричиняє зміну середньої питомої ваги витрат сировини та середньої ціни на сировину, матеріали й готову продукцію.

На сьогоднішній день спостерігається значне розширення асортименту і збільшення виробництва хлібобулочних виробів підвищеної споживчої якості, що передбачає збільшення використання у виробництві додаткової сировини, зокрема цукру, жирів, молочних продуктів тощо. Тому, окрім борошна, хлібопекарські підприємства переробляють велику кількість додаткової сировини, яку доставляють в мішках, ящиках, бочках, бідонах та іншій тарі, вручну розвантажують з транспортних засобів, які її постачають і розпаковують.

Внаслідок поліпшення структури асортименту та нарощування обсягів виробництва високорецептурних виробів зростають витрати цукру і жирів на 1 т продукції. Середні витрати цукру на 1 т готових виробів значно відрізняються залежно від асортиментного виду продукції.

Збільшення питомої ваги додаткової сировини у результаті структурних зрушень в асортименті призводить до того, що темпи росту обсягів виробництва у вартісному вираженні значно випереджатимуть темпи росту середньої вартості борошна.

Величина витрат борошна на виробництво хлібобулочних виробів залежить від низки факторів, які можуть призводити до зростання витрат борошна на 1 т продукції, зокрема, зміна структури асортименту продукції в напрямку збільшення обсягів випуску виробів зменшеної ваги, булочних, бубликових, здобних і подових виробів.

Певний вплив на матеріаломісткість продукції здійснює якість основної сировини – борошна. Використання борошна з пониженими хлібопекарськими властивостями та вологістю, вищою від норми, призводить до зниження виходу хліба та підвищення фактичних витрат борошна, а відповідно й матеріаломісткості продукції.

Значну питому вагу в загальній матеріаломісткості продукції займають паливно-енергетичні ресурси. На зниження їхніх витрат впливають такі фактори [188, 56]: переведення підприємства на прогресивні види палива, впровадження печей з електрообігріванням, заміна застарілих і зношених котлів, впровадження установок для хімічного водоочищення, оснащення котлоагрегатів ультразвуковими генераторами, автоматизація роботи котлоагрегатів з допомогою автоматичних систем регулювання.

Технологічний процес виробництва хліба і хлібобулочних виробів пов'язаний з великою кількістю операцій з переміщення, які виконують на всіх дільницях основного виробництва. Тому для нього характерна значна частка загального обсягу навантажувально-розвантажувальних і транспортно-складських робіт. Усунення ручної праці та зниження витрат можна досягнути за допомогою впровадження комплексно-механізованих й автоматизованих ліній виробництва хліба та хлібобулочних виробів [188, 96].

Рівень механізації хлібосховищ і експедицій хлібопекарських підприємств у середньому в галузі найнижчий порівняно з іншими дільницями та складає близько 15%. Навантажувально-розвантажувальні та складські роботи в хлібосховищах й експедиціях хлібо заводів, у транспорті й в торгових точках виконують вручну, починаючи від укладки готової продукції в тару, навантаження її на транспорт і закінчуючи розвантаженням

у торгових точках. Оскільки експедиція знаходиться на стику трьох галузей – хлібопекарської, автотранспорту, торгівлі, то механізація однієї із ланок цього ланцюга не повинна порушувати або ускладнювати нормальне функціонування інших [188, 96-97].

Скороченню матеріальних витрат і матеріаломісткості сприяє впровадження досягнень науково-технічного прогресу, що полягає в підвищенні технічного рівня виробництва, впровадженні нового обладнання та прогресивної технології, механізації й автоматизації виробництва, впровадженні безтарного транспортування і зберігання сировини.

Для визначення можливостей формування стратегії зниження витрат, конкурентної продуктивності та конкурентних перспектив підприємства необхідно проаналізувати показники фінансового стану. Такий аналіз дозволяє виявити взаємозв'язок і взаємозалежність різноманітних показників діяльності для отримання невеликої кількості ключових параметрів, які дають об'єктивну і точну інформацію про фінансовий стан підприємства, його фінансові результати, майбутні конкурентні перспективи. За допомогою коефіцієнтів можна оцінити поточну продуктивність, проаналізувати ділові тенденції, оцінити стратегії.

Формування стратегії підприємства залежить від його фінансового стану, оскільки, незалежно від обраної стратегії, необхідні грошові кошти для її здійснення. Тому визначення ступеня готовності підприємства до реалізації стратегії є важливим етапом стратегічного аналізу при формуванні стратегії зниження витрат.

Аналіз фінансових показників є універсальним. Його легко застосувати як для внутрішнього аналізу підприємства, так і для аналізу конкурентів і галузевої структури. Саме аналіз фінансових коефіцієнтів дозволяє визначити здатність підприємства сформулювати стратегію та досягнути успіху за допомогою вибраної стратегії, зокрема стратегії зниження витрат.

Для оцінювання платоспроможності підприємства використовуються показники ліквідності та структури капіталу. Платоспроможність означає

наявність грошових коштів та їх еквівалентів, достатніх для розрахунків за кредиторською заборгованістю, що вимагає негайного погашення. Розрізняють поточну та довгострокову платоспроможність. Поточна платоспроможність визначається за допомогою показників ліквідності (величини та маневреності робочого капіталу, коефіцієнту загальної ліквідності, коефіцієнту швидкої ліквідності, коефіцієнту абсолютної ліквідності, інтервалу захищеності), а довгострокова – показників структури капіталу (коефіцієнту власного капіталу і співвідношення заборгованості та власного капіталу) [29, 517].

Ліквідність – це здатність підприємства своєчасно сплачувати за всіма поточними зобов'язаннями, тобто спроможність перетворювати свої активи на гроші для виконання всіх необхідних платежів у міру настання їх строку.

Коефіцієнт загальної ліквідності, або коефіцієнт покриття обчислюється як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань. Він виявляє, скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Якщо поточні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, підприємство вважається ліквідним. Визнано, що поточні активи мають вдвічі перевищувати короткострокові зобов'язання. Якщо значення коефіцієнта є нижчим одиниці, це свідчить про високий фінансовий ризик, оскільки підприємство не в змозі оплатити свої рахунки. Якщо співвідношення дорівнює одиниці, то залежно від рівня ліквідності активів, можлива ситуація, коли не всі активи будуть негайно реалізовані та виникне загроза для фінансової стабільності підприємства. При значенні коефіцієнта загальної ліквідності більше одиниці підприємство має значний обсяг оборотних коштів, які сформовані завдяки власним джерелам. Такий варіант є найбільш прийнятним з позиції кредиторів. Однак зі стратегічної точки зору значне накопичення запасів на підприємстві, відтягнення грошей у дебіторську заборгованість можуть бути пов'язані з невмілим управлінням активами [101, 148]. Так, на досліджуваних хлібопекарських підприємствах коефіцієнт загальної ліквідності знизився з

0,9 у 2003 р. до 0,7 у 2005 р., а в 2006 р. зріс до 0,82 (табл. 2.7). тобто більшість досліджуваних підприємств перебувають у стані фінансового ризику, а лише ВАТ “Чортківський хлібозавод”, ПП “Моноліт”, ТОВ “Колосок”, ТОВ “Тадей” можуть своєчасно сплатити поточні зобов’язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, на відміну від попереднього коефіцієнта, обчислюється як відношення оборотних активів за вирахуванням запасів до суми поточних зобов’язань. Оптимальним вважають коефіцієнт швидкої ліквідності рівний одиниці. Однак реально більшість хлібопекарських підприємств мають нижчий коефіцієнт швидкої ліквідності. Загалом у групі досліджуваних підприємств спостерігається зростання цього показника з 0,26 до 0,54 протягом 2003–2006 рр. Проте на 2 підприємствах спостерігається негативна тенденція стабільного зниження коефіцієнта швидкої ліквідності (див. табл. 2.7).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина короткострокових зобов’язань може бути при необхідності негайно погашена, і обчислюється відношенням суми грошових коштів та їх еквівалентів до величини поточних зобов’язань. Теоретично прийнятним вважається значення цього коефіцієнта 0,2. Проте реально фактичні середні значення коефіцієнта є значно нижчими. Так, лише у ТОВ “Колосок” значення цього коефіцієнта було вищим прийнятного протягом 2003–2006 рр. Загалом у групі досліджуваних підприємств коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 0,015 у 2003 р. до 0,009 у 2005 р., а у 2006 р. зріс до 0,014 (див. табл. 2.7).

Ліквідність підприємства характеризується також визначенням величини та маневреності робочого капіталу.

Робочий капітал – це частина оборотних активів, яка фінансується за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов’язань. Його величина обчислюється шляхом віднімання поточних зобов’язань підприємства від його оборотних активів.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності хлібопекарських підприємств Тернопільської області у 2003–2006 рр.

Підприємства	Коефіцієнт загальної ліквідності				Коефіцієнт швидкої ліквідності				Коефіцієнт абсолютної ліквідності			
	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.
Хлібозаводи												
ВАТ “Бережанський хлібозавод”	0,46	0,58	0,19	0,08	0,03	0,04	0,02	0,01	0,003	0,005	0,000	0,004
ВАТ “Бучачхлібпром”	0,95	0,22	0,72	0,82	0,24	0,14	0,06	0,08	0,011	0,010	0,008	0,012
ВАТ “Микулинецький хлібозавод”	0,43	0,39	0,40	0,49	0,31	0,24	0,27	0,30	0,014	0,006	0,002	0,002
ВАТ “Надзбруччя хліб”	0,57	0,27	0,19	0,57	0,11	0,08	0,02	0,10	0,0001	0,0001	0,0004	0,000
ВАТ “Чортківський хлібозавод”	1,61	1,90	1,23	1,38	0,72	0,74	0,95	1,09	0,034	0,137	0,087	0,018
ТОВ “Тернопільхлібпром”	0,96	1,02	0,87	0,95	0,28	0,48	0,72	0,81	0,016	0,018	0,007	0,016
Міні-пекарні												
ПП “Віфіль”	0,77	0,49	0,35	0,29	0,25	0,22	0,17	0,14	0,040	0,020	0,015	0,031
ПП “Моноліт”	0,41	1,73	1,26	4,58	0,19	0,70	0,75	3,47	0,009	0,038	0,124	0,311
ТОВ “Дарт”	0,41	0,32	0,39	0,21	0,20	0,20	0,22	0,15	0,014	0,009	0,014	0,006
ТОВ “Добрий хліб і К”	0,39	0,77	0,94	0,96	0,03	0,16	0,37	0,44	0,000	0,000	0,048	0,038
ТОВ “Колосок”	1,80	1,99	1,52	1,86	1,60	1,83	1,43	1,72	1,305	1,272	1,201	1,459
ТОВ “Тадей”	14,22	3,09	3,58	*	0,94	0,22	0,16	*	0,009	0,037	0,023	*
Разом	0,90	0,74	0,70	0,82	0,26	0,32	0,50	0,54	0,015	0,014	0,009	0,014

* Примітка. Дані відсутні.

Джерело: Розраховано за даними підприємств.

Маневреність робочого капіталу характеризує частку запасів у його загальній сумі, тобто визначається відношенням запасів до величини робочого капіталу. Вважається, що для підприємства, яке нормально функціонує, цей показник повинен змінюватися від нуля до одиниці. Як свідчать дані дод. К, оптимального значення цього показника досягнуто лише у ТОВ “Колосок”. Проте прийнятне орієнтовне значення маневреності робочого капіталу встановлюється підприємством самостійно залежно від щоденної потреби у вільних грошових ресурсах.

Таким чином, ліквідність – це спроможність активів трансформуватися в грошові кошти, а рівень ліквідності визначається тривалістю періоду, протягом якого ця трансформація може бути здійснена. Чим коротший період, тим вища ліквідність. Для визначення цього періоду використовують інтервал захищеності. Інтервал захищеності – це час, упродовж якого підприємство може здійснювати поточну господарську діяльність за рахунок наявних ліквідних активів, не залучаючи додаткових джерел фінансування, та обчислюється як відношення ліквідних активів підприємства до щоденних грошових витрат.

Для оцінювання фінансового стану підприємства та формування стратегії зниження витрат розрахуємо довгострокову платоспроможність за допомогою коефіцієнта власного капіталу та співвідношення заборгованості та власного капіталу.

Коефіцієнт власного капіталу обчислюється як відношення суми власного капіталу до загальної величини активів і характеризує частку власників підприємства в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність. Чим вищим є цей показник, тим підприємство більш фінансово стійке та незалежне від зовнішніх кредиторів. Загалом по групі досліджуваних хлібопекарських підприємствах коефіцієнт власного капіталу становив 0,53 у 2003 р., у 2004 р. зріс до 0,55, а у 2005 і 2006 рр. спостерігалось зниження цього коефіцієнта відповідно до 0,41 і 0,40 (див. дод. К).

Найзагальнішою оцінкою фінансової стабільності підприємства є співвідношення заборгованості та власного капіталу підприємства, що обчислюється як відношення всіх зобов'язань підприємства (включно із забезпеченням) до величини його власного капіталу. Зростання цього показника свідчить про певне зниження фінансової стійкості підприємства та посилення залежності від зовнішніх кредиторів й інвесторів, і навпаки. На досліджуваних хлібопекарських підприємствах у 2003 р. в середньому на кожну гривню власних коштів припадало 88 коп. позичених, у 2004 р. – 74 коп., а у 2005 і 2006 рр. – 1,33 грн.

Аналіз фінансового стану підприємства та його внутрішнього середовища є важливою складовою частиною аналізу при формуванні стратегії зниження витрат на підприємстві й дає змогу визначити потенційні можливості та наявність грошових коштів, необхідних для реалізації цієї стратегії.

З огляду на те, що завданням стратегії є зниження витрат, то найважливішими показниками будуть ті, які аналізують витрати. Тому на основі аналізу показників, які характеризують стан та перспективні можливості підприємств, буде проаналізовано величину та структуру витрат, а також причини їх зміни для виявлення можливостей стратегічного зниження витрат.

2.3. Стратегічний аналіз витрат хлібопекарських підприємств

Важливою складовою аналізу внутрішнього середовища підприємства при формуванні стратегії зниження витрат є проведення стратегічного аналізу витрат. Суть і завдання цього аналізу полягають у тому, щоб звернути увагу підприємства на власну внутрішню структуру витрат виробництва з метою порівняння її з витратами конкурентів.

Порівняння витрат є особливо важливим при виробництві товарів широкого вжитку, коли всі продавці пропонують покупцям товари з однаковими споживчими властивостями та цінова конкуренція відіграє важливу роль, тобто на ринку лідирують підприємства з низькими витратами. Конкуренти переважно мають різні витрати при постачанні своїх товарів до споживачів. Різниця у витратах може залежати від того, за якими цінами купується сировина, комплектуючі, енергія й інші необхідні для виробничого процесу ресурси, а також від застосовуваних технологій, віку підприємства та його обладнання. Не менш важливе значення мають внутрішні (поточні) виробничі витрати, величина яких залежить від розміру підприємства, обсягів виробництва, життєвого циклу продукції, рівня оплати праці та рівня оподаткування. На величину витрат виробництва впливають темпи інфляції, зміна обмінних курсів іноземних валют, вартість транспортних послуг і вартість каналів розподілу.

Таким чином, чим нижчі витрати підприємства порівняно з конкурентами, тим сильнішою є його конкурентна позиція. І навпаки, чим більше витрати підприємства перевищують відповідні витрати безпосередніх конкурентів, тим слабшим є його становище на ринку.

Важливими та наочними узагальнюючими показниками, які характеризують рівень витрат на виробництво та реалізацію продукції загалом на підприємстві та ефективність виробництва, є витрати на 1 грн. реалізованої продукції та витрати на 1 грн. товарної продукції. Ці показники забезпечують взаємозв'язок між собівартістю та прибутком, дають змогу простежити динаміку зміни витрат за кілька років, можуть бути обчислені для будь-якого підприємства. Це є важливим для проведення порівняльного стратегічного аналізу підприємств, які випускають однорідну продукцію, й оцінювання їхньої конкурентоспроможності.

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції обчислюють шляхом ділення загальної суми витрат на виробництво та реалізацію продукції на вартість реалізованої продукції в оптових цінах підприємства [44].

Витрати на 1 грн. товарної продукції обчислюють як відношення загальної суми витрат на виробництво і реалізацію продукції на вартість виробленої товарної продукції в оптових цінах підприємства [44].

Дані табл. 2.8 дають підстави стверджувати, що на сучасному етапі розвитку хлібопекарської промисловості спостерігається тенденція щодо зростання витрат на 1 грн. реалізованої продукції. У Тернопільській області в 2003 р. витрати на 1 грн. реалізованої продукції зросли на 22 коп. порівняно з 2002 р., у 2004 р. – на 2 коп. порівняно з 2003 р. Лише у 2005 р. витрати на 1 грн. реалізованої продукції скоротились на 3 коп. порівняно з попереднім роком, а у 2006 р. знову зросли на 4 коп.

Таблиця 2.8

Зміна витрат на 1 грн. реалізованої продукції на підприємствах хлібопекарської промисловості Тернопільської області за 2002–2006 рр.

Показники	Роки				
	2002	2003	2004	2005	2006
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,74	0,96	0,98	0,95	0,99
Зміна витрат на 1 грн. реалізованої продукції порівняно з попереднім роком, грн.	*	+0,22	+0,02	–0,03	+0,04

Джерело: Розраховано за даними Головного управління статистики у Тернопільській області.

В той же час неоднакова тенденція спостерігається у розрізі окремих підприємств, про що свідчать дані табл. 2.9. Витрати, що перевищують 1 грн. є на ВАТ “Бережанський хлібозавод” у 2003 р., 2005 р. і 2006 р., ВАТ “Чортківський хлібозавод” – у 2003–2006 рр., ТОВ “Дарт” – у 2004 р. і 2006 р.

На інших підприємствах витрати на 1 грн. реалізованої продукції були меншими 1 грн., проте на більшості з них спостерігається зростання цього показника. Так, найнижчими були витрати на 1 грн. реалізованої продукції у 2002 р. у ТОВ “Тернопільхлібпром” – 0,59 грн., у 2003 р. у ТОВ “Тадей” – 0,62 грн., у 2004 р. у ПП “Моноліт” – 0,68 грн., у 2005 р. у ТОВ “Тадей” – 0,74 грн., у 2006 р. у ТОВ “Надзбруччя хліб” – 0,80 грн.

Таблиця 2.9

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції на хлібопекарських підприємствах Тернопільської області

грн.

Підприємства	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	Ланцюгові темпи приросту, %			
						2003 р. до 2002 р.	2004 р. до 2003 р.	2005 р. до 2004 р.	2006 р. до 2005 р.
Хлібозаводи									
ВАТ “Бережанський хлібозавод”	0,88	1,49	0,84	2,09	3,01	69,3	-43,6	148,8	44,0
ВАТ “Микулинецький хлібозавод”	0,71	0,85	0,80	0,71	0,83	19,7	-5,9	-11,2	16,9
ВАТ “Чортківський хлібозавод”	0,86	1,01	1,14	1,07	3,28	17,4	12,9	-6,1	206,5
ТОВ “Бучачхлібпром”	0,77	0,82	0,83	0,83	0,87	6,5	1,2	0,0	4,8
ТОВ “Надзбруччя хліб”	0,82	0,79	0,80	0,77	0,80	-3,7	1,3	-3,7	3,9
ТОВ “Тернопільхлібпром”	0,59	0,85	0,80	0,80	0,82	44,1	-5,9	0,0	2,5
Міні-пекарні									
ПП “Віфіль”	0,89	0,81	0,81	0,94	0,91	-9	0,0	16	-3,2
ПП “Моноліт”	0,88	0,83	0,68	0,83	0,82	-5,7	-18,1	22,1	-1,2
ТОВ “Дарт”	0,97	0,94	1,11	0,86	1,28	-3,1	18,1	-22,5	48,8
ТОВ “Добрий хліб і К”	0,91	0,89	0,95	0,90	0,85	-2,2	6,7	-5,3	-5,6
ТОВ “Колосок”	0,82	0,83	0,83	0,82	0,82	1,2	0,0	-1,2	0,0
ТОВ “Тадей”	0,70	0,62	0,86	0,74	*	-11,4	38,7	-14	*

* Примітка. Дані відсутні.

Джерело: Розраховано за даними підприємств.

Проте гірша ситуація спостерігається щодо витрат на 1 грн. товарної продукції (табл. 2.10). Так, величина цього показника була нижчою 1 грн. на таких хлібозаводах: протягом 2004–2006 рр. лише у ТОВ “Тернопільхлібпром”, протягом 2004–2005 рр. у ТОВ “Надзбруччя хліб”, в 2004 р. у ВАТ “Бережанський хлібозавод”, в 2005 р. у ВАТ “Микулинецький хлібозавод”. Щодо міні-пекарень, то нижчим 1 грн. цей показник був у 2004 р. у ПП “Моноліт” та ПП “Віфіль”, у 2005 р. у

ТОВ “Колосок”, а у 2006 р. у ПП “Моноліт” і ТОВ “Колосок”. На інших хлібопекарських підприємствах витрати на 1 грн. товарної продукції були вищими 1 грн. та зросли протягом 2004–2006 рр. Лише у ТОВ “Добрий хліб і К” у 2005 р. цей показник дещо знизився порівняно з попереднім роком, а в ПП “Віфіль” залишився без змін.

Таблиця 2.10

**Витрати на 1 грн. товарної продукції на хлібопекарських підприємствах
Тернопільської області**

Підприємства	2004 р.	2005 р.	2006 р.	Ланцюгові темпи приросту, %	
				2005 р. до 2004 р.	2006 р. до 2005 р.
Хлібозаводи					
ВАТ “Бережанський хлібозавод”	0,98	2,69	3,63	174,5	34,9
ВАТ “Микулинецький хлібозавод”	1,11	0,98	1,00	-11,7	2
ВАТ “Чортківський хлібозавод”	1,26	1,99	3,82	57,9	92
ТОВ “Бучачхлібпром”	1,00	1,03	1,19	3	15,5
ТОВ “Надзбруччя хліб”	0,96	0,98	1,08	2,1	10,2
ТОВ “Тернопільхлібпром”	0,96	0,98	0,89	2,1	-9,2
Міні-пекарні					
ПП “Віфіль”	0,97	1,02	1,02	5,2	0
ПП “Моноліт”	0,81	1,07	0,98	32,1	-8,4
ТОВ “Дарт”	1,33	1,33	1,68	0	26,3
ТОВ “Добрий хліб і К”	1,14	1,10	1,06	-3,5	-3,6
ТОВ “Колосок”	1,00	0,82	0,99	-18	20,7
ТОВ “Тадей”	1,04	1,08	*	3,8	*

* Примітка. Дані відсутні.

Джерело: Розраховано за даними підприємств.

Безпосередньо на зміну величини витрат впливають зміна обсягу реалізованої продукції та собівартості продукції підприємства. Аналіз впливу цих факторів на відхилення фактичних даних про витрати та собівартість 1 кг

продукції хлібопекарських підприємств Тернопільської області за 2004–2006 рр. здійснимо за допомогою методу ланцюгових підстановок. Вихідні дані для визначення впливу факторів наведено у табл. 2.4 та дод. Е. Методику розрахунку впливу факторів на витрати та собівартості виробництва 1 кг продукції у 2004 р. порівняно з 2003 р. приведемо на прикладі ВАТ “Микулинецький хлібозавод”.

Вплив факторів на зміну величини витрат складе:

– за рахунок зміни обсягу випуску продукції:

$$495,4 * 1,71 - 493,0 * 1,71 = +4,104 \text{ грн.}$$

– за рахунок зміни собівартості 1 кг продукції:

$$495,4 * 2,06 - 495,4 * 1,71 = + 173,39 \text{ грн.}$$

Результати аналізу впливу факторів на витрати на хлібопекарських підприємствах Тернопільської області за 2004–2006 рр. подано в табл. 2.11.

Отже, узагальнені дані результатів аналізу впливу факторів, представлені у табл. 2.11, показують, що витрати по групі досліджуваних хлібопекарських підприємств Тернопільської області в 2004 р. зросли на 2751,50 тис. грн. порівняно з 2003 р. Так, за рахунок зменшення обсягу виробництва продукції витрати скоротились на 689,09 тис. грн., а в результаті зростання собівартості 1 кг продукції зросли на 3440,59 тис. грн. Таким чином, загальна сума впливу двох факторів призвела до зростання витрат на 2751,50 тис. грн. У 2005 р. витрати по групі досліджуваних хлібопекарських підприємств скоротились на 1701,8 тис. грн., зокрема, на 1386,6 тис. грн. за рахунок скорочення обсягу реалізованої продукції та на 315,2 тис. грн. у результаті зниження собівартості 1 кг продукції. У 2006 р., зростання витрат на 2265,1 тис. грн. було викликане значним підвищенням собівартості 1 кг продукції, що призвело до зростання витрат у результаті впливу цього фактору на 5455,0 тис. грн., незважаючи на зниження витрат на 3189,9 тис. грн. у результаті скорочення обсягу реалізованої продукції.

Аналогічно визначаємо вплив факторів на величину собівартості 1 кг продукції:

Таблиця 2.11

**Результати аналізу впливу факторів на витрати хлібопекарських підприємств
Тернопільської області за 2004–2006 рр.**

тис. грн.

Підприємства	Відхилення витрат у 2004 р. за рахунок зміни			Відхилення витрат у 2005 р. за рахунок зміни			Відхилення витрат у 2006 р. за рахунок зміни		
	обсягу реалізованої продукції	собівартості продукції	загальна сума впливу двох факторів	обсягу реалізованої продукції	собівартості продукції	загальна сума впливу двох факторів	обсягу реалізованої продукції	собівартості продукції	загальна сума впливу двох факторів
Хлібозаводи									
ВАТ “Бережанський хлібозавод”	-1,43	-142,27	-143,70	-42,01	161,91	119,90	-95,7	121,78	26,10
ВАТ “Микулинецький хлібозавод”	4,11	172,39	176,50	3,30	-173,60	-170,30	-22,3	52,06	29,80
ВАТ “Чортківський хлібозавод”	-247,56	263,46	15,90	306,91	-666,61	-359,70	-526,4	34,02	-492,40
ТОВ “Бучачхлібпром”	669,22	521,08	1190,30	206,22	-18,52	187,70	-145,9	594,13	448,20
ТОВ “Надзбруччя хліб”	1365,09	375,11	1740,20	732,89	-327,09	405,80	-666,3	2128,06	1461,80
ТОВ “Тернопільхлібпром”	-2707,64	1974,64	-733,00	-3071,66	508,16	-2563,50	-1217,7	1844,86	627,20
Міні-пекарні									
ПП “Віфіль”	6,34	73,56	79,90	-1,17	65,27	64,10	55,9	35,94	91,80
ПП “Моноліт”	137,75	-13,45	124,30	199,38	119,12	318,50	198,3	-50,10	148,20
ТОВ “Дарт”	-113,71	206,71	93,00	14,25	110,95	125,20	86,5	7,97	94,50
ТОВ “Добрий хліб і К”	76,83	10,87	87,70	230,24	-38,24	192,00	0,8	36,47	37,30
ТОВ “Колосок”	99,93	-78,43	21,50	180,61	-170,61	10,00	-204,3	217,51	13,20
ТОВ “Тадей”	13,04	85,86	98,90	-4,94	-26,56	-31,50	*	*	*
Разом	-689,09	3440,59	2751,50	-1386,60	-315,20	-1701,80	-3189,9	5455,00	2265,10

* Примітка. Дані відсутні.

Джерело: Розраховано за даними підприємств.

– за рахунок зміни обсягу випуску продукції:

$$\frac{845}{495,4} - \frac{845}{493,0} = -0,008 \text{ грн.}$$

– за рахунок зміни витрат виробництва:

$$\frac{1021,5 - 845}{495,4} = +0,356 \text{ грн.}$$

Середня собівартість 1 кг продукції групи досліджуваних підприємств (табл. 2.12) зросла в 2004 р. на 0,19 грн. порівняно з 2003 р. у результаті впливу двох факторів: за рахунок зменшення обсягу реалізації продукції зросла на 0,039 грн./кг, а за рахунок зростання витрат – на 0,158 грн./кг. Загальна сума двох факторів спричинила зростання собівартості 1 кг продукції на 0,197 грн./кг. У 2005 р. собівартість продукції на підприємствах знизилась порівняно з 2004 р. за рахунок скорочення витрат на 0,103 грн., незважаючи на зростання на 0,084 грн. у результаті скорочення обсягів випуску та реалізації продукції, загальна сума впливу двох факторів на скорочення собівартості продукції становила 0,019 грн. У 2006 р. середня собівартість 1 кг продукції в групі досліджуваних хлібопекарських підприємств зросла на 0,375 грн., з них на 0,219 грн. за рахунок скорочення обсягу реалізації продукції та на 0,156 грн. у результаті зростання витрат.

При формуванні стратегії зниження витрат важливо попередньо проаналізувати структуру витрат, їх зміну на всьому шляху від початку виробництва до формування ціни при покупці товару кінцевим споживачем. Аналізуючи витрати, доцільно досліджувати динаміку їхньої величини та структури, враховуючи організаційні особливості галузі та специфіку технологічного процесу виробництва продукції, що обумовлює використання своєрідної сировини, техніки, технології та кваліфікованих кадрів.

Для підприємств хлібопекарської промисловості характерним є жорсткий виробничий ритм, тобто окремі операції виробничого процесу взаємопов'язані між собою включно до випуску готової продукції. Для виробництва з таким режимом притаманна неперервна обробка сировини від моменту завантаження до отримання готової продукції. Перерва в роботі підприємства неодмінно спричиняє брак продукції та псування сировини.

Таблиця 2.12

Результати аналізу впливу факторів на собівартість 1 кг продукції хлібопекарських підприємств Тернопільської області за 2004–2006 рр.

грн.

Підприємства	Відхилення собівартості 1 кг продукції у 2004 р. за рахунок зміни			Відхилення собівартості 1 кг продукції у 2005 р. за рахунок зміни			Відхилення собівартості 1 кг продукції у 2006 р. за рахунок зміни		
	обсягу реалізованої продукції	витрат	загальна сума впливу двох факторів	обсягу реалізованої продукції	витрат	загальна сума впливу двох факторів	обсягу реалізованої продукції	витрат	загальна сума впливу двох факторів
Хлібозаводи									
ВАТ “Бережанський хлібозавод”	0,017	-1,679	-1,662	0,662	1,888	2,550	2,278	0,621	2,900
ВАТ “Микулинецький хлібозавод”	-0,008	0,356	0,348	-0,007	-0,343	-0,349	0,046	0,062	0,108
ВАТ “Чортківський хлібозавод”	0,709	0,046	0,755	-0,655	-0,767	-1,422	75,203	-70,343	4,860
ТОВ “Бучачхлібпром”	-0,393	0,699	0,306	-0,113	0,103	-0,010	0,084	0,258	0,342
ТОВ “Надзбруччя хліб”	-0,402	0,513	0,110	-0,188	0,104	-0,084	0,195	0,428	0,624
ТОВ “Тернопільхлібпром”	0,258	-0,070	0,188	0,360	-0,300	0,060	0,156	0,081	0,237
Міні-пекарні									
ПП “Віфіль”	-0,028	0,357	0,329	0,005	0,287	0,293	-0,217	0,356	0,139
ПП “Моноліт”	-1,056	0,953	-0,103	-0,811	1,295	0,484	-0,591	0,442	-0,149
ТОВ “Дарт”	0,665	0,544	1,209	-0,080	0,707	0,626	-0,419	0,458	0,039
ТОВ “Добрий хліб і К”	-1,060	1,210	0,150	-1,329	1,108	-0,221	-0,005	0,215	0,210
ТОВ “Колосок”	-0,441	0,095	-0,346	-0,489	0,027	-0,462	1,769	0,114	1,883
ТОВ “Тадей”	-0,128	0,970	0,842	0,049	-0,315	-0,266	*	*	*
Разом	0,039	0,158	0,197	0,084	-0,103	-0,019	0,219	0,156	0,375

* Примітка. Дані відсутні.

Джерело: Розраховано за даними підприємств.

Приготування хліба та хлібобулочних виробів складається з таких основних технологічних операцій: підготовка та дозування сировини, замішування тіста, бродіння, поділ і вистоювання, випікання, охолодження [50, 90]. Виробничий процес на хлібопекарському підприємстві представлено у вигляді схеми (дод. Л).

Для формування реальної стратегії зниження витрат необхідно якомога детальніше проаналізувати структуру витрат залежно від видів діяльності, оскільки на підприємстві у процесі виробництва продукції виникають витрати процесу постачання, власні внутрішні витрати підприємства і зовнішні післявиробничі витрати. Внутрішні витрати підприємства, в свою чергу, поділяють на основні та допоміжні.

У хлібопекарській промисловості до основних витрат відносять:

- витрати на матеріально-технічне забезпечення (придбання сировини, палива, енергії; прийом, складування і сортування продукції постачальників; контроль; управління матеріально-технічним забезпеченням);
- витрати на виробництво продукції та пов'язані з ним операції (забезпечення виробничого процесу і роботи обладнання, комплектування та пакування, контроль якості);
- витрати на постачання товарів споживачам (обробка замовлення, відвантаження, транспортування);
- витрати на маркетинг і збут (діяльність з організації продажу, реклама, маркетингові дослідження, планування, дилерські та дистриб'юторські витрати);
- витрати на обслуговування споживачів (торговий сервіс, транспорт обслуговуючих служб й інші витрати на доведення сервісу до споживача).

До допоміжних витрат віднесено:

- витрати на дослідження і розробку нових видів продукції та технологій виробництва;

- витрати на управління трудовими ресурсами (наймання робочої сили та її навчання, соціальне забезпечення персоналу, підвищення професійних якостей);
- витрати на загальне управління (управління підприємством, фінансове і бухгалтерське обслуговування, юридичне обслуговування, забезпечення конфіденційності, остаточне регулювання витрат, проценти за кредит, податки).

Такий поділ витрат на хлібопекарських підприємствах дозволить виявити можливі резерви зниження цих витрат під час здійснення різних видів діяльності на усіх етапах створення продукції.

Організаційно-технологічні особливості діяльності хлібопекарських підприємств на усіх етапах виробництва продукції істотно впливають на структуру витрат не лише за економічними елементами та видами діяльності, а й за статтями калькуляції. Тому це також необхідно врахувати у процесі здійснення стратегічного аналізу витрат.

На підприємствах хлібопекарської промисловості для розрахунку величини витрат певних підрозділів та собівартості окремих видів продукції застосовують класифікацію витрат за калькуляційними статтями залежно від місця їхнього виникнення та призначення. У Методичних рекомендаціях з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості наведено групування витрат за економічними елементами та статтями калькуляції (див. дод. А). Таке групування має загальний характер, а відповідно до П(С)БО 16 “Витрати” перелік і склад статей калькуляції виробничої собівартості продукції підприємства встановлюють самостійно [119]. Враховуючи специфіку виробничо-господарської діяльності підприємств хлібопекарської промисловості склад витрат на виробництво продукції за статтями калькуляції є дещо видозміненим [12]. Так, до статті “Сировина та основні матеріали” відносять:

- вартість борошна, необхідного для виробництва певного обсягу виробів;

- вартість інших основних матеріалів (дріжджів, солі, цукру, молочних продуктів, жирів, яєць, яєчного порошку та ін.), передбачених рецептурами, включаючи вартість олії на змащування форм і листів;
- транспортно-заготівельні витрати – вартість перевезення, прийому-здачі, вантажно-розвантажувальних робіт, пов'язаних з доставкою борошна на підприємство, цінами постачальних організацій, посередницьких послуг, а також витратами м'якої, напівжорсткої та жорсткої тари тощо.

