

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту(декан факультету)

\_\_\_\_\_ Шеремет О.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Петухова О. М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

Зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: «Маркетингове стратегічне планування підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 2

\_\_\_\_\_ Агаєва Ширван Аліадін кизи  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник Крайнюченко Ольга Феодосіївна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент

(прізвище та ініціали)

Безпалько О.В.

(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2020 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Петухова О.М.

“10” лютого 2020 року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Агасвої Ширван Аліадін кизи

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Маркетингове стратегічне планування підприємства  
керівник роботи Крайнюченко О.Ф. к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “10” 02 2020 року №109-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 29.05.2020 року.

3. Вихідні дані до роботи Закони Верховної Ради України, Постанови Кабінету Міністрів України, статистичні дані підприємства, наукова література за темою роботи.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного маркетингового планування діяльності підприємства. Розділ 2. Дослідження процесу маркетингового стратегічного планування та можливостей зростання ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» Розділ 3 Розроблення пропозицій та заходів щодо подальшого стратегічного розвитку ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу Основні показники діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2017-2018 роки; Модифікована матриця БКГ за 2017 та 2018 роки; Адаптована матриця БКГ за 2017 та 2018 роки; Структура господарського портфеля за модифікованої та адаптованої матриці БКГ за 2017 та 2018 роки; Очікувані результати від впровадженого заходу; Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.



## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу маркетингового стратегічного планування діяльності підприємства ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».

Розглянуто сутність та послідовність здійснення стратегічного маркетингового планування, зокрема, та матричний аналіз стратегічного становища господарських підрозділів підприємства на основі модифікованої та адаптованої матриці БКГ. Проведено відповідне дослідження для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».

За результатами аналізу запропоновано стратегічні заходи щодо подальшого стратегічного розвитку господарських підрозділів підприємства. Зокрема, обґрунтовано, розраховано і визначено ефективність заходу «Дегустація товару у супермаркетах» для товару «Овочеві маринади».

Повний обсяг роботи – сторінки 71, включаючи 21 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел (45 найменувань) – 2 сторінки.

*Ключові слова:* стратегічне маркетингове планування, стратегічний розвиток, стратегічні господарські підрозділи, матричний аналіз, матриця БКГ.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного маркетингового планування діяльності підприємства.....	8
1.1. Сутність та послідовність здійснення стратегічного маркетингового планування .....	8
1.2. Види маркетингових стратегій та їхня класифікація .....	12
1.3. Моделі прийняття стратегічних рішень при визначенні маркетингових стратегій .....	15
Розділ 2. Дослідження процесу маркетингового стратегічного планування та можливостей зростання ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».....	23
2.1. Маркетингова характеристика досліджуваного підприємства...	23
2.2. Оцінювання системи маркетингового стратегічного планування ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» матричними методами .....	31
2.2.1. Матричний аналіз стратегічного становища господарських підрозділів підприємства на основі модифікованої матриці БКГ.....	31
2.2.2. Дослідження становища СГП Білоцерківського заводу за допомогою адаптованої матриці БКГ.....	38
Розділ 3. Розроблення пропозицій та заходів щодо подальшого стратегічного розвитку ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».....	48
3.1. Основні напрями можливостей стратегічного зростання досліджуваного підприємства .....	48
3.2. Оцінювання економічної ефективності провадження дегустаційного заходу у супермаркетах.....	51
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	51

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	53
3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів та показників економічної ефективності від впровадження заходу.....	54
3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.....	58
Висновки.....	61
Список використаної літератури.....	64
Додатки.....	68

## ВСТУП

*Актуальність теми* кваліфікаційної роботи полягає в тому, що для стабільного функціонування підприємства необхідно здійснювати доцільне стратегічне маркетингове планування. Основне завдання стратегічного управління господарського портфеля – оцінити становище і перспективи кожного стратегічного господарського підрозділу у складі господарського портфеля.

Тобто, господарський портфель – це набір видів діяльності та товарів, які визначають профіль компанії. Він дозволяє оцінити напрями діяльності, що визначають профіль компанії. Ефективним вважається той господарський портфель, який оптимальним чином узгоджує сильні і слабкі сторони підприємства з можливостями ринкового середовища. Компанія повинна проаналізувати свій наявний господарський портфель та вирішити, які напрями діяльності варто розвивати, а які – ні, розробити стратегію зростання і розглянути можливість включення в портфель нових товарів або напрямів діяльності.

*Метою* кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо подальшого стратегічного розвитку господарського портфеля.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- досліджено сутність та основні етапи процесу стратегічного маркетингового планування;
- охарактеризовано види маркетингових стратегій та за якими класифікаціями вони ґрунтуються;
- вивчено методичні засади прийняття обґрунтованих стратегічних рішень при визначенні маркетингових стратегій;
- розглянуто матриці Бостонської консультативної фірми (БКГ), її зміст та умови застосування, переваги і недоліки;
- проаналізовано склад стратегічного господарського портфеля за допомогою адаптованої матриці БКГ;

- оцінено ступінь збалансованості господарського портфеля підприємства;

- запропоновано можливі напрями стратегічного розвитку господарських одиниць та заходи, спрямовані на покращення структури господарського портфеля та подальший розвиток СГП.

*Структура і обсяг роботи.* Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів та підрозділів, висновків та списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінок, включаючи 21 таблицю, рисунок 6, список використаної літератури складається з 45 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКЕ-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

### 1.1 Сутність та послідовність здійснення стратегічного маркетингового планування

До проблеми стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства постійно привертають увагу маркетологи. Великий інтерес до цього аспекту пояснюється тим, що прагненням керівників володіти таким управлінням, який забезпечує стабільність розвитку корпорації та змога швидкого й адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Питанням стратегічного управління розвитком підприємства присвячені дослідження зарубіжних учених: І. Ансоффа, М.Портера, П.Друкера, Б.Карлофа, Х.Мінцберга, М.Мескона, А. Томпсона, У.Кинга тощо. Серед вітчизняних вчених, праці яких присвячені дослідженню проблеми стратегічного управління підприємством, необхідно назвати В.Г. Герасимчука, А.П.Наливайка, Є.Г. Панченка, З.Є. Шершньову. Разом з тим теоретико-методологічні проблеми маркетингового стратегічного планування залишаються недостатньо висвітлені як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі.