Виходячи із значної частки окремих складових даної статті, її розукрупнюють на такі статті: “Борошно”, “Інші основні матеріали”, “Транспортно-заготівельні витрати”.

Калькулювання собівартості продукції відіграє важливу роль у формуванні витрат на виробництво окремих видів і найменувань хлібобулочних виробів. Склад та співвідношення статей калькуляції, виражене у відсотках, визначає структуру витрат виробництва, яка залежить від технологічних й організаційних особливостей і розмірів виробництва, виду продукції, якості застосовуваних ресурсів тощо. Структуру собівартості деяких видів хлібобулочної продукції за статтями калькуляції по групі досліджуваних хлібопекарських підприємств Тернопільської області в 2006 р. наведено на рис. 2.8 – 2.10.

Для формування ефективної стратегії зниження витрат, на нашу думку, доцільно обчислити спеціальні показники, які деталізують ефективність різних видів витрат. В економічній літературі є певні спроби дати характеристику таким показникам. Ми дотримуємось позиції автора Ю. С. Цал-Цалко про необхідність використання певної системи показників [172, 348-353]. Але якщо він дає велику кількість показників, які в деякій мірі дублюють один одного, то ми вважаємо за доцільне для порівняння в динаміці та з іншими підприємствами зупинитись на таких: коефіцієнт виробничих витрат, коефіцієнт постійних витрат, коефіцієнт адміністративних витрат, витрат на збут і коефіцієнт витратомісткості

загальногосподарського управління. Наявна статистична звітність дозволяє нам найбільш точно обчислити дані показники для хлібозаводів.

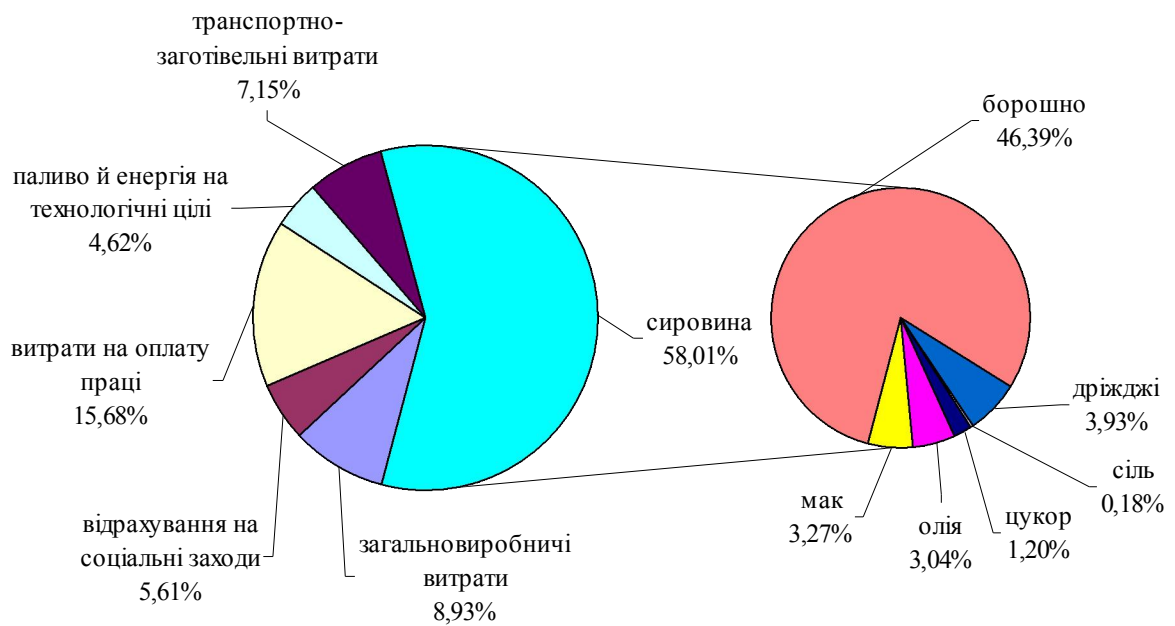


Рис. 2.8. Структура витрат на виробництво хліба Тернопільського особливого подового за статтями калькуляції в 2006 р.

Джерело: Розраховано та побудовано за даними підприємств.

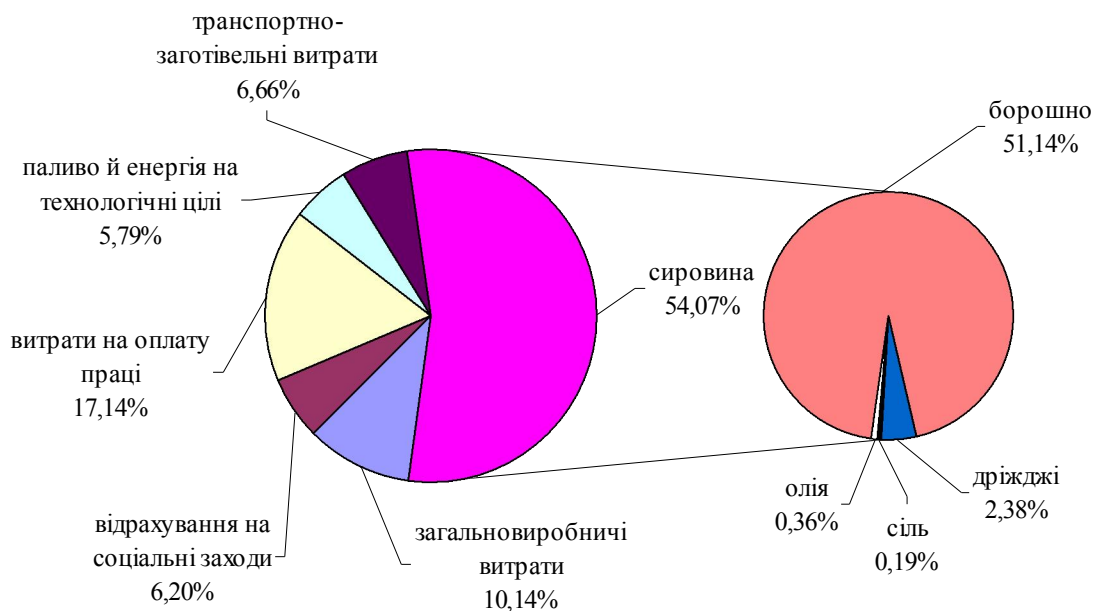


Рис. 2.9. Структура витрат на виробництво хліба білого формового за статтями калькуляції в 2006 р.

Джерело: Розраховано та побудовано за даними підприємств.

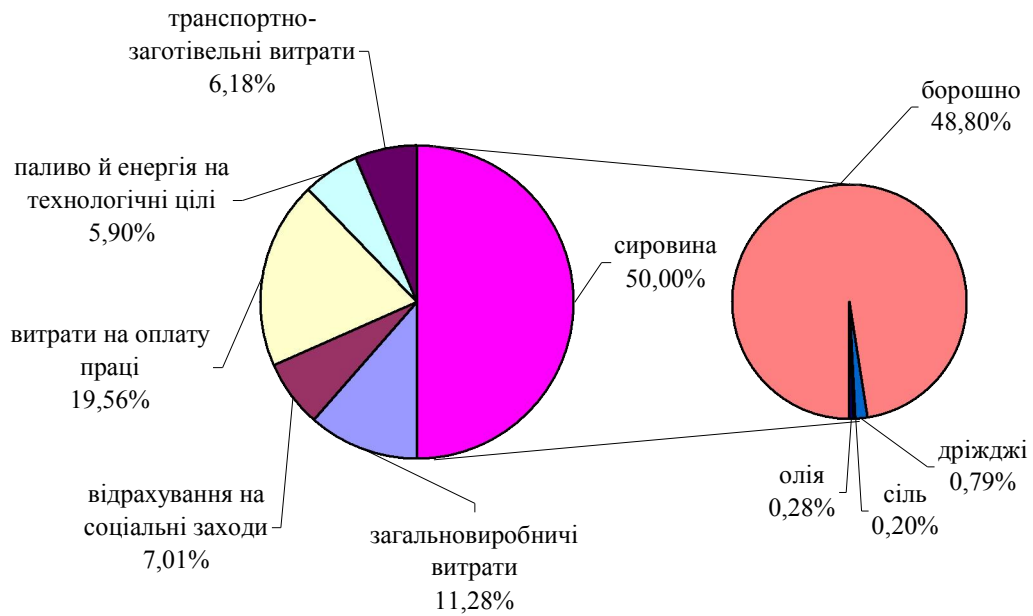


Рис. 2.10. Структура витрат на виробництво хліба Подільського подового за статтями калькуляції в 2006 р.

Джерело: Розраховано та побудовано за даними підприємств.

Коефіцієнт покриття реалізованих виробничих витрат обчислюється шляхом ділення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на собівартість реалізованої продукції та показує скільки чистого доходу створює підприємству 1 грн. виробничих витрат (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Коефіцієнти виробничих і постійних витрат на хлібопекарських підприємствах у 2002–2006 рр.

Підприємства	Коефіцієнт покриття реалізованих виробничих витрат					Коефіцієнт покриття постійних витрат				
	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.
ВАТ “Бережанський хлібозавод”	1,45	1,32	1,37	1,69	1,88	3,11	2,53	3,82	0,97	1,03
ВАТ “Микулинецький хлібозавод”	1,15	1,03	1,08	1,21	1,09	10,54	13,01	13,42	9,95	5,11
ТОВ “Бучачхлібпром”	1,11	1,07	1,08	1,08	1,04	19,07	16,82	17,28	17,71	15,74
ТОВ “Надзбруччя хліб”	1,31	1,32	1,23	1,40	1,31	4,49	5,22	6,88	5,24	5,29
ТОВ “Тернопільхлібпром”	1,28	1,31	1,37	1,46	1,53	7,17	5,33	4,38	3,69	3,30
Разом по хлібозаводах	1,26	1,28	1,29	1,38	1,37	7,37	5,66	5,32	4,51	4,15

Джерело: Розраховано за даними підприємств.

Позитивна тенденція щодо зростання коефіцієнта покриття реалізованих виробничих витрат на хлібопекарських підприємствах спричинена зростанням виручки від реалізації швидшими темпами, ніж собівартості, за рахунок скорочення обсягів випуску продукції й підвищення цін.

Адміністративні та збутові витрати розглядають як постійні або напівпостійні витрати, оскільки вони практично не залежать від обсягів реалізації. Тому в процесі оцінювання адміністративних і збутових витрат використовують коефіцієнт покриття постійних витрат, який обчислюється відношенням чистого доходу до суми адміністративних витрат і витрат на збут. Цей коефіцієнт показує скільки чистого доходу створює 1 грн. постійних витрат (див. табл. 2.13). Спостерігається негативна тенденція зниження віддачі від постійних витрат у результаті зростання цих витрат.

Для оцінювання адміністративних витрат у динаміці та порівняння з аналогічними підприємствами-конкурентами використовують коефіцієнт покриття адміністративних витрат – відношення чистого доходу до адміністративних витрат – показує скільки чистого доходу створює 1 грн. адміністративних витрат (див. табл. 2.14).

Протягом 2002–2005 рр. відбувалось зниження коефіцієнту покриття адміністративних витрат, що свідчить про зростання адміністративних витрат при створенні чистого доходу. Однак у 2006 р. відбулись позитивні зрушення у протилежний бік.

Аналогічною є методика визначення коефіцієнту покриття витрат на збут (табл. 2.14). Однак у ТОВ “Бучачхлібпром” витрати на збут окремо не розраховують та не виділяють їх у статистичній звітності, тому дані коефіцієнти для цього підприємства розрахувати неможливо. Загалом по групі досліджуваних підприємств спостерігається негативна тенденція зниження віддачі від витрат на збут при створенні чистого доходу, за винятком 2004 р.

Таблиця 2.14

**Коефіцієнти адміністративних витрат і витрат на збут на
хлібопекарських підприємствах у 2002–2006 рр.**

Підприємства	Коефіцієнт покриття адміністративних витрат					Коефіцієнт покриття витрат на збут				
	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.
ВАТ “Бережанський хлібозавод”	4,29	3,09	4,43	1,49	1,59	11,40	13,93	27,72	2,83	2,91
ВАТ “Микулинецький хлібозавод”	10,76	15,80	19,45	14,61	6,87	503,43	73,78	43,33	31,21	19,97
ТОВ “Бучачхлібпром”	19,07	16,82	17,28	17,71	15,74	–	–	–	–	–
ТОВ “Надзбруччя хліб”	6,84	22,52	13,34	13,17	16,41	13,11	6,80	14,19	8,72	7,80
ТОВ “Тернопільхлібпром”	29,38	17,52	12,50	10,65	10,91	9,49	7,65	6,75	5,64	4,73
Разом по хлібозаводах	25,08	17,35	13,09	11,55	11,94	10,43	8,41	8,97	7,40	6,37

Джерело: Розраховано за даними підприємств.

Для визначення питомої ваги адміністративних витрат в операційних витратах підприємства використовують коефіцієнт витратомісткості загальногосподарського управління (табл. 2.15), який обчислюється шляхом ділення адміністративних витрат на операційні витрати підприємства. Зростання цього показника, що спостерігається на досліджуваних підприємствах, свідчить про зростання витрат на управління швидшими темпами, ніж витрат на виробництво продукції та її реалізацію.

Аналогічна ситуація спостерігається стосовно витрат на збут (див. табл. 2.15). Коефіцієнт витратомісткості збутової діяльності, що визначається відношенням витрат на збут до суми операційних витрат, у 2002–2003 рр. становив 0,102, у 2004 р. знизився на 0,027 порівняно з попереднім роком, а починаючи з 2005 р. відбувається його зростання. Це свідчить про зростання частки витрат на збут у структурі операційних витрат на хлібопекарських підприємствах, що пов’язано із зростанням цін на пальне.

Таблиця 2.15

Коефіцієнти витратомісткості загальногосподарського управління та збутової діяльності на хлібопекарських підприємствах у 2002–2006 рр.

Підприємства	Коефіцієнт витратомісткості загальногосподарського управління					Коефіцієнт витратомісткості збутової діяльності				
	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.
ВАТ “Бережанський хлібо завод”	0,221	0,181	0,223	0,257	0,209	0,083	0,040	0,036	0,135	0,114
ВАТ “Микулинецький хлібо завод”	0,094	0,060	0,052	0,067	0,125	0,002	0,013	0,023	0,031	0,043
ТОВ “Бучачхлібпром”	0,054	0,059	0,058	0,057	0,061	–	–	–	–	–
ТОВ “Надзбруччя хліб”	0,147	0,045	0,076	0,082	0,064	0,076	0,150	0,072	0,124	0,134
ТОВ “Тернопільхлібпром”	0,036	0,047	0,046	0,064	0,066	0,112	0,108	0,085	0,122	0,152
Разом по хлібо заводах	0,042	0,050	0,052	0,069	0,068	0,102	0,102	0,075	0,107	0,128

Джерело: Розраховано за даними підприємств.

Аналіз внутрішнього середовища досліджуваних хлібопекарських підприємств Тернопільської області дозволив виявити сильні та слабкі сторони, притаманні хлібо заводам і міні-пекарням, які подано на рис. 2.11.

Зазначимо, що в процесі виробничо-господарської діяльності підприємства існують можливості зниження витрат. Однак кожне підприємство має свої індивідуальні особливості, які формуються під впливом зовнішніх факторів і на основі його організаційно-технологічної структури. Тому важливою частиною стратегічного аналізу є комплексне дослідження одночасно зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу. Назва цього методу складена із початкових літер назви об’єктів стратегічного аналізу, а саме: S – Strength (сильні сторони підприємства); W – Weakness (слабкі сторони підприємства); O – Opportunities (можливості розвитку підприємства); T – Treats (загрози розвитку підприємства). На основі встановлення взаємозв’язків між сильними і слабкими сторонами підприємства та зовнішніми можливостями і

загрозами при проведенні SWOT-аналізу можна розробити систему заходів необхідних для формування та реалізації стратегії зниження витрат.



Рис. 2.11. Сильні та слабкі сторони хлібопекарських підприємств

Джерело: Самостійна розробка автора.

Проведено SWOT-аналіз хлібопекарських підприємствах Тернопільської області, зокрема: ВАТ “Микулинецький хлібозавод”, ВАТ “Чортківський хлібозавод”, ТОВ “Тернопільхлібпром”, ПП “Моноліт”, ТОВ “Дарт”. Ці підприємства вибрано для аналізу, оскільки вони відрізняються за обсягом випуску продукції та величиною витрат, зокрема показниками витрат на 1 грн. реалізованої продукції (див. табл. 2.9). У

процесі аналізу було визначено сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, пов'язані із подальшою діяльністю цих підприємств. Результати SWOT-аналізу зведено у матриці (дод. М), які дають змогу встановити взаємозв'язки між властивими підприємству сильними та слабкими сторонами й зовнішніми можливостями і загрозами. На основі цих зв'язків буде розроблено стратегічні напрямки та підсумковий перелік заходів спрямованих на зниження витрат, що є важливою частиною стратегії зниження витрат.

Таким чином організаційно-технологічні особливості хлібопекарського виробництва впливають на витрати, обсяги випуску продукції та прибутки. Тому при формуванні стратегії зниження витрат підприємства необхідно враховувати тривалість перебування продукції у виробництві, стійкість попиту на неї й ступінь впливу постійних і змінних витрат на прибутковість та обсяг випуску.

Висновки до розділу 2

1. Необхідність розвитку хлібопекарської промисловості зумовлена високою соціальною значимістю підприємств цієї галузі в забезпеченні продовольчої безпеки країни. Хлібопекарські підприємства Тернопільської області функціонують у конкурентному середовищі, однак не розробляють відповідних конкурентних стратегій. Тому аналіз галузі поряд з внутрішнім аналізом діяльності є інформаційним підґрунтям для оцінювання конкурентних можливостей підприємства при формуванні стратегії.

Важливим етапом формування стратегії зниження витрат підприємства є проведення аналізу зовнішнього середовища галузі, в якій функціонує підприємство, організаційно-технологічних особливостей виробництва та стратегічного аналізу витрат.

2. Аналіз діяльності хлібопекарської промисловості здійснено за системою відібраних критеріїв, у яку включено: особливості хлібобулочної продукції та її значення для суспільства, тенденції та перспектив розвитку галузі, уподобання споживачів, постачальники сировини, бар'єри входу в галузь, рівень конкуренції, кількість виробників, технічне оснащення та потужності підприємств, прибутковість галузі, рівень державного втручання та регулювання цін на продукцію, величина та структура витрат.

3. Проведений аналіз виявив, що протягом 2000–2006 рр. у хлібопекарській промисловості намітилась стабілізація порівняно з 90-ми роками минулого століття. Однак, не зважаючи на це, галузь перебуває у недостатньо привабливому стані з точки зору ефективності функціонування та спостерігається скорочення обсягів виробництва продукції. Зокрема, відсутні достовірні дані про реальні обсяги випуску продукції на ринку хліба та хлібобулочних виробів; неповністю завантажені потужності хлібопекарських підприємств; фізично і морально зношене технологічне обладнання, низькі темпи його оновлення; диспаритет цін на сировину, енергоносії та хлібобулочну продукцію.

4. На основі аналізу діяльності хлібопекарської промисловості визначено вплив зовнішнього середовища на діяльність хлібозаводів і міні-пекарень Тернопільської області за такими факторами: вплив на підприємство соціально-економічних тенденцій у зовнішньому середовищі, привабливість ринку, рівень конкуренції у галузі, вплив споживачів і постачальників. Результати показали, що цей вплив на діяльність хлібозаводів і міні-пекарень є неоднаковим.

Загалом стан зовнішнього середовища для міні-пекарень характеризується нестабільністю. Події неочікувані, але вони мають аналоги в минулому. Зміни відбуваються швидше, ніж підприємство реагує на них. При формуванні стратегії можна частково за слабкими сигналами передбачити серйозні проблеми та нові можливості для підприємства.

Для хлібозаводів зовнішнє середовище є більш сприятливим порівняно з міні-пекарнями. Події звичайні, впізнавані у результаті існування аналогії в минулому. Підприємство реагує на зміни у зовнішньому середовищі адекватно та своєчасно. Формування стратегії здійснюють з урахуванням аналогічних ситуацій у минулому. Майбутнє прогнозується за результатами виявлених у минулому закономірностей і тенденцій.

5. Дослідження діяльності підприємств хлібопекарської промисловості дозволило виявити організаційно-технологічні особливості галузі, що впливають на формування стратегії зниження витрат. Ці особливості полягають у тому, що: хлібопекарське виробництво є масовим поточним виробництвом з неперервним режимом технологічного процесу; продукція підприємств має короткий термін зберігання, її потрібно реалізувати протягом доби; попит на продукцію постійно коливається і цим впливає на обсяги виробництва; держава обмежує верхню межу цін на соціально важливі види хліба.

6. Аналіз виявив значну частку матеріальних витрат у структурі витрат підприємства та собівартості одиниці продукції, а також зростання у динаміці частки адміністративних витрат і витрат на збут.

7. Стратегічні можливості зниження витрат необхідно виявляти з урахуванням впливу зовнішнього середовища, ситуації в галузі, організаційно-технологічних особливостей, притаманних конкретному підприємству.

За допомогою методу SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі сторони підприємств і зовнішні можливості та загрози, на основі яких буде розробляються стратегічні напрямки та підсумковий перелік заходів для формування стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств.

Основні наукові результати розділу опубліковані в працях: 64, 68, 71, 167, 171.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Формування системи забезпечення стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств

Визначаючи стратегічні напрямки діяльності та формуючи стратегію, підприємство не завжди має можливість впливати або ефективно управляти усіма процесами, які відбуваються в навколишньому середовищі. Аналіз динаміки величини та структури витрат підприємства і порівняння їх із співвідношеннями у конкурентів, дозволив визначити певні тенденції розвитку підприємств-конкурентів та є інформаційним підґрунтям для прийняття відповідних стратегічних рішень. Тому наступним етапом формування стратегії є визначення та постановка завдань спрямованих на зниження витрат на основі результатів стратегічного аналізу діяльності хлібопекарських підприємств. Завдання стратегії зниження витрат полягають у виборі технології з мінімальними витратами, мінімізації вартості одиниці продукції та раціоналізації використання ресурсів. Для виявлення і реалізації напрямків досягнення поставлених завдань необхідно сформувати систему забезпечення стратегії зниження витрат, яка дозволить виявити резерви, розвинути ключові компетенції та змоделювати сценарії розвитку подій за оптимістичного й песимістичного варіантів розвитку подій.

Російські економісти А. Т. Зуб і М. В. Локтіонов пропонують на основі аналізу фінансових даних за попередні періоди здійснювати оцінювання і розрахунок майбутніх витрат. Так, при формуванні стратегії для зниження витрат необхідно [57, 377–379]:

- 1) класифікувати витрати за чітко визначеними категоріями;
- 2) зосередитись на найбільш значних витратах і визначити, які з них потрібно скоригувати;

3) запланувати і реалізувати зниження витрат.

З метою зниження виробничих витрат та підвищення ефективності діяльності хлібопекарських підприємств при формуванні стратегії зниження витрат необхідно виявляти та використовувати резерви, що показують за рахунок чого можна досягнути скорочення витрат на підприємстві.

Резерви виробництва – це внутрішні можливості кращого використання ресурсів підприємства, що дають змогу нарощувати обсяг виробництва продукції, підвищувати її якість без залучення значних додаткових коштів із зовнішніх джерел та з власного резервного фонду. Тобто це невикористані можливості, що визначаються як різниця між виробничим потенціалом і фактичним рівнем цього показника [47, 183].

У сучасній літературі існують різні трактування поняття “резерви зниження витрат”, які часто називають джерелами зниження витрат. Так, вчені-економісти І. Ю. Боднар і В. І. Пахомов як джерела розуміють “витрати, за рахунок яких можуть бути знижені витрати” [7, 15]. В широкому розумінні резерви розглядають як невикористані, але реальні можливості підприємства, що сприяють підвищенню ефективності виробництва. Резервами зниження витрат вважають економію живої та уречевленої праці за рахунок зниження різних видів витрат, пов’язаних з виробництвом і реалізацією продукції. Тобто, невикористані можливості для кращого використання всіх факторів виробництва [168, 136].

На нашу думку, наведені тлумачення суті резервів можна доповнити таким визначенням: резерви – це невикористані можливості якнайкращого залучення всіх виробничих факторів у виробничо-господарську діяльність підприємства з метою зниження витрат і підвищення ефективності функціонування.

Резерви зниження витрат різноманітні, тому в працях вітчизняних і зарубіжних вчених [32; 100; 168] значну увагу приділяють їхній класифікації.

Традиційно за часом використання резерви зниження витрат поділяють на поточні та перспективні. Поточні резерви використовують у короткому

періоді й реалізують, в основному, за рахунок раціоналізаторських пропозицій щодо покращення використання обладнання, скорочення і ліквідації браку, втрат робочого часу, вдосконалення організації праці, нормування тощо. Перспективні резерви потребують часу та капітальних вкладень для перебудови виробництва, впровадження нових технологій і встановлення більш продуктивного устаткування.

В. П. Грузінов і К. К. Максимов [32, 252] зазначають, що при управлінні діяльністю, яка спрямована на зниження витрат, слід виходити із виявлення резервів, необхідних для цього. Тому розрізняють виробничі та поточні резерви. Виробничі резерви передбачають створення у виробничому плані оптимального рівня резервів, що забезпечують надійне функціонування системи при можливих збоях. Їхня величина залежить від обсягу виробництва, зміни цін на сировину та можливості її швидкого придбання тощо. Поточні резерви виявляють на основі зіставлення результатів діяльності з планом і підсумками попереднього періоду. До поточних резервів відносять скорочення втрат сировини (в процесі зберігання, транспортування, переробки) та робочого часу, ліквідацію простоїв, раціональне використання сировини.

Залежно від методу реалізації резервів їх поділяють на технічні, організаційні, економічні й соціальні.

Залежно від місця виникнення і використання розрізняють зовнішні та внутрішні резерви зниження витрат. Зовнішні резерви поділяють на народногосподарські й галузеві. До народногосподарських резервів можна віднести удосконалення управління народним господарством, інтенсифікацію сировинної бази, а саме: удосконалення сировинних зон і покращення якості тих видів сировини, використання яких впливає на зниження витрат у всьому народному господарстві. Галузеві резерви сприяють зниженню витрат виробництва в конкретній галузі промисловості й характеризуються удосконаленням управління галуззю, раціональним розташуванням підприємств, інноваційними впровадженнями досягнень

науки і техніки, удосконаленням асортименту та якості продукції. В сукупності народногосподарські й галузеві резерви є важливими передумовами для виявлення та залучення внутрішніх резервів зниження витрат, які виникають і реалізуються безпосередньо на підприємствах.

Внутрішні резерви відіграють важливу роль у комплексі заходів, спрямованих на підвищення народногосподарської ефективності виробництва, пов'язаних з впровадженням усіх груп резервів, і можуть поділитись на резерви економії засобів праці, предметів праці та робочого часу.

На всіх стадіях процесу виробництва продукції існує імовірність зниження витрат, тому за характером використання розрізняють резерви процесу постачання, виробничого процесу, управління і обслуговування виробництва, збуту продукції [168, 136]. Подаємо класифікацію внутрішніх резервів зниження витрат на рис. 3.1.

З метою виявлення резервів зниження витрат вираховують загальну суму витрат підприємства за економічними елементами; величину витрат в місцях їхнього виникнення та з врахуванням конкретної форми виробничого використання; частку витрат, що припадає на управління, основне та допоміжне виробництво.

Для формування системи забезпечення стратегії зниження витрат на основі складових витрат пропонуємо реалізовувати резерви, які спрямовані на:

- зниження витрат сировини, матеріалів, палива, енергії на одиницю продукції;
- зменшення або оптимізацію розміру амортизаційних відрахувань та трудомісткості одиниці продукції;
- зниження накладних витрат;
- зменшення відходів і втрат;
- ліквідацію браку;
- впровадження нових видів економічних матеріалів і замінників;



Рис. 3.1. Внутрішні резерви зниження витрат

Джерело: Побудовано автором на основі узагальнення наукових досліджень.

- комплексне використання сировини і матеріалів;
- зменшення повернутих відходів;
- ліквідацію непродуктивних витрат.

Проведений аналіз особливостей виявлення, систематизації та реалізації резервів зниження витрат, на нашу думку, дає змогу поділити їх залежно від впливу на результат виробничої діяльності підприємства на:

- резерви, які потребують додаткового залучення виробничих ресурсів;
- резерви, які сприяють підвищенню ефективності виробництва в результаті раціонального використання сировини, матеріалів, устаткування та підвищення продуктивності праці.

Узагальнюючи вищевикладене, вважаємо за доцільне здійснювати поділ резервів зниження витрат при формуванні стратегії зниження витрат залежно від:

- зміни обсягів запасів матеріально-сировинних, трудових і фінансових ресурсів;
- можливої взаємозамінності ресурсів у процесі виробництва;
- інтенсифікації використання ресурсів та зниженням питомої ваги витрат на одиницю продукції.

Зазначений підхід до класифікації резервів дозволяє всебічно охопити всі стадії виробничого процесу та всі елементи витрат і виявити за рахунок чого можна досягнути зниження витрат.

Однак кожна галузь промисловості має свої особливості щодо формування резервів зниження витрат на виробництво продукції. Стосовно підприємств хлібопекарської промисловості, то найістотніші резерви зниження витрат полягають у:

- зменшенні витрат від розпилювання борошна та сухих речовин, зниженні припічки та усушки (у зменшенні витрат муки у вигляді розпилювання, напівфабрикатів і сухої речовини при бродінні опари, тіста за рахунок зниження припічки на стадії випікання хліба, усушки – при вистиганні хліба);
- економії борошна, окремих видів допоміжних матеріалів, палива і електроенергії;
- оптимізації запасів борошна та допоміжних матеріалів;

- максимальному використанні потужностей виробничих площ, технологічного обладнання та хлібопекарських печей;
- впровадженні установок безтарного зберігання борошна і додаткової сировини;
- ліквідації ручних процесів виробництва, підвищенні продуктивності та покращенні умов праці за рахунок комплексної механізації й автоматизації виробничих процесів, допоміжних операцій, вантажно-розвантажувальних і транспортно-складських робіт;
- скороченні виробничого циклу і зменшенні технологічних втрат у результаті оптимізації та інтенсифікація основних технологічних процесів виробництва продукції;
- впровадженні та використанні сучасних хлібопекарських печей нових конструкцій різної продуктивності з нафтогазовим, електричним обігрівом і автоматичним регулюванням процесу згоряння палива (печі повністю автоматизовані, зі спеціальними системами рівномірного розподілу теплових потоків, з процесорами, які змінюють теплові режими випікання на різних його етапах);
- економії робочого часу;
- поліпшенні якості продукції;
- підвищенні ефективності використання спеціалізованого транспорту для транспортування борошна, хліба та хлібобулочних виробів;
- підвищенні термінів служби жорсткої і м'якої тари;
- ліквідації невиробничих втрат і ін.

Наведених у літературі резервів є багато, але не всі вони мають стратегічне спрямування та не завжди одночасно можуть бути реалізовані у практичній діяльності конкретного підприємства. Тому вважаємо за доцільне зосередити увагу на виділенні тих стратегічно важливих резервів, які сприятимуть підсиленню компетенцій підприємств і перетворенню їх у ключові компетенції.

Внутрішніми компетенціями хлібопекарського підприємства є рецептура і технологія випікання хліба, здатність створювати конкурентноспроможну продукцію, відпрацьовані та ефективні бізнес-процеси управління якістю та збутом, маркетинг, планування, бюджетування, мотивація персоналу, наявність кваліфікованого персоналу, який непросто знайти на ринку праці та підготовка якого потребує певного часу.

До зовнішніх компетенцій відносяться зв'язки з постачальниками і споживачами, зв'язки з органами державного управління та можливість лобювання, зв'язки з фінансовими інститутами та інвесторами, тобто спроможність забезпечувати фінансування в необхідному обсязі, в короткі терміни і за прийнятною вартістю.

При формуванні стратегії зниження витрат підприємства доцільно виявляти, створювати та підсилювати внутрішні та зовнішні компетенції.

Визначення ключових компетенцій хлібопекарських підприємств передбачає врахування таких факторів [83, 139]:

- ставлення споживачів до іміджу підприємства та до його продукції, яку вони повинні вважати кращою, ніж у інших виробників;
- ключові компетенції повинні бути унікальними для підприємства, мати властивості, які неможливо відтворити конкурентами, відсутність підробок (при випіканні хліба та хлібобулочних виробів за одним і тим самим рецептом, але на різному обладнанні смак буде дещо іншим; застосування маркування продукції);
- необхідне постійне удосконалення та оновлення процесів, продукції та ключових компетенцій;
- якщо ключові компетенції різних підприємств комплементарні, доповнюють одна одну, то конкурентні переваги можуть виникнути при створенні унікальної мережі відносин з постачальниками, дистриб'юторами, клієнтами і навіть конкурентами (виникає ефект мультиплікації);

– компетенції базуються на знаннях і вміннях підприємства, тому керівники повинні удосконалювати шляхи і способи набування знань, які є потенційно потужним джерелом створення нової вартості.

Деякі науковці вважають, що підхід, який базується на ключових компетенціях, несумісний з конкурентними стратегіями. Інші вчені притримуються думки, що ці два підходи не суперечать, а доповнюють один одного. Існуючі між ними взаємозв'язки найкраще представити за допомогою вартісного ланцюга підприємства [83, 139].

Вартісний ланцюг доцільно використати для виявлення резервів зниження витрат та ключових компетенцій на усіх етапах створення продукції при формуванні стратегії зниження витрат.

Вартісний ланцюжок, вперше запропонований американським вченим М. Портером, – це узгоджена послідовність різних видів діяльності, що утворюють цінність для споживачів. Розрізняють загальний вартісний ланцюг та ланцюжок формування вартості всередині підприємства. М. Портер розглядає ланцюг витрат підприємства як такий, що складається з усіх дій і процесів, які здійснює підприємство для розробки, виробництва, продажу та постачання своєї продукції. Цей ланцюг відображає набір взаємопов'язаних між собою видів діяльності, що починається із забезпечення сировиною, продовжується у процесі виробництва продукції та просування її на ринку до кінцевого споживача. Стратегічний аналіз вартісного ланцюжка підприємства дає змогу оцінити основні види діяльності при створенні продукту для споживача, а також вплив на процес виробництва допоміжних видів діяльності. Структура цього ланцюжка схематично представлена на рис. 3.2.