Ф.Котлер визначає стратегічне планування наступним чином: «Стратегічне планування – це управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу. Воно спирається на чітко сформульовану програмну заяву підприємства, викладення допоміжних цілей та задач, здоровий господарський портфель та стратегію росту» [16, с.59-60].

М.Мак-Дональд визначав стратегічне планування, як процес формулювання довгострокових цілей та стратегій для всього підприємства чи його підрозділу шляхом співставлення наявних ресурсів з відкритими

можливостями. Його призначення – допомогти підприємству досягти реальних цілей, а також зайняти бажану конкурентну позицію за визначений час. Воно слугує зниженню ризику допустити помилку і поставити підприємство у позицію, яка дає можливість відреагувати на зміни, що відбулися, обернувши їх на свою користь. [25, с.42].

Чітке визначення місця і ролі стратегічного маркетингу в процесі управління підприємством дає Н.Куденко. [17, с.42]. Цей автор пояснює це, як стратегія підприємства формується на основі корпоративної місії та цілей підприємства.

Принципи маркетингового стратегічного планування такі:

- базування на дослідженні маркетингового середовища;
- циклічність – передбачає необхідність розглядати маркетингостратегічне планування як безперервний процес, а не як діяльність від випадку до випадку;

- гнучкість – означає можливість активної адаптації стратегії згідно зі змінами маркетингового середовища;

- багатоваріантність – передбачає урахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування плану. Реалізація цього принципу виявляється в тому, що план маркетингу складається, як правило, у трьох варіантах – мінімальному, оптимальному і максимальному.

Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

Отже, стратегія – це координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми.

Стратегії мають кілька відмінних рис:

- Процес розробки стратегії не завершується якоюсь миттєвою дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, просування по яким забезпечить ріст і покращення позицій фірми.

– Сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб по-перше, допомогти зосередити увагу на певних ділянках і можливостях; по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією.

– Необхідність в стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку виведе організацію на бажані події.

– В ході формулювання стратегії не можна передбачити всі можливості, які відкриються при складанні проекту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися дуже узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи.

– Як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і більш точна інформація. Але вона може поставити під сумнів доцільність первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливо без зворотного зв'язку.

– Оскільки для відбору проектів застосовуються як стратегії так і орієнтири, може здатися що це одне й те саме. Але це різні речі. Орієнтир являє собою мету, якої намагається досягти фірма, а стратегія – засіб для досягнення цілі. Орієнтири це більш високий рівень прийняття рішень. Стратегія, виправдана при одному наборі, не буде такою, якщо орієнтири організації зміняться.

– Стратегія і орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях організації. Деякі параметри ефективності (наприклад, доля ринку) в один рік будуть слугувати фірмі орієнтирами, в інший стануть його стратегією.

– Стратегія маркетингу – це втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень по вибору та агрегуванню засобів (інструментів) організації та здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності.

Мета стратегічного планування – визначення найбільш перспективних напрямів діяльності організації через ефективне використання її наявних ресурсів для забезпечення зростання та процвітання організації.

Основними завданнями стратегічного планування є:

- визначення цілей і напрямів діяльності фірми;
- визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності фірми;
- координація різних напрямів діяльності;
- оцінювання сильних і слабких аспектів діяльності фірми, можливостей і загроз з боку ринку;
- створення умов для ефективного розподілу продукції фірми;
- визначення та обґрунтування переліку маркетингових дій;
- оцінювання маркетингової діяльності фірми.

Як і будь-який процес, стратегічне планування має відбуватися з дотриманням певних принципів, що забезпечать його ефективність.

Принципи маркетингового стратегічного планування такі:

- взаємоузгодженість із загальнофірмовим плануванням – оскільки маркетингове стратегічне планування є складовою загальнофірмового плану, воно не може йому суперечити;
- базування на дослідженні маркетингового середовища;
- циклічність – МСП слід здійснювати як безперервний процес, а не розглядати як діяльність від часу до часу;
- гнучкість – можливість активної адаптації стратегії згідно зі змінами маркетингового середовища;
- багатоваріантність – передбачає врахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування стратегії;

– повнота і комплексність – для прийняття рішення мають бути використані всі факти, події та ситуації в їх взаємозв'язку та відповідно до їх значущості;

– чіткість;

Крім того, стратегічне планування характеризується такими ознаками:

– забезпечення ефективної діяльності фірми на тривалий період у 15-20 років;

– глобальний підхід до розв'язання маркетингових проблем, відсутність деталізації.

Стратегічне планування може відбуватися на двох або трьох рівнях залежно від того, одну чи декілька сфер діяльності охоплює компанія, один чи декілька товарів виготовляє. Рівні стратегічного планування: корпоративний, бізнес-рівень, рівень товару [9, с.105].

На корпоративному рівні стратегічне планування застосовують участь у розробленні місії фірми, стратегічному аудиті, SWOT-аналізі, портфельному аналізі. На бізнес-рівні за допомогою стратегічного планування здійснюється аналіз портфелю та визначається бізнес-місія для окремих стратегічних господарських підрозділів, досліджуються ринкові позиції цих підрозділів та визначаються стратегічні напрями їх розвитку.

На рівні товару маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингову мету та визначає шляхи досягнення цієї мети щодо певних видів товарів фірми [8, с.159].