Ланцюг витрат підприємства та спосіб, за допомогою якого підприємство виконує індивідуальні дії, відображає історію, стратегію, підходи до її практичного застосування, основні способи економічного здійснення самих дій на підприємстві [165, 139]. За допомогою цього

ланцюга можна виявити види діяльності, які потенційно мають конкурентні переваги.



Рис. 3.2. Вартісний ланцюг підприємства

Джерело: [122, 60].

Розкладаючи діяльність підприємства на окремі операції, стратегічно пов'язані дії та напрями діяльності, можна краще зрозуміти структуру витрат і визначити їхні основні складові. Оскільки кожний вид діяльності пов'язаний з витратами, то побудова вартісного ланцюжка для підприємства дає змогу оцінити рівень витрат окремих видів діяльності й проаналізувати ці витрати з метою виявлення резервів їхнього зниження та створення ключових компетенцій.

Однак діяльність підприємства є лише частиною загальної системи, в якій діють інші учасники: постачальники, покупці, конкуренти, а кінцевий споживач оплачує вартість, створену всією галузевою системою. Тому ланцюг витрат підприємства в системі ланцюга витрат галузі враховує

зв'язки з постачальниками сировини та замовниками продукції, а також зв'язки між вартісними ланцюжками сегментів підприємства й у межах кожного сегменту. Стратегічна концепція ланцюга витрат з виробництва хліба та хлібобулочних виробів представлена на рис. 3.3.

Використання вартісних ланцюгів дає змогу виявити потенційні джерела економічних переваг за допомогою поєднання основних внутрішніх можливостей підприємства із зовнішнім конкурентним середовищем для здійснення оптимального розподілу ресурсів. Переглянувши та удосконаливши вартісний ланцюг з виробництва продукції, можна досягнути зниження витрат за рахунок таких стратегічних заходів:

- спрощення процедури розробки продукції – внести конструктивні зміни у вироблювану продукцію, зокрема рецептуру та технологію виробництва хлібобулочних виробів, для того, щоб мати можливість використовувати менш дорогі компоненти, де це можливо;
- відмова від непотрібних властивостей товару;
- не витрачати на здійснення виробничо-господарської діяльності більше, ніж необхідно у даний час;
- використання менш капіталомісткої, трудомісткої чи енергомісткої технології;
- використання дешевших ресурсів та сировини;
- скорочення витрат оптово-роздрібною ланки – намагатись домовлятись про більш вигідні умови з постачальниками та іншими партнерами, а якщо немає такої можливості, шукати нових, які можуть запропонувати більш вигідні умови для підприємства; скоротити витрати на сировину і матеріали, переглянути на свою користь умови договорів з існуючими постачальниками або знайти нових; налагодити прями зв'язки з постачальниками або скоротити кількість посередників; укласти угоди з постачальниками, які пропонують більш вигідні умови;
- розміщення виробничих потужностей ближче до споживачів;
- концентрування на обмеженому переліку вимог споживачів до продукції;



Рис. 3.3. Стратегічна концепція вартісного ланцюга з виробництва хлібобулочних виробів
 Джерело: Побудовано автором.

- удосконалення вертикальної інтеграції – розвивати тісні взаємовідносини з постачальниками для контролю та, якщо можна, зниження вартості отримуваних від них матеріалів і послуг; сприяти постачальникам у зниженні їхніх витрат, зокрема великі виробники хлібобулочних виробів можуть співпрацювати з місцевими фермерами, допомагаючи їм у зниженні витрат і забезпечуючи для себе низькі ціни на зерно, та, відповідно, на борошно;
- удосконалення горизонтальної інтеграції – здійснювати спільні закупки сировини разом з іншими покупцями в одного постачальника, два хлібопекарських підприємства (міні-пекарні) можуть здійснювати спільну закупку сировини й отримувати знижку за великі обсяги придбаної продукції;
- оптимізація технологічних процесів – визначити, чи можна досягнути економії за рахунок поліпшення технологічних процесів і організації праці, витрачаючи менше сировини на одиницю продукції;
- скорочення витрат на оплату праці за рахунок скорочення чисельності працюючих і підвищення продуктивності праці;
- оренда чи володіння – визначити, чи краще орендувати приміщення (устаткування тощо), чи купити і бути власником;
- впровадження ресурсозберігаючих технологічних процесів, які дають змогу економити на вартості сировини;
- встановлення більш жорсткого контролю – якщо обліковувати усі витрати, то їх стане менше.

На основі стратегічної концепції вартісного ланцюга і виявлених можливостей щодо зниження витрат можна створити ключові компетенції в сфері матеріально-технічного постачання, виробництва, збуту продукції та іншій допоміжній діяльності підприємств. Компетенції, які хлібопекарські підприємства можуть розвивати й перетворювати їх у ключові компетенції при здійсненні основної та допоміжної діяльності вартісного ланцюга при формуванні стратегії зниження витрат представлено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Ключові компетенції у вартісному ланцюзі хлібопекарського підприємства при формуванні стратегії зниження витрат

Джерело: Побудовано автором.

Ключові компетенції є результатом колективного навчання, координації виробничих навичок, інтеграції різних технологій і доставки цінності продукції споживачам. Щоб зрозуміти переваги конкурентів, які залежать від цінових і споживчих властивостей продукції, необхідно вивчати не тільки кінцеві продукти, а й ключові компетенції, за допомогою яких їх створюють. Ієрархію ключових компетенцій, продуктів і кінцевих продуктів хлібопекарського підприємства приведено на рис. 3.5.

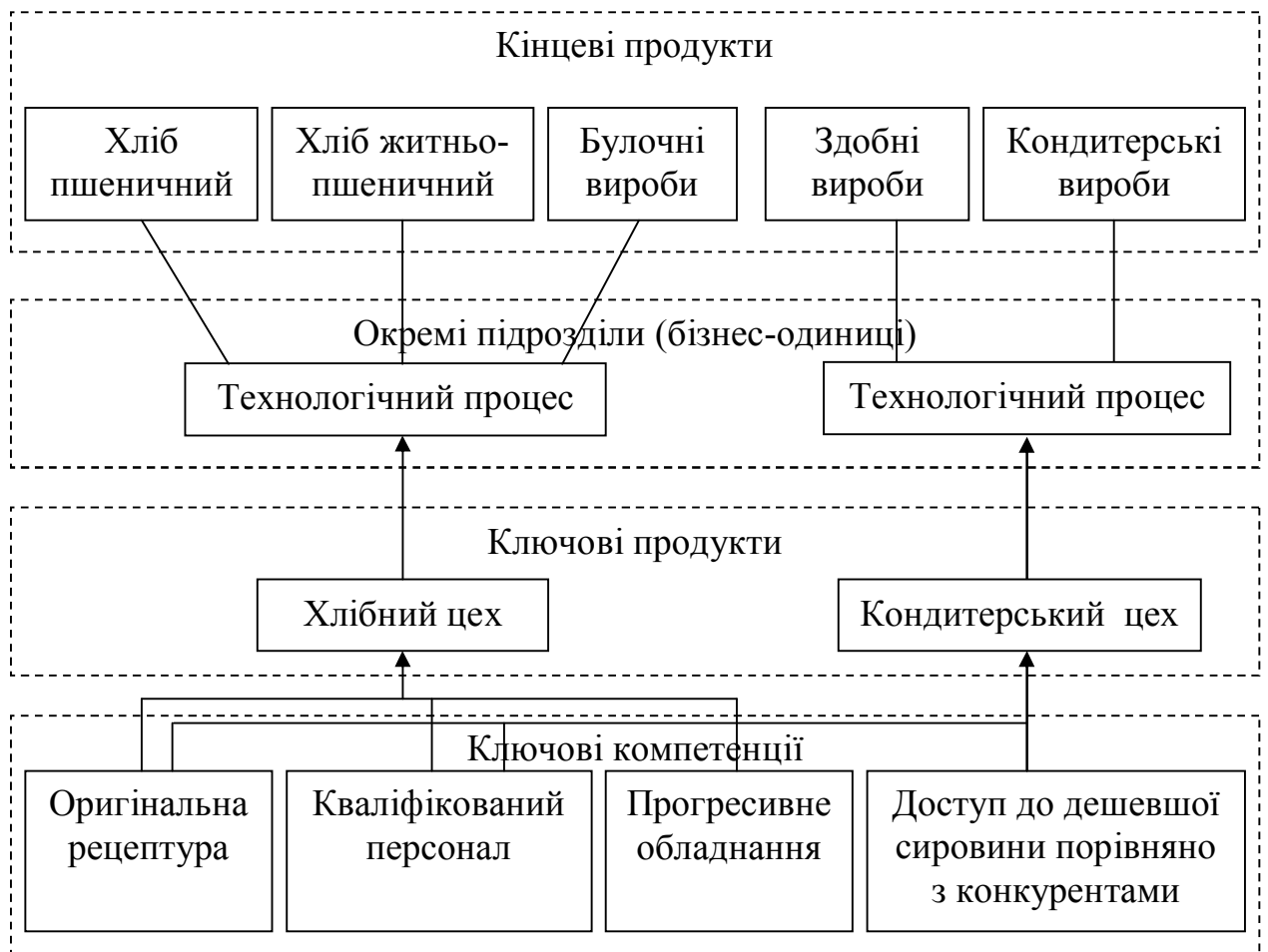


Рис. 3.5. Ключові компетенції як засоби створення кінцевих продуктів та конкурентоспроможності хлібопекарського підприємства

Джерело: Адаптовано автором до хлібопекарських підприємств.

Ключові компетенції є не лише засобом створення кінцевих продуктів, а й забезпечення конкурентоспроможності хлібопекарського підприємства при формуванні стратегії зниження витрат.

У хлібопекарській промисловості можна забезпечити більш раціональне транспортування, зберігання, внутрішньозаводське транспортування і використання основної та додаткової сировини шляхом механізації вантажно-розвантажувальних і транспортно-складських робіт. Це дасть змогу ліквідувати або значною мірою скоротити ручну працю, підвищити продуктивність праці та кваліфікаційний рівень робітників, знизити втрати основної і додаткової сировини й, відповідно, витрати підприємства на виробництво загалом і на одиницю продукції зокрема.

Існують різні типові схеми безтарного перевезення, зберігання і внутрішньозаводського транспортування основної та додаткової сировини для підприємств великої, середньої і малої потужності. На великих підприємствах хлібопекарської промисловості застосовують установки безтарного приймання і зберігання муки відкритого типу, що не потребують додаткових капітальних вкладень і спорудження спеціальних будівель. Однак слід враховувати, що не завжди хлібопекарські підприємства мають можливість організувати безтарну доставку і зберігання муки. В цьому випадку доцільно застосовувати контейнерний спосіб доставки і зберігання муки, що забезпечує досить високий рівень механізації робіт. Такий досвід у випіканні хліба є; він показав свою економічну ефективність порівняно з тарним зберіганням муки.

Безтарне приймання і зберігання муки передбачає як аерозольне, так і механічне або змішане транспортування муки. У промисловості накопичено великий досвід спорудження складів безтарного зберігання муки з використанням нетрадиційних схем.

Основним напрямком в механізації вантажно-розвантажувальних і транспортно-складських робіт на складах сировини є перевезення, зберігання, транспортування всередині підприємства сировини в рідкому

вигляді. Це найбільш раціональний і економічний спосіб, що дозволяє практично повністю ліквідувати ручну працю і скоротити втрати сировини.

Досвід багатьох хлібо заводів показує, що склади сировини, яку доставляють в автоцистернах з пневмо- і гідророзвантаженням, забезпечують централізовану підготовку цих видів сировини до виробництва, зокрема розчинення, підтримання необхідної температури, фільтрацію і необхідну концентрацію, а також автоматичне регулювання запасу сировини у витратних місткостях.

Постачання на хлібопекарські підприємства солі, розфасованої у мішки, передбачає обладнання спеціального місця для розміщення партії солі, її розпаковування і транспортування на розчинення, що підвищує витрати підприємства. Тому впровадження мокрого зберігання солі з автоматичним підтриманням концентрації сольового розчину дозволяє скоротити втрати солі (до 3%) і знизити витрати. При використанні сольового розчину доцільно застосовувати економічні і (довговічні) міцні залізобетонні місткості, а також типові уніфіковані установки.

На хлібопекарських підприємствах при виробництві хліба і хлібобулочних виробів використовують, в основному, пресовані дріжджі з дріжджових заводів і рідкі дріжджі, виготовлені на хлібопекарських підприємствах. Ефективною є заміна пресованих дріжджів дріжджовим молоком або рідким дріжджовим концентратом, при цьому немає необхідності у розвантаженні, внутрішньозаводському транспортуванні, розпаковуванні і розчиненні пресованих дріжджів. Дріжджове молоко постачають на хлібозаводи у спеціальних автоцистернах безпосередньо з дріжджових заводів. Крім того, в концентраті дріжджові клітини знаходяться у більш активному стані, ніж у пресованих дріжджах, що дає можливість зменшити витрачання дріжджів на виробництво хлібобулочних виробів. В основному використовують дріжджове молоко з вмістом 400-600 г дріжджів на 1 л концентрату. Підймальна сила його краща, ніж пресованих дріжджів, що сприяє прискоренню процесу бродіння, підвищує якість продукції. Однак

варто зазначити, що використання дріжджового молока на хлібозаводах є ефективним і сприяє зниженню витрат лише тоді, коли підприємство витрачає не менше 50 т пресованих дріжджів на рік, а його постачальники знаходяться на відстані до 50 км. Вченими-економістами [26, 134] розраховано, що при необхідності постачання дріжджового молока на віддаль понад 50 км і до 50 т в рік може бути ефективним при організації кільцевого завезення на підприємства.

Для покращення якості хлібобулочних виробів і підвищення їхньої харчової цінності використовують жир (олію, маргарин). Постачання на підприємство маргарину в тарі передбачає витрати на розвантаження транспорту, розпаковування, передання на виробництво, розтоплення і інші операції, а також тару і пакувальні матеріали. Тому для великих хлібозаводів, які витрачають понад 100 т маргарину в рік і знаходяться на відстані до 50 км від маргаринового заводу, доцільно впроваджувати використання безводного рідкого жиру. Застосування безводного рідкого жиру сприяє покращенню якості булочних виробів, дозволяє механізувати процеси прийому, зберігання і внутрізаводського транспортування жиру, вивільнити тару і знизити трудові витрати.

Все більшого поширення набуває безтарний спосіб перевезення і зберігання цукру (у вигляді цукрового сиропу). Приймання цукрового сиропу певної концентрації, який постачають в автоцистерні з цукрового заводу, його зберігання і внутрізаводське транспортування насосами на виробництво є ефективним при незначних капітальних вкладеннях на спорудження установки, а транспортні витрати не перевищують економію мішкотари і витрати на розвантаження і розпаковування мішків.

Можливе впровадження установок безтарного зберігання цукру при постачанні його у спеціальних машинах, що дозволяє механізувати ручну працю і знизити втрати сировини. При отриманні цукру в мішках на складі монтують установку для розпаковування мішків з цукром. В обох випадках з цукру на підприємстві готують цукровий розчин на період від доби і більше,

залежно від умов виробництва, що дає можливість забезпечити необхідну якість продукції.

Постійно зростають обсяги використання молочних продуктів і продуктів переробки молока (сироватка, склотини) у виробництві хліба і хлібоулочних виробів. Тому, як свідчить досвід провідних підприємств хлібопекарської галузі, найбільш доцільно і економічно вигідно використовувати безтарну доставку молочних продуктів на підприємства.

Враховуючи високу матеріаломісткість хлібопекарського виробництва, для підвищення його ефективності необхідно особливу увагу приділяти забезпеченню раціонального використання всіх видів сировини. Потрібно планувати збільшення обсягів безтарного перевезення і зберігання муки, дріжджового концентрату, безводного рідкого жиру, цукру, солі, молокопродуктів, патоки, олії; встановлювати машини і механізми, робочі частини яких оброблені водовідштовхувальними матеріалами, до яких не прилипає тісто, застосовувати з цією метою обдування повітрям, пропитувати тканини кремнійорганічними й іншими речовинами, збільшити випікання хліба у формах і на листах з стійким полімерним покриттям, що дозволяє, за даними ряду підприємств, на кожній тисячі тонн хліба економити до 1 т олії [26, 148–149].

Необхідно усувати втрати сировини і готової продукції на всіх стадіях виробництва, транспортування, зберігання і реалізації, знижувати безповоротні втрати, впроваджувати безвідходні технології, забезпечувати повну герметизацію ліній обладнання, не допускати втрати при поділі тіста на шматки, транспортуванні та зберіганні готової продукції.

Правильний перерозподіл теплоти по зонах випікання, хороше зволоження парою у першій зоні, зниження вентиляційних втрат, сприскування готової продукції і в окремих випадках заготовок дозволяє зменшити втрати на припічку, зекономити муку, знизити питому вагу витрат палива. Зниженню витрат сприяє також встановлення печей сучасних

конструкцій, які володіють мінімальною тепловою інерцією, яка дозволяє досить швидко здійснювати переходи від одного сорту до іншого.

Виходячи з наведеного у 2 розділі аналізу, який дозволив нам констатувати причини зниження обсягів виробництва продукції, прибутковості галузі та виявлених резервів зниження витрат, пропонуємо підприємствам визначати реальний попит на продукцію, розширювати асортимент хлібобулочних виробів, розширювати ринки збуту та нарощувати обсяги виробництва, раціонально використовувати наявні потужності, оновлювати та модернізувати основні фонди, знижувати виробничі та комерційні витрати. Таким чином, формування стратегії зниження витрат передбачає комплексний підхід до виявлення й обґрунтування резервів, пошуку шляхів реалізації та перетворення їх на ключові компетенції на усіх можливих ланках вартісного ланцюга.

3.2. Зниження витрат на засадах інтервальної моделі оптимізації витрат хлібопекарських підприємств

При формуванні стратегії зниження витрат необхідно враховувати, що витрати на хлібопекарських підприємствах загалом і витрати віднесені на одиницю продукції зокрема, значною мірою залежать від обсягів виробництва. Проте відомим є факт, що різні підприємства однакових розмірів, або принаймні, ті які можуть випускати однакові обсяги продукції, мають різні витрати на одиницю продукції. Такі ситуації виникають у результаті впливу різних факторів навколишнього середовища. Тому при розробці рекомендацій, спрямованих на мінімізацію витрат, необхідно орієнтуватися не лише на окремі підприємства, а й на групи з приблизно однаковими виробничими потужностями та потенціалом.

Для розрахунку оптимальних обсягів виробництва продукції, що враховують реальні умови діяльності підприємств, застосовують

оптимізаційні моделі з визначеними цільовою функцією й обмеженнями. Оптимізація витрат є визначальною для прийняття рішень при формуванні стратегії зниження витрат підприємства, а також дає змогу прогнозувати результати обраної стратегії.

У літературі з економіко-математичного моделювання розроблено задачі оптимізації, постановка яких є класичною й описана багатьма науковцями [61; 63; 173]. Однак вважаємо, що при формуванні стратегії зниження витрат існує об'єктивна необхідність у побудові на основі стандартної задачі лінійного програмування модифікованої економіко-математичної моделі оптимізації витрат хлібопекарських підприємств з різними обсягами виробництва, що ґрунтується на визначенні гарантованих меж ефективності функціонування різних груп хлібопекарських підприємств з урахуванням мінливості впливу факторів навколишнього середовища.

Задачі оптимізації витрат з виробництва хлібобулочних виробів переважно формалізують у вигляді задач лінійного програмування, в яких цільовою функцією є мінімум сукупних витрат за структурою виробництва [61, 10–12; 63, 16–20; 173, 24–26]:

$$\sum_{i=1}^N a_i \cdot x_i + p \xrightarrow{x_i, i=1, \dots, N} \min, \quad (3.1)$$

де x_i – обсяг виробництва хлібобулочних виробів (хліба) i -го виду, кг;

a_i – змінні витрати на виробництво одиниці хлібобулочних виробів i -го виду, грн./кг;

p – постійні витрати, грн.

При цьому множину допустимих розв'язків задач лінійного програмування з економічної точки зору доцільно сформулювати на основі таких трьох умов:

1) умови забезпечення заданого прибутку Pr від виробництва та реалізації усіх видів продукції:

$$Pr \leq \sum_{i=1}^N c_i \cdot x_i - \left(\sum_{i=1}^N a_i \cdot x_i + p \right), \quad (3.2)$$

де c_i – ціна реалізації i -го виду продукції, грн./кг;

2) умови, що задають обмеження на запаси сировини:

$$\sum_{i=1}^N k_{ij} \cdot x_i \leq b_j, j = 1, \dots, m, \quad (3.3)$$

де k_{ij} – норми витрат j -го виду сировини на виробництво одиниці хлібобулочних виробів i -го виду, кг;

b_j – максимально можливі запаси сировинних ресурсів j -го виду, кг;

3) умови, що задають обмеження на споживання виробленої продукції:

$$x_i \geq x'_i, i = 1, \dots, m, \quad (3.4)$$

де x'_i – попит на хлібобулочні вироби i -го виду досліджуваного підприємства, визначений на основі виконання договорів про постачання продукції, укладених відповідно до тенденцій формування попиту, кг.

Однак така постановка задачі в більшості випадків є неприйнятною, оскільки, як правило, можливості мінімізації витрат у заданій задачі обмежно ресурсним забезпеченням і нормами витрат на виробництво одиниці продукції. У зв'язку з цим може виникнути ситуація, коли обмеження (3.2), що стосується отримання заданого прибутку, призведе до відсутності розв'язку даної задачі. Для усунення цієї проблеми, цільову функцію зручно сформулювати у вигляді, який передбачає урахування двох компонент у критерії: мінімуму витрат і максимуму доходу. Адже загальновідомо, що виконання умови мінімізації витрат не гарантує виконання умови максимізації прибутку, а досягнення максимального сукупного прибутку можливе за мінімальних витрат [166]. Хлібопекарські підприємства обмежено впливають на ціну продукції, а, відповідно, і на дохід, оскільки змушені враховувати рівень державного регулювання цін на соціальні види хліба та ціни на продукцію конкурентів. Тому з метою зниження витрат доцільно ввести обмеження (3.2) у цільову функцію. За цих умов задачу оптимізації витрат у випадку виробництва хлібобулочних виробів зручніше сформулювати в такому вигляді:

$$\sum_{i=1}^N c_i \cdot x_i - \left(\sum_{i=1}^N a_i \cdot x_i + p \right) \xrightarrow{x_i, i=1, \dots, N} \max. \quad (3.5)$$

При цьому множину допустимих обсягів виробництва різних видів хліба з економічної точки зору доцільно сформулювати на основі таких умов:

1) умови, що відображають норми витрат сировини та обмеження на її постачання і запаси:

$$\sum_{i=1}^N k_{ij} \cdot x_i \leq b_j, j = 1, \dots, m, \quad (3.6)$$

2) умови, що задають межу споживання виробленої продукції:

$$x_i \geq x'_i, i = 1, \dots, m. \quad (3.7)$$

У задачах оптимізації виробничих витрат досить часто задають також обмеження на виробничі потужності. Аналіз ринку хлібобулочних виробів та діяльності хлібопекарських підприємств показав, що на сьогоднішній день конкурентне середовище на цьому ринку є доволі жорстким у результаті збільшення кількості виробників та зменшення обсягів споживання традиційних хлібобулочних виробів населенням. Це призвело до зниження завантаженості обладнання, а тому в цій задачі оптимізації виробничих витрат не доцільно вводити обмеження на виробничі потужності.

Слід вказати на особливості постановки задачі оптимізації виробничих витрат для хлібопекарських підприємств. Продукція цих підприємств має обмежені терміни зберігання, тому збільшувати її випуск окремим підприємством доцільно лише за умови перерозподілу традиційно-складених ринків збуту.

У традиційних економіко-математичних моделях виду (3.5) – (3.7), числові значення реалізаційної ціни c_i , змінних a_i та постійних p витрат, норм витрат сировини k_{ij} , запасів сировинних ресурсів b_j , попиту x'_i на продукцію вибирають на основі нормативних усереднених даних чи суб'єктивних міркувань. Такі моделі мають основний недолік: не враховують факторів навколишнього середовища, які впливають на об'єктивність оцінювання можливих витрат на підприємствах і на їхню оптимізацію.

У зв'язку з цим пропонуємо модифікувати оптимізаційну модель (3.5) – (3.7) у такий спосіб, щоб результати аналізу й оптимізації виробничих витрат дали змогу зробити висновки стосовно перспективної конкурентоспроможності підприємств з різними обсягами виробництва хлібобулочних виробів при формуванні стратегії зниження витрат. Такий підхід вимагає побудови інтервальної моделі оптимізації витрат для груп підприємств.

Модифікацію економіко-математичної моделі, заданої у вигляді критерію (3.5) та області можливих рішень у вигляді нерівностей (3.6) – (3.7), здійснюємо шляхом заміни значень цін на продукцію c_i , змінних витрат a_i , постійних витрат p , запасів сировинних ресурсів b_j , норм витрат сировини k_{ij} та попиту x_i' у формулах (3.5) – (3.7) на їхні інтервальні оцінки, відповідно: $[c_i^-; c_i^+]$, $[a_i^-; a_i^+]$, $[p^-; p^+]$, $[b_j^-; b_j^+]$, $[k_{ij}^-; k_{ij}^+]$, $[x_i'^-; x_i'^+]$, які відображають гарантовані межі відповідного коефіцієнта в групі підприємств однакової категорії, тобто зі співмірними обсягами виробництва [23; 24]. За цих умов, економіко-математична модель (3.5) – (3.7) матиме такий вигляд:

$$\sum_{i=1}^N [c_i^-; c_i^+] \cdot x_i - \left(\sum_{i=1}^N [a_i^-; a_i^+] \cdot x_i + [p^-; p^+] \right) \xrightarrow{x_i, i=1, \dots, N} \max, \quad (3.8)$$

$$\sum_{i=1}^N [k_{ij}^-; k_{ij}^+] \cdot x_i \leq [b_j^-; b_j^+], j = 1, \dots, m, \quad (3.9)$$

$$x_i \geq [x_i'^-; x_i'^+], i = 1, \dots, m. \quad (3.10)$$

Враховуючи, що замість значень цін на продукцію c_i , змінних витрат a_i , постійних витрат p , запасів сировинних ресурсів b_j , норм витрат сировини k_{ij} та попиту x_i' використано їхні інтервальні оцінки відповідно: $[c_i^-; c_i^+]$, $[a_i^-; a_i^+]$, $[p^-; p^+]$, $[b_j^-; b_j^+]$, $[k_{ij}^-; k_{ij}^+]$, $[x_i'^-; x_i'^+]$, отримані за групами підприємств, то поставлена задача (3.8) – (3.10) оптимізації витрат є задачею

лінійного програмування з інтервальними коефіцієнтами. Відповідно, існує множина розв'язків у вигляді гарантованих інтервалів значень обсягів виробництва хлібобулочних виробів, які забезпечуватимуть мінімальні витрати в межах групи підприємств. Таким чином, обмеження на запаси сировини й споживання виробленої продукції буде враховано в отриманих інтервалах обсягів виробництва.

Проведемо аналіз задачі оптимізації витрат (3.8) – (3.10). Для її розв'язування можна використати методи лінійного програмування, попередньо трансформувавши до множини задач, кожна із яких складена на основі комбінацій нижніх та верхніх меж інтервалів, наприклад, у такому вигляді:

$$\sum_{i=1}^N c_i^- \cdot x_i - \left(\sum_{i=1}^N a_i^+ \cdot x_i + p^+ \right) \xrightarrow{x_i, i=1, \dots, N} \max, \quad (3.11)$$

$$\sum_{i=1}^N k_{ij}^+ \cdot x_i \leq b_j^-, j = 1, \dots, m, \quad (3.12)$$

$$x_i \geq x_i'^-, i = 1, \dots, N. \quad (3.13)$$

Тоді розв'язком задачі (3.8) – (3.10) буде об'єднання розв'язків задач типу (3.11) – (3.13). Проте кількість задач типу (3.11) – (3.13) буде надзвичайно велика. Наприклад, при $m = 1$ кількість задач буде 64. За цих умов найбільш прийнятним варіантом є виділення із множини задач типу (3.11) – (3.13) таких задач, які орієнтовані на песимістичний та оптимістичний варіанти розвитку подій при аналізі та оптимізації витрат. Тобто на дві задачі, кожна із яких відповідає певному підходу.

Проведений аналіз задачі лінійного програмування з інтервальними коефіцієнтами (3.8) – (3.10) за оптимістичним варіантом дозволив сформулювати таку задачу лінійного програмування:

$$\sum_{i=1}^N c_i^+ \cdot x_i - \left(\sum_{i=1}^N a_i^- \cdot x_i + p^- \right) \xrightarrow{x_i, i=1, \dots, N} \max, \quad (3.14)$$

$$\sum_{i=1}^N k_{ij}^- \cdot x_i \leq b_j^+, j = 1, \dots, m, \quad (3.15)$$

$$x_i \geq x_i'^+, i = 1, \dots, N, \quad (3.16)$$

а для песимістичного варіанту отримаємо таку задачу:

$$\sum_{i=1}^N c_i^- \cdot x_i - \left(\sum_{i=1}^N a_i^+ \cdot x_i + p^+ \right) \xrightarrow{x_i, i=1, \dots, N} \max, \quad (3.17)$$

$$\sum_{i=1}^N k_{ij}^+ \cdot x_i \leq b_j^-, j = 1, \dots, m, \quad (3.18)$$

$$x_i \geq x_i'^-, i = 1, \dots, N. \quad (3.19)$$

Отримані два варіанти задач дозволяють знайти гарантовані межі ефективності функціонування групи підприємств за умови раціонального використання ресурсів і задоволення попиту, а також дані про мінімальні витрати.

Розглянемо хлібопекарські підприємства Тернопільської області, які мають приблизно однакові можливості щодо зміни витрат, але відрізняються за обсягами виробництва продукції. Для поглибленого дослідження обрано 12 підприємств (6 хлібозаводів і 6 міні-пекарень), обсяги виробництва продукції на яких коливаються від 35 т до 12 тис. т хліба та хлібобулочних виробів на рік (див. дод. Е). Тому для розрахунку оптимізації структури витрат на виробництво ці підприємства поділено на три групи залежно від обсягів випуску продукції. До першої групи ввійшло лише одне підприємство – ТОВ “Тернопільхлібпром”, яке займає найбільшу питому частку в структурі випуску хлібобулочної продукції, оскільки в Тернопільській області немає інших підприємств з такими виробничими потужностями. До другої групи належать хлібозаводи, а до третьої – міні-пекарні. Зокрема з цих двох груп вибрано по два підприємства, які мають як найнижчі, так і найвищі показники витрат на 1 грн. реалізованої продукції у 2004 р. (див. табл. 2.9). Так, у ТОВ “Тернопільхлібпром” витрати на 1 грн. реалізованої продукції склали 0,80 грн., ВАТ “Микулинецький хлібозавод”

– 0,80 грн., ВАТ “Чортківський хлібо завод” – 1,14 грн., ПП “Моноліт” – 0,68 грн., ТОВ “Дарт” – 1,11 грн.

З усього асортименту хлібобулочних виробів для моделі оптимізації витрат взято ті види хліба, які користуються найбільшим попитом у споживачів і займають найбільшу питому вагу в загальному обсязі випуску продукції, а саме: хліб Тернопільський особливий подовий (600 г), хліб білий формовий з борошна I гатунку (600 г), хліб Подільський подовий (750 г).

У межах групи на діяльність кожного хлібопекарського підприємства впливають різні фактори. Це призводить до того, що різними є: завантаження потужностей, виробничі витрати, норми витрат, ціни та попит на продукцію. Характеристики діяльності груп підприємств наведені у дод. Н.

Користуючись даними, наведеними у дод. Н, та перелічивши показники цін, норм витрат та змінних витрат на 1 кг хлібобулочних виробів, отримаємо моделі для оптимізації витрат за трьома видами хлібобулочних виробів.

Для хлібопекарського підприємства, яке ввійшло до першої групи, отримаємо таку модель оптимізації структури виробництва:

Цільова функція

$$2,13 x_1 + 2 x_2 + 1,44 x_3 - (1,22 x_1 + 1,13 x_2 + 0,66 x_3 + 3910200) \xrightarrow{x_1, x_2, x_3} \max$$

Обмеження на ресурси

$$0,458 x_1 \leq 602770$$

$$0,3053 x_1 + 0,7376 x_2 + 0,2587 x_3 \leq 1919730$$

$$0,4286 x_3 \leq 1329950$$

$$0,0191 x_1 + 0,0103 x_2 + 0,0036 x_3 \leq 45120$$

$$0,0115 x_1 + 0,0099 x_2 + 0,0107 x_3 \leq 56810$$

$$0,0076 x_1 \leq 10000$$

$$0,0115 x_1 + 0,0007 x_2 \leq 15740$$

$$0,0038 x_1 \leq 5000$$

Обмеження на попит

$$x_1 \geq 1230000$$

$$x_2 \geq 800000$$

$$x_3 \geq 2900000,$$

де

x_1 – обсяг виробництва хліба Тернопільського особливого подового, кг;

x_2 – обсяг виробництва хліба білого формового з борошна І гатунку, кг;

x_3 – обсяг виробництва хліба Подільського подового, кг.

Зауважимо, що дане підприємство єдине з такими виробничими потужностями і відносно постійними конкурентними умовами в регіоні, тому оптимізаційна модель тільки одна.