## **1.2. Види маркетингових стратегій та їхня класифікація**

Аналізуючи приклади вибору та застосування різних стратегій різними фірмами, можна говорити про велику різноманітність маркетингових стратегій. Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх фірм-виробників на ринку однакова – одержання прибутку, не існує єдиної

маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятною для всіх фірм.

Маркетингові стратегії класифікують за різними ознаками.

1. Глобальні маркетингові стратегії – стратегії, які визначають принципові рішення щодо вибору напряму розвитку фірми.
2. Базові стратегії базуються на певних конкурентних перевагах фірми.
3. Стратегії росту визначають напрям розширення масштабу фірми.
4. Залежно від методу обрання цільового ринку – стратегії, що дають змогу визначити, які товари й для яких сегментів ринку буде виробляти фірма. [7, с.114].

*Таблиця 1.1*

### **Класифікація маркетингових стратегій росту**

Основний стратегічний напрям росту	Різновид основної стратегії
Інтенсивний ріст	Глибоке проникнення на ринок. Розвиток ринку. Розвиток товару.
Інтегративний ріст	Пряма інтеграція. Зворотна інтеграція. Вертикальна інтеграція. Горизонтальна інтеграція.
Диверсифікація	Вертикальна (концентрична) диверсифікація. Горизонтальна диверсифікація. Конгломеративна диверсифікація

*Джерело: [5, с.105].*

Вибір стратегії інтенсивного росту має базуватися на наявності таких можливостей фірми:

- підвищення ринкової частки та обсягу збуту певних товарів на існуючих ринках; за наявності такої можливості – глибоке проникнення;
- знаходження нових ринків збуту для існуючих товарів фірми; за наявності – стратегія розвитку ринку;
- пропозиція нового товару на існуючому ринку – стратегія розвитку товару.

#### Стратегії інтегративного росту

("Інтеграція" – поєднання включення) передбачають збільшення результатів діяльності підприємства внаслідок об'єднання зусиль з іншими підприємствами. Залежно від того, з ким об'єднується підприємство, виділяють наступні види стратегій: пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція.

Стратегія прямої інтеграції передбачає об'єднання виробника з торговельним посередником.

Стратегія зворотної інтеграції передбачає об'єднання виробника з постачальником матеріально-технічних ресурсів.

У разі об'єднання зусиль постачальників, виробника та посередника йдеться про стратегію вертикальної інтеграції з утворенням каналів розподілу продукції. [7, с.93].

#### Стратегії диверсифікації

Застосовуються у випадках, коли підприємство відкриває для себе нові можливості в інших сферах бізнесу. В окремих випадках така стратегія може бути необхідністю, коли ринок, на якому діє підприємство, скорочується, і фірма вимушена шукати для себе інші види діяльності.

Диверсифікація – це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу.

Розрізняють такі види диверсифікації: вертикальну (або концентричну), горизонтальну та конгломеративну диверсифікацію.

Вертикальна диверсифікація – коли підприємство починає виробляти товари, які в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами фірми.

Переваги вертикальної диверсифікації:

- поєднання координації дій з великими можливостями контролю;
- стабільність господарських зв'язків у межах підприємства;
- гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів;

Конгломеративна диверсифікація – вихід у нові види бізнесу, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з потребами існуючих у фірми споживачів. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і доступний лише великим підприємствам. [2, с.203].

### **1.3. Моделі прийняття стратегічних рішень при визначенні маркетингових стратегій**

Основними моделями прийняття стратегічних рішень є:

- матриця розвитку товару/ринку (І.Ансоффа);
- матриця конкуренції (М.Портера);
- матриця Дібба-Сімкіна;
- модифікована та адаптована матриця БКГ;
- модель привабливість - конкурентоспроможність (матриця Мак Кінсі).

Модель, яку запропонував І.Ансофф, має чотири альтернативні стратегії росту бізнесу, спрямовані на реалізацію маркетингових цілей. Вибір маркетингової стратегії, мета якої - збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку - залежать від того, який товар виготовляється - новий у товарній номенклатурі підприємства чи наявний (старий, який підприємство вже виготовляє і продає) та від ринку-наявного,

тобто такого, на якому підприємство вже діє, чи нового для цього підприємства ринку.

- стратегія глибокого проникнення на ринок;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розвитку товару;
- стратегія диверсифікації.

М.Портер у 1975-1980 рр., у період уповільнення зростання та стагнації в багатьох галузях промисловості, розробив концепцію конкурентної стратегії.

Основна ідея стратегічної моделі Портера: для досягнення необхідного рівня рентабельності підприємство повинне мати сильну позицію щодо конкурентів. Важливо зазначити, що і великі, і невеликі спеціалізовані підприємства мають шанс досягти певного рівня рентабельності. Про це свідчить, який показує зв'язок між часткою ринку та рентабельністю і свідчить про небезпеку середньої позиції підприємства.