За даними, наведеними в дод. Н, отримаємо такі оптимістичну та песимістичну моделі оптимізації структури виробництва для хлібозаводів із середніми обсягами виробництва хлібобулочних виробів, які ввійшли до другої групи:

Оптимістична

Цільова функція

$$2,21 x_1 + 1,83 x_2 + 1,53 x_3 - (1,35 x_1 + 1,12 x_2 + 1,04 x_3 + 79100) \xrightarrow{x_1, x_2, x_3} \max$$

Обмеження на ресурси

$$0,4629 x_1 \leq 112500$$

$$0,749 x_2 + 0,3625 x_3 \leq 137080$$

$$0,3625 x_3 \leq 29910$$

$$0,0231 x_1 + 0,0112 x_2 + 0,0036 x_3 \leq 4930$$

$$0,0115 x_1 + 0,0097 x_2 + 0,0102 x_3 \leq 3610$$

$$0,0077 x_1 \leq 1120$$

$$0,0079 x_1 + 0,0007 x_2 \leq 1200$$

$$0,0039 x_1 \leq 590$$

Обмеження на попит

$$x_1 \geq 130000$$

$$x_2 \geq 100000$$

$$x_3 \geq 75000$$

Песимістична

Цільова функція

$$2,1 x_1 + 1,72 x_2 + 1,46 x_3 - (1,55 x_1 + 1,67 x_2 + 1,17 x_3 + 146600) \xrightarrow{x_1, x_2, x_3} \max$$

Обмеження на ресурси

$$0,4629 x_1 \leq 35640$$

$$0,3086 x_1 + 0,7583 x_2 + 0,3685 x_3 \leq 95480$$

$$0,3685 x_3 \leq 22290$$

$$0,0236 x_1 + 0,0114 x_2 + 0,0037 x_3 \leq 2740$$

$$0,0118 x_1 + 0,0099 x_2 + 0,0111 x_3 \leq 2200$$

$$0,0079 x_1 \leq 590$$

$$0,0115 x_1 + 0,0007 x_2 \leq 970$$

$$0,0077 x_1 \leq 560$$

Обмеження на попит

$$x_1 \geq 70000$$

$$x_2 \geq 60000$$

$$x_3 \geq 55000$$

Для третьої групи, до якої ввійшли міні-пекарні, за даними дод. Н отримаємо такі оптимістичну та песимістичну моделі оптимізації структури виробництва:

Оптимістична

Цільова функція

$$2,08 x_1 + 1,99 x_2 + 1,64 x_3 - (1,55 x_1 + 1,25 x_2 + 0,99 x_3 + 15800) \xrightarrow{x_1, x_2, x_3} \max$$

Обмеження на ресурси

$$0,7718 x_1 \leq 38080$$

$$0,7509 x_2 + 0,432 x_3 \leq 25310$$

$$0,2882 x_3 \leq 8460$$

$$0,0204 x_1 + 0,0113 x_2 + 0,0072 x_3 \leq 1780$$

$$0,01 x_1 + 0,0098 x_2 + 0,014 x_3 \leq 1130$$

$$0,0077 x_1 \leq 380$$

$$0,0041 x_1 + 0,004 x_2 + 0,0039 x_3 \leq 930$$

$$0,0016 x_1 \leq 190$$

$$0,0008 x_1 + 0,0016 x_2 \leq 90$$

$$0,0016 x_3 \leq 40$$

Обмеження на попит

$$x_1 \geq 47000$$

$$x_2 \geq 15000$$

$$x_3 \geq 26000$$

Песимістична

Цільова функція

$$2,05 x_1 + 1,95 x_2 + 1,54 x_3 - (1,58 x_1 + 1,46 x_2 + 1,16 x_3 + 32100) \xrightarrow{x_1, x_2, x_3} \max$$

Обмеження на ресурси

$$0,8172 x_1 \leq 36900$$

$$0,8014 x_2 + 0,465 x_3 \leq 18360$$

$$0,310 x_3 \leq 3320$$

$$0,0232 x_1 + 0,02 x_2 + 0,0116 x_3 \leq 1430$$

$$0,0123 x_1 + 0,012 x_2 + 0,0144 x_3 \leq 860$$

$$0,0077 x_1 \leq 380$$

$$0,0154 x_1 + 0,004 x_2 + 0,0039 x_3 \leq 790$$

$$0,0039 x_1 \leq 70$$

$$0,0015 x_1 + 0,0016 x_2 \leq 90$$

$$0,0016 x_1 \leq 40$$

Обмеження на попит

$$x_1 \geq 43000$$

$$x_2 \geq 15000$$

$$x_3 \geq 10000$$

Для отримання розв'язків поставлених оптимізаційних задач використано пакет прикладних програм MATHCAD [40]. Роздруківки програм підготовлених в середовищі MATHCAD наведено відповідно в дод. П.

За допомогою побудованої інтервальної моделі визначено гарантовані межі ефективності функціонування підприємств при оптимістичному та песимістичному варіантах розвитку подій. Так, при здійсненні ефективних стратегічних заходів, спрямованих на зниження витрат, підприємство зможе досягнути результатів, визначених при оптимістичному варіанті. Якщо не докладати зусиль до зміцнення стратегічних позицій, то результатами діяльності стануть показники, розраховані при песимістичному варіанті. Оптимізовані виробничі програми, залежно від ступеня впливу факторів навколишнього середовища на діяльність підприємств різних груп, подано на рис. 3.6 – 3.8.

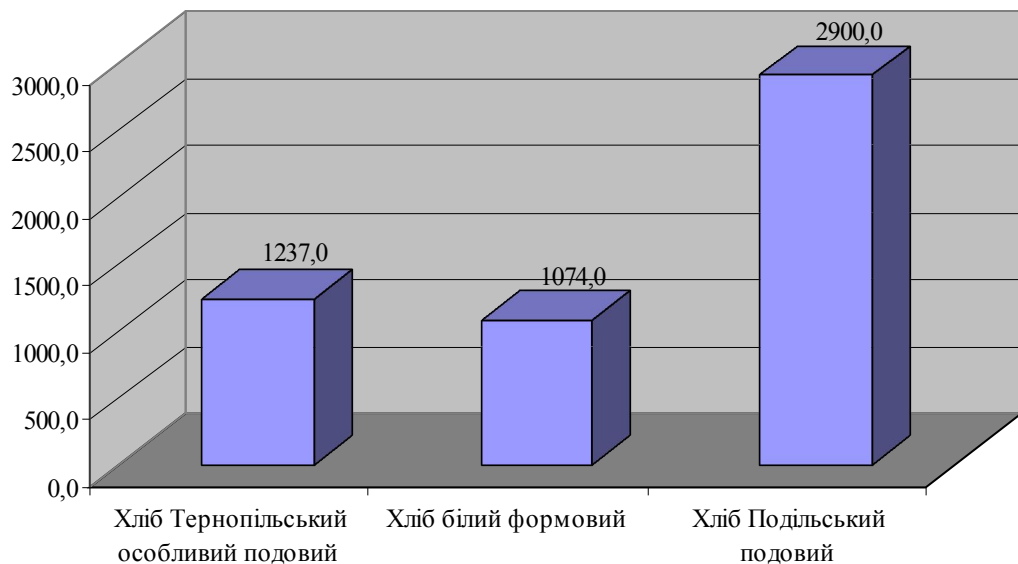


Рис. 3.6. Оптимальні обсяги виробництва хлібобулочних виробів у першій групі підприємств, т

Джерело: Розраховано та побудовано автором.

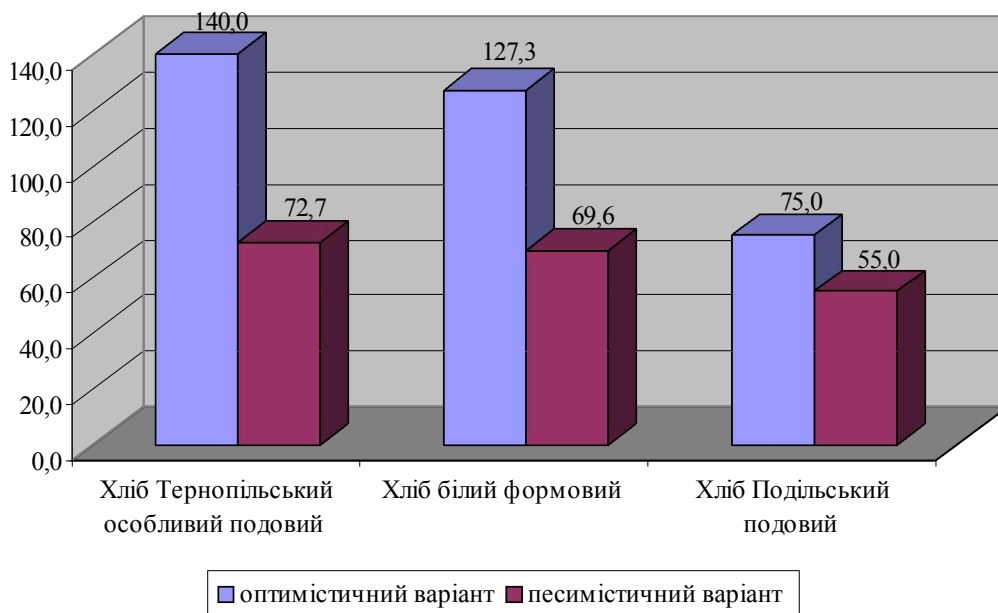


Рис. 3.7. Оптимальні обсяги виробництва хлібобулочних виробів у другій групі підприємств, т

Джерело: Розраховано та побудовано автором.

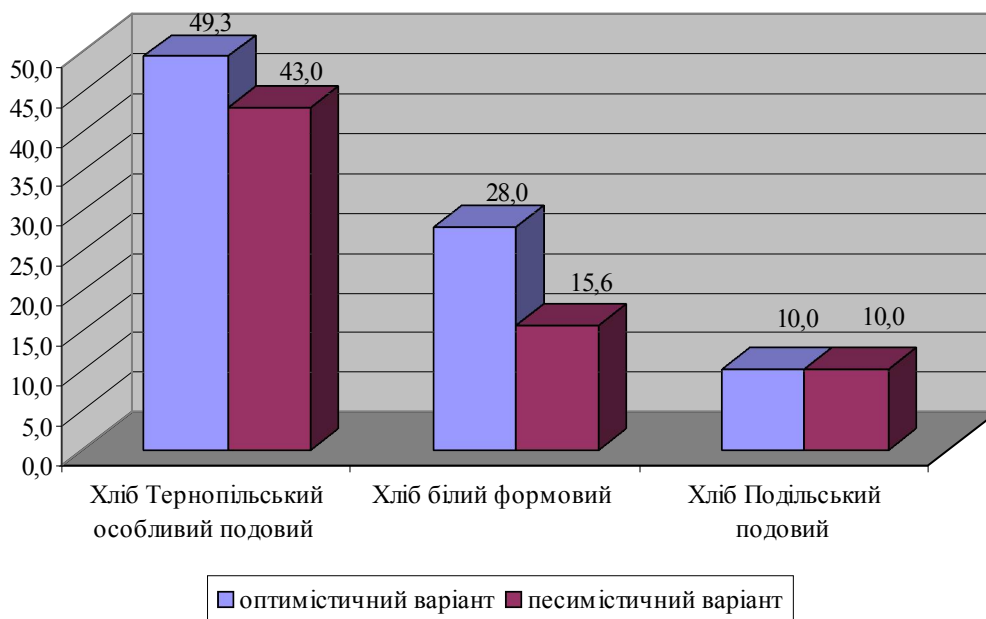


Рис. 3.8. Оптимальні обсяги виробництва хлібобулочних виробів у третій групі підприємств, т

Джерело: Розраховано та побудовано автором.

Оптимальні витрати та доходи підприємств різних груп, відповідно до визначених обсягів випуску продукції наведено на рис. 3.9.

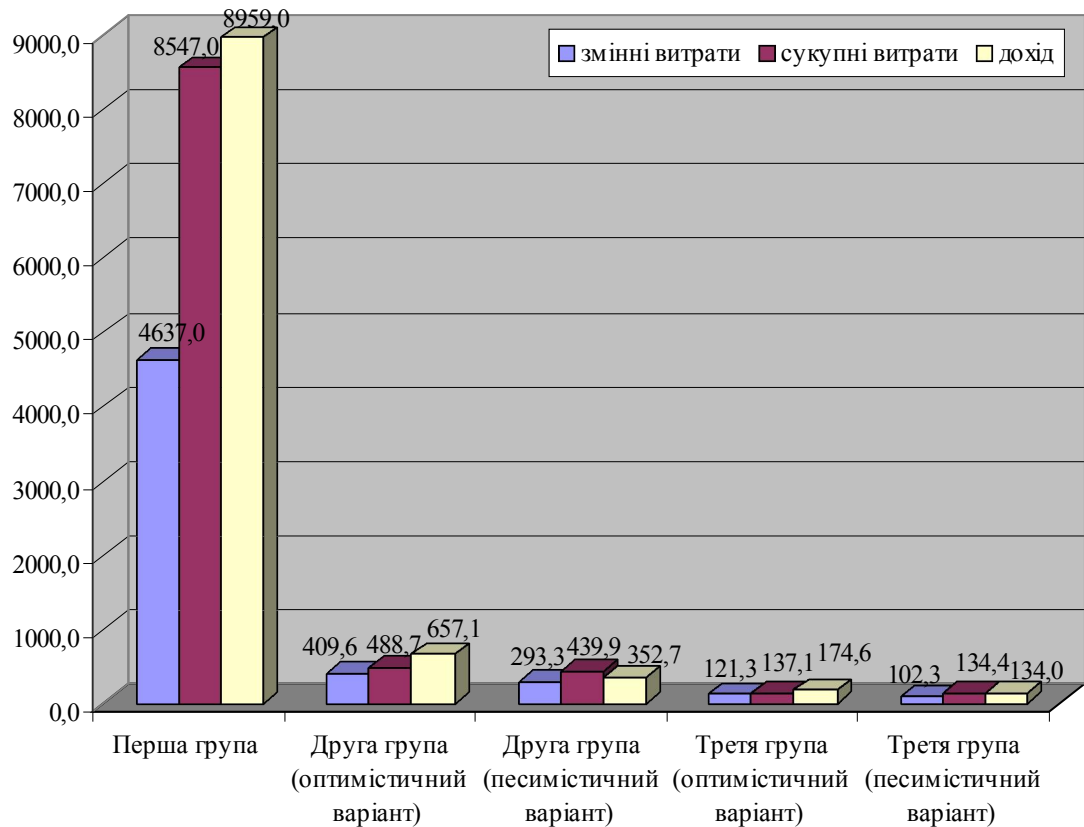


Рис. 3.9. Оптимальні доходи, змінні та сукупні витрати груп підприємств, тис. грн.

Джерело: Розраховано та побудовано автором.

Відповідно до визначених обсягів випуску продукції, оптимальних витрат і доходів визначено інтервальні межі прибутковості хлібопекарських підприємств при оптимістичному та песимістичному варіантах (рис. 3.10).

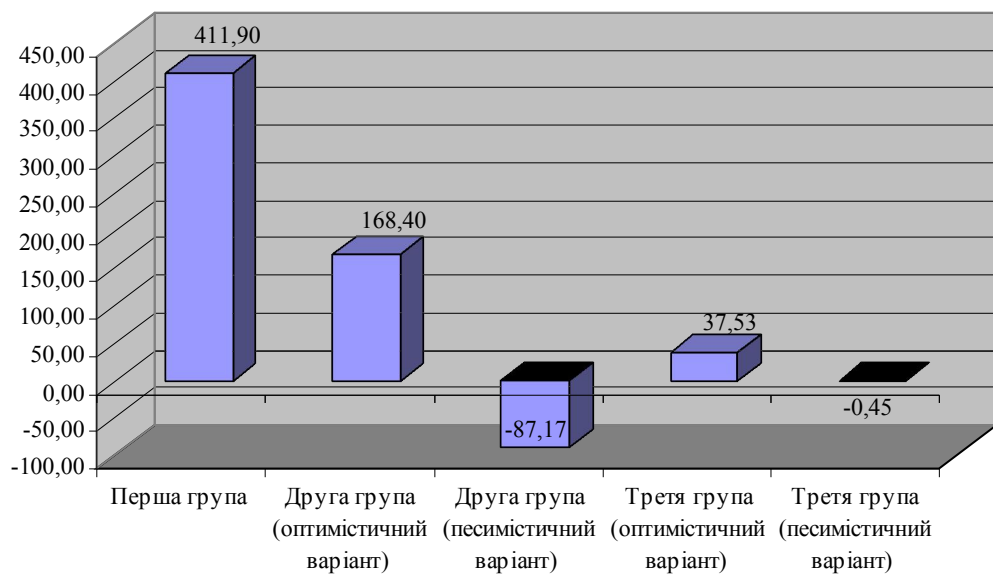


Рис. 3.10. Прибуток в розрізі груп підприємств, тис. грн.

Джерело: Розраховано та побудовано автором.

Результати оптимізації витрат у розрізі груп підприємств вказують на те, що підприємству першої групи для максимізації прибутку за рахунок оптимізації витрат необхідно збільшити обсяг виробництва хліба Тернопільського особливого подового на 7 т, хліба білого формового на 274 т, а хліба Подільського подового – залишити без змін порівняно з визначеним мінімальним попитом на продукцію підприємства.

Для підприємств другої групи, під впливом дії факторів, обсяги виробництва хліба коливатимуться в межах визначених інтервалів:

- хліба Тернопільського особливого подового від 72,7 т за умови песимістичного варіанта розвитку подій до 140 т за оптимістичним варіантом;
- хліба білого формового відповідно від 69,6 т до 127,3 т;
- хліба Подільського подового відповідно від 55 т до 75 т.

Обсяги виробництва продукції підприємствами третьої групи відповідно коливатимуться в межах інтервалів:

- хліба Тернопільського особливого подового від 43 т до 49,3 т;
- хліба білого формового від 15,6 т до 28 т;
- хліба Подільського подового – 10 т.

При цьому витрати на 1 грн. реалізованої продукції для підприємства першої групи на виробництво обраних видів хліба знизились із 0,98 грн. до 0,95 грн.

Для підприємств другої групи при оптимістичному варіанті витрати на 1 грн. реалізованої продукції становитимуть 0,74 грн., а при песимістичному – 1,25 грн., проти 0,78 грн. для ВАТ “Микулинецький хлібозавод” та 1,15 грн. – ВАТ “Чортківський хлібозавод”.

Для підприємств третьої групи при оптимістичному варіанті витрати на 1 грн. реалізованої продукції становитимуть 0,79 грн., а при песимістичному – 1,00 грн., проти 0,83 грн. для ПП “Моноліт” та 0,94 грн. – ТОВ “Дарт”.

Застосування побудованої економіко-математичної моделі оптимізації витрат для груп хлібопекарських підприємств з різними обсягами виробництва дасть змогу визначити межі мінімізації вартості одиниці продукції залежно від того, як використовуються внутрішні виробничі можливості підприємства під дією впливу факторів навколишнього середовища, зокрема раціонального використання ресурсів і задоволення попиту. За допомогою цієї моделі можна формалізувати процес прийняття рішень щодо оптимізації обсягів і структури асортименту продукції, мінімізації витрат, а також виконувати його з допомогою комп'ютера, що сприятиме досягненню поставлених завдань при формуванні ефективної стратегії зниження витрат, а також дасть змогу передбачити наслідки впливу дії негативних факторів.

3.3. Оцінювання результативності стратегії зниження витрат

При формуванні стратегії зниження витрат слід враховувати, що завжди існує імовірність недосягнення намічених цілей у результаті небажаного розвитку подій. Ефективність стратегії залежить від оптимальності поєднання цілей, термінів, витрат й інших характеристик стратегії та здатності передбачати тенденції, які можуть проявлятися в майбутньому. Тому завершальним етапом формування стратегії є розроблення заходів для оцінювання результативності стратегії зниження витрат, які здійснюються шляхом контролювання та порівняння результатів діяльності підприємства з поставленими цілями. Для цього необхідно систематично здійснювати аналіз існуючого стану справ, а, при необхідності, використовувати зворотний зв'язок для коригування стратегії зниження витрат.

Складовими елементами системи контролю і коригування при формуванні ефективної стратегії зниження витрат хлібопекарських

підприємств є класифікація та облік витрат, аналіз причин їх виникнення, підтримання працівниками системи обліку витрат. Тому витрати доцільно класифікувати залежно від обсягів виробництва на постійні та змінні. Прямі змінні витрати, в свою чергу, поділяти на ті, що автоматично реагують на зміну обсягу випуску продукції й залежні від спеціальних заходів керівництва. За допомогою систематичного обліку витрат можна досягнути їхнього скорочення. Аналіз причин виникнення витрат на підприємстві дає змогу вживати заходи зі зниження витрат і ліквідації причин небажаного їхнього зростання. Заохочення працівників як морально, так, по можливості, й матеріально до підтримання системи обліку витрат

Необхідним компонентом процесу оцінювання є визначення фінансової реалізації стратегії. Найбільш поширеними методами є аналіз фінансових показників і аналіз беззбитковості.

Як відзначалося раніше, для оцінювання фінансової результативності стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств використовується аналіз фінансових показників, розрахунок яких здійснено у розділі 2.

При визначенні обґрунтованості та досяжності цілей і завдань стратегії, оцінюванні ефективності формування стратегії зниження витрат, доцільно провести аналіз беззбитковості, який базується на ключових аспектах процесу прийняття рішень і виявляє такі стратегічно важливі проблеми:

- визначення обґрунтованості та досяжності основних припущень про витрати й обсяг випуску продукції, що важливо при формуванні стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств;
- наявність фінансових ресурсів для забезпечення діяльності підприємства при реалізації сформованої стратегії зниження витрат необхідними виробничими потужностями, кваліфікованою робочою силою і матеріалами;
- вибір оптимальної технології виробництва хлібопекарської продукції, рівень її здійсненності та стратегічної результативності;

– економічна ефективність витрат на випуск необхідного обсягу хлібобулочної продукції та завоювання певної частки ринку.

Суть аналізу безбитковості, в економічній літературі його ще називають аналіз співвідношення “витрати – обсяг – прибуток” (Cost – Volume – Profit Analysis або CVP) [110; 181], полягає у вивченні взаємозв’язку між витратами та прибутком при різних обсягах виробництва. Цей підхід вважається традиційним у практиці діяльності підприємств і дає змогу порівняти прибутковість окремих видів продукції й визначити такий обсяг виробництва, який забезпечить максимальний прибуток при відповідній величині витрат.

Вітчизняні науковці [29; 37; 59; 192] пропонують використовувати аналіз співвідношення “витрати – обсяг – прибуток” для проведення оперативного аналізу взаємозв’язку між обсягом виробництва, витратами та фінансовими результатами. Аргументами на користь використання є: простота розрахунків, оперативність оцінювання впливу величини та структури витрат і обсягу продажу продукції на прибуток, можливість здійснення аналізу впливу рівня цін та структури виробництва на прибуток, зведення усієї фінансової інформації підприємства у базу для прийняття управлінських рішень, можливість обґрунтування стратегії функціонування підприємства. Цей метод аналізу дає змогу визначити: обсяг продажу, який забезпечить відшкодування всіх витрат й отримання бажаного прибутку; величину прибутку при певному обсязі продажу; вплив зміни величини витрат, обсягу та ціни реалізації на прибуток підприємства; оптимальну структуру витрат [29].

Оскільки цей метод аналізу не завжди можна використовувати на практиці, необхідно врахувати певні обмеження щодо його застосування. Проаналізувавши праці окремих вчених-економістів [29; 37] та врахувавши особливості хлібопекарських підприємств, згруповано основні припущення, що лежать в основі аналізу взаємозв’язку “витрати – обсяг – прибуток”:

- основним фактором, що впливає на витрати, є обсяг реалізації, а інші чинники незмінні, тому їх не беруть до уваги;
- обсяг виробництва дорівнює обсягу продажу, оскільки хлібобулочні вироби мають короткий термін реалізації;
- усі витрати підприємства поділяють на постійні та змінні;
- функція витрат та функція виручки мають лінійний вигляд, тобто постійні витрати, змінні витрати на одиницю продукції та ціна є незмінними;
- підприємство має постійний асортимент випуску продукції, оскільки зміни в асортименті впливають на результати розрахунків;
- цей метод аналізу застосовують для певного періоду часу (наприклад, одного року), протягом якого зв'язок між змінними витратами на одиницю продукції, ціною та обсягом діяльності можна вважати лінійним.

За допомогою аналізу взаємозв'язку “витрати – обсяг – прибуток” визначено ефективність формування стратегії зниження витрат для ВАТ “Микулинецький хлібо завод”. Розраховано зміну фінансових показників його діяльності після впровадження розроблених стратегічних заходів і врахування результатів економіко-математичної моделі за оптимістичним варіантом розвитку подій для другої групи, до якої входить це підприємство. Обчислено та проаналізовано: маржинальний прибуток, коефіцієнт маржинального прибутку, точку беззбитковості (рівноважний обсяг виробництва), критичний обсяг виробництва, запас міцності, операційний важіль. Вихідні дані для визначення беззбиткового обсягу виробництва основних видів хліба представлено в табл. 3.1.

Маржинальний прибуток є джерелом покриття постійних витрат і формування прибутку. Розрізняють два види маржинального прибутку: на весь обсяг (обчислюється як різниця між виручкою від реалізації продукції й змінними витратами) та на одиницю продукції (обчислюється відношенням загального маржинального прибутку до обсягу виробленої продукції).

**Вихідні дані для аналізу взаємозв'язку “витрати – обсяг – прибуток”
ВАТ “Микулинецький хлібо завод”**

Показники	Хліб Тернопільський особливий подовий		Хліб білий формовий		Хліб Подільський подовий		Разом	
	факт	стратегія	факт	стратегія	факт	стратегія	факт	стратегія
Обсяг виробленої і реалізованої продукції, т	136,96	140,00	99,00	127,30	74,64	75,00	310,60	342,30
Виручка від реалізації, тис. грн.	288,33	310,00	181,50	232,10	114,45	115,00	584,28	657,10
Змінні витрати, тис. грн.	185,53	189,20	111,02	142,30	77,82	78,10	374,37	409,60
Постійні витрати, тис. грн.	–	–	–	–	–	–	79,10	79,10
Сукупні витрати, тис. грн.	–	–	–	–	–	–	453,47	488,70
Прибуток, тис. грн.	–	–	–	–	–	–	130,81	168,40
Маржинальний прибуток, тис. грн.	102,80	120,80	70,48	89,80	36,63	36,90	209,91	247,50
Маржинальний прибуток на одиницю продукції, грн./кг	0,75	0,86	0,71	0,71	0,49	0,49	0,68	0,72
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,357	0,390	0,388	0,387	0,320	0,321	0,359	0,377

Джерело: Розраховано автором за даними підприємства.

Питому вагу маржинального прибутку у величині виручки від реалізації продукції зручно аналізувати за допомогою відносного показника – коефіцієнта маржинального прибутку, який розраховують за такими формулами [110; 181]:

$$K_{МП} = \frac{МП}{Д}, \quad (3.20)$$

$$K_{МП} = \frac{МП_{\text{продукції}}}{Ц}, \quad (3.21)$$

де $K_{МП}$ – коефіцієнт маржинального прибутку;

МП – маржинальний прибуток загальний, грн.;

$МП_{1\text{продукції}}$ – маржинальний прибуток на одиницю продукції, грн./кг;

Д – дохід (виручка) від реалізації, грн.;

Ц – ціна продажу, грн./кг.

Цей показник є величиною постійною, не залежить від обсягу виробництва та продажу продукції та дає змогу вирахувати величину маржинального прибутку, яку приносить кожна гривня виручки від реалізації для покриття постійних витрат й отримання прибутку. Чим вищим є коефіцієнт маржинального прибутку продукції, тим більший прибуток вона може принести і тим меншу її кількість слід продавати для отримання певного запланованого прибутку. На хлібозаводі коефіцієнт маржинального прибутку за результатами сформованої стратегії, яка базується на оптимістичному прогнозі, загалом зріс із 0,359 до 0,377. Це означає, що на 1 грн. виручки від реалізації припадатиме 37,7 коп. маржинального прибутку, що на 5,01% більше порівняно з базовим показником.

Для розрахунку беззбиткового обсягу виробництва на хлібопекарських підприємствах необхідно розподілити постійні витрати між видами хлібобулочної продукції. Деякі вчені вважають [25, 49; 111, 11], що найкращим і найбільш точним є метод розподілу постійних витрат пропорційно маржинальному прибутку. Так, постійні витрати на певний вид хліба визначають шляхом множення маржинального прибутку даного виду продукції на коефіцієнт розподілу постійних витрати пропорційно маржинальному прибутку. Цей коефіцієнт розподілу ще називають коефіцієнтом беззбитковості та розраховують за формулою [25, 47]:

$$K_{\sigma} = \frac{B_{\Pi}}{МП}, \quad (3.22)$$

де K_{σ} – коефіцієнт розподілу постійних витрат пропорційно маржинальному прибутку (коефіцієнт беззбитковості);

B_{Π} – постійні витрати, грн.

Коефіцієнт розподілу постійних витрат пропорційно маржинальному прибутку для ВАТ “Микулинецький хлібозавод” становив 0,3768. Однак у результаті розробки стратегічних заходів і за допомогою економіко-математичної моделі оптимізації обсягів випуску продукції в напрямку зниження витрат його величина знизилась до 0,3196.

У табл. 3.2. наведено постійні та сукупні витрати для конкретних видів продукції, а також прибуток за фактичними даними та після реалізації стратегії зниження витрат на хлібозаводі. Як наслідок, загалом у результаті збільшення обсягу випуску продукції на 10,2% сукупні витрати зросли на 7,8%, а прибуток – на 28,7%. Зокрема найбільший приріст цих показників спостерігається для хліба білого формового відповідно на 28,6%, 24,3% і 39,1%, для хліба Тернопільського особливого подового темпи приросту складають відповідно 2,2%, 1,6%, 28,3%, а для хліба Подільського подового темпи приросту обсягу випуску продукції та прибуток зросли відповідно на 0,5% і 10,0%, а по витратах знизилась на 1,9%,

Таблиця 3.2

Результати розподілу постійних витрат на ВАТ “Микулинецький хлібозавод”

Показники	Хліб Тернопільський особливий подовий		Хліб білий формовий		Хліб Подільський подовий		Разом	
	факт	стратегія	факт	стратегія	факт	стратегія	факт	стратегія
Змінні витрати, тис. грн.	185,53	189,20	111,02	142,30	77,82	78,10	374,37	409,60
Постійні витрати, тис. грн.	38,74	38,61	26,56	28,70	13,80	11,79	79,10	79,10
Сукупні витрати, тис. грн.	224,27	227,81	137,58	171	91,62	89,89	453,47	488,70
Прибуток, тис. грн.	64,06	82,19	43,92	61,1	22,83	25,11	130,81	168,40

Джерело: Розраховано автором за даними підприємства.

Для визначення впливу зміни обсягу випуску продукції та структури асортименту при формуванні стратегії зниження витрат визначено

беззбитковий та критичний обсяги виробництва, запас міцності та ефект операційного важеля.

Операційну діяльність підприємства, при якій виручка від реалізації дорівнює сукупним витратам, називають врівноваженою або беззбитковою, а обсяг продукції – рівноважним обсягом продажу або точкою беззбитковості. На практиці для визначення точки беззбитковості використовують аналітичний або графічний метод [29; 37]. Розрізняють два аналітичні методи визначення точки беззбитковості:

1. Метод рівняння – відображає стан покриття доходом усіх витрат за допомогою рівняння, загальний вигляд якого можна представити так:

$$D = B, \quad (3.23)$$

де B – витрати, грн.

Тоді точку беззбитковості можна визначити за формулою:

$$O_{\text{б}} = \frac{B_{\text{п}}}{\text{Ц} - B_{\text{з}}}, \quad (3.24)$$

де $O_{\text{б}}$ – точка беззбитковості (беззбитковий обсяг виробництва), кг;

$B_{\text{з}}$ – змінні витрати на одиницю продукції, грн./кг.

2. Метод маржинального прибутку – похідний від методу рівняння та дає змогу визначити точку беззбитковості за такими формулами:

у натуральному вимірі:

$$O_{\text{б}} = \frac{B_{\text{п}}}{\text{МП}_{\text{продукції}}}, \quad (3.25)$$

вартісному вимірі:

$$O_{\text{б}} = \frac{B_{\text{п}}}{K_{\text{мд}}}. \quad (3.26)$$

Аналіз взаємозв'язку “витрати – обсяг – прибуток” здійснюють за допомогою графіка, що ілюструє залежність витрат, виручки та прибутку від обсягу продажу продукції (рис. 3.11). Точку перетину лінії сукупних витрат і лінії виручки від реалізації називають точкою беззбитковості. Обсяги виробництва продукції, які знаходяться ліворуч від цієї точки на графіку

належать до “зони збитків”, а розміщені праворуч – до “зони прибутків”. Отже, на підприємстві необхідно випікати та реалізовувати загалом більше 109,38 т хліба, досліджуваних видів.

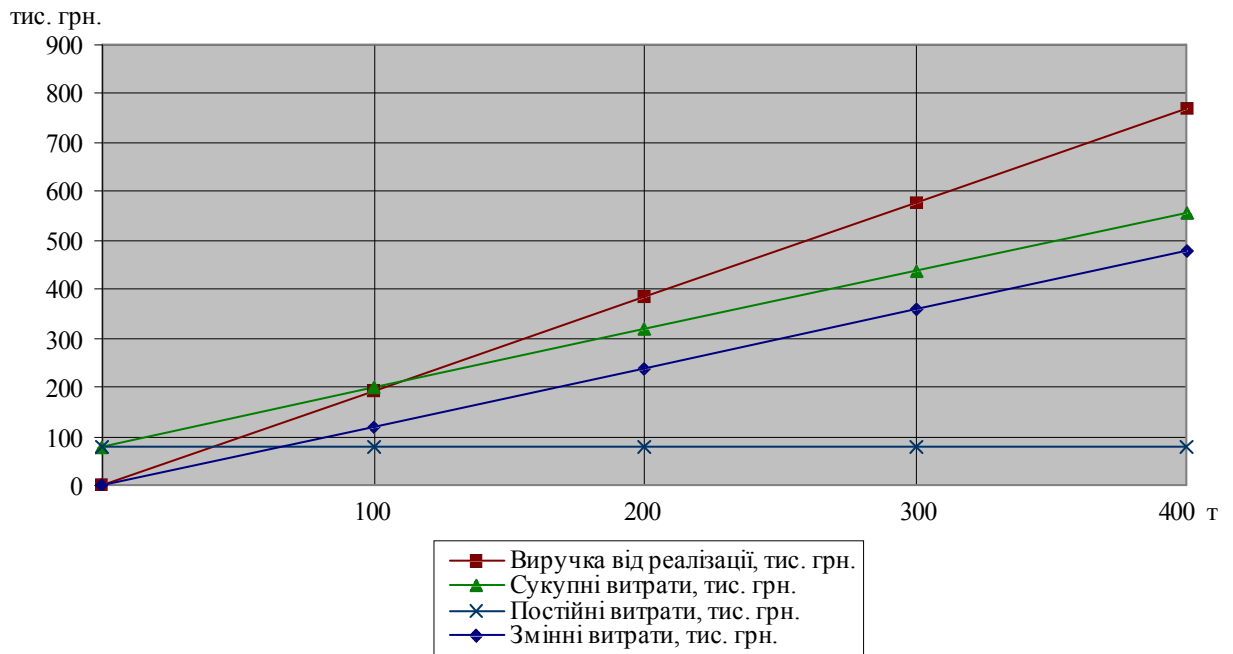


Рис. 3.11. Графік беззбитковості ВАТ “Микулинецький хлібозавод” за результатами формування стратегії зниження витрат

Джерело: Розраховано та побудовано автором за даними підприємства.

Для прибуткової діяльності хлібозаводу необхідно випікати та реалізовувати більше 51,65 т хліба Тернопільського особливого подового, 37,41 т хліба білого формового та 28,16 т хліба Подільського подового, що у вартісному вимірі становить 220,10 тис. грн. У результаті формування стратегії зниження витрат беззбиткові обсяги виробництва хліба змінилися: Тернопільського особливого подового скоротилися на 6,75 т, Подільського подового – на 4,1 т, а білого формового зросли на 3,01 т, що у вартісному вимірі загалом зменшилось на 10,21 тис. грн. (табл. 3.3).

Результати аналізу взаємозв'язку “витрати – обсяг – прибуток” з виробництва основних видів хліба ВАТ “Микулинецький хлібо завод”

Показники	Хліб Тернопільський особливий подовий		Хліб білий формовий		Хліб Подільський подовий		Разом	
	факт	стратегія	факт	стратегія	факт	стратегія	факт	стратегія
Точка беззбитковості, т	51,65	44,90	37,41	40,42	28,16	24,06	117,22	109,38
Точка беззбитковості, тис. грн.	108,52	99,00	68,45	74,16	43,13	36,73	220,10	209,89
Мінімальний прибуток, тис. грн.	69,78	60,39	41,89	45,46	29,33	24,94	141,00	130,79
Критичний обсяг виробництва, т	144,69	115,12	96,41	104,45	88,02	74,96	329,12	294,53
Запас міцності, т	85,31	95,10	61,59	86,88	46,48	50,94	198,32	232,92
Запас міцності, тис. грн.	179,81	211,00	113,05	157,94	71,32	78,27	364,18	447,21
Коефіцієнт запасу міцності	0,623	0,679	0,622	0,682	0,623	0,679	0,625	0,679
Коефіцієнт операційного важеля	1,60	1,47	1,60	1,47	1,60	1,47	1,60	1,47

Джерело: Розраховано автором за даними підприємства.

Однак для нормального функціонування та перспективного розвитку підприємства потрібно розрахувати критичний обсяг виробництва, який забезпечить мінімальний рівень прибутку [192, 27]. Необхідний для хлібозаводу мінімальний прибуток, який розраховують як різницю між точкою беззбитковості у вартісному вимірі та постійними витратами, зменшився на 10,21 тис. грн. Тоді критичний обсяг виробництва слід обчислювати за такою формулою:

$$O_K = \frac{P_{\min} + B_{\Pi}}{MP_{\text{виробництва}}}, \quad (3.27)$$

де O_K – критичний обсяг виробництва, кг;

P_{\min} – мінімальний прибуток, грн.

Графічно цей обсяг виробництва визначає точка перетину лінії виручки від реалізації з лінією “сукупні витрати + мінімальний прибуток” (рис. 3.12). Для ВАТ “Микулинецький хлібозавод” критичний обсяг виробництва трьох видів хліба становить 329,12 т і є більшим від фактичного обсягу на 18,12 т. Тобто підприємство не отримує мінімально необхідного прибутку. Хоча підприємство отримує 130,81 тис. грн. прибутку від реалізації, цього недостатньо для покриття усіх витрат від звичайної діяльності і, як наслідок, в аналізованому періоді підприємство зазнало збитків. Однак у результаті формування стратегії зниження витрат обсяг впуску хліба зріс до 342,30 т, а критичний обсяг виробництва скоротився до 294,53 т, що свідчить про ефективність сформованої стратегії зниження витрат.

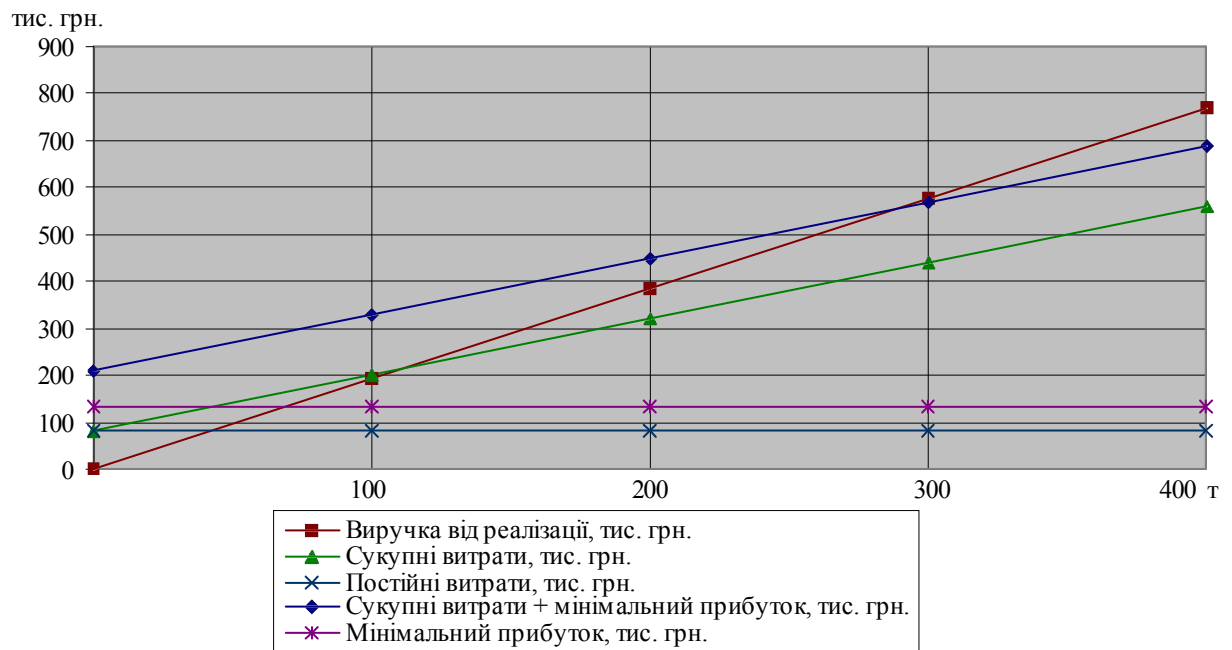


Рис. 3.12. Графік критичного обсягу виробництва ВАТ “Микулинецький хлібозавод” за результатами формування стратегії зниження витрат

Джерело: Розраховано та побудовано автором за даними підприємства.

На основі беззбиткового обсягу виробництва можна розрахувати запас міцності, який ще називають рівнем безпеки операційної діяльності. Запас міцності – це величина, на яку фактичний обсяг виробництва перевищує беззбитковий, і показує граничну величину можливого зниження обсягу продажу без ризику зазнати збитків. Запас міцності розраховують у

вартісному та натуральному вимірі (див. табл. 3.3). Зокрема, загалом запас міцності у вартісному вимірі для досліджуваних видів хліба зріс на 83,03 тис. грн.

Поряд з абсолютними показниками використовують коефіцієнт запасу міцності, який визначають відношенням запасу міцності до фактичного обсягу продажу. Цей коефіцієнт показує відносне зниження обсягів реалізації, що може дозволити підприємству до досягнення точки беззбитковості. Чим більшим є значення коефіцієнту запасу міцності, тим більшою є зона безпеки діяльності підприємства, тобто тим меншою є ймовірність того, що підприємство зазнає збитку в разі зменшення обсягу продажу. В даному випадку цей коефіцієнт зріс із 0,625 до 0,679, тобто на 8,64%.

Для практичного застосування аналізу взаємозв'язку “витрати – обсяг – прибуток” у діяльності підприємств необхідно розрахувати темп зміни прибутку в результаті зміни виручки від реалізації. Для цього використовують коефіцієнт операційного важеля, що обчислюється за формулою:

$$K_{OV} = \frac{МП}{П}, \quad (3.28)$$

де K_{OV} – коефіцієнт операційного важеля;

$П$ – прибуток, грн.

Величина цього коефіцієнта залежить від частки постійних витрат у сукупних витратах підприємства та показує на скільки відсотків зміниться прибуток у результаті зміни виручки від реалізації на один відсоток. Чим вищим є значення цього коефіцієнта, тим більш ризикованим з точки зору зміни розміру прибутку є становище підприємства. На хлібозаводі коефіцієнт операційного важеля для досліджуваних видів хліба знизився із 1,60 до 1,47, тобто на 8,1%.

Отже, застосування аналізу взаємозв'язку “витрати – обсяг – прибуток” дає можливість встановити обсяг виробництва продукції, який забезпечить

певний прибуток при оптимальній ціні, та визначити зону прибутковості як для окремих видів продукції, так і для підприємства загалом. Це, в свою чергу, дозволить розглянути перспективи розвитку хлібозаводу й визначити відповідність результатів діяльності підприємства сформованій стратегії зниження витрат. Цей аналіз сприяє визначенню безбиткової структури випуску та продажу продукції, загальна сума покриття якої забезпечує повне відшкодування всіх постійних витрат підприємства. У процесі виробництва безбиткова структура дає змогу контролювати рівень відшкодування постійних витрат і своєчасно приймати відповідні управлінські рішення, спрямовані на активізацію маркетингової діяльності, переорієнтацію виробництва, зниження постійних витрат. Порівняння фактичної структури асортименту продукції із безбитковою структурою дозволяє оцінити рівень реалізації та ефективності сформованої стратегії зниження витрат.

Якщо результати аналізу взаємозв'язку “витрати – обсяг – прибуток” не відповідають цілям стратегії, то виникає необхідність у коригуванні обраної стратегії для забезпечення стійкої позиції підприємства на ринку, вибору оптимального асортименту й структури випуску продукції, підвищення рівня рентабельності виробництва.

Для коригування стратегії пропонуємо розглянути та використати можливі альтернативні варіанти зниження витрат для хлібозаводів і міні-пекарень (табл. 3.4). Значна частина яких пов'язана з постійними витратами, зокрема: орендною платою, комунальними платежами, ремонтом і обслуговуванням обладнання, інтеграцією і дезінтеграцією, витратами на рекламу продукції.

Таблиця 3.4

Альтернативні можливості зниження витрат хлібозаводів і міні-пекарень

Альтернативні можливості	Хлібозаводи	Міні-пекарні
1	2	3
Орендна плата		
Перегляд умов діючої домовленості про оренду		+

Продовж. табл. 3.2

1	2	3
Можливість переїзду в інше приміщення		+
Можливість здати частину зайнятої площі в суборенду	+	+
Можливо вигідніше викупити орендоване приміщення		+
Комунальні платежі		
Ведення більш жорсткого контролю за споживанням енергоресурсів	+	+
Впровадження більш економічних процесів	+	+
Перехід на нові умови оплати комунальних послуг	+	+
Ремонт і обслуговування обладнання		
Відкладення на певний термін деякі роботи з поточного обслуговування обладнання	+	+
Можливо вигідніше відмовитися від сторонніх послуг і ремонтувати обладнання власними силами	+	
Можливо дешевше найняти спеціалізовану організацію, якщо поточне обслуговування та ремонт здійснюється власними силами		+
Укладення домовленості про більш вигідні умови обслуговування обладнання з наявними підрядчиками	+	+
Пошук нових постачальників сервісних послуг	+	+
Можливість зниження витрат за рахунок інтеграції та дезінтеграції		
Шляхом вертикальної інтеграції з постачальниками чи клієнтами або за рахунок горизонтальної інтеграції з іншими виробниками	+	+
Шляхом розширення сфери свого бізнесу на інші ланки виробничого циклу, відмовившись від співпраці з менеджерами	+	
Шляхом звуження своєї виробничої сфери, поступившись частиною виробничого циклу або допоміжних робіт іншому виробнику		+
Скорочення витрат на рекламу продукції		
Перегляд рекламного бюджету	+	
Концентрація рекламного бюджету на найбільш ефективних видах реклами	+	
Додаткові заходи із зниження витрат на:		
Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи	+	+
Розширення асортименту продукції	+	
Дослідження ринку, реклами і просування товарів чи послуг	+	
Підтримання широкого кола клієнтів	+	+

Продовж. табл. 3.2

1	2	3
Підтримання високого рівня якості	+	+
Ретельний відбір сировини і компонентів з визначеними технічними характеристиками	+	+
Підвищення кваліфікації працівників	+	+
Механізацію виробничого процесу	+	+
Організацію виробництва	+	+
Швидкість виконання замовлень	+	+
Збереження гнучкості виробничого процесу	+	+
Державна підтримка		
Отримання вигоди від лобіювання прийняття відповідного державного чи місцевого законодавства	+	
Отримання вигоди від отримання пільг і субсидій	+	+

Примітка. Знаком “+” позначено доцільність використання заходу з переліку для хлібозаводів і міні-пекарень.

Джерело: Розроблено автором для хлібозаводів і міні-пекарень.

Таким чином, оцінювання стратегії шляхом порівняння з фактичними даними за допомогою аналізу взаємозв’язку “витрати – обсяг – прибуток” дає змогу перевірити результативність розроблених стратегічних напрямків відповідно до визначених цілей і завдань стратегії зниження витрат для хлібопекарських підприємств.

Висновки до розділу 3

1. У процесі формування стратегії зниження витрат сформовано систему забезпечення завдань цієї стратегії на основі результатів аналізу оточуючого середовища й діяльності хлібопекарських підприємств Тернопільської області. Для цього виявлено резерви зниження витрат хлібопекарських підприємств, які відображають потенційні можливості підприємства краще використовувати усі виробничі ресурси, підвищувати ефективність діяльності та формувати стратегію зниження витрат.

2. На основі виявлених резервів зниження витрат і ключових компетенцій хлібопекарських підприємств розроблено стратегічну концепцію ланцюга витрат з виробництва хлібобулочних виробів. Ланцюг витрат підприємства в системі ланцюга витрат галузі враховує зв'язки із постачальниками сировини і замовниками продукції, а також зв'язки між вартісними ланцюжками сегментів підприємства та в межах кожного сегменту.

3. За рахунок перегляду та удосконалення вартісного ланцюга з виробництва продукції виявлено, що можна досягнути зниження витрат за допомогою таких стратегічних заходів: спрощення процедури розробки продукції; відмова від непотрібних характеристик і функцій товару; використання менш капіталомісткої, трудомісткої чи енергомісткої технології; використання дешевших ресурсів та сировини; скорочення витрат оптово-роздрібною ланки; розміщення виробничих потужностей ближче до споживачів; удосконалення вертикальної інтеграції “вперед – назад”; концентрування на обмеженому переліку вимог споживачів до продукції.

4. При формуванні ефективної стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств необхідно використати побудовану модель оптимізації витрат для груп хлібопекарських підприємств з різними обсягами виробництва. Задачу оптимізації виробничих витрат хлібопекарських підприємств, цільова функція яких – досягнення максимального прибутку за умови раціонального використання ресурсів та задоволення попиту, формалізовано у вигляді задач лінійного програмування. Ця модель оптимізації витрат є задачею лінійного програмування з інтервальними коефіцієнтами, дає змогу визначити гарантовані межі ефективності функціонування різних груп хлібопекарських підприємств за умов мінливості впливу факторів та врахувати їх при формуванні стратегії зниження витрат для розрахунку обсягів випуску та реалізації продукції, які сприятимуть виконанню поставлених завдань.

5. При оцінюванні результативності сформованої стратегії зниження витрат необхідно аналізувати існуючий стан справ за допомогою системи контролю та коригування величини витрат, яка передбачає класифікацію витрат за обсягами виробництва, облік та аналіз причин виникнення, а також підтримання працівниками підприємства системи обліку витрат.

6. При формуванні стратегії зниження витрат слід врахувати, що існує ймовірність відхилення від цілей і невиконання завдань через небажаний розвиток подій. Тому запропоновано проводити оцінювання результативності цієї стратегії для хлібопекарських підприємств шляхом порівняння результатів діяльності підприємства з визначеними цілями за допомогою аналізу взаємозв'язку “витрати – обсяг – прибуток”. Визначено доцільність формування стратегії зниження витрат для ВАТ “Микулинецький хлібо завод” після впровадження стратегічних заходів і врахування результатів економіко-математичної моделі за оптимістичним варіантом розвитку подій для групи хлібо заводів, до якої входить це підприємство.

7. У тому випадку, коли результати стратегії не відповідають цілям, необхідно для коригування стратегії хлібо заводів і міні-пекарень виявляти та використовувати можливі альтернативні варіанти зниження витрат: орендної плати, комунальних платежів, ремонту й обслуговування обладнання, інтеграції та дезінтеграції, витрат на рекламу продукції, додаткових заходів зі зниження витрат і державної підтримки.

Основні наукові результати розділу опубліковані в працях: 65, 67, 69, 70, 72, 73, 170.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичні узагальнення і викладено нове вирішення наукової задачі щодо формування стратегії зниження витрат на хлібопекарських підприємствах. Основні результати дослідження дають підстави для таких висновків:

1. Формування ефективної стратегії зниження витрат на хлібопекарських підприємствах потребує уточнення економічного змісту основних понять. Виявлено, що в літературі стратегію розглядають як плановий документ, як визначені довготермінові цілі та необхідні шляхи для їх досягнення, як позицію в зовнішньому середовищі.

Уточнено зміст терміна “стратегія зниження витрат” як перспективної системи дій для підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом вироблення стратегічних заходів, спрямованих на зниження витрат при виробництві продукції.

2. Систематизовано фактори, які впливають на стратегію підприємства і витрати. Для формування ефективної стратегії зниження витрат у комплексі досліджено фактори навколишнього середовища, що дасть змогу врахувати економіко-організаційні та технологічні особливості діяльності хлібопекарських підприємств й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

3. Обґрунтовано послідовність формування стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств, яка ґрунтується на сукупності дій цілеспрямованого впливу на зниження витрат з урахуванням загальних стратегічних принципів формування і певних особливостей, властивих цій галузі. Зокрема визначено такі етапи: формулювання місії підприємства; визначення стратегічних цілей підприємства, спрямованих на зниження витрат; здійснення комплексного аналізу зовнішнього середовища підприємств у контексті зниження витрат; аналізування витрат і внутрішнього стану підприємства; оцінювання відповідності зовнішнього

впливу й потенціалу підприємства визначеним місією та цілям; визначення завдань стратегії зниження витрат і напрямків їх досягнення; формування системи забезпечення стратегії зниження витрат; вибір критеріїв для оцінювання результативності стратегії зниження витрат. Завдання цієї стратегії полягають у виборі технологій з мінімальними витратами, мінімізації вартості одиниці продукції й раціоналізації використання ресурсів.

4. При формуванні стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств проведено аналіз зовнішнього середовища галузі, в якій функціонує підприємство. Аналіз показав, що галузь перебуває у недостатньо привабливому стані з точки зору ефективності функціонування: спостерігається скорочення обсягів виробництва продукції в Україні загалом та в розрахунку на одну особу, що у 2006 р. становило 46 кг; неповністю завантажені потужності хлібопекарських підприємств; фізично й морально зношене технологічне обладнання та простежуються низькі темпи його оновлення; диспаритет цін на сировину, енергоносії й хлібобулочну продукцію.

5. З'ясовано, що на формування стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств впливають такі організаційно-технологічні особливості: хлібопекарське виробництво є масовим потоковим виробництвом з неперервним режимом технологічного процесу; продукція підприємств має короткий термін зберігання, її потрібно реалізувати протягом доби; попит на продукцію постійно коливається і таким чином впливає на обсяги виробництва; держава обмежує верхню межу цін на соціально важливі види хліба.

6. При формуванні ефективної стратегії зниження витрат на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища виявлено можливі резерви зниження витрат, які відображають потенційні можливості підприємства щодо використання всіх виробничих ресурсів і отримання позитивного економічного ефекту. На основі виявлених резервів зниження витрат та

ключових компетенцій хлібопекарських підприємства розроблено стратегічну концепцію ланцюга витрат з виробництва хлібобулочних виробів. Ланцюг витрат підприємства в системі ланцюга витрат галузі враховує зв'язки з постачальниками сировини і замовниками продукції, а також зв'язки між вартісними ланцюжками сегментів підприємства й у межах кожного сегмента.

7. Доведено, що при формуванні ефективної стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств доцільно застосувати економіко-математичну модель оптимізації витрат для підприємств з різними обсягами виробництва продукції. Задачу оптимізації витрат, цільова функція якої полягає в досягненні максимального прибутку за умови раціонального використання ресурсів та задоволення попиту, формалізовано у вигляді задачі лінійного програмування з інтервальними коефіцієнтами. Побудована модель оптимізації витрат дає змогу формалізувати процес прийняття рішень щодо оптимізації обсягів і структури асортименту продукції та визначити гарантовані межі мінімізації витрат на одиницю продукції залежно від того, як використовуються внутрішні виробничі можливості підприємства під впливом факторів навколишнього середовища. Загалом, у результаті формування ефективної стратегії зниження витрат для хлібозаводів витрати на 1 грн. реалізованої продукції знизяться до 0,74 грн., а за відсутності відповідних стратегічних заходів можуть зрости до 1,25 грн. Для міні-пекарень цей показник коливатиметься від 0,79 грн. до 1,00 грн.

8. Запропоновано здійснювати оцінювання результативності сформованої стратегії зниження витрат і за необхідності використовувати зворотний зв'язок з метою коригування цієї стратегії. Для цього слід використати порівняння результатів діяльності підприємства за допомогою аналізу взаємозв'язку “витрати – обсяг – прибуток”.

Якщо цілі не досягнуто, необхідно виявляти та використовувати альтернативні можливості зниження витрат хлібозаводів і міні-пекарень для коригування стратегії.

Додаток А

Класифікація витрат згідно з чинним законодавством України

Таблиця А.1

Класифікація витрат, наведена у методичних рекомендаціях

Ознаки класифікації	Види витрат (група)
1	2
1. За центрами відповідальності (місцями виникнення витрат)	витрати виробництва
	витрати цеху
	витрати дільниці
	витрати технологічного переділу
	витрати служби
2. За видами продукції, робіт, послуг	витрати на вироби
	витрати на типові представники виробів
	витрати на групу однорідних виробів
	витрати на одноразові замовлення
	витрати на напівфабрикати
	витрати на валову продукцію
	витрати на товарну продукцію
	витрати на реалізовану продукцію
3. За єдністю складу (однорідністю) витрат	одноелементні – включають один елемент витрат
	комплексні – включають кілька економічних елементів витрат
4. За видами витрат	за економічними елементами – групують витрати однорідні за економічним змістом незалежно від форми та місця їхнього виникнення на підприємстві у процесі діяльності
	за статтями калькуляції – групують витрати за функціональною роллю у виробництві та місцем використання на одиницю продукції
5. За способами перенесення вартості на продукцію	прямі – це витрати, які можуть бути віднесені безпосередньо до певного об'єкта витрат економічно можливим шляхом. До прямих витрат належать витрати, пов'язані з виробництвом окремого виду продукції (прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці тощо), які можуть бути безпосередньо включені до її собівартості

Продовж. дод. А

Продовж. табл. А.1

1	2
	непрямі – витрати, що не можуть бути віднесені безпосередньо до певного об'єкта витрат економічно можливим шляхом. До непрямих витрат належать витрати, пов'язані з виробництвом кількох видів продукції (загальновиробничі), які включають до виробничої собівартості за допомогою спеціальних методів. Непрямі витрати утворюють комплексні статті калькуляції (тобто складаються з витрат, що включають кілька елементів), які відрізняються за їхньою функціональною роллю у виробничому процесі
6. За ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат	<p>змінні – витрати, абсолютна величина яких зростає із збільшенням обсягу випуску продукції і зменшується із його зниженням. До змінних витрат належать витрати на сировину та матеріали, куповані напівфабрикати та комплектуючі вироби, технологічне паливо й енергію, на оплату праці працівникам, зайнятим у виробництві продукції (робіт, послуг), з відрахуваннями на соціальні заходи та інші витрати</p> <p>постійні – витрати, абсолютна величина яких із нарощуванням (скороченням) обсягу випуску істотно не змінюється. Це витрати, пов'язані з обслуговуванням і управлінням виробничою діяльністю цехів, а також витрати на забезпечення господарських потреб виробництва</p>
7. За календарними періодами	<p>поточні, тобто постійні, звичайні витрати або витрати, у яких періодичність менша, ніж місяць</p> <p>довгострокові – це витрати, пов'язані з виконанням довгострокового договору (контракту), тобто контракту, який не планують завершити раніше, ніж через 9 місяців з моменту здійснення перших витрат або отримання авансу (передоплати)</p> <p>одноразові, тобто однократні витрати, або витрати, які здійснюють один раз (з періодичністю більше, ніж місяць) і спрямовують на забезпечення процесу виробництва протягом тривалого часу</p>
8. За доцільністю витрачання	<p>продуктивні – передбачені технологією та організацією виробництва</p> <p>непродуктивні – не обов'язкові, що виникають у результаті певних недоліків організації виробництва, порушення технології тощо</p>
9. За визначенням відношення до собівартості продукції	<p>витрати на продукцію – це витрати, пов'язані з виробництвом і створюють виробничу собівартість продукції (робіт, послуг). У виробничій сфері до таких витрат належать усі витрати (матеріали, зарплата, амортизація верстатів тощо), пов'язані з функцією виробництва продукції</p> <p>витрати періоду – це витрати, які не включають до виробничої собівартості і розглядають як витрати того періоду, в якому вони були здійснені. Це витрати на управління, збут продукції та інші операційні витрати</p>

Джерело: [99, с. 5–8].

Склад економічних елементів витрат

Економічні елементи	Зміст і характеристика витрат
Матеріальні витрати	<ul style="list-style-type: none"> – сировина й основні матеріали; – куповані напівфабрикати та комплектуючі вироби; – паливо й енергія; – тара й тарні матеріали; – будівельні матеріали; – запасні частини; – інші матеріальні витрати, які відображають вартість виконаних для підприємства робіт і послуг виробничого і невиробничого характеру; – малоцінні й швидкозношувані предмети (МШП), які використовують протягом не більше одного року або нормального операційного циклу, якщо він більше одного року.
Витрати на оплату праці	<ul style="list-style-type: none"> – заробітна плата за окладами і тарифами; – надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів в розмірах, передбачених чинним законодавством; – премії та заохочення; – матеріальна допомога; – компенсаційні витрати; – оплата відпусток та іншого невідпрацьованого часу; – інші витрати на оплату праці.
Відрахування на соціальні заходи	<ul style="list-style-type: none"> – відрахування на обов'язкове державне пенсійне страхування; – відрахування на обов'язкове державне соціальне страхування з тимчасової втрати працездатності; – відрахування на обов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття; – відрахування на обов'язкове державне страхування від нещасних випадків; – відрахування на індивідуальне страхування персоналу підприємства; – відрахування на інші соціальні заходи.
Амортизація	сума нарахованої амортизації основних засобів, малоцінних необоротних матеріальних активів та інших нематеріальних активів.
Інші операційні витрати	витрати, які не увійшли до складу попередніх елементів, зокрема витрати на відрядження, послуги зв'язку, плата за розрахунково-касове обслуговування тощо.

Джерело: [99, с. 8; 119, с. 138].

**Склад статей калькуляції виробничої собівартості згідно з
П(С)БО 16 “Витрати”**

Статті калькуляції	Зміст і характеристика витрат
Прямі матеріальні витрати	включають вартість сировини та основних матеріалів, що утворюють основу виробленої продукції, купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів, допоміжних та інших матеріалів, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат
Прямі витрати на оплату праці	включають заробітну плату та інші виплати робітникам, зайнятим у виробництві продукції, виконанні робіт або наданні послуг, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат
Інші прямі витрати	включають всі інші виробничі витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат, зокрема відрахування на соціальні заходи, плата за оренду земельних і майнових паїв, амортизація, втрати від браку, які становлять вартість остаточно забракованої продукції та витрати на виправлення браку за вирахуванням: остаточно забракованої продукції за справедливою вартістю; суми, що відшкодовується працівниками, які допустили брак; суми, що одержана від постачальників за неякісні матеріали і комплектуючі вироби тощо
Загальновиробничі витрати	<ul style="list-style-type: none"> – витрати на управління виробництвом (оплата праці апарату управління цехами, дільницями тощо; відрахування на соціальні заходи і медичне страхування апарату управління цехами, дільницями; витрати на оплату службових відряджень персоналу цехів, дільниць тощо); – амортизація основних засобів і нематеріальних активів загальновиробничого (цехового, дільничного, лінійного) призначення; – витрати на утримання, експлуатацію та ремонт, страхування, операційну оренду основних засобів, інших необоротних активів загальновиробничого призначення; – витрати на вдосконалення технології й організації виробництва (оплата праці та відрахування на соціальні заходи працівників, зайнятих удосконаленням технології й організації виробництва, поліпшенням якості продукції, підвищенням її надійності, інших експлуатаційних характеристик у виробничому процесі; витрати матеріалів, купівельних комплектуючих виробів і напівфабрикатів, оплата послуг сторонніх організацій тощо); – витрати на опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення та інше утримання виробничих приміщень; – витрати на обслуговування виробничого процесу (оплата праці загальновиробничого персоналу; відрахування на соціальні заходи, медичне страхування робітників та апарату управління виробництвом; витрати на здійснення технологічного контролю за виробничими процесами та якістю продукції); – витрати на охорону праці, техніку безпеки і охорону навколишнього природного середовища; – інші витрати (внутрішньозаводське переміщення матеріалів, напівфабрикатів зі складів до цехів і готової продукції на склади; нестачі незавершеного виробництва; нестачі і витрати від псування матеріальних цінностей у цехах, оплата простоїв тощо).

Джерело: [119, с. 136–137].

Витрати, пов'язані з операційною діяльністю, що не входять до собівартості продукції

Групи витрат	Зміст і характеристика витрат
1	2
Адміністративні витрати	<p>загальногосподарські витрати, спрямовані на обслуговування та управління підприємством:</p> <ul style="list-style-type: none"> – загальні корпоративні витрати; – витрати на службові відрядження і утримання апарату управління підприємством та іншого загальногосподарського персоналу; – витрати на утримання основних засобів інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання; – винагороди за професійні послуги; – витрати на зв'язок; – амортизація нематеріальних активів загальногосподарського використання; – витрати на врегулювання спорів у судових органах; – податки, збори та інші передбачені законодавством обов'язкові платежі; – плата за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків; – інші витрати загальногосподарського призначення.
Витрати на збут продукції	<p>витрати, пов'язані з реалізацією (збутом) продукції (товарів, робіт, послуг):</p> <ul style="list-style-type: none"> – витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції на складах готової продукції; – витрати на ремонт тари; – оплата праці та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам та працівникам підрозділів, що забезпечують збут; – витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг); – витрати на передпродажну підготовку товарів; – витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом; – витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів, пов'язаних зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг (операційна оренда, страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, охорона); – витрати на транспортування, перевалку і страхування готової продукції (товарів), транспортно-експлуатаційні та інші послуги, пов'язані з транспортуванням продукції (товарів) відповідно до умов договору (базису) поставки; – витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування; – інші витрати, пов'язані зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг.
Інші операційні витрати	<p>пов'язані з операційною діяльністю, які не входять до собівартості реалізованої продукції, включають витрати на виплату матеріальної допомоги, утримання об'єктів соціально-культурного призначення, витрати від знецінення запасів, нестачі і втрати від псування цінностей, визнані штрафи, пеня, неустойка та інші витрати операційної діяльності.</p>

Джерело: [119, с. 137–138].

Додаток Б
Виробництво борошна за регіонами у 2000–2006 рр.

	2000 р.		2001 р.		2002 р.		2003 р.		2004 р.		2005 р.		2006 р.	
	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%
Україна	3076	100,0	2984	100,0	2986	100,0	2826	100,0	2948	100,0	2943	100,0	2655	100,0
Автономна Республіка Крим	124	4,0	139	4,7	127	4,3	120	4,2	124	4,2	132	4,5	130	4,9
області														
Вінницька	165	5,4	175	5,9	151	5,1	153	5,4	153	5,2	158	5,4	137	5,2
Волинська	91	3,0	70	2,3	64	2,1	75	2,7	78	2,6	72	2,5	59	2,2
Дніпропетровська	197	6,4	227	7,6	256	8,6	228	8,1	240	8,1	225	7,6	171	6,4
Донецька	253	8,2	281	9,4	306	10,2	283	10,0	300	10,2	336	11,4	283	10,7
Житомирська	67	2,2	71	2,4	70	2,3	41	1,5	34	1,2	25	0,8	*	*
Закарпатська	30	1,0	23	0,8	23	0,8	31	1,1	43	1,5	34	1,2	33	1,2
Запорізька	113	3,7	92	3,1	116	3,9	98	3,5	91	3,1	134	4,6	124	4,7
Івано-Франківська	38	1,2	32	1,1	23	0,8	27	1,0	29	1,0	36	1,2	36	1,4
Київська	104	3,4	119	4,0	148	5,0	114	4,0	137	4,6	165	5,6	149	5,6
Кіровоградська	60	2,0	64	2,1	71	2,4	64	2,3	69	2,3	80	2,7	71	2,7
Луганська	145	4,7	103	3,5	128	4,3	136	4,8	132	4,5	122	4,1	107	4,0
Львівська	114	3,7	124	4,2	140	4,7	124	4,4	125	4,2	109	3,7	94	3,5
Миколаївська	98	3,2	76	2,5	72	2,4	57	2,0	70	2,4	84	2,9	81	3,1
Одеська	131	4,3	131	4,4	123	4,1	153	5,4	157	5,3	148	5,0	123	4,6
Полтавська	136	4,4	126	4,2	116	3,9	83	2,9	91	3,1	88	3,0	74	2,8
Рівненська	75	2,4	69	2,3	53	1,8	58	2,1	69	2,3	54	1,8	56	2,1
Сумська	120	3,9	119	4,0	116	3,9	113	4,0	128	4,3	110	3,7	90	3,4
Тернопільська	126	4,1	108	3,6	101	3,4	87	3,1	77	2,6	74	2,5	81	3,1
Харківська	155	5,0	182	6,1	194	6,5	170	6,0	234	7,9	223	7,6	180	6,8
Херсонська	135	4,4	123	4,1	99	3,3	104	3,7	88	3,0	86	2,9	84	3,2
Хмельницька	122	4,0	131	4,4	115	3,9	98	3,5	96	3,3	87	3,0	81	3,1
Черкаська	111	3,6	104	3,5	94	3,1	91	3,2	89	3,0	97	3,3	115	4,3
Чернівецька	48	1,6	48	1,6	43	1,4	33	1,2	38	1,3	34	1,2	26	1,0
Чернігівська	101	3,3	67	2,2	47	1,6	57	2,0	60	2,0	77	2,6	89	3,4
міста														
Київ	205	6,7	173	5,8	183	6,1	224	7,9	182	6,2	147	5,0	*	*
Севастополь	12	0,4	7	0,2	7	0,2	4	0,1	14	0,5	6	0,2	*	*

* Згідно із Законом України “Про державну статистику” інформація конфіденційна

Джерело: За даними статистичних щорічників України за відповідні роки.

Додаток В

Структура хлібопекарських підприємств за обсягом випуску хлібобулочної продукції у Тернопільській області за 2003–2005 рр.