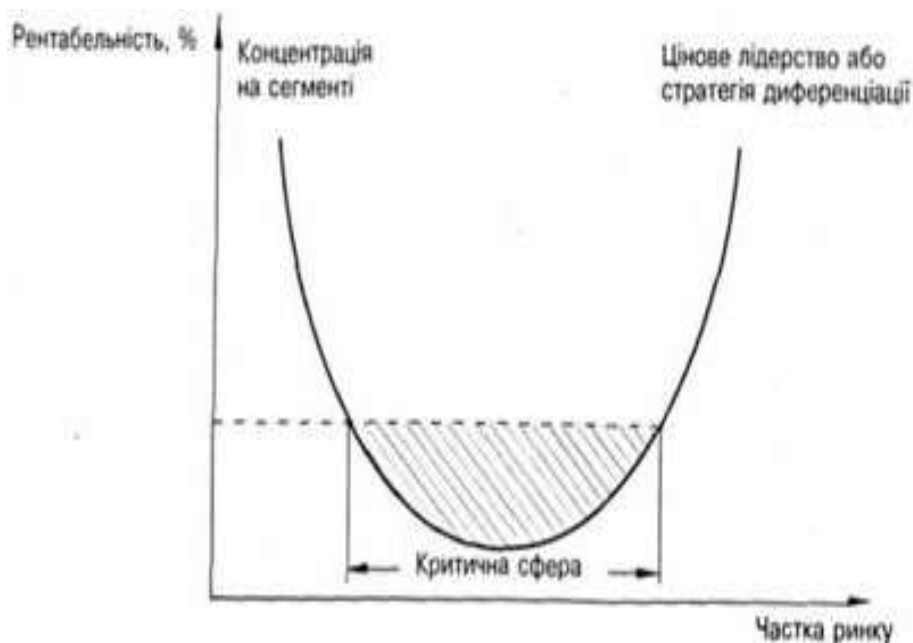


Рис.1.1 Зв'язок між часткою ринку та рентабельністю за М. Портером

*Джерело: [7, с.97].*

Згідно з побудованою М.Портером матрицею конкуренції для того, щоб випередити конкурентів, підприємству слід обрати одну з трьох стратегій:

- стратегія лідерства за витратами;
- стратегія диференціації; [7, с.98].

Матриця "МАК КІНСІ" може вважатися розвитком моделі БКГ.У побудові цієї матриці використовують два фактори - привабливість ринку і конкурентоспроможність. Кожен з цих факторів характеризується не одним, як у матриці БКГ, а кількома показниками. Так, індикаторами привабливості ринку можуть бути:

- темпи зростання ринку;
- рентабельність;
- рівень конкуренції;
- можливість нецінової конкуренції;
- місткість ринку;
- державне регулювання ринку;
- концентрація клієнтів тощо.

Для визначення конкурентоспроможності можуть бути використані такі показники: ринкова частка, відносна ринкова частка, витрати, рівень цін, привабливість асортименту, імідж фірми.

Для побудови матриці спочатку формуються показники привабливості ринку та конкурентоспроможності. У межах кожного фактора визначається вагомість окремих показників. Далі кожному показнику присвоюється ранг (за п'яти-або десятибальною шкалою; найнижчий при цьому ранг- 1), після чого визначається зважена оцінка показника з урахуванням отриманої оцінки і коефіцієнта вагомості показника. Після отриманих значень привабливості ринку і конкурентоспроможності, визначених як сума загальних оцінок кожного з показників, будується матриця. Горизонтальні лінії ділять поле матриці на три зони (висока, середня, низька привабливість

ринку). Вертикальні лінії аналогічно розбивають поле матриці на три зони конкурентоспроможності - висока, середня, низька. У результаті поле матриці розбивається на 9 квадратів. [7, с.101].

Матриця Мак Кінсі має свої переваги і вади: переваги - докладний стратегічний аналіз і можливість диференційованої оцінки СБО. Вади, на основі яких ця модель піддається критиці, - це складність її побудови, пов'язана з потребою збору та аналізу великого обсягу інформації, суб'єктивність у виборі показників і визначенні їх значень, що позначається на результатах оцінок і висновків.

Незважаючи на ці вади, портфельний аналіз дає змогу визначити привабливість ринку, конкурентоспроможність фірми, пріоритети при розподілі ресурсів, підпорядкувати зусилля довгостроковим цілям - усі ці аргументи на користь портфельного аналізу, незалежно від обраного методу. [10, с.121].

Створена матриця засновником Бостонської консалтингової групи Брюсом Д. Хендерсоном Матриця БКГ – один з найбільш відомих методів класифікації напрямків діяльності компанії за критерієм потенційної прибутковості. Матриця БКГ характеризує місце кожного із стратегічних господарських підрозділів підприємства за його часткою на ринку стосовно найбільшого конкурента; визначати динаміку ринків, здійснювати розподіл стратегічних фінансових ресурсів між СГП.

Матриця БКГ визначає чотири важливі позиції в яких перебуває товари підприємства, відповідно до позицій у матриці визначають чотири типи товарів, за кожним з яких можуть бути визначені маркетингові стратегії: «важка дитина», «зірки», «дійні корови», «собаки».

– "Важкі діти" – це товари, які перебувають на початковому етапі життєвого циклу і потребують значних коштів для їх підтримки. Високі показники темпу зростання ринку і низька відносна частка ринку потребують значних фінансових витрат, спрямованих на збільшення частки ринку.

Можливі стратегії: інтенсифікація зусиль і вкладання коштів або елімінація (виключення з портфелю).

– "Зірки" – це товари, які перебувають на етапі зростання життєвого циклу, є лідерами на даному ринку і потребують значних коштів для підтримання. Можлива стратегія – стратегія підтримання конкурентних переваг. З часом "зірки" перетворюються на "дійних корів".

– "Дійні корови" – це товари, які перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки, які використовуються для фінансування інших товарів (висока частка ринку і низькі темпи зростання). Маркетингова стратегія для цих товарів - стратегія "збирання врожаю" і підтримання конкурентних переваг.

– "Собаки" – це товари, які перебувають на етапі спаду життєвого циклу і позиція яких є найменш привабливою (низькі темпи зростання ринку і низька частка ринку). Пріоритетною для таких товарів вважається стратегія елімінації.



Рис.1.2 Матриця БКГ

Джерело: [5, с.87].

Модифікована матриця БКГ будується за показниками темпів зростання обсягів продажів СГП відносно попереднього періоду та рентабельності СГП.