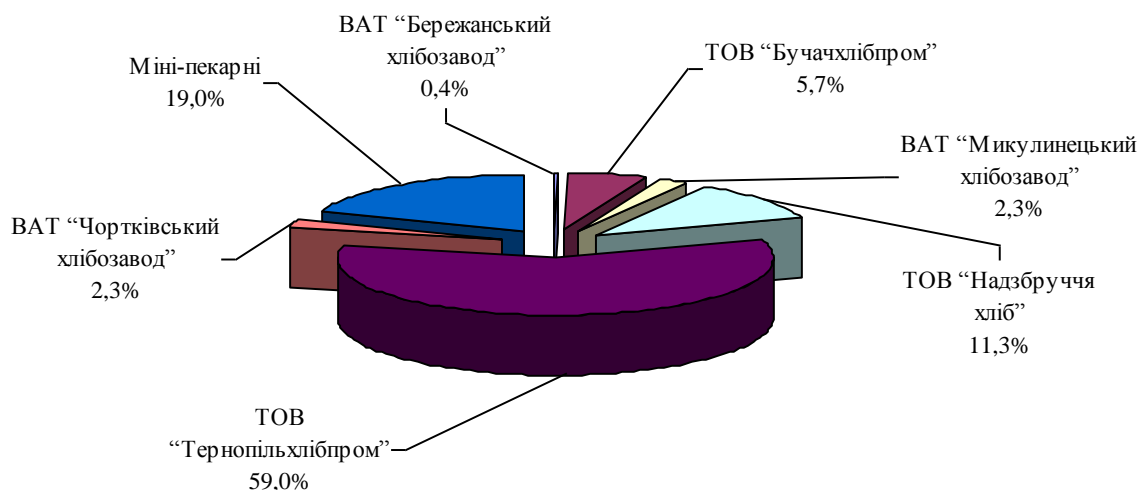


Рис. В.1. Структура хлібопекарських підприємств за обсягом випуску хлібобулочної продукції у Тернопільській області за 2003 р.

Джерело: Розраховано та побудовано за даними підприємств.

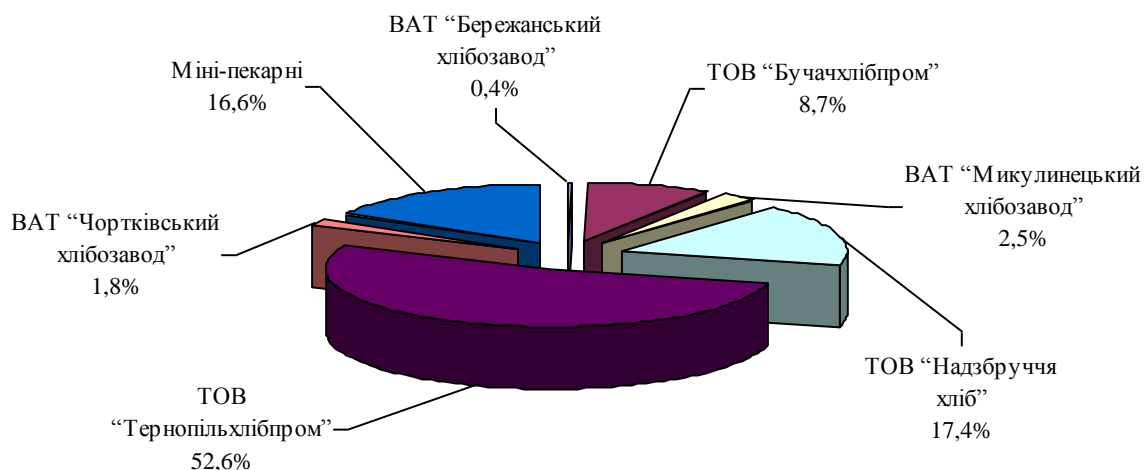


Рис. В.2. Структура хлібопекарських підприємств за обсягом випуску хлібобулочної продукції у Тернопільській області за 2004 р.

Джерело: Розраховано та побудовано за даними підприємств.

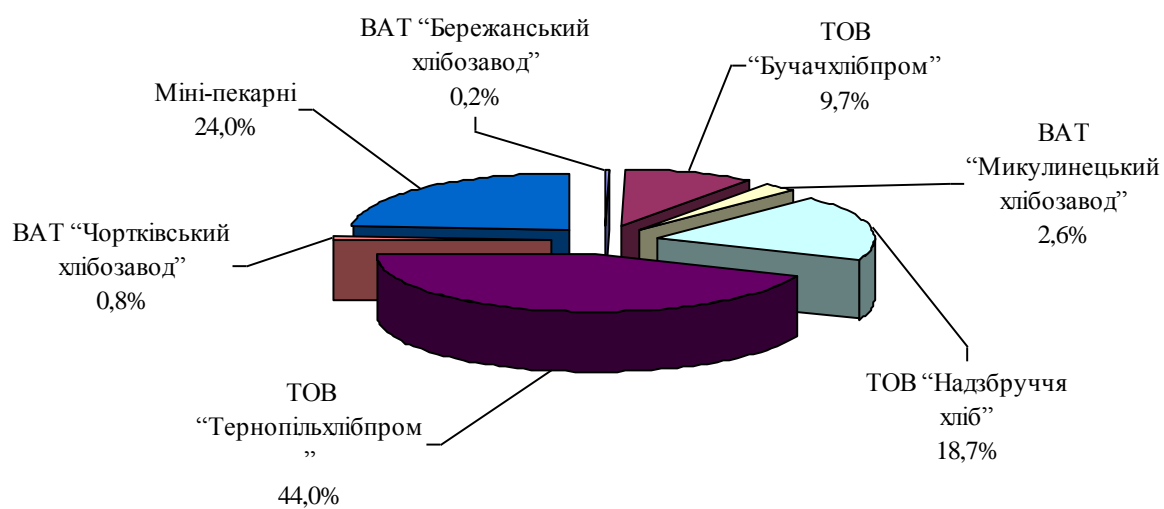


Рис. В.3. Структура хлібопекарських підприємств за обсягом випуску хлібобулочної продукції у Тернопільській області за 2005 р.

Джерело: Розраховано та побудовано за даними підприємств.

Додаток Г

Динаміка цін на хліб і хлібобулочні вироби
у Тернопільській області за 2002–2006 рр.

Таблиця Г.1

**Індекси цін виробників на хліб і хлібобулочні вироби
у Тернопільській області за місяці 2002–2006 рр.**

Місяці	Роки				
	2002	2003	2004	2005	2006
Січень до грудня	100,0	100,0	101,5	100,0	100,0
Лютий до					
Січня	99,1	100,0	106,4	100,8	100,0
грудня	99,1	100,0	108,0	100,8	100,0
Березень до					
лютого	100,0	100,3	100,0	100,0	100,0
грудня	99,1	100,3	108,0	100,8	100,0
Квітень до					
березня	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
грудня	99,1	100,3	108,0	100,8	100,0
Травень до					
квітня	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
грудня	99,1	100,3	108,0	100,8	100,0
Червень до					
травня	100,0	100,0	100,0	99,6	100,0
грудня	99,1	100,3	108,0	100,4	100,0
Липень до					
червня	100,0	100,1	99,9	100,0	100,0
грудня	99,1	100,4	107,9	100,4	100,0
Серпень до					
липня	100,0	100,0	99,6	100,0	109,5
грудня	99,1	100,4	107,5	100,4	109,5
Вересень до					
серпня	88,9	100,0	96,9	100,0	103,0
грудня	88,1	100,4	104,2	100,4	112,8
Жовтень до					
вересня	100,0	100,1	100,0	100,0	106,6
грудня	88,1	100,5	104,4	100,4	120,2
Листопад до					
жовтня	100,0	104,1	100,0	100,0	100,0
грудня	88,1	104,6	104,2	100,4	120,2
Грудень до					
листопада	100,0	100,2	100,0	100,0	101,5
грудня	88,1	104,8	104,2	100,4	122,0

Джерело: За даними головного управління статистики в Тернопільській області.

Продовж. дод. Г

Таблиця Г.2

Середні роздрібні ціни на хліб і хлібобулочні вироби у Тернопільській області в розрізі місяців за 2002–2006 рр.

грн./кг

Види продукції	Місяці											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2002 р.												
Хліб пшеничний 1 кг	1,97	1,92	1,91	1,91	1,83	1,83	1,83	1,74	1,65	1,64	1,64	1,64
Хліб житній і житньо-пшеничний 1 кг	1,60	1,56	1,54	1,54	1,50	1,50	1,50	1,50	1,40	1,39	1,39	1,39
Булочні вироби 0,5 кг	1,60	1,67	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66	1,42	1,42	1,42	1,42
Сухарні і бубличні вироби 1 кг	4,21	4,21	4,17	4,04	3,92	3,92	3,92	4,31	4,31	4,37	4,75	4,75
2003 р.												
Хліб пшеничний 1 кг	1,63	1,63	1,68	1,70	1,70	1,70	1,73	1,73	1,85	1,97	2,28	2,31
Хліб житній і житньо-пшеничний 1 кг	1,38	1,38	1,41	1,42	1,44	1,44	1,45	1,45	1,45	1,52	1,73	1,75
Булочні вироби 0,5 кг	1,44	1,44	1,48	1,46	1,46	1,46	1,46	1,46	1,46	1,59	1,77	1,78
Сухарні і бубличні вироби 1 кг	5,09	5,29	5,35	5,28	5,29	5,52	5,13	4,87	5,19	5,07	5,81	6,34
2004 р.												
Хліб пшеничний 1 кг	2,28	2,49	2,50	2,52	2,52	2,52	2,52	2,48	2,28	2,26	2,25	2,26
Хліб житній і житньо-пшеничний 1 кг	1,73	1,73	1,73	1,73	1,73	1,75	1,75	1,75	1,71	1,67	1,67	1,69
Булочні вироби 0,5 кг	1,86	2,01	2,03	2,05	2,05	2,05	2,05	2,04	1,97	1,95	1,95	1,95
Сухарні і бубличні вироби 1 кг	6,22	6,46	6,35	6,73	6,79	6,68	6,95	7,16	7,16	7,16	7,16	7,33
2005 р.												
Хліб пшеничний 1 кг	2,24	2,23	2,23	2,23	2,23	2,24	2,23	2,23	2,23	2,23	2,23	2,23
Хліб житній і житньо-пшеничний 1 кг	1,69	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66
Булочні вироби 0,5 кг	1,71	1,70	1,70	1,70	1,70	1,69	1,69	1,69	1,69	1,69	1,69	1,69
Сухарні і бубличні вироби 1 кг	7,40	6,10	6,12	6,11	6,64	6,68	6,79	7,52	7,54	7,53	7,53	7,53
2006 р.												
Хліб пшеничний 1 кг	2,23	2,23	2,23	2,28	2,28	2,28	2,35	2,43	2,46	2,63	2,64	2,65
Хліб житній і житньо-пшеничний 1 кг	1,66	1,66	1,66	1,69	1,69	1,69	1,93	1,98	2,01	2,16	2,18	2,25
Булочні вироби 0,5 кг	1,69	1,69	1,69	1,69	1,69	1,69	1,79	1,84	1,87	2,01	2,03	2,03
Сухарні і бубличні вироби 1 кг	7,52	7,52	7,13	7,18	7,18	7,18	7,18	7,83	7,93	8,19	8,20	8,20

Джерело: За даними головного управління статистики в Тернопільській області.

Додаток Д

Оцінювання привабливості зовнішнього середовища для хлібопекарських підприємств

Таблиця Д.1

**Коефіцієнти вагомості критеріїв для оцінювання привабливості зовнішнього середовища
для хлібозаводів і міні-пекарень**

Фактори оцінювання	Коефіцієнт вагомості факторів	Критерії оцінювання факторів	Коефіцієнт вагомості критеріїв		Зважена оцінка	
			хлібо-завод	міні-пекарня	хлібо-завод	міні-пекарня
1	2	3	4	5	6	7
Оцінювання впливу соціально-економічних тенденцій у зовнішньому середовищі						
Вплив рівня інфляції (Φ_1)	2	Значний (K_1^1) 0,1 Середній (K_1^2) 0,4 Низький (K_1^3) 0,5	0,4	0,4	0,8	0,8
Грошові доходи населення (Φ_2)	2	Знижуються (K_2^1) 0,2 Стабілізувалися (K_2^2) 0,3 Зростають (K_2^3) 0,5	0,3	0,3	0,6	0,6
Вплив оподаткування (Φ_3)	2	Вкрай негативний (K_3^1) 0,2 Значний (K_3^2) 0,3 Незначний (K_3^3) 0,5	0,3	0,5	0,6	1,0
Вплив зміни рівня зайнятості (Φ_4)	1	Позитивний (K_4^1) 0,5 Нейтральний (K_4^2) 0,4 Негативний (K_4^3) 0,1	0,4	0,4	0,4	0,4
Темпи економічного зростання (Φ_5)	1	Високі (K_5^1) 0,5 Стабільні (K_5^2) 0,4 Низькі (K_5^3) 0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

Продовж. табл. Д.1

1	2	3	4	5	6	7
Стан підприємницької активності у регіоні (Φ_6)	1	Низький (K_6^1) 0,1 Скоріше низький (K_6^2) 0,15 Скоріше високий (K_6^3) 0,2 Високий (K_6^4) 0,25 Дуже високий (K_6^5) 0,3	0,2	0,2	0,2	0,2
Соціально-демографічна ситуація (Φ_7)	0,5	Дуже сприятлива (K_7^1) 0,4 Сприятлива (K_7^2) 0,3 Скоріше несприятлива (K_7^3) 0,2 Дуже несприятлива (K_7^4) 0,1	0,2	0,2	0,1	0,1
Політична ситуація (Φ_8)	0,5	Дуже сприятлива (K_8^1) 0,3 Сприятлива (K_8^2) 0,25 Скоріше сприятлива (K_8^3) 0,2 Несприятлива (K_8^4) 0,15 Дуже несприятлива (K_8^5) 0,1	0,2	0,2	0,1	0,1
Оцінювання привабливості ринку						
Потенційна місткість ринку (Φ_1)	5	Широка можливість для збільшення розміру ринку, пов'язана зі зростанням доходів на душу населення (K_1^1) 0,6 Розмір ринку стабільний (K_1^2) 0,3 Спостерігається тенденція до скорочення розміру ринку (K_1^3) 0,1	0,3	0,3	1,5	1,5
Швидкість оновлення асортименту продукції (Φ_2)	2	Швидке оновлення асортименту продукції (K_2^1) 0,5 Оновлення асортименту у відповідності до життєвого циклу продукції (K_2^2) 0,3 Динаміка оновлення асортименту низька (K_2^3) 0,2	0,2	0,2	0,4	0,4
Еластичність попиту за ціною (Φ_3)	3	Попит еластичний за ціною (K_3^1) 0,1 Попит нееластичний за ціною (K_3^2) 0,4 Одинична цінова еластичність (K_3^3) 0,5	0,4	0,4	1,2	1,2

Продовж. табл. Д.1

1	2	3	4	5	6	7
Оцінювання рівня конкуренції у хлібопекарській промисловості						
Динаміка попиту (Φ_1)	3	Зростає (K_1^1) 0,5 Стабільна (K_1^2) 0,4 Зменшується (K_1^3) 0,1	0,4	0,4	1,2	1,2
Кількість підприємств у галузі (Φ_2)	1	Невелика (K_2^1) 0,4 Зменшується (K_2^2) 0,3 Велика (K_2^3) 0,2 Постійно збільшується (K_2^4) 0,1	0,4	0,4	0,4	0,4
Бар'єри входу в галузь (Φ_3)	1	Низькі (K_3^1) 0,7 Високі (K_3^2) 0,3	0,7	0,7	0,7	0,7
Агресивність конкурентів (Φ_4)	1	Низька (K_4^1) 0,4 Середня (K_4^2) 0,3 Висока (K_4^3) 0,2 Дуже висока (K_4^4) 0,1	0,2	0,2	0,2	0,2
Перспективна прибутковість від реалізації стратегії зниження витрат (Φ_5)	4	Вища за середньо галузеву (K_5^1) 0,5 На рівні середньо галузевої (K_5^2) 0,3 Нижча за середньо галузеву (K_5^3) 0,2	0,5	0,3	2,0	1,2
Оцінювання впливу споживачів						
Частка придбаної покупцями продукції у загальному обсязі продажу (Φ_1)	3	Велика (K_1^1) 0,5 Середня (K_1^2) 0,3 Незначна (K_1^3) 0,2	0,2	0,2	0,6	0,6
Зміна рівня витрат покупців у результаті придбання продукції у конкурентів (Φ_2)	2	Гранично висока (K_2^1) 0,4 Значна (K_2^2) 0,3 Середня (K_2^3) 0,2 Незначна (K_2^4) 0,1	0,1	0,1	0,2	0,2
Перспективи зміни доходів споживачів (Φ_3)	2	Зменшення (K_3^1) 0,1 Стабілізація (K_3^2) 0,4 Збільшення (K_3^3) 0,5	0,4	0,4	0,8	0,8

Продовж. табл. Д.1

1	2	3	4	5	6	7
Баланс попиту і пропозиції продукції (Φ_4)	3	Попит вищий за пропозицію (K_4^1) 0,5 Попит дорівнює пропозиції (K_4^2) 0,4 Попит нижчий за пропозицію (K_4^3) 0,1	0,4	0,1	1,2	0,3
Оцінювання впливу постачальників						
Частка купівлі сировини у одного постачальника у загальному обсязі використовуваної сировини (Φ_1)	2	Значна (K_1^1) 0,5 Середня (K_1^2) 0,3 Незначна (K_1^3) 0,2	0,5	0,3	1,0	0,6
Наявність товарів-замінників, які виготовляють інші постачальники (Φ_2)	1	Існують (K_2^1) 0,6 Не існують (K_2^2) 0,4	0,6	0,6	0,6	0,6
Рівень виробничих зв'язків із постачальниками (Φ_3)	1	Тісні (K_3^1) 0,5 Слабкі (K_3^2) 0,3 Відсутні (K_3^3) 0,2	0,5	0,3	0,5	0,3
Можливість виникнення додаткових витрати при купівлі сировини у інших постачальників (Φ_4)	1	Гранично високі витрати (K_4^1) 0,1 Значні витрати (K_4^2) 0,2 Середні витрати (K_4^3) 0,3 Незначні витрати (K_4^4) 0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Зацікавленість конкурентів у даному постачальнику (Φ_5)	1	Висока (K_5^1) 0,15 Збільшується (K_5^2) 0,2 Значна (K_5^3) 0,25 Зменшується (K_5^4) 0,3 Не існує (K_5^5) 0,1	0,15	0,15	0,15	0,15
Баланс попиту і пропозиції на сировину (Φ_6)	4	Попит перевищує пропозицію (K_6^1) 0,2 Попит дорівнює пропозиції (K_6^2) 0,3 Попит нижчий за пропозицію (K_6^3) 0,5	0,5	0,3	2,0	1,2

 $K_{\text{хлібозаводи}} = 17,95$ $K_{\text{міні-пекарні}} = 15,25$

Продовж. дод. Д

Таблиця Д.2

Шкала оцінювання зовнішнього середовища хлібопекарських підприємств

Рівні комплексних оцінок	Характеристика рівнів впливу зовнішнього середовища
7,5 – 11,8	Найбільш нестабільний стан зовнішнього середовища. Події неочікувані та зовсім нові. Зміни відбуваються швидше, ніж підприємство реагує на них. При формуванні стратегії майбутнє прогнозується лише частково, за слабкими сигналами не передбачуване.
11,81 – 16,12	Нестабільний стан зовнішнього середовища. Події неочікувані, але вони мають аналоги в минулому. Зміни відбуваються швидше, ніж підприємство реагує на них. При формуванні стратегії можна частково за слабкими сигналами передбачити серйозні проблеми і нові можливості для підприємства.
16,13 – 20,44	Сприятливий стан зовнішнього середовища. Події звичайні, впізнавані у результаті існування аналогії в минулому. Підприємство реагує на зміни у зовнішньому середовищі адекватно та своєчасно. Формування стратегії здійснюють з урахуванням аналогічних ситуацій у минулому. Майбутнє прогнозується за результатами виявлених у минулому закономірностей і тенденцій.
20,45 – 24,75	Стабільний стан зовнішнього середовища. Події досить звичні. Зміни відбуваються повільніше, ніж підприємство реагує на них. Формування стратегії є очікувано, а реалізація реально можлива. Майбутнє можна прогнозувати за аналогією за рахунок поширення результатів діяльності в минулому на основі обґрунтованих і чинних законів.

Додаток Е

Таблиця Е.1

Обсяги виробництва продукції хлібопекарськими підприємствами у 2003–2006 рр.

Т

Підприємства	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	Ланцюгові темпи приросту					
					2004 р. до 2003 р.		2005 р. до 2004 р.		2006 р. до 2005 р.	
					±	%	±	%	±	%
Хлібозаводи										
ВАТ “Бережанський хлібозавод”	86,0	85,6	63,5	42,0	-0,4	-0,5	-22,1	-25,8	-21,5	-33,9
ВАТ “Микулинецький хлібозавод”	493,0	495,4	497	484,0	2,4	0,5	1,6	0,3	-13,0	-2,6
ВАТ “Чортківський хлібозавод”	486,0	349,0	468,8	7,0	-137,0	-28,2	119,8	34,3	-461,8	-98,5
ТОВ “Бучачхлібпром”	1205,0	1703,0	1828,0	1739,0	498,0	41,3	125,0	7,3	-89,0	-4,9
ТОВ “Надзбруччя хліб”	2370,4	3395,3	3903,4	3413,0	1024,9	43,2	508,1	15,0	-490,4	-12,6
ТОВ “Тернопільхлібпром”	12463,0	10495,0	8531,0	7781,0	-1968,0	-15,8	-1964,0	-18,7	-750,0	-8,8
Міні-пекарні										
ПП “Віфіль”	217,4	223,9	223,0	258,0	6,5	3,0	-0,9	-0,4	35,0	15,7
ПП “Моноліт”	55,1	130,4	245,9	335,6	75,3	136,7	115,5	88,6	89,7	36,5
ТОВ “Дарт”	271,8	171,0	177,1	206,3	-100,8	-37,1	6,1	3,6	29,2	16,5
ТОВ “Добрий хліб і К”	36,5	72,5	173,3	173,7	36,0	98,6	100,8	139,0	0,4	0,2
ТОВ “Колосок”	164,7	226,6	369,0	115,5	61,9	37,6	142,4	62,8	-253,5	-68,7
ТОВ “Тадей”	94,0	102,0	100,0	*	8,0	8,5	-2,0	-2,0	*	*
Разом	17942,9	17449,7	16580,0	14555,1	-493,2	-2,7	-869,7	-5,0	-2024,9	-12,2

Джерело: За даними підприємств.

Додаток Ж

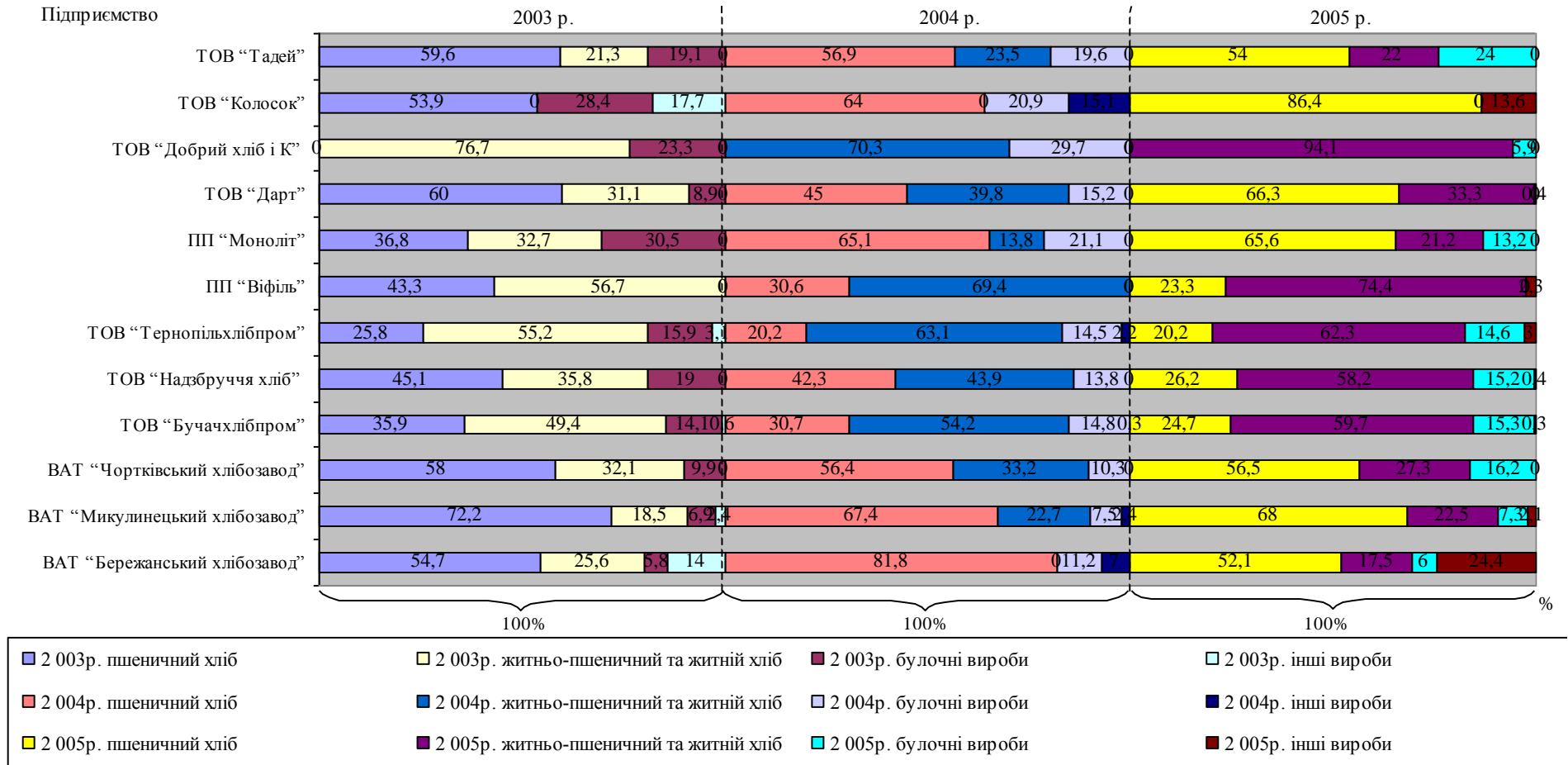


Рис. Ж.1. Структура асортименту продукції хлібопекарських підприємств Тернопільської області у 2003–2005 рр.

Джерело: За даними підприємств.

Додаток 3

Рентабельність і дохід (виручка) від реалізації продукції хлібопекарських підприємств
Тернопільської області у 2002–2006 рр.

Таблиця 3.1

Рентабельність хлібопекарських підприємств Тернопільської області у 2002–2006 рр.

%

Підприємства	Роки					Ланцюгові темпи приросту							
						2003 р. до 2002 р.		2004 р. до 2003 р.		2005 р. до 2004 р.		2006 р. до 2005 р.	
	2002	2003	2004	2005	2006	±	%	±	%	±	%	±	%
Прибуткові													
ПП "Моноліт"	0,0	0,3	0,7	1,4	1,7	0,3	–	0,4	133,3	0,7	100,0	0,3	21,4
ТОВ "Колосок"	1,5	0,1	0,3	1,0	1,2	-1,4	-93,3	0,2	200,0	0,7	233,3	0,2	20,0
Збиткові													
ВАТ "Бережанський хлібо завод"	-5,2	-32,9	0,0	-64,4	-69,8	-27,7	-532,7	32,9	100,0	-64,4	–	-5,4	-8,4
ВАТ "Микулинецький хлібо завод"	5,9	0,1	-0,9	0,4	0,3	-5,8	-98,3	-1,0	-1000,0	1,3	144,4	-0,1	-25,0
ВАТ "Чортківський хлібо завод"	-1,1	0,0	-5,4	-8,0	57,9	1,1	100,0	-5,4	–	-2,6	-48,1	65,9	823,8
ТОВ "Бучачхлібпром"	5,0	0,0	0,0	0,4	-3,6	-5,0	-100,0	0,0	–	0,4	–	-4,0	-1000,0
ТОВ "Надзбруччя хліб"	2,3	1,0	-0,7	1,7	0,1	-1,3	-56,5	-1,7	-170,0	2,4	342,9	-1,6	-94,1
ТОВ "Тернопільхлібпром"	2,4	-5,9	0,3	-1,9	-1,5	-8,3	-345,8	6,2	105,1	-2,2	-733,3	0,4	21,1
ПП "Віфіль"	-18,7	1,5	2,9	8,8	6,1	20,2	108,0	1,4	93,3	5,9	203,4	-2,7	-30,7
ТОВ "Дарт"	-16,5	-11,0	-20,7	1,5	-31,6	5,5	33,3	-9,7	-88,2	22,2	107,2	-33,1	-2206,7
ТОВ "Добрий хліб і К"	-8,3	-1,7	-3,0	0,1	2,5	6,6	79,5	-1,3	-76,5	3,1	103,3	2,4	2400,0
ТОВ "Тадей"	18,9	29,2	-3,6	13,1	*	10,3	54,5	-32,8	-112,3	16,7	463,9	*	*
Разом	2,2	-4,3	-0,5	-1,2	-2,3	-6,5	-259,0	3,8	89,2	-0,7	-152,1	-1,2	-101,4

* Примітка. Дані відсутні.

Джерело: За даними підприємств.

Продовж. дод. 3

Таблиця 3.2

Дохід (виручка) від реалізації продукції хлібопекарських підприємств Тернопільської області за 2002–2006 рр.

тис. грн.

Підприємства	Роки					Ланцюгові темпи приросту							
						2003 р. до 2002 р.		2004 р. до 2003 р.		2005 р. до 2004 р.		2006 р. до 2005 р.	
	2002	2003	2004	2005	2006	±	%	±	%	±	%	±	%
Великі підприємства													
ВАТ “Микулинецький хлібо завод”	845,8	991,6	1274,0	1205,9	1061,6	145,8	17,2	282,4	28,5	-68,1	-5,3	-144,3	-12,0
ВАТ “Чортківський хлібо завод”	1218,1	870,9	781,0	501,2	12,8	-347,2	-28,5	-89,9	-10,3	-279,8	-35,8	-488,4	-97,4
ТОВ “Бучачхлібпром”	1270,2	1986,5	3378,8	3622,3	3951,3	716,3	56,4	1392,3	70,1	243,5	7,2	329,0	9,1
ТОВ “Надзбруччя хліб”	229,7	3990,6	6107,3	6901,2	8463,0	3760,9	1637,3	2116,7	53,0	793,9	13,0	1561,8	22,6
ТОВ “Тернопільхлібпром”	21599,4	20271,4	20626,1	17267,6	17704,9	-1328,0	-6,1	354,7	1,7	-3358,5	-16,3	437,3	2,5
Малі підприємства													
ВАТ “Бережанський хлібо завод”	221,6	205,6	193,0	135,3	102,4	-16,0	-7,2	-12,6	-6,1	-57,7	-29,9	-32,9	-24,3
ПП “Віфіль”	10,2	260,9	360,3	379,4	490,2	250,7	2457,8	99,4	38,1	19,1	5,3	110,8	29,2
ПП “Моноліт”	113,2	121,4	332,4	652,4	843,0	8,2	7,2	211,0	173,8	320,0	96,3	190,6	29,2
ТОВ “Дарт”	266,1	326,2	361,4	607,5	485,1	60,1	22,6	35,2	10,8	246,1	68,1	-122,4	-20,1
ТОВ “Добрий хліб і К”	75,3	87,6	174,0	397,7	462,6	12,3	16,3	86,4	98,6	223,7	128,6	64,9	16,3
ТОВ “Колосок”	301,3	319,5	345,9	360,6	377,0	18,2	6,0	26,4	8,3	14,7	4,2	16,4	4,5
ТОВ “Тадей”	223,6	247,6	291,6	298,0	*	24,0	10,7	44,0	17,8	6,4	2,2	*	*
Разом	26374,5	29679,8	34225,8	32329,1	33953,9	3305,3	12,5	4546,0	15,3	-1896,7	-5,5	1624,8	5,0

* Примітка. Дані відсутні.

Джерело: За даними підприємств.

Додаток И

Структура витрат за економічними елементами хлібопекарських підприємств у 2002–2006 рр.

Таблиця И.1

**Склад і структура витрат за економічними елементами хлібопекарських підприємств
Тернопільської області у 2002–2006 рр.**

Елементи витрат	Хлібозаводи										Малі підприємства										Разом									
	2002 р.		2003 р.		2004 р.		2005 р.		2006 р.		2002 р.		2003 р.		2004 р.		2005 р.		2006 р.		2002 р.		2003 р.		2004 р.		2005 р.		2006 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Матеріальні витрати	113158	69,67	152000	61,18	163954	62,15	152442	62,97	172302	58,31	14651	57,37	28141	68,64	29822	55,64	43060	62,10	38731	55,44	127809	68,00	180141	62,24	193776	61,05	195502	62,77	211033	57,76
Витрати на оплату праці	2787,8	17,17	3471,1	13,97	3948,5	14,97	4616,8	19,07	6292,6	21,30	4109	16,09	5766	14,06	8166	15,24	10728	15,47	14748	21,11	3198,7	17,02	4047,7	13,99	4765,1	15,01	5689,6	18,27	7767,4	21,26
Відрахування на соціальні заходи	1019,7	6,28	1252,8	5,04	1481,4	5,62	1769,7	7,31	2114,7	7,16	983	3,85	1110	2,71	2868	5,35	3704	5,34	507,2	7,26	1118,0	5,95	1363,8	4,71	1768,2	5,57	2140,1	6,87	2621,9	7,18
Амортизація	568,2	3,50	603,9	2,43	660,1	2,50	910,1	3,76	1489,8	5,04	170,2	6,67	163,8	4,00	222,3	4,15	239,2	3,45	260,3	3,73	738,4	3,93	767,7	2,65	882,4	2,78	1149,3	3,69	1750,1	4,79
Інші операційні витрати	549,5	3,38	4316,7	17,38	3893,8	14,76	1668,7	6,89	2420,4	8,19	409,2	16,02	434,1	10,59	1052,1	19,63	945,4	13,63	870,2	12,46	958,7	5,10	4750,8	16,41	4945,9	15,58	2614,1	8,39	3290,6	9,01
Разом	16241,0	100	24844,5	100	26379,2	100	24209,5	100	29547,7	100	2553,7	100	4099,6	100	5360,0	100	6933,8	100	6985,6	100	18794,7	100	28944,1	100	31739,2	100	31143,3	100	36533,3	100

Джерело: Розраховано за даними Головного управління статистики у Тернопільській області.