Щоб проаналізувати склад та структуру товарного асортименту за допомогою модифікованої матриці БКГ необхідно скористатися внутрішньою інформацією про обсяги реалізації продукції, чистий дохід від реалізації та повні витрати на виробництво та реалізацію продукції у розрізі

асортиментних груп. Розробивши таблицю з вихідними даними, розраховується темпи зростання та рентабельність продукції. Потім для визначення горизонтальної лінії поділу поля матриці на зони розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною величинами темпів зростання продажу продукції та рентабельністю продукції.

Етапи побудови модифікованої матриці БКГ:

1. асортиментний портфель фірми розподілити на стратегічні господарські підрозділи (СГП);
2. визначити по кожному СГП темпи зростання продажу продукції підприємства та рентабельність реалізованої продукції;
3. по вертикальній осі відкласти значення показника «темпи зростання обсягів реалізації продукції підприємства», по горизонтальній – значення показника «рентабельність реалізованої продукції»;
4. побудувати чотири поля матриці; лінії розподілу проходять через значення показників, які розраховані як сума найбільшого та найменшого значення, поділеного на 2;
5. знайти позиції кожного СГП на полях матриці;
6. визначити відповідні стратегії.

Етапи побудови модифікованої матриці БКГ залишаються незмінними порівняно з класичною. Модифікована матриця має позитивні риси і недоліки. Позитивним є те, що необхідну для її побудови інформацію можна отримати на підприємстві, а недоліком – те, що на її підставі неможливо визначити становище підприємства відносно конкурентів. Але вона дає уявлення про поточне становище компанії, що теж є корисним для розроблення подальшої стратегії.

Адаптована матриця БКГ один із різновидів матриці Бостонської Консультативної Групи. Вона будується за співвідношенням темпів росту продажів по відношенню до попереднього періоду та частки обсягу продажів асортиментної групи у загальному обсязі продажів підприємства.

Переваги моделі БКГ – простота використання, незначні витрати для збирання інформації.

Основними недоліками матриці є те, що в ній передбачається урахування тільки двох вимірів - зростання ринку та частки ринку і не розглядається багато інших факторів. Крім того, її використання є доцільним виключно в галузях з масовим виробництвом, де проявляється ефект досвіду [5, с.93].

Адаптована матриця БКГ – це співвідношення темпів росту продажів по відношенню до попереднього періоду та частки обсягу продажів СГП у загальному обсязі продажів підприємства. Темпи росту продажів розраховуються як відношення обсягу продажу даного продукту за поточний період до обсягу продажів цього ж продукту за попередній період.

Задля досягнення поставленої мети, треба вирішити одне із визначених завдань, а саме – оцінити ступінь збалансованості асортиментного портфеля підприємства.

Для побудови адаптованої матриці БКГ використовують внутрішню інформацію підприємства про обсяги продажу продукції по групах господарського портфеля підприємства. Після розраховується темпи зростання продажу підприємства та частки обсягу продажів у загальному обсязі продажів.

Після розраховується середнє значення частки обсягів продажу СГП у загальному продажу продукції для визначення вертикальної лінії поділу матриці на зони. Та на основі отриманих даних будується адаптована матриця БКГ.

Якщо ефективність застосування адаптованої матриці БКГ в ситуації нераціональної структури асортименту значно знижується. Тобто, якщо за розрахунком коефіцієнта раціональності структури асортименту, структура асортименту визнається як нераціональна, доречно застосовувати модифіковану матрицю.

Критерії оцінювання збалансованості господарського портфеля:

Господарський портфель вважається збалансований, якщо:

- частка асортиментних позицій із групи «Дійна корова» є не меншою  $\geq$ , ніж 45-50 %;
- частка асортиментних позицій із групи «Зірка» є не меншою  $\geq$ , ніж 20-30 %;
- частка асортиментних позицій із групи «Важкі діти» є не меншою  $\geq$ , ніж 20-15 %;
- частка асортиментних позицій із групи «Собака» не перевищує  $\leq$  5 %.

Господарський портфель не є збалансованим, якщо:

- в асортиментному портфелі відсутні (або їхня частка незначна) товари, що є джерелами фінансування для компанії (товари із групи «Дійна корова»);
- немає чи недостатньо нових товарів (із групи «Важкі діти»).

## РОЗДІЛ 2

# ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ЗРОСТАННЯ ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»

### 2.1. Маркетингова характеристика досліджуваного підприємства

Основними статутними видами діяльності ПАТ « Білоцерківський консервний завод » є виробництво плодоовочевих консервів і зовнішньо-економічна діяльність.

Історія підприємства починається з 1858 року, з початком будівництва панамі Браніцькими пивоварного заводу.

В 1920 році завод став державним підприємством.

Територіально знаходиться у місті Біла Церква, вулиця Петра Зопорожця, 63.

У період сезону (червень-вересень) на виробництві працює 3 зміни цілодобово, весь інший, вересень-лютий включно 2 зміни. У травні проводиться капітальний ремонт та підготовка до нового сезону тому продукцію підприємство не випускає.

За період з 1994 року розмір статутного фонду не змінювався. Ця структура в сучасних умовах ефективна і змінювати її в період кредитування не планується .

Вся продукція, що випускається підприємством сертифікована. ВАТ «Білоцерківський консервний завод» не входить і не входив до Груп компаній.

З 2011 року Білоцерківський консервний завод – публічне акціонерне товариство.

Охарактеризуємо основні складові мікросередовища ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», а саме проведемо:

- аналіз конкурентів;

- опис постачальників;
- опис клієнтів фірми.

Мікросередовище компанії представлено силами, що мають безпосереднє відношення до фірми і її можливостей по обслуговуванню клієнтів.

Здійснимо аналіз постачальників ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», що поданий у табл. 2.1. Важливою є проблема вибору постачальників.