Продовж. дод. И

Таблиця И.2

**Структура витрат за економічними елементами на хлібопекарських підприємствах
Тернопільської обл. у 2002–2006 рр.**

%

Підприємства	Матеріальні витрати					Амортизація				
	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.
Хлібозаводи										
ВАТ “Бережанський хлібозавод”	60,47	41,81	63,43	80,47	35,92	0,46	0,20	0,00	0,00	0,00
ВАТ “Микулинецький хлібозавод”	66,25	71,91	66,28	54,34	53,53	2,82	2,39	1,76	1,93	5,46
ВАТ “Чортківський хлібозавод”	50,76	49,23	41,87	34,19	43,33	3,71	4,08	3,34	2,13	0,00
ТОВ “Бучачхлібпром”	67,08	70,06	68,76	66,34	60,67	2,79	1,64	1,62	2,18	2,37
ТОВ “Надзбруччя хліб”	46,61	63,29	67,09	71,64	65,98	6,30	2,00	2,14	3,74	6,78
ТОВ “Тернопільхлібпром”	70,52	58,87	61,07	59,85	55,83	3,05	2,47	2,81	4,31	4,65
Міні-пекарні										
ПП “Віфіль”	36,26	61,35	60,52	61,96	54,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ПП “Моноліт”	70,02	66,37	84,85	88,36	85,53	11,87	14,38	6,66	4,73	8,01
ТОВ “Дарт”	68,02	69,21	50,10	58,86	60,71	7,48	6,36	5,18	1,94	3,94
ТОВ “Добрий хліб і К”	49,05	62,64	58,03	69,94	62,04	2,19	1,80	1,39	0,67	0,89
ТОВ “Колосок”	58,97	60,02	58,21	62,17	49,10	0,65	0,56	0,77	0,40	0,42
ТОВ “Тадей”	55,92	41,19	40,06	42,75	*	17,83	16,12	9,48	6,07	*

Продовж. табл. И.2

%

Підприємства	Витрати на оплату праці					Відрахування на соціальні заходи					Інші операційні витрати				
	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.
Хлібозаводи															
ВАТ "Бережанський хлібозавод"	25,31	16,19	24,28	13,69	10,24	9,80	6,20	9,28	5,17	3,79	3,95	35,61	3,01	0,67	50,05
ВАТ "Микулинецький хлібозавод"	22,32	18,45	18,97	23,99	28,24	8,61	7,03	7,26	9,38	10,56	0,00	0,22	5,73	10,37	2,21
ВАТ "Чортківський хлібозавод"	15,17	15,76	16,04	24,63	11,43	5,86	3,05	4,07	8,85	5,24	24,51	27,89	34,67	30,20	40,00
ТОВ "Бучачхлібпром"	19,45	18,37	18,05	20,53	21,27	7,46	6,71	6,90	7,84	7,45	3,23	3,22	4,67	3,11	8,23
ТОВ "Надзбруччя хліб"	6,94	4,93	5,95	12,18	14,68	2,67	1,88	2,28	4,93	5,44	37,48	27,91	22,53	7,50	7,12
ТОВ "Тернопільхлібпром"	16,82	15,49	17,42	20,81	22,57	6,22	5,72	7,17	7,90	8,30	3,40	17,45	11,53	7,13	8,65
Міні-пекарні															
ПП "Віфіль"	39,56	13,36	14,15	14,84	33,42	1,10	0,33	4,69	5,51	12,40	23,08	24,96	20,63	17,70	0,00
ПП "Моноліт"	10,97	11,41	6,13	5,00	4,71	4,02	4,37	2,35	1,91	1,75	3,12	3,47	0,00	0,00	0,00
ТОВ "Дарт"	12,46	12,69	10,46	16,56	16,63	0,00	0,00	3,35	1,43	5,47	12,04	11,74	30,91	21,21	13,24
ТОВ "Добрий хліб і К"	23,50	17,97	19,20	21,22	25,20	0,00	0,00	3,14	8,17	8,08	25,26	17,59	18,24	0,00	3,80
ТОВ "Колосок"	24,97	19,71	20,32	22,63	24,53	9,27	0,00	2,30	5,01	6,28	6,14	19,71	18,41	9,78	19,67
ТОВ "Тадей"	8,73	15,14	18,76	32,46	*	3,31	2,81	7,22	12,42	*	14,20	24,74	24,47	6,30	*

* Примітка. Дані відсутні.

Джерело: За даними підприємств.

Додаток К

Показники платоспроможності хлібопекарських підприємств Тернопільської області у 2003–2006 рр.

Таблиця К.1

**Показники короткострокової платоспроможності хлібопекарських підприємств
Тернопільської області у 2003–2006 рр.**

Підприємства	Робочий капітал, тис. грн.				Маневреність робочого капіталу				Інтервал захищеності, днів			
	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.
Хлібозаводи												
ВАТ “Бережанський хлібозавод”	-175,9	-172,4	-350,0	-380,2	-0,78	-1,31	-0,21	-0,07	12	32	9	7
ВАТ “Микулинецький хлібозавод”	-112,5	-134,6	-169,6	-149,5	-0,20	-0,25	-0,23	-0,38	27	19	32	37
ВАТ “Чортківський хлібозавод”	96,7	84,3	52,3	76,6	1,46	1,29	1,24	0,75	49	30	152	1860
ТОВ “Бучачхлібпром”	-36,9	-356,3	-327,9	-435,9	-14,23	-0,11	-2,35	-4,00	40	8	9	20
ТОВ “Надзбруччя хліб”	-495,1	-2053,0	-3021,5	-1333,9	-1,10	-0,25	-0,21	-1,08	15	16	4	16
ТОВ “Тернопільхлібпром”	-404,3	95,9	-1573,2	-539,0	-15,22	31,63	-1,12	-2,50	53	58	219	209
Міні-пекарні												
ПП “Віфіль”	-37,6	-105,7	-181,4	-176,1	-2,22	-0,53	-0,27	-0,21	70	59	48	28
ПП “Моноліт”	-66,5	53,6	32,9	124,3	-0,37	1,41	1,97	0,31	91	88	66	69
ТОВ “Дарт”	-131,7	-227,7	-162,9	-336,7	-0,36	-0,17	-0,29	-0,08	55	65	41	38
ТОВ “Добрий хліб і К”	-22,4	-7,0	-4,3	-3,6	-0,61	-2,63	-8,91	-12,44	5	11	25	36
ТОВ “Колосок”	6,6	8,0	8,3	11,5	0,26	0,16	0,17	0,17	18	19	28	27
ТОВ “Тадей”	141,5	97,3	99,4	0,0	1,00	1,37	1,32	*	27	16	11	*
Разом	-1238,1	-2717,6	-5597,9	-3142,5	-6,33	-1,58	-0,66	-1,53	45	42	126	122

* Примітка. Дані відсутні.

Джерело: За даними підприємств.

Продовж. дод. К

Таблиця К.2

**Показники довгострокової платоспроможності хлібопекарських підприємств
Тернопільської області у 2003–2006 рр.**

Підприємства	Коефіцієнт власного капіталу				Співвідношення заборгованості та власного капіталу			
	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.
Хлібозаводи								
ВАТ “Бережанський хлібозавод”	0,52	0,46	0,29	-0,12	0,91	1,17	2,51	-9,44
ВАТ “Микулинецький хлібозавод”	0,56	0,47	0,35	0,28	0,79	1,15	1,90	2,59
ВАТ “Чортківський хлібозавод”	0,77	0,84	0,65	0,69	0,30	0,20	0,53	0,44
ТОВ “Бучачхлібпром”	0,38	0,50	0,28	0,13	1,62	1,01	2,52	6,93
ТОВ “Надзбруччя хліб”	0,20	0,09	0,09	0,07	3,90	10,50	10,46	8,52
ТОВ “Тернопільхлібпром”	0,56	0,65	0,47	0,52	0,78	0,48	1,04	0,91
Міні-пекарні								
ПП “Віфіль”	0,03	0,04	0,16	0,19	38,64	21,96	5,18	4,21
ПП “Моноліт”	0,28	0,69	0,71	0,87	2,51	0,46	0,26	0,05
ТОВ “Дарт”	0,41	0,18	0,25	-0,33	1,44	4,57	3,01	-4,01
ТОВ “Добрий хліб і К”	0,06	0,35	0,21	0,26	15,42	1,89	3,85	2,82
ТОВ “Колосок”	0,77	0,78	0,64	0,69	0,30	0,29	0,55	0,45
ТОВ “Гадей”	0,52	0,49	0,52	*	0,06	0,29	0,21	*
Разом	0,53	0,55	0,41	0,40	0,88	0,74	1,33	1,33

* Примітка. Дані відсутні.

Джерело: За даними підприємств.

Додаток Л

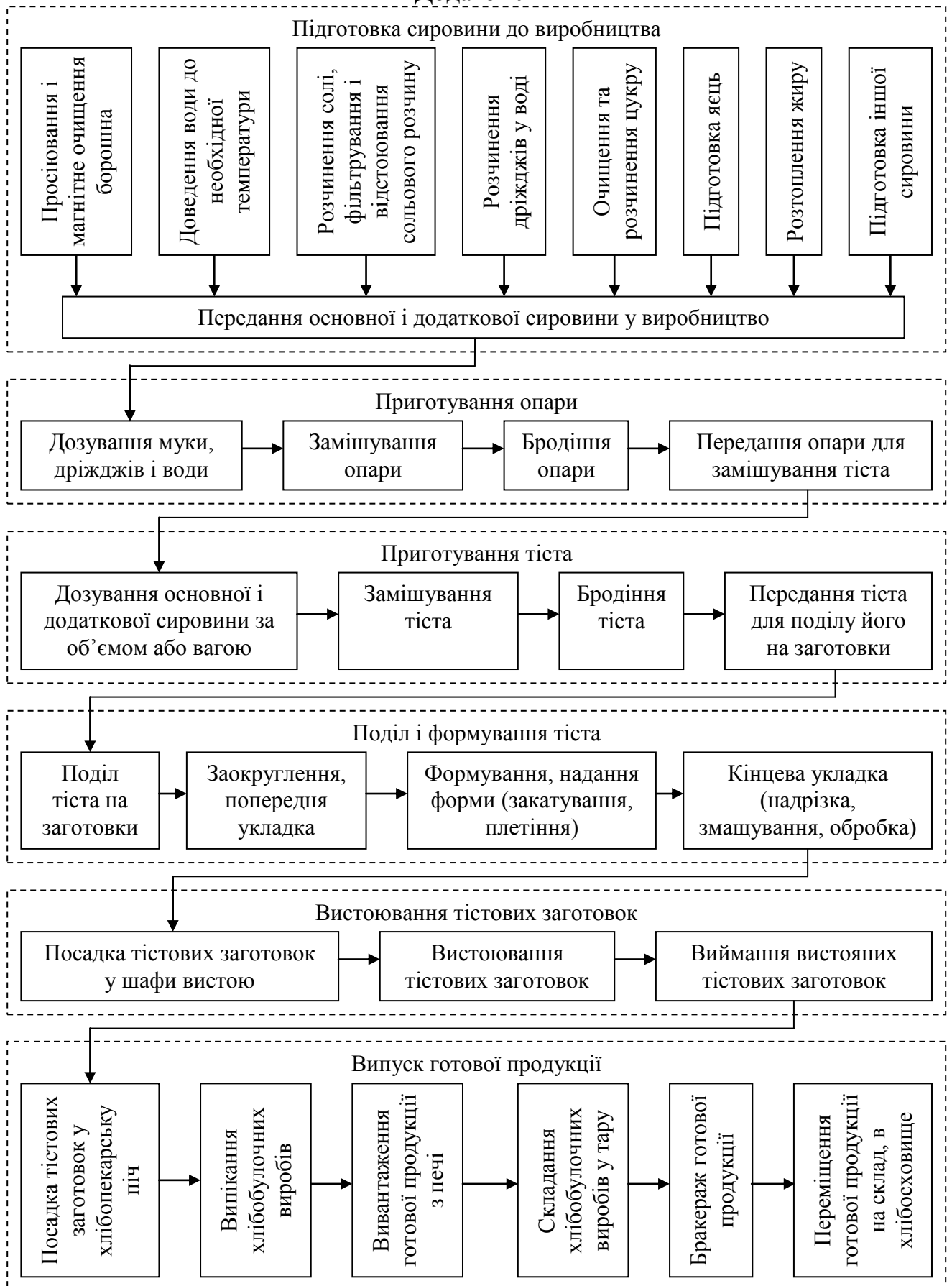


Рис. Л.1. Технологічна схема виробництва хліба та хлібобулочних виробів

Джерело: Побудовано автором на основі дослідження технології виробництва.

Додаток М
Матриці сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для
хлібопекарських підприємств

Таблиця М.1

Матриця SWOT-аналізу ТОВ “Тернопільхлібпром”

<p style="text-align: center;">Внутрішні сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Монопольне становище у хлібопекарській промисловості Тернопільської області. 2. Доступні ціни. 3. Новітні технології. 4. Можливості нарощувати обсяги виробництва. 5. Висока якість продукції, широкий асортимент, можливості швидко його змінювати. 6. Високий імідж підприємства у споживачів продукції. 7. Пільгове забезпечення сировиною з боку держави. 	<p style="text-align: center;">Внутрішні слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неефективна організаційна структура управління. 2. Постійне скорочення обсягів виробництва продукції. 3. Погіршення конкурентної позиції. 4. Відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами. 5. Погано обрані та недостатньо обгрунтовані стратегічні дії, відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку. Відсутність чітких цілей і стратегій розвитку. 6. Плинність кадрів, переманювання висококваліфікованих працівників конкурентами.
<p style="text-align: center;">Зовнішні можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Входження на нові сегменти ринку. 2. Послаблення позиції постачальників сировини. 3. Можливості використання нових технологій, прогресивного обладнання. 4. Розширення продуктової лінії, асортименту продукції з метою задоволення більшої кількості потреб споживачів. 5. Стабільний попит на продукцію підприємства. 	<p style="text-align: center;">Зовнішні загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів. 2. Зростаючий конкурентний тиск. Загострення конкурентної боротьби. 3. Нарощування обсягів виробництва хлібобулочної продукції мініпекарнями. 4. Зниження темпів зростання ринку. 5. Вхід у галузь нових конкурентів.

Матриця SWOT-аналізу ВАТ “Микулинецький хлібозавод”

<p>Внутрішні сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Добра репутація у покупців і клієнтів. 2. Відносно нижчі витрати. 3. Технологія відповідає сучасним вимогам. 4. Висока кваліфікація персоналу 5. Можливість одержання економії від збільшення обсягу виробництва. 6. Якість продукції відповідає державним стандартам і запитам споживачів. 7. Добра система контролю якості. 	<p>Внутрішні слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатні фінансові ресурси. 2. Розміри виробництва занадто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію. 3. Слабка позиція у конкурентній боротьбі. 4. Вразливість підприємства до конкурентного тиску.
<p>Зовнішні можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку. 2. Розширення асортименту продукції для задоволення потреб споживачів. 3. Освоєння нових технологій випікання хліба та хлібобулочних виробів. 4. Партнерство з постійними постачальниками сировини. 5. Підвищення рівня життя населення. 	<p>Зовнішні загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових конкурентів на регіональному ринку. 2. Посилення конкурентного тиску. 3. Неурожай зернових і підвищення цін на сировину (борошно). 4. Невідповідність якості сировини державним стандартам. 5. Уповільнений темп зростання ринку.

Матриця SWOT-аналізу ВАТ “Чортківський хлібозавод”

<p>Внутрішні сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Значний обсяг оборотних коштів, підприємство ліквідне. 2. Є можливість нарощувати обсяги виробництва продукції. 3. Раціональна організація роботи хлібозаводу. 4. Висока ефективність організаційної структури управління. 	<p>Внутрішні слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Спостерігається тенденція зростання витрат на одиницю продукції. 2. Зменшення частки підприємства на ринку і відповідно скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції. 3. Зниження прибутковості, рентабельності. 4. Виробництво з високими витратами, старіння потужностей. 5. Відсутність реальних конкурентних переваг. 6. "Аутсайдер" у розвитку продукції.
<p>Зовнішні можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Освоєння та впровадження у виробництво нових виробів. 2. Посилення значення підприємства на ринку. 3. Вихід на нові ринки або сегменти ринку. 4. Підвищення вимог до якості та асортименту продукції з боку споживачів. 	<p>Зовнішні загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сповільнення темпів росту ринку. 2. Зростання цін на сировину, паливно-енергетичні ресурси. 3. Посилення конкуренції на ринку хлібобулочної продукції. 4. Можливість появи нових конкурентів. 5. Наявність малих підприємств, які діють “у тіні”, ведуть подвійну бухгалтерію, порушують технологію виробництва.

Продовж. дод. М

Таблиця М.4

Матриця SWOT-аналізу ПП “Моноліт”

<p>Внутрішні сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нижчі витрати порівняно з конкурентами. 2. Висока якість продукції. 	<p>Внутрішні слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Слабкі канали збуту.
<p>Зовнішні можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Укріплення завойованих позицій на ринку. 2. Розширення ринку збуту продукції. 	<p>Зовнішні загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність достовірних даних про реальні обсяги випуску хлібобулочної продукції та ситуацію на ринку. 2. Виникнення труднощів з укладенням договорів із закладами торгівлі про реалізацію продукції підприємства. 3. Поява нових конкурентів. 4. Посилення конкурентного тиску.

Таблиця М.5

Матриця SWOT-аналізу ТОВ “Дарт”

<p>Внутрішні сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сучасне обладнання і технологія випікання хлібобулочних виробів. 2. Висока якість продукції. 	<p>Внутрішні слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високі витрати. 2. Низька прибутковість і рентабельність. 3. Відсутність чіткої стратегії. 4. Обмежений доступ до фінансових ресурсів.
<p>Зовнішні можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нарощування обсягів виробництва та збуту продукції. 2. Розширення асортименту. 	<p>Зовнішні загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Надлишок пропозиції продукції на ринку. 2. Вхід у галузь нових конкурентів. 3. Нестабільне законодавство.

Додаток Н

Таблиця Н.1

Мінімальний попит, ціни, змінні та постійні витрати підприємств на виробництво хлібобулочних виробів

Види хлібобулочних виробів	Групи підприємств				
	I	II		III	
	ТОВ “Тернопільхлібпром”	ВАТ “Микулинецький хлібозавод”	ВАТ “Чортківський хлібозавод”	ПП “Моноліт”	ТОВ “Дарт”
Попит на продукцію, т					
Хліб Тернопільський особливий подовий	1230	130	70	47	43
Хліб білий формовий	800	100	60	15	15
Хліб Подільський подовий	2900	75	55	10	26
Ціни на продукцію, грн./шт.					
Хліб Тернопільський особливий подовий	1,28	1,26	1,33	1,23	1,25
Хліб білий формовий	1,20	1,10	1,03	1,17	1,19
Хліб Подільський подовий	1,08	1,15	1,10	1,16	1,23
Змінні витрати на продукцію, грн./шт.					
Хліб Тернопільський особливий подовий	0,73	0,81	0,93	0,93	0,95
Хліб білий формовий	0,68	0,67	0,70	0,75	0,88
Хліб Подільський подовий	0,50	0,78	0,88	0,74	0,87
Постійні витрати підприємств, тис. грн.					
	3910,2	79,1	146,6	15,8	32,1

Джерело: За даними підприємств.

Продовж. дод. Н

Таблиця Н.2

Норми витрат сировинних ресурсів на 1000 кг хлібобулочних виробів

Види хлібобулочних виробів	Види сировинних ресурсів									
	Борошно пшеничне вищого гатунку, кг	Борошно пшеничне І гатунку, кг	Борошно житнє обдирне, кг	Дріжджі, кг	Сіль, кг	Цукор, кг	Олія, кг	Мак, кг	Покращувач, кг	Солодовий екстракт, кг
Хліб Тернопільський особливий подовий										
ТОВ "Тернопільхлібпром"	458,0	305,3	-	19,1	11,5	7,6	11,5	3,8	-	-
ВАТ "Микулинецький хлібзавод"	786,7	-	-	23,6	11,8	7,9	7,9	3,9	-	-
ВАТ "Чортківський хлібзавод"	462,9	308,6	-	23,1	11,5	7,7	11,5	7,7	-	-
ПП "Моноліт"	771,8	-	-	23,2	10,0	7,7	15,4	3,9	1,5	-
ТОВ "Дарт"	817,2	-	-	20,4	12,3	-	4,1	1,6	0,8	-
Хліб білий формовий										
ТОВ "Тернопільхлібпром"	-	737,6	-	10,3	9,9	-	0,7	-	-	-
ВАТ "Микулинецький хлібзавод"	-	758,3	-	11,4	9,9	-	0,73	-	-	-
ВАТ "Чортківський хлібзавод"	-	749,0	-	11,2	9,7	-	-	-	-	-
ПП "Моноліт"	-	750,9	-	11,3	9,8	-	-	-	-	-
ТОВ "Дарт"	-	801,4	-	20,0	12,0	-	4,0	-	1,6	-
Хліб Подільський подовий										
ТОВ "Тернопільхлібпром"	-	258,7	428,6	3,6	10,7	-	-	-	-	-
ВАТ "Микулинецький хлібзавод"	-	362,5	362,5	3,6	10,2	-	-	-	-	-
ВАТ "Чортківський хлібзавод"	-	368,5	368,5	3,7	11,1	-	-	-	-	-

ПП "Моноліт"	-	432,3	288,2	7,2	14,4	-	-	-	-	-
ТОВ "Дарт"	-	465,0	310,0	11,6	14,0	-	3,9	-	-	1,6

Джерело: За даними підприємств.

Продовж. дод. Н

Таблиця Н.3

218

Обсяги запасів сировинних ресурсів на виробництво хлібобулочних виробів

Т

Види хлібобулочних виробів	Види сировинних ресурсів									
	Борошно пшеничне вищого гатунку	Борошно пшеничне І гатунку	Борошно житнє обдирне	Дріжджі	Сіль	Цукор	Олія	Мак	Покращувач	Солодовий екстракт
Хліб Тернопільський особливий подовий										
ТОВ "Тернопільхлібпром"	602,77	401,81	-	25,13	15,14	10,00	15,14	5,00	-	-
ВАТ "Микулинецький хлібзагод"	112,50	-	-	3,38	1,68	1,12	1,12	0,56	-	-
ВАТ "Чортківський хлібзагод"	35,64	23,76	-	1,78	0,89	0,59	0,89	0,59	-	-
ПП "Моноліт"	38,08	-	-	1,14	0,49	0,38	0,76	0,19	0,07	-
ТОВ "Дарт"	36,90	-	-	0,98	0,56	-	0,59	0,17	0,05	-
Хліб білий формовий										
ТОВ "Тернопільхлібпром"	-	631,39	-	8,82	8,47	-	0,60	-	-	-
ВАТ "Микулинецький хлібзагод"	-	83,41	-	1,25	1,09	-	0,08	-	-	-
ВАТ "Чортківський хлібзагод"	-	49,43	-	0,74	0,64	-	-	-	-	-
ПП "Моноліт"	-	11,82	-	0,28	0,17	-	-	-	-	-
ТОВ "Дарт"	-	12,62	-	0,32	0,19	-	0,06	-	0,04	-
Хліб Подільський подовий										
ТОВ "Тернопільхлібпром"	-	886,53	1329,95	11,17	33,20	-	-	-	-	-
ВАТ "Микулинецький хлібзагод"	-	29,91	29,91	0,30	0,84	-	-	-	-	-
ВАТ "Чортківський хлібзагод"	-	22,29	22,29	0,22	0,67	-	-	-	-	-

ПП "Моноліт"	-	6,54	3,32	0,17	0,20	-	-	-	-	-
ТОВ "Дарт"	-	12,69	8,46	0,32	0,38	-	0,14	-	-	0,04

Джерело: За даними підприємств.

Додаток П

Програма оптимізації виробничих витрат для груп підприємств

Додаток П.1

Програма оптимізації виробничих витрат для першої групи підприємств

$x_1 := 1$
 $x_2 := 2$
 $x_3 := 3$
 $y(x_1, x_2, x_3) := 2.13 \cdot x_1 + 2 \cdot x_2 + 1.44 \cdot x_3 - (1.22 \cdot x_1 + 1.13 \cdot x_2 + 0.66 \cdot x_3 + 391020)$
 Given
 $x_1 \geq 0$
 $x_2 \geq 0$
 $x_3 \geq 0$
 $0.458 \cdot x_1 \leq 602770$
 $0.3053 \cdot x_1 + 0.7376 \cdot x_2 + 0.2587 \cdot x_3 \leq 1919730$
 $0.4286 \cdot x_3 \leq 1329950$
 $0.0191 \cdot x_1 + 0.0103 \cdot x_2 + 0.0036 \cdot x_3 \leq 45120$
 $0.0115 \cdot x_1 + 0.0099 \cdot x_2 + 0.0107 \cdot x_3 \leq 56810$
 $0.0076 \cdot x_1 \leq 10000$
 $0.0115 \cdot x_1 + 0.0007 \cdot x_2 \leq 15740$
 $0.0038 \cdot x_1 \leq 5000$
 $x_1 \geq 1230000$
 $x_2 \geq 800000$
 $x_3 \geq 2900000$

Maximize $y, x_1, x_2, x_3 = \begin{pmatrix} 1.237 \times 10^6 \\ 1.074 \times 10^6 \\ 2.9 \times 10^6 \end{pmatrix}$

$\begin{pmatrix} x_1 \\ x_2 \\ x_3 \end{pmatrix} := \begin{pmatrix} 1.237 \times 10^6 \\ 1.074 \times 10^6 \\ 2.9 \times 10^6 \end{pmatrix}$

$y(x_1, x_2, x_3) := 2.13 \cdot x_1 + 2 \cdot x_2 + 1.44 \cdot x_3 - (1.22 \cdot x_1 + 1.13 \cdot x_2 + 0.66 \cdot x_3 + 391020)$
 $v(x_1, x_2, x_3) := (1.22 \cdot x_1 + 1.13 \cdot x_2 + 0.66 \cdot x_3)$
 $v(x_1, x_2, x_3) = 4.637 \times 10^6$
 $d(x_1, x_2, x_3) := 2.13 \cdot x_1 + 2 \cdot x_2 + 1.44 \cdot x_3$
 $d(x_1, x_2, x_3) = 8.959 \times 10^6$
 $z(x_1, x_2, x_3) := 1.22 \cdot x_1 + 1.13 \cdot x_2 + 0.66 \cdot x_3 + 391020$
 $z(x_1, x_2, x_3) = 8.547 \times 10^6$
 $y(x_1, x_2, x_3) = 4.119 \times 10^5$

Додаток П.2

Програма оптимізації виробничих витрат для другої групи підприємств
(оптимістичний варіант)

$$x1:=1$$

$$x2:=2$$

$$x3:=3$$

$$y(x1,x2,x3) := 2.21 \cdot x1 + 1.83 \cdot x2 + 1.53 \cdot x3 - (1.35 \cdot x1 + 1.12 \cdot x2 + 1.04 \cdot x3 + 79100)$$

Given

$$x1 \geq 0$$

$$x2 \geq 0$$

$$x3 \geq 0$$

$$0.4629 \cdot x1 \leq 112500$$

$$0.749 \cdot x2 + 0.3625 \cdot x3 \leq 137080$$

$$0.3625 \cdot x3 \leq 29910$$

$$0.0231 \cdot x1 + 0.0112 \cdot x2 + 0.0036 \cdot x3 \leq 4930$$

$$0.0115 \cdot x1 + 0.0097 \cdot x2 + 0.0102 \cdot x3 \leq 3610$$

$$0.0077 \cdot x1 \leq 1120$$

$$0.0079 \cdot x1 + 0.0007 \cdot x2 \leq 1200$$

$$0.0039 \cdot x1 \leq 590$$

$$x1 \geq 130000$$

$$x2 \geq 100000$$

$$x3 \geq 75000$$

$$\text{Maximize } y, x1, x2, x3 = \begin{pmatrix} 1.4 \times 10^5 \\ 1.273 \times 10^5 \\ 7.5 \times 10^4 \end{pmatrix}$$

$$\begin{pmatrix} x1 \\ x2 \\ x3 \end{pmatrix} := \begin{pmatrix} 1.4 \times 10^5 \\ 1.273 \times 10^5 \\ 7.5 \times 10^4 \end{pmatrix}$$

$$y(x1,x2,x3) := 2.21 \cdot x1 + 1.83 \cdot x2 + 1.53 \cdot x3 - (1.35 \cdot x1 + 1.12 \cdot x2 + 1.04 \cdot x3 + 79100)$$

$$v(x1,x2,x3) := (1.35 \cdot x1 + 1.12 \cdot x2 + 1.04 \cdot x3)$$

$$v(x1,x2,x3) = 4.096 \times 10^5$$

$$d(x1,x2,x3) := 2.21 \cdot x1 + 1.83 \cdot x2 + 1.53 \cdot x3$$

$$d(x1,x2,x3) = 6.571 \times 10^5$$

$$z(x1,x2,x3) := 1.35 \cdot x1 + 1.12 \cdot x2 + 1.04 \cdot x3 + 79100$$

$$z(x1,x2,x3) = 4.887 \times 10^5$$

$$y(x1,x2,x3) = 1.684 \times 10^5$$

Додаток П.3

Програма оптимізації виробничих витрат для другої групи підприємств
(песимістичний варіант)

$$x1:=1$$

$$x2:=2$$

$$x3:=3$$

$$y(x1,x2,x3) := 2.1 \cdot x1 + 1.72 \cdot x2 + 1.46 \cdot x3 - (1.55 \cdot x1 + 1.67 \cdot x2 + 1.17 \cdot x3 + 146600)$$

Given

$$x1 \geq 0$$

$$x2 \geq 0$$

$$x3 \geq 0$$

$$0.4629 \cdot x1 \leq 35640$$

$$0.3086 \cdot x1 + 0.7583 \cdot x2 + 0.3685 \cdot x3 \leq 95480$$

$$0.3685 \cdot x3 \leq 22290$$

$$0.0236 \cdot x1 + 0.0114 \cdot x2 + 0.0037 \cdot x3 \leq 2740$$

$$0.0118 \cdot x1 + 0.0099 \cdot x2 + 0.0111 \cdot x3 \leq 2200$$

$$0.0079 \cdot x1 \leq 590$$

$$0.0115 \cdot x1 + 0.0007 \cdot x2 \leq 970$$

$$0.0077 \cdot x1 \leq 560$$

$$x1 \geq 70000$$

$$x2 \geq 60000$$

$$x3 \geq 55000$$

$$\text{Maximize } y, x1, x2, x3 = \begin{pmatrix} 7.273 \times 10^4 \\ 6.959 \times 10^4 \\ 5.5 \times 10^4 \end{pmatrix}$$

$$\begin{pmatrix} x1 \\ x2 \\ x3 \end{pmatrix} := \begin{pmatrix} 7.273 \times 10^4 \\ 6.959 \times 10^4 \\ 5.5 \times 10^4 \end{pmatrix}$$

$$y(x1,x2,x3) := 2.1 \cdot x1 + 1.72 \cdot x2 + 1.46 \cdot x3 - (1.55 \cdot x1 + 1.67 \cdot x2 + 1.17 \cdot x3 + 146600)$$

$$v(x1,x2,x3) := (1.55 \cdot x1 + 1.67 \cdot x2 + 1.17 \cdot x3)$$

$$v(x1,x2,x3) = 2.933 \times 10^5$$

$$d(x1,x2,x3) := 2.1 \cdot x1 + 1.72 \cdot x2 + 1.46 \cdot x3$$

$$d(x1,x2,x3) = 3.527 \times 10^5$$

$$z(x1,x2,x3) := 1.55 \cdot x1 + 1.67 \cdot x2 + 1.17 \cdot x3 + 146600$$

$$z(x1,x2,x3) = 4.399 \times 10^5$$

$$y(x1,x2,x3) = -8.717 \times 10^4$$

Додаток П.4

Програма оптимізації виробничих витрат для третьої групи підприємств
(оптимістичний варіант)

$$x1:=1$$

$$x2:=2$$

$$x3:=3$$

$$y(x1,x2,x3) := 2.08 \cdot x1 + 1.99 \cdot x2 + 1.64 \cdot x3 - (1.55 \cdot x1 + 1.25 \cdot x2 + 0.99 \cdot x3 + 15800)$$

Given

$$x1 \geq 0$$

$$x2 \geq 0$$

$$x3 \geq 0$$

$$0.7718 \cdot x1 \leq 38080$$

$$0.7509 \cdot x2 + 0.432 \cdot x3 \leq 25310$$

$$0.2882 \cdot x3 \leq 8460$$

$$0.0204 \cdot x1 + 0.0113 \cdot x2 + 0.0072 \cdot x3 \leq 1780$$

$$0.01 \cdot x1 + 0.0098 \cdot x2 + 0.014 \cdot x3 \leq 1130$$

$$0.0077 \cdot x1 \leq 380$$

$$0.0041 \cdot x1 + 0.004 \cdot x2 + 0.0039 \cdot x3 \leq 930$$

$$0.0016 \cdot x1 \leq 190$$

$$0.0008 \cdot x1 + 0.0016 \cdot x2 \leq 90$$

$$0.0016 \cdot x3 \leq 40$$

$$x1 \geq 47000$$

$$x2 \geq 15000$$

$$x3 \geq 10000$$

$$\text{Maximize } y(x1, x2, x3) = \begin{pmatrix} 4.934 \times 10^4 \\ 2.795 \times 10^4 \\ 1 \times 10^4 \end{pmatrix}$$

$$\begin{pmatrix} x1 \\ x2 \\ x3 \end{pmatrix} := \begin{pmatrix} 4.934 \times 10^4 \\ 2.795 \times 10^4 \\ 1 \times 10^4 \end{pmatrix}$$

$$y(x1,x2,x3) := 2.08 \cdot x1 + 1.99 \cdot x2 + 1.64 \cdot x3 - (1.55 \cdot x1 + 1.25 \cdot x2 + 0.99 \cdot x3 + 15800)$$

$$v(x1,x2,x3) := (1.55 \cdot x1 + 1.25 \cdot x2 + 0.99 \cdot x3)$$

$$v(x1,x2,x3) = 1.213 \times 10^5$$

$$d(x1,x2,x3) := 2.08 \cdot x1 + 1.99 \cdot x2 + 1.64 \cdot x3$$

$$d(x1,x2,x3) = 1.746 \times 10^5$$

$$z(x1,x2,x3) := 1.55 \cdot x1 + 1.25 \cdot x2 + 0.99 \cdot x3 + 15800$$

$$z(x1,x2,x3) = 1.371 \times 10^5$$

$$y(x1,x2,x3) = 3.753 \times 10^4$$

Додаток П.5

Програма оптимізації виробничих витрат для третьої групи підприємств
(песимістичний варіант)

$$x1:=1$$

$$x2:=2$$

$$x3:=3$$

$$y(x1,x2,x3) := 2.05 \cdot x1 + 1.95 \cdot x2 + 1.54 \cdot x3 - (1.58 \cdot x1 + 1.46 \cdot x2 + 1.16 \cdot x3 + 32100)$$

Given

$$x1 \geq 0$$

$$x2 \geq 0$$

$$x3 \geq 0$$

$$0.8172 \cdot x1 \leq 36900$$

$$0.8014 \cdot x2 + 0.465 \cdot x3 \leq 18360$$

$$0.310 \cdot x3 \leq 3320$$

$$0.0232 \cdot x1 + 0.02 \cdot x2 + 0.0116 \cdot x3 \leq 1430$$

$$0.0123 \cdot x1 + 0.012 \cdot x2 + 0.0144 \cdot x3 \leq 860$$

$$0.0077 \cdot x1 \leq 380$$

$$0.0154 \cdot x1 + 0.004 \cdot x2 + 0.0039 \cdot x3 \leq 790$$

$$0.0039 \cdot x1 \leq 170$$

$$0.0015 \cdot x1 + 0.0016 \cdot x2 \leq 90$$

$$0.0016 \cdot x3 \leq 40$$

$$x1 \geq 43000$$

$$x2 \geq 15000$$

$$x3 \geq 10000$$

$$\text{Maximize } y(x1, x2, x3) = \begin{pmatrix} 4.3 \times 10^4 \\ 1.559 \times 10^4 \\ 1 \times 10^4 \end{pmatrix}$$

$$\begin{pmatrix} x1 \\ x2 \\ x3 \end{pmatrix} := \begin{pmatrix} 4.3 \times 10^4 \\ 1.559 \times 10^4 \\ 1 \times 10^4 \end{pmatrix}$$

$$y(x1,x2,x3) := 2.05 \cdot x1 + 1.95 \cdot x2 + 1.54 \cdot x3 - (1.58 \cdot x1 + 1.46 \cdot x2 + 1.16 \cdot x3 + 32100)$$

$$v(x1,x2,x3) := (1.58 \cdot x1 + 1.46 \cdot x2 + 1.16 \cdot x3)$$

$$v(x1,x2,x3) = 1.023 \times 10^5$$

$$d(x1,x2,x3) := 2.05 \cdot x1 + 1.95 \cdot x2 + 1.54 \cdot x3$$

$$d(x1,x2,x3) = 1.34 \times 10^5$$

$$z(x1,x2,x3) := 1.58 \cdot x1 + 1.46 \cdot x2 + 1.16 \cdot x3 + 32100$$

$$z(x1,x2,x3) = 1.344 \times 10^5$$

$$y(x1,x2,x3) = -450.9$$

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аношкина Г. Как открыть пекарню / Г. Аношкина // Хлебопродукты. – 2004. – № 7. – С. 28–29.
2. Аношкина Г. Как открыть пекарню / Г. Аношкина // Хлебопродукты. – 2004. – № 8. – С. 38–39.
3. Аношкина Г. Как открыть пекарню / Г. Аношкина // Хлебопродукты. – 2004. – № 9. – С. 36–37.
4. Аношкина Г. Контроль за выходом хлеба и планирование технологического процесса / Г. Аношкина // Хлебопродукты. – 2001. – № 9. – С. 34–37.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
6. Бельтюков Е. А. Выбор стратегии развития предприятия : учеб. пособ. / Е. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова. – Одесса : ОНПУ, 2002. – 259 с.
7. Боднар І. Ю. Управління витратами виробництва та собівартістю продукції : навч. посіб. / І. Ю. Боднар, В. І. Пахомов. – К. : Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 2000. – 65 с.
8. Бойчик І. М. Стратегія розвитку підприємства та роль стратегічного аналізу в її формуванні / І. М. Бойчик // Стратегія розвитку вітчизняних підприємств : матеріали наук.-практ. конф., 23-24 жовт. 2003 р. – Тернопіль, 2003. – С. 200–203.
9. Болдычева А. Г. Определение стратегии экономического развития предприятия / А. Г. Болдычева, Т. М. Панченко // Пищевая промышленность. – 2004. – № 6. – С. 30–32.
10. Борщевський П. Харчова промисловість України: сучасні тенденції та перспективи розвитку / П. Борщевський, М. Сичевський, В. Троян // Економіка України. – 2003. – № 8. – С. 45–49.
11. Булеев И. П. Управление транзакционными издержками в переходной экономике / Булеев И. П. ; Ин-т економіки пром-сти НАН України. –

- Донецк, 2002. – 154 с.
12. Бухгалтерський фінансовий та внутрішньогосподарський облік в галузях системи переробної промисловості АПК (на основі національних стандартів) / [В. В. Сопко, Ю. Я. Лузан, І. М. Рішняк та ін.] ; за ред. В. В. Сопка, О. В. Бойка. – К. : Фенікс, 2001. – 468 с.
 13. Варава Л. Н. Теоретические аспекты формирования и развития системы стратегического планирования и управления / Л. Н. Варава // Економіка промисловості. – 2002. – № 3. – С. 52–60.
 14. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
 15. Васильченко А. Н. Украинское хлебопечение – состояние, проблемы и перспективы / А. Н. Васильченко // Хлебопечение России. – 2003. – № 5. – С. 44–46.
 16. Васильченко О. Від хліба все багатство / О. Васильченко // Зерно і хліб. – 2004. – № 2. – С. 13.
 17. Васильченко О. Чому не дешевшає хліб / О. Васильченко, О. Даценко // Зерно і хліб. – 2003. – № 1. – С. 22.
 18. Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособ. / Вахрушина М. А. – М. : ЗАО “Финстатинформ”, 1999. – 359 с.
 19. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / Виханский О. С. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.
 20. Вознюк М. И. Анализ резервов снижения себестоимости промышленной продукции / Вознюк М. И. – Минск : Высшая школа, 1978. – 176 с.
 21. Володькина М. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. / Володькина М. В. – К. : Знання-Прес, 2002. – 149 с. – (Высшее образование XXI).
 22. Волохова Н. Комунальні хлібозаводи розвиваються за індивідуальними схемами / Н. Волохова, Т. Репіч // Зерно і хліб. – 2003. – № 4. – С. 12–13.
 23. Вощинин А. П. Оптимизация в условиях неопределенности / А. П.