*Таблиця 2.1*

### **Постачальники ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»**

Фактор	Тенденція зміни	Вплив на підприємство
1. Постачальники сировини (Приватні домогосподарства Херсонщини, «Есаром - Україна» (Харків), «Лев» (Дніпропетровськ), «Аромат»,	Нестабільні поставки сировини	«-»: перебої в постачанні призводить до збільшення собівартості продукції; «+»: пошук нових постачальників.
2. Постачальники енергоресурсів (Обленерго).	Подорожчання енергоносіїв	«-»: збільшення монополістів даній сфері; «+»: впровадження альтернативних джерел енергії.
3. Постачальники фінансових ресурсів (банки, страхові компанії)	Зростання ставок за кредит	«-»: низька платоспроможність; «+»: інші джерела фінансування.
4. Постачальники технічних і технологічних ресурсів.	Потреба в технічних ресурсах	«-»: висока вартість, що впливає на збільшення собівартості продукції; «+»: вибір найоптимальніших постачальників за принципом «ціна-

*Джерело:* розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства

Обираючи постачальників матеріально-технічних ресурсів, слід урахувувати низку чинників, у тому числі: відповідність виробничої потужності постачальників потребі підприємства в матеріалах, якість і ціну останніх, репутацію постачальника, його територіальну віддаленість та оперативність поставок, швидкість реакції на потреби покупця, умови

розрахунків, можливість надання кредиту тощо.Ці характеристики постачальників ретельно аналізуються й вибирається той партнер, який забезпечує найліпші умови постачання за мінімальних витрат. Співробітництво встановлюється з тими постачальниками, які знаходяться найближче до споживача (підприємства з виробництва, переробки чи заготівлі) за умов однакової конкурентної ціни та якості. Це дозволяє зменшити транспортні витрати та плату посередникам та демонструє відповідальне ставлення ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» до регіонів своєї діяльності.

Найбільші споживачі – Херсонська область 60% , Дніпропетровська – 20%, Запорізька 10%, Інші – 10%.

Посередників можна побачити в табл.2.2.

*Таблиця 2.2*

**Посередники ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»**

Група	Посередники
Томати по-кавказькі	Гіпермаркети, супермаркети, та інші.
Зелений горошок	Дистриб'ютори, оптові бази, супермаркети, магазини, та інші.
Салат білоцерківський	Дистриб'ютори, супермаркети, магазини, та інші
Ікра кабачкова	Гіпермаркети, супермаркети, та інші.
Томати по херсонськи	Гіпермаркети, супермаркети, та інші.
Баклажани різані обсмажені з часником	СПД, гіпермаркети, супермаркети, мінімаркети, та інші.

*Джерело:* розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства

Дивлячись на табл.2.2 можна побачити, що посередників у ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» багато, але найбільше наших посередників це інші країни в які експортують готову продукцію. Продукція представлена в Україні, Німеччині, США, Ізраїлі, Канаді, Греції, Прибалтиці, Вірменії, Азербайджані та Росії.

Отже, найбільшими конкурентами в даній галузі для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» є великі консервні комбінати Західної України, Це такі ТМ як: «Чумак», «Верес», «Ніжин», «Хуторок» та інші.

Розглянути більш детально про конкурентів можна з даних поданих у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Характеристика конкурентів підприємства

Показник	Конкуренти		
	ПрАТ«Чумак»	ГК «Верес»	ТОВ «Ніжин»
Цілі конкурентів	Даний конкурент спеціалізується не тільки на консервах, а має набагато ширший асортимент, постійно застосовує різні маркетингові заходи. Постійно розвивається	«Верес» являється найбільшим конкурентом, тому що також виготовляє в основному консерви, цілями є вдосконалення власної продукції та знаходження нових споживачів	Цілями є вдосконалення якості продукції, досягти більшої впізнаваності торгової марки та ін.
Сильні сторони	Пропіарена торгова марка, яку впізнають на полицях магазину, велика праця маркетингового відділу, що дає змогу вдосконалювати товар з різних сторін	Займається безпосередньо виробництвом консервів, вся увага зосереджена тільки на дане виробництво.	Підприємство розвивається і працює над вдосконаленням власної продукції
Слабкі сторони	Через виготовлення не тільки консервів, не завжди присутній повноцінний контроль	Ціна є дещо вище за торгову марку «Крят»	Відсутність фінансів на рекламу.

*Джерело:* розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства

Як бачимо з табл. 2.3 найбільшими конкурентами в даній галузі для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» є великі консервні комбінати, та їх торгові марки, такі як: «Чумак», «Ніжин», «Верес», та інші.

Щодо споживачів продукції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» важливо відмітити, що найбільша їх кількість зосереджена на закордонних споживчих ринках та ринках державних установ в Україні.

Близько 80% продукції підприємства ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» йде на експорт закордонним споживачам. Найчастіше товари ідуть на експорт до Німеччини, США, Ізраїлю, Канади, Греції, Прибалтики, Вірменії, Азербайджану та Росії. Виробництво консервів у цих країнах більш дороге, ніж в Україні і це залишає відносно стабільний рівень попиту на експорт.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники роботи ПАТ «Білоцерківський консервний завод», які наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Основні показники діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»**

Показник	Один. виміру	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів	тис.грн.	44604	58549	13945	31,26
4. Собівартість реалізованих товарів	тис.грн.	36407	49334	12927	35,51
5. Адміністративні витрати	тис.грн.	3360	4240	880	26,19
6. Витрати на збут	тис.грн.	218	365	147	67,43
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн.	39985	53939	13954	34,90
8. Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	4619	4610	-9	-0,19
9. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис.грн.	4263	3865	-398	-9,34
10. Чистий прибуток	тис.грн.	2683	2204	-479	-17,85
11. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	89,60	92,13	2,53	2,82
12. Рентабельність діяльності	%	6,02	3,76	-2,26	X
13. Рентабельність продукції	%	11,60	8,55	-3,05	X

*Джерело:* розраховано автором на основі звітних даних підприємства.

Як видно з даних табл.2.4, протягом аналізованого періоду підприємство зменшує обсяги виробництва. Чистий дохід (виручка) від

реалізації продукції зріс на 13945 тис. грн. (31,26%). Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції у 2017 році становили 39985 тис. грн, а у 2018 році – 53939 тис. грн. Збільшення відбулося через зростання у 2018 році собівартості реалізованої продукції на 12927 тис. грн. (35,51%), адміністративні витрати збільшились на 880 тис. грн. (26,19%) та витрати на збут збільшились на 147 тис. грн. (67,43 %) В сумі ці відхилення дають загальну різницю між показниками повних витрат витрат у 2018 р. порівняно із 2017 р.: 13954 тис. грн.

У 2018 році, порівняно з 2017 роком, відбулось зменшення прибутку від реалізації на 9 тис. грн. (на 0,19%). Також чистий прибуток зменшився на (17,85%), відповідно підприємству потрібно проводити більш ефективну фінансову політику.

Діяльність підприємства є рентабельною, проте даний показник є не надто високим (3,76% у 2018 р.). Можна побачити також зниження рентабельності продукції з 11,6% у 2017 р. до 8,55% у 2018 р., це пояснюється зниженням прибутку від реалізації та вказує на негативну тенденцію.

Отже, у 2018 році обсяг реалізації зменшився, але дохід підприємства збільшився, натомість чистий прибуток підприємства зменшилась на 17,85%, через те що збільшились витрати на збут та адміністративні витрати. Рентабельність зменшилась ще є не дуже гарним показником для підприємства, необхідно покращувати діяльність підприємства та запроваджувати певні заходи щодо зменшення витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації.

Для того щоб асортиментна політики підприємства була збалансованою та раціональною потрібно оцінити ступінь раціональності структури асортименту. Саме раціональність структури асортименту позитивно впливає на діяльність підприємства на ринку та забезпечує досягнення його маркетингових цілей

Отже, оцінимо ступінь раціональності структури асортименту за допомогою кореляції рангу випуску і рангу рентабельності. Вихідні дані для розрахунку наведені табл.2.5 .

Таблиця 2.5

**Вихідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту за 2017 рік**

Найменування асортиментних позицій (асортиментних груп)	Питома вага випуску, %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, P <sub>v</sub>	Ранг рентабельності, P <sub>p</sub>	Різниця рангів (P <sub>v</sub> -P <sub>p</sub> )	Квадрат різниці рангів
1. Закусочно овочеві	24,2	6,57	2	4	-2	4
2. Овочеві (зелений горошок)	13,8	12,43	4	3	1	1
3. Овочеві маринади	2,3	4,95	6	6	0	0
4. Обідні консерви	2,7	5,64	5	5	0	0
5. Томатні консерви	22,8	12,98	3	2	1	1
6. Фруктові консерви	34,1	15,03	1	1	0	0
Разом	100		-	-	-	-

Джерело: розроблено автором за внутрішніми звітними даними підприємства

$$K_{pca} = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^n (P_{vi} - P_{pi})^2}{n * (n^2 - 1)}$$

$$K_{pca} = 1 - \frac{6 * (4+1+0+0+1+0)}{6 * (6^2 - 1)} = 1 - 0,17 = 0,83$$

**Вихідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту за  
2018 рік**

Найменування асортиментних позицій (асортиментних груп)	Питома вага випуску, %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, Р <sub>в</sub>	Ранг рентабельності, Р <sub>р</sub>	Різниця рангів (Р <sub>в</sub> -Р <sub>р</sub> )	Квадрат різниці рангів
1. Закусочно овочеві	24,7	6,93	2	4	-2	4
2. Овочеві (зелений горошок)	18,00	9,47	4	2	2	4
3. Овочеві маринади	2,7	6,44	5	5	0	0
4. Обідні консерви	2,0	3,56	6	6	0	0
5. Томатні консерви	29,9	8,18	1	3	-2	4
6. Фруктові консерви	22,6	10,87	3	1	2	4
Разом	100		-	-	-	-

*Джерело:* розроблено автором за внутрішніми звітними даними підприємства

Отже, оцінимо ступінь раціональності структури асортименту за допомогою кореляції рангу випуску і рангу рентабельності за формулою

$$K_{rsa} = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^n (P_{vi} - P_{ri})^2}{n * (n^2 - 1)}$$

$$K_{rsa} = 1 - \frac{6*(4+4+0+0+4+4)}{6*(6^2-1)} = 1 - 0,46 = 0,54$$

За результатами аналізу, підприємства вважається раціональним, якщо коефіцієнт раціональності структури асортименту більше 0,6. У нашому випадку асортимент продукції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

вважається раціональним за 2017 рік, тому що  $0,83 > 0,6$  це вказує на те, що має найбільшу частку в структурі має також і найвищу рентабельність. А за 2018 є нераціональним  $0,54 < 0,6$  це зумовлено тим, що багато найменувань продукції з великою часткою в структурі асортименту мають досить невисоку рентабельність.

## **2.2. Оцінювання системи маркетингового стратегічного планування ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» матричними методами**

2.2.1. Матричний аналіз стратегічного становища господарських підрозділів підприємства на основі модифікованої матриці БКГ

Для того, щоб оцінити позицію підприємства, функціонуючих у конкурентному середовищі, можуть використовуватися різні методи, але одним із головних інструментів якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі є матричні методи.

У даній дипломній роботі буде використана матриця БКГ модифікована та адаптована. Матриця БКГ є універсальним методом, який знайшов широке застосування як для визначення становища стратегічних господарських підрозділів у стратегічному плануванні, так і для аналізу асортименту та номенклатури продукції при формуванні та удосконаленні товарної політики підприємства. Щоб проаналізувати склад та структуру господарського портфеля за допомогою модифікованої матриці БКГ потрібно скористатися внутрішньою інформацією про обсяги реалізації продукції, виручку від реалізації та повні витрати на виробництво та реалізацію продукції у розрізі СГП. Також є адаптована матриця БКГ, це один із різновидів матриці Бостонської Консультативної Групи. Будується за співвідношенням темпів росту продажів по відношенню до попереднього

періоду та частки обсягу продажів СГП у загальному обсязі продажів підприємства.