- Вощинин, Г. Р. Сотиров – М. : МЭИ ; София : Техника, 1989. – 224 с.
24. Вощинин А. П. Решение задач оптимизации по интервальным оценкам критерия / А. П. Вощинин // Заводская лаборатория. – 1987. – № 7. – С. 68–71.
25. Гавловська Н. І. Аналіз і планування беззбиткової діяльності підприємств / Н. І. Гавловська // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2005. – Т. 1, ч. 2, № 5. – С. 47–53.
26. Георгиади Г. Г. Научно-технический прогресс в хлебопекарной промышленности / Г. Г. Георгиади, В. В. Рекославский. – К. : Урожай, 1989. – 208 с.
27. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
28. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / Герчикова И. Н. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
29. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник / Голов С. Ф. – 2-ге вид. – К. : Лібра, 2004. – 704 с.
30. Гордановская В. П. Снижение себестоимости продукции в условиях интенсификации производства / Гордановская В. П., Левтринский Т. М., Ведмедь А. В. – К. : Техника, 1990. – 119 с.
31. Господарський кодекс України : прийнятий Верховною Радою України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV. – К. : Форум, 2007. – 260 с.
32. Грузинов В. П. Экономика предприятия : учебн. для вузов / Грузинов В. П., Максимов К. К., Эриашвили Н. Д. ; под ред. В. П. Грузинова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. – 535 с.
33. Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посіб. / Давидович Ігор Євгенович. – 3-є вид., перероб. і доп. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 264 с.
34. Данилюк М. О. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами / М. О. Данилюк, В. Р. Лещій. – Івано-Франківськ : Місто НВ,

2002. – 248 с.
35. Даценко О. Дайте можливість пекарям працювати / О. Даценко, М. Перевертун // *Зерно і хліб*. – 2004. – № 3. – С. 9.
 36. Дікань Л. В. Мінімізація витрат виробництва в умовах перехідної економіки / Л. В. Дікань, О. О. Калініченко. – Харків : Гриф. – 2000. – 80 с.
 37. Добровський В. М. Управлінський облік : навч. посіб. / Добровський В. М., Гнилицька Л. В., Коршикова Р. С. ; за ред. В. М. Добровського. – К. : КНЕУ, 2005. – 278 с.
 38. Добрусин А. М. Снижение себестоимости продукции: резервы, опыт / Добрусин А. М. – М. : Профиздат, 1986. – 120 с.
 39. Доля В. Т. Экономический анализ: теория и практические методики : учеб. пособ. / Доля В. Т. – К. : Кондор, 2003. – 208 с.
 40. Дьяконов В. Mathcad 2001: учеб. курс / Дьяконов В. – СПб. : Питер, 2001. – 624с.
 41. Економіка виробничого підприємництва : навч. посіб. / за ред. Й. М. Петровича. – К. : Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 405 с. – (Вища освіта XXI століття).
 42. Економіка підприємств харчової промисловості / [Заїнчковський А. О., Решетнюк Г. М., Болдуй Г. А. та ін.] ; за ред. А. О. Заїнчковського. – К. : Урожай, 1998. – 272 с.
 43. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2000. – 528 с.
 44. Економіка підприємства : підручник / за ред. П. С. Харіва. – Тернопіль : Економічна думка, 2000. – 500 с.
 45. Економіка харчової промисловості : підручник / [Кошелюк С. П., Борщевський П. П., Данилишин Б. М. та ін.] ; за ред. С. П. Кошелюка. – К. : Вища школа, 1994. – 334 с.
 46. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 1 / відп. ред. Мочерний С. В. – К. : Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с.

47. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 3 / відп. ред. Мочерний С. В. – К. : Видавничий центр “Академія”, 2002. – 952 с.
48. Економічний аналіз : навч. посіб. / [М. В. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток та ін.] ; за ред. М. Ф. Чумаченка. – К. : КНЕУ, 2001. – 540 с.
49. Економічний аналіз : навч. посіб. / за ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. – Житомир : ПП “Рута”, 2003. – 680 с.
50. Заблодская И. В. Ситуационный анализ маркетинговой среды предприятий хлебопекарной отрасли : монография / И. В. Заблодская, З. Ф. Ляпин. – Луганск : Изд-во ВУГУ, 1999. – 164 с.
51. Завьялков А. Г. Планирование и калькулирование себестоимости промышленной продукции / Завьялков А. Г. – Минск : Беларусь, 1978. – 160 с.
52. Загородна О. М. Стратегічний аналіз і його практичне використання / О. М. Загородна // Наукові записки : зб. праць каф. екон. аналізу ТАНГ. – 2002. – Вип. 11. – С. 55–58.
53. Заїнчковський А. О. Маркетинг як інструмент управління прибутком хлібопекарських підприємств м. Києва / А. О. Заїнчковський, О. М. Петухова, М. В. Нетяжук // Економіка АПК. – 1999. – № 7. – С. 47–53.
54. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М. : Экономистъ, 2002. – 416 с.
55. Зайцева О. І. Механізм розробки стратегії підприємства і формування системи ключових результатів / О. І. Зайцева // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2005. – Т. 1, ч. 2, № 5. – С. 162–165.
56. Закон України “Про оподаткування прибутку підприємств” від 28 груд. 1994 р. № 334/94-ВР // Все про бухгалтерський облік. – 2007. – 13 лют. (№ 15). – С. 3–45.
57. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика : монография / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов – М. : Генезис, 2001. – 752 с.

58. И снова о хлебе // Хлебопекарное и кондитерское дело. – 2007. – № 2. – С. 12.
59. Калина А. В. Современный экономический анализ и прогнозирование (микро- и макроуровни) : учеб.-метод. пособ. / Калина А. В., Конева М. И., Ященко В. А. – К. : МАУП, 2003. – 416 с.
60. Карлоф Б. Деловая стратегия / Карлоф Б. : пер. с англ. – М. : Экономика, 1991. – 239с.
61. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці : монографія / Кігель В. Р. – К. : ЦУЛ, 2003. – 202 с.
62. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Ковтун – Львів : “Новий світ – 2000”, 2006. – 388 с.
63. Конюховский П. В. Математические методы исследования операций в экономике / Конюховский П. В. – СПб. : Питер, 2000. – 208 с.
64. Костецька Н. Аналіз діяльності хлібопекарської промисловості в контексті стратегічного розвитку галузі / Наталія Костецька // Вісник Тернопільського державного економічного університету. – Тернопіль, 2006. – Вип. 2. – С. 146–152.
65. Костецька Н. До питання планування зниження витрат виробництва / Наталія Костецька // Наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету ім. В. Гнатюка. Сер. Економіка. – Тернопіль, 2003. – № 14. – С. 126–128.
66. Костецька Н. І. Класифікація витрат як основа формування стратегії зниження витрат підприємства / Н. І. Костецька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2005. – Т. 1, № 6. – С. 71–75.
67. Костецька Н. І. Методологічні підходи до управління витратами / Н. І. Костецька // Стратегія розвитку вітчизняних підприємств : матеріали наук.-практ. конф., 23-24 жовт. 2003 р. – Тернопіль, 2003. – С. 294–295.
68. Костецька Н. І. Особливості формування витрат на виробництво продукції підприємств хлібопекарської промисловості / Н. І. Костецька

- // Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стає економічне зростання : праці четвертої міжнар. наук. конф. студ. та молодих учених, 9-12 груд. 2003 р. – Донецьк : ДонНУ, 2003. – Ч. 2. – С. 169–171.
69. Костецька Н. І. Оцінювання діяльності хлібопекарських підприємств за допомогою аналізу взаємозв'язку “витрати – обсяг – прибуток” / Н. І. Костецька // Економіка і регіон : Науковий вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка. – Полтава, 2006. – № 1 (8). – С. 125–128.
70. Костецька Н. І. Побудова моделі оптимізації витрат хлібопекарських підприємств / Н. І. Костецька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2007. – № 1. – С. 157–160.
71. Костецька Н. І. Система показників стратегічного аналізу для формування стратегії зниження витрат / Н. І. Костецька // Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть : тези доповідей IV міжнар. наук.-теорет. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 30 берез. 2006 р. – Тернопіль, 2006. – Ч. 2. – С. 77–78.
72. Костецька Н. І. Стратегічне управління витратами / Н. І. Костецька // Дні науки ‘2005 : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 15-17 квіт. 2005 р. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2005. – Т. 12. – С. 81–82.
73. Костецька Н. Підходи до класифікації резервів зниження витрат виробництва / Наталія Костецька // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – Тернопіль, 2004. – Вип. 9. – С. 49–54.
74. Костецька Н. Стратегія зниження витрат підприємства / Наталія Костецька // Галицький економічний вісник. – Тернопіль, 2005. – № 2 (6). – С. 38–44.
75. Костырко Л. А. Исследование стратегических задач управления финансово-экономической деятельностью хозяйствующего субъекта / Л.

- А. Костырко // Економіка промисловості. – 2002. – № 3. – С. 209–216.
76. Костырко Л. А. Стратегия финансово-экономической деятельности хозяйственного субъекта: методология и организация : монография / Костырко Л. А. – Луганск : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. – 560 с.
77. Костюков Д. Б. Проблемы управления ресурсами предприятий хлебопекарной промышленности / Д. Б. Костюков // Хлебопечение России. – 2002. – № 6. – С. 11–12.
78. Крайник О. П. Економіка підприємства : навч. посіб. / О. П. Крайник, Є. С. Барвінська. – Львів : Інтелект-Захід, 2003. – 208 с.
79. Краткий курс по экономике предприятия / пер. Е. В. Савельева, Н. Н. Гуляевой, А. С. Ермоленко ; ред. Н. Н. Ушаковой, Е. В. Савельева. – К. : Генеза, 1998. – 424 с.
80. Крисанов Д. Інноваційний фактор розвитку харчової промисловості України / Д. Крисанов // Економіка України. – 2007. – № 4. – С. 71–82.
81. Круглова Н. Ю. Стратегический менеджмент : учеб. для вузов / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М. : Издательство РДЛ, 2003. – 464 с.
82. Куцыгина О. А. Управление затратами на предприятии / Куцыгина О. А. – Воронеж, 2001. – 84 с.
83. Кэмпбелл Д. Стратегический менеджмент : учебник / Кэмпбелл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. ; пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М. : ООО “Издательство Проспект”, 2003. – 336 с.
84. Кяран У. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства / Уолш Кяран ; пер. з англ. – К. : Всеуито, Наукова думка, 2001. – 367 с.
85. Лабзунов П. Организация управления затратами в условиях рыночной экономики России / П. Лабзунов // Экономист. – 2002. – № 9. – С. 36–39.
86. Лабзунов П. Функции управления затратами на промышленных предприятиях / Петр Лабзунов // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 2. – С. 118–122.

87. Ластовецький В. Класифікація витрат виробництва / В. Ластовецький // Економіка України. – 1999. – № 3. – С. 78–81.
- Левина А. С. Из чего складывается себестоимость продукции / Левина А. С. – М. : Пищевая промышленность, 1975. – 47 с.
88. Левина А. С. Себестоимость хлеба и хлебобулочных изделий и пути ее снижения / Левина А. С. – М. : Агропромиздат, 1985. – 64 с. – (Экономические знания рабочим).
89. Лотиш О. Комплексний підхід до вибору показників оцінки рівня витрат на виробництво продукції / Оксана Лотиш // Наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету ім. В. Гнатюка. Сер. Економіка. – Тернопіль, 2002. – № 10. – С. 232–233.
90. Лоханова Н. О. Системний підхід в удосконаленні управління процесом формування витрат промислового підприємства / Н. О. Лоханова // Труды Одесского политехнического университета. – Одесса, 2004. – Т. 2, спецвыпуск. – С. 173–176.
91. Лук'янова В. В. Групування витрат за економічними елементами в процесі управління підприємством / В. В. Лук'янова, О. В. Шеремета // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія. – Одеса, 2007. – № 7 (44). – С. 46–53.
92. Лук'янова В. В. Оцінка ефективності підприємства і підприємництва / В. В. Лук'янова // Вісник ДонДУЕТ. – 2005. – № 4. – С. 110–116.
93. Лук'янова В. В. Оцінка рівня галузевого ризику (на прикладі машинобудування та харчової промисловості) / В. В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2007. – Т. 2, № 4. – С. 75–80.
94. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. для вузов / Люкшинов А. Н. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 375 с.
95. Маслеченков Ю. С. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы : учеб. пособ. для вузов / Ю. С. Маслеченков, Ю. Н. Тронин. – М. :

- Издательско-торговая корпорация “Дашков и К^о”, 2004. – 884 с.
96. Мельник Д. Л. Деякі теоретичні основи розробки стратегії діяльності підприємства / Д. Л. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2005. –Т. 1, ч. 2, № 5. – С. 170–174.
 97. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури ; пер. с англ. Л. И. Евенко. – М. : Дело ЛТД, 1994. – 702 с.
 98. Методические основы формирования объемов хлебопекарного производства / Ф. Р. Уфимцев, Э. Е. Аксаев, Л. Ф. Минбаева ; под ред. Ф. Р. Уфимцева. – М. : Учебная литература, 2000. – 120 с.
 99. Методические рекомендации по формированию себестоимости продукции (работ, услуг) в промышленности // Приложение к газете “Налоги и бухгалтерский учет”. – 2001. – № 7. – С. 3–194. – (Нормативный документ Государственного комитета промышленной политики Украины).
 100. Мех Я. В. Інформаційне забезпечення управління внутрішніми резервами підприємства (методологія і організація) : монографія / Мех Я. В. – Тернопіль : ПП “Синтез-Поліграф”, 2003. – 340 с.
 101. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посіб. / Мец В. О. – К. : Вища школа, 2003. – 278 с.
 102. Минцберг Г. Школы стратегии / Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 336 с.
 103. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / Міщенко А. П. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
 104. Мотылев В. Роль малого бизнеса в производстве хлеба в США / В. Мотылев // Хлебопродукты. – 2002. – № 1. – С. 38–39.
 105. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / Наливайко А. П. – К. : КНЕУ, 2001. –

227 с.

106. Нападівська Л. Формування собівартості та визначення ціни продукції / Л. Нападівська // Економіка України. – 1998. – № 6. – С. 82–83.
107. Не хлебом едимы // Бизнес. – 2006. – 12 июн. (№ 24). – С. 141–143.
108. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2002. – 560 с.
109. Никишина О. В. Резервы снижения себестоимости хлебопекарных предприятий / О. В. Никишина // Труды Одесского политехнического университета. – Одесса, 2004. – Т. 2, спецвыпуск. – С. 181–184.
110. Новые подходы к калькулированию себестоимости и формированию ассортимента продукции на хлебозаводах / А. П. Косован, З. Б. Шифман, Н. С. Тульская и др. // Хлебопечение России. – 2000. – № 1. – С. 10–12.
111. Орлов О. А. Распределение условно-постоянных издержек с помощью коэффициента безубыточности / О. А. Орлов, Е. Г. Рясных // Финансовый менеджмент. 2003. – № 3. – С. 9–14.
112. Орлов О. Нетрадиционный метод распределения накладных затрат / Оливер Орлов, Евгения Рясных, Евгений Рудниченко // Економіст. – 2005. – № 7. – С. 69–73.
113. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства : підручник / Орлов О. О. – К. : Скарби, 2002. – 336 с.
114. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. – К. : Кондор, 2003. – 196 с.
115. Панасенко Л. І. Стратегічний аналіз і контролінг у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Л. І. Панасенко // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка. – 2003. – Вип. 66–67. – С. 65–66.
116. Панасюк В. М. Витрати виробництва: управлінський аспект / Панасюк В. М. – Тернопіль : Астон, 2005. – 288 с.
117. Партин Г. О. Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства / Г. О. Партин // Фінанси України. – 2004. – № 11. –

С. 124–133.

118. Петруха С. Методологічні засади аналізу фінансового стану хлібопекарської підгалузі харчової промисловості України / Сергій Пеструха, Максим Колотуша // Економіст. – 2007. – № 5. – С. 15–27.
119. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 “Витрати” // Бухгалтерія. – 2001. – № 5. – С. 135–141.
120. Полозова А. Н. Анализ экономической устойчивости хлебопекарных предприятий / А. Н. Полозова, Н. В. Фролова // Хлебопечение России. – 2002. – № 5. – С. 4–6.
121. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / Портер М. Е. ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
122. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / Майкл Портер ; [пер. с англ. под ред. В. Д. Щетина]. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
123. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення” від 14 квіт. 2000 р. № 656 // Офіційний вісник України. – 2000. – № 16. – С. 97–111.
124. Постанова Кабінету Міністрів України “Про невідкладні дії щодо стабілізації ситуації на ринку продовольчого зерна, хліба і хлібобулочних виробів” від 10 листоп. 2003 р. № 1747 // Офіційний вісник України. – 2003. – № 46. – С. 8–12.
125. Прахалад К. К. Ключевая компетенция корпорации / К. К. Прахалад, Г. Хамел ; пер. с англ. В. С. Катькало // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2003. – Вып. 3 (№ 24). – С. 18–45.
126. Проект розпорядження Кабінету Міністрів України “Про схвалення Концепції Державної програми розвитку хлібопекарської галузі на період до 2015 року” [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
<http://www.minagro.kiev.ua/page/?4920>

127. Раицкий К. А. Экономика предприятия : учеб. для вузов / Раицкий К. А. – М. : Информационно-внедренческий центр “Маркетинг”, 1999. – 693 с.
128. Ратушная Г. Расчет себестоимости и цены хлебобулочных изделий / Г. Ратушная // Хлебопродукты. – 2002. – № 5. – С. 32–33.
129. Резервы снижения себестоимости промышленной продукции / А. М. Сафонов, В. В. Баранов, В. Н. Вернигора и др. – К. : Техніка, 1986. – 95 с.
130. Репіч Т. Коефіцієнт збільшення асортименту. Рентабельність і маржа прибутку. Як ці економічні показники впливають в умовах хлібозаводів / Т. Репіч // Зерно і хліб. – 2002. – № 3. – С. 18–19.
131. Рясных Е. Г. Использование инструментов операционного анализа в планировании объемов реализации / Е. Г. Рясных, Н. И. Гавловская // Труды Одесского политехнического университета. – Одесса, 2004. – Т. 2, спецвыпуск. – С. 191–194.
132. Савицкая Г. В. Экономический анализ : учебник / Савицкая Г. В. – 8-е изд., перераб. – М. : Новое знание, 2003. – 640 с.
133. Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций / Савчук В. П. – К. : Издательский дом “Максимум”, 2001. – 600 с.
134. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. / Саєнко М. Г. – Тернопіль : “ТАЙП”, 2003. – 215 с.
135. Саморукова Г. В. Выбор способа формирования издержек производства хлебопекарной продукции / Г. В. Саморукова, И. А. Старкова // Хлебопекарное и кондитерское производство. – 2003. – № 11. – С. 10–11.
136. Слюсарчук Л. Групування витрат у системі управлінського і податкового обліку / Л. Слюсарчук, Н. Михайлицька // Вісник податкової служби України. – 1998. – № 12. – С. 51–54.
137. Соловйов І. О. Маркетингові аспекти діяльності суб'єктів ринку хлібобулочних виробів / І. О. Соловйов, О. О. Мурзак // Економіка АПК. – 2005. – № 2. – С. 100–106.

138. Соловьев В. С. Стратегический менеджмент : учебник / Соловьев В. С. – Ростов-на-Дону : Феникс ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2002. – 448 с.
139. Сопко В. В. Нормативный учет затрат производства в пищевой промышленности / Сопко В. В. – М. : Пищевая промышленность, 1978. – 144 с.
140. Справочник директора предприятия / под ред. М. Г. Лапусты. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 832 с. – (Справочники “ИНФРА-М”).
141. Старкова И. А. Перераспределение затрат как экономическая мера регулирования цены хлебопекарной продукции / И. А. Старкова // Хлебопекарное и кондитерское производство. – 2003. – № 2. – С. 8–9.
142. Старкова И. А. Регулирование рынка хлебопекарной продукции путем выбора способа формирования затрат / И. А. Старкова // Хлебопекарное и кондитерское производство. – 2003. – № 12. – С. 6–8.
143. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2003 рік / Державний комітет статистики України, Головне управління статистики у Тернопільській області. – Тернопіль, 2004. – 478 с.
144. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2004 рік / Державний комітет статистики України, Головне управління статистики у Тернопільській області. – Тернопіль, 2005. – 482 с.
145. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2006 рік / Державний комітет статистики України, Головне управління статистики у Тернопільській області. – Тернопіль, 2007. – 447 с.
146. Статистичний щорічник України за 2003 рік / Державний комітет статистики України ; [за ред. О. Г. Осауленка]. – К. : Консультант, 2004. – 632 с.
147. Статистичний щорічник України за 2004 рік / Державний комітет статистики України ; [за ред. О. Г. Осауленка]. – К. : Консультант, 2005. – 590 с.
148. Статистичний щорічник України за 2006 рік / Державний комітет

- статистики України ; [за ред. О. Г. Осауленка]. – К. : Консультант, 2007. – 552 с.
149. Степаненков В. И. Издержки производства: основные направления снижения / В. И. Степаненков // Хлебопечение России. – 1999. – № 4. – С. 11.
150. Татаренко Г. Хлебнуть лишку / Галина Татаренко // Бизнес. – 2005. – 5 декабр. (№ 49). – С. 128–129.
151. Тивикова Е. Л. Новые подходы к управлению себестоимостью на предприятиях пищевой промышленности / Е. Л. Тивикова // Хлебопекарное и кондитерское производство. – 2003. – № 3. – С. 10–11.
152. Ткач Є. І. Загальна теорія статистики : підручник / Ткач Є. І. – Тернопіль : Лідер, 2004. – 388 с.
153. Тоехиро К. Стратегия и структура японских предприятий / Коно Тоехиро ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1987. – 383 с.
154. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
155. Томпсон А. Экономика фирмы / Артур Томпсон, Джон Формби ; пер. с англ. под общ. ред. Ю. В. Шленова. – М. : ЗАО “Издательство БИНОМ”, 1998. – 544 с.
156. Травкина Н. А. Экономическая оправданность затрат / Н. А. Травкина // Аудиторские ведомости. – 2003. – № 8. – С. 75–77.
157. Тульская Н. С. Стратегия финансирования технического развития хлебопекарных предприятий / Н. С. Тульская, Т. К. Фролова, С. В. Пименов // Хлебопечение России. – 1997. – № 1. – С. 12–13.
158. Турило А. М. Уточнення сутності поняття “витрати” і їхньої економічної оцінки на підприємстві / А. М. Турило, Ю. Б. Кравчук, Н. М. Цуцурук // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 11. – С. 85–88.

159. Уилсон П. Финансовый менеджмент в малом бизнесе / Уилсон П. ; пер. с англ. под ред. В.А. Микрюкова. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1995. – 256 с.
160. Управление затратами на предприятии : учеб. пособ. / В. Г. Лебедев, Т. Г. Дроздова, В. П. Кустарев и др. ; под общ. ред. Г. А. Краюхина. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Издательский дом “Бизнес-пресса”, 2004. – 256 с.
161. Управленческий учет : учеб. пособ. / под. ред. А. Д. Шеремета. – М. : ФБК–ПРЕСС, 1999. – 512 с.
162. Фандель Г. Теорія виробництва і витрат / Гюнтер Фандель ; пер. з нім. під кер. і наук. ред. М.Г. Грещака. – К. : Таксон, 2000. – 520 с.
163. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Фатхутдинов Р. А. – М. : Дело, 2001. – 448 с.
164. Финансовый менеджмент : руководство по технике эффективного менеджмента. – М. : Карана, 1998. – 290 с.
165. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
166. Хайман Д. Н. Современная микроэкономика: анализ и применение : в 2 т. Т. I. / Д. Н. Хайман ; [пер. с англ.]. – М. : Финансы и статистика, 1992. – 384 с.
167. Хопчан М. І. Аналіз внутрішнього стану хлібопекарських підприємств у контексті формування стратегії зниження витрат / М. І. Хопчан, Н. І. Костецька // АгроСвіт. – 2007. – № 21. – С. 29–35.
168. Хопчан М. І. Витрати виробництва / Хопчан М. І., Лотиш О. Я., Хопчан В. М. – Тернопіль, 2003. – 152 с.
169. Хопчан М. І. Механізм управління витратами, шляхи вдосконалення / М. І. Хопчан // Стратегія розвитку вітчизняних підприємств : матеріали наук.-практ. конф., 23-24 жовт. 2003 р. – Тернопіль, 2003. – С. 167–171.
170. Хопчан М. І. Формування системи забезпечення та оцінювання результативності стратегії зниження витрат / М. І. Хопчан, Н. І.

- Костецька // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – № 24. – С. 16–20.
171. Хопчан М. Стратегія формування витрат виробництва на підприємстві / Марія Хопчан, Наталія Костецька // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – Тернопіль, 2001. – Вип. 18. – С. 68–70.
172. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства : навч. посіб. / Цал-Цалко Ю. С. – К. : ЦУЛ, 2002. – 656 с.
173. Чемерис А. Методи оптимізації в економіці : навч. посіб. / Анатолій Чемерис, Ростислав Юринець, Орест Мишишин. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 152 с.
174. Череп А. В. Методичні питання удосконалення економічного аналізу з метою зниження витрат виробництва / А. В. Череп // Вісник Технологічного університету Поділля. – Хмельницький, 2004. – Т. 2, № 3. – С. 11–15.
175. Череп А. В. Управління собівартістю : монографія / Череп А. В. – Харків : ВД “ІНЖЕК”, 2005. – 376 с.
176. Шандова Н. В. Визначення механізму прогнозування показників розвитку підприємства / Н. В. Шандова // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 2. – С. 182–189.
177. Шандова Н. В. Створення ефективної системи управління витратами підприємства / Н. В. Шандова // Фінанси України. – 2003. – № 7. – С. 97–101.
178. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами. Новые методы увеличения конкурентоспособности / Дж. Шанк, В. Говиндараджан ; пер. с англ. – СПб. : ЗАО “Бизнес Микро”, 1999. – 288 с.
179. Шершнева А. А. Методы оценки экономической эффективности ресурсов и затрат в условиях рыночной экономики : учеб. пособ. для студ. вузов / А. А. Шершнева, А. Г. Темченко. – Кривой Рог : Минерал, 1997. – 73 с.
180. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / Шершньова З. Є. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
181. Шим Д. К. Методы управления стоимостью и анализа затрат / Д. К.

- Шим, Д. Г. Сигел ; пер. с англ. – М. : Филинь, 1996. – 344 с.
182. Шифман З. Б. Справочник экономиста хлебопекарной промышленности / Шифман З. Б. – М. : Агропромиздат, 1991. – 223 с.
183. Шифман З. Эффективность малых пекарен / З. Шифман // Хлебопродукты. – 2001. – № 10. – С. 20–21.
184. Шишкова В. С. Управление затратами промышленного предприятия с учетом цепочки ценностей / В. С. Шишкова // Менеджер. – 2005. – № 3. – С. 117–120.
185. Школьник А. Контроль расхода сырья в мини-пекарне / А. Школьник, С. Краус, А. Романов // Хлебопродукты. – 2000. – № 5. – С. 20–21.
186. Щиборщ К. Стратегическое управление затратами / К. Щиборщ // Аудит. – 2003. – № 4. – С. 21–26.
187. Экономика предприятия / под ред. Ф. К. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцера ; пер. с нем. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 928 с.
188. Экономика хлебопекарного производства: Повышение эффективности / [Комаров В. И., Степанова А. С., Шифман З. Б. и др.] ; под ред. В. И. Комарова, О. К. Филатова. – М. : Агропромиздат, 1990. – 158 с.
189. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. / под ред. А. П. Градова. – [2-е изд.]. – СПб. : Специальная Литература, 1999. – 589 с.
190. Экономический атлас предприятия (фирмы) / под ред. О. И. Волкова, В. Я. Позднякова, Е. П. Моргуновой. – М. : ИД ФБК ПРЕСС, 2002. – 192 с.
191. Юданов А. Ю. Теория конкуренции: прикладные аспекты [Электронный ресурс] / А. Ю. Юданов. – Режим доступа : http://www.yudanov.ru/conkur_2_1.html
192. Юровский Б. Планирование, учет и анализ себестоимости продукции. Ч. I. / Борис Юровский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Харьков : Центр “Консульт”, 2004. – 240 с.
193. Юровский Б. Планирование, учет и анализ себестоимости продукции. Ч. II. / Борис Юровский. – Харьков : Центр “Консульт”, 2004. – 151 с. – (Энциклопедия бухгалтера и экономиста).

194. Юрченко К. Класифікація витрат виробництва в нових умовах господарювання / Катерина Юрченко // Підприємництво, господарство і право. – 2001. – № 11. – С. 101–104.
195. Яругова А. Управленческий учет: Опыт экономически развитых стран / А. Яругова ; пер. с польск. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 240 с.
196. Яценко В. М. Аналіз стану та стратегія ефективного розвитку агропромислового комплексу України : монографія / Яценко В. М. – Черкаси: ЧДТУ, 2003. – 352 с.
197. Яценко В. М. Методи управління матеріальними запасами та удосконалення їх обліку / В. М. Яценко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. Економічні науки. – Вип. 16. – Черкаси, 2006. – С. 333–338.
198. Яценко В. М. Методичні аспекти стратегії виробничої діяльності підприємства / В. М. Яценко // Вісник Технологічного університету Поділля. – Хмельницький, 2004. – № 6. – С. 132–135.
199. Byars L. L. Strategic Management / L. L. Byars, L. W. Rue, S. F. Zahra. – Chicago : Richard D. Irwin, 1996. – 1043 p.
200. Chandler A. Strategy and Structure / A. Chandler. – Boston, 1961.
201. Griffin R. W. Management / R. W. Griffin. – 3rd edition. – Boston : Houghton Mifflin Company, 1990. – 884 p.
202. Harrison J. S. Strategis Management of Organizations and Stareholders: Theory and Cases / J. S. Harrison, H. John Caron. – West Publishing Co., 1994.
203. Mintzberg H. The Strategy Concept II: Ahothor Look at Why Organizations Need Strategies / H. Mintzberg // California Management Rev. – 1987.
204. Thompson A. A. Strategic Management: Concepts and Cases / A. A. Thompson, A. J. Strickland. – 5th ed. – Boston : Homewood, 1990. – 1001 p.
205. www.agrosector.com.ua
206. www.ukrniiprodmash