Для того щоб проаналізувати становище господарських підрозділів за допомогою модифікованої матриці БКГ необхідно скористатися внутрішньою інформацією про обсяги реалізації продукції, чистий дохід (виручку) від реалізації та повні витрати на виробництво та реалізацію продукції у розрізі СГП. Дані для її побудови за 2017 рік наведені в табл.2.7.

Таблиця 2.7

**Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці БКГ  
за 2017 рік**

Найменування СГП	Обсяги продажу товару тис. грн.		Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.
	2016 рік	2017 рік		
1. Закусочно овочеві	10171,8	10809	10809	10142,63
2. Овочеві(зеленийгорошок)	7538,6	6172	6172	5489,57
3. Овочеві маринади	628,7	1027,3	1027,3	978,84
4. Обідні консерви	749,1	1224,7	1224,7	1159,3
5. Томатні консерви	8322,3	10179	10179	9009,7
6. Фруктові консерви	10530,5	15192	15192	13207

*Джерело:* розроблено автором на основі звітних даних підприємства

Результати розрахунків темпів зростання обсягів продаж та рентабельності продукції за 2017 рік, подані у табл.2.8.

Таблиця 2.8

**Дані для побудови модифікованої матриці БКГ за 2017 рік**

Найменування СГП	Темпи зростання обсягів продаж, %	Рентабельність продукції, %
1. Закусочно овочеві	106,26	6,57
2. Овочеві(зеленийгорошок)	81,87	12,43
3. Овочеві маринади	163,40	4,95
4. Обідні консерви	163,49	5,64
5. Томатні консерви	122,31	12,98
6. Фруктові консерви	144,27	15,03

*Джерело:* розроблено автором на основі звітних даних підприємства

Для визначення горизонтальної лінії поділу поля матриці на зони розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною

величинами темпів зростання продажу продукції:  $T = (163,49 + 81,87) / 2 = 122,68$

Розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною величинами рентабельності продукції для визначення вертикальної лінії поділу поля матриці:  $R = (15,03 + 4,95) / 2 = 9,99$

На основі результатів попередніх розрахунків будемо модифіковану матрицю БКГ (рис. 2.1)



Рис. 2.1. Модифікована матриця БКГ для ПрАТ « Білоцерківський консервний заводу» за 2017 р.

*Джерело:* розроблено автором на основі звітних даних підприємства

За результатами побудови модифікованої матриці БКГ за 2017 рік господарський портфель розподілився по групах матриці наступним чином:

— Група «Собака» для ПрАТ « Білоцерківський консервний заводу» це господарський портфель «Закусочно овочеві», тому що вона має низький темп зростання продаж та досить не високу рентабельність, що не дає їй змоги зайняти краще місце на ринку.

— Група «Важка дитина», що має невисоку рентабельність, але досить високий темп розвитку, це господарський портфель «Овочеві маринади» та «Обідні консерви».

— Група «Дійна корова» для підприємства це асортиментні лінії «Томатні консерви» та «Овочеві(зелений горошок)» з високою рентабельністю та низьким темпом зростання продаж продукції.

— Група «Зірки», для яких характерні високі показники рентабельності та темпів зростання продаж в господарському портфелі ПрАТ « Білоцерківський консервний заводу» представлена асортиментною лінією «Фруктові консерви».

Для того, щоб проаналізувати динаміку структури господарського портфеля продукції ПрАТ « Білоцерківський консервний заводу» та оцінити ступінь її збалансованості треба побудувати модифіковану матрицю БКГ за поточний, тобто за 2018 рік. Вихідні дані для побудови даної матриці за 2018 рік наведені у табл. 2.9

Таблиця 2.9

**Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці БКГ за 2018 рік**

Найменування СГП	Обсяги продажу товару тис. грн.		Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.
	2017 рік	2018 рік		
1. Закусочно овочеві	10809	14467,2	14467,2	13529,60
2.Овочеві(зеленийгорошок)	6172	10542,9	10542,9	9630,86
3.Овочеві маринади	1027,3	1571,6	1571,6	1476,51
4. Обідні консерви	1224,7	1189,5	1189,5	1148,61
5. Томатні консерви	10179	17529,4	17529,4	16203,92
6. Фруктові консерви	15192	13248,4	13248,4	11949,50

*Джерело:* розроблено автором на основі звітних даних підприємства

Результати розрахунків темпів зростання обсягів продаж та рентабельності продукції за 2018 рік, подані у табл.2.10.

Таблиця 2.10

**Дані для побудови модифікованої матриці БКГ за 2018 рік**

Найменування СГП	Темпи зростання обсягів продаж, %	Рентабельність продукції, %
1. Закусочно овочеві	133,84	6,93
2.Овочеві(зеленийгорошок)	170,82	9,47
3.Овочеві маринади	152,98	6,44
4. Обідні консерви	97,13	3,56

1	2	3
5. Томатні консерви	172,21	8,18
6. Фруктові консерви	87,21	10,87

*Джерело:* розроблено автором на основі звітних даних підприємства

Для визначення горизонтальної лінії поділу поля матриці на зони розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною величинами темпів зростання продажу продукції:  $T=(172,21 + 87,21)/2 = 129,71$

Розраховуємо середнє значення рентабельності продукції для визначення вертикальної лінії поділу поля матриці:  $R=(10,87 + 3,56) / 2 = 7,22$

На основі результатів попередніх розрахунків будемо модифіковану матрицю БКГ, (див.рис.2.2).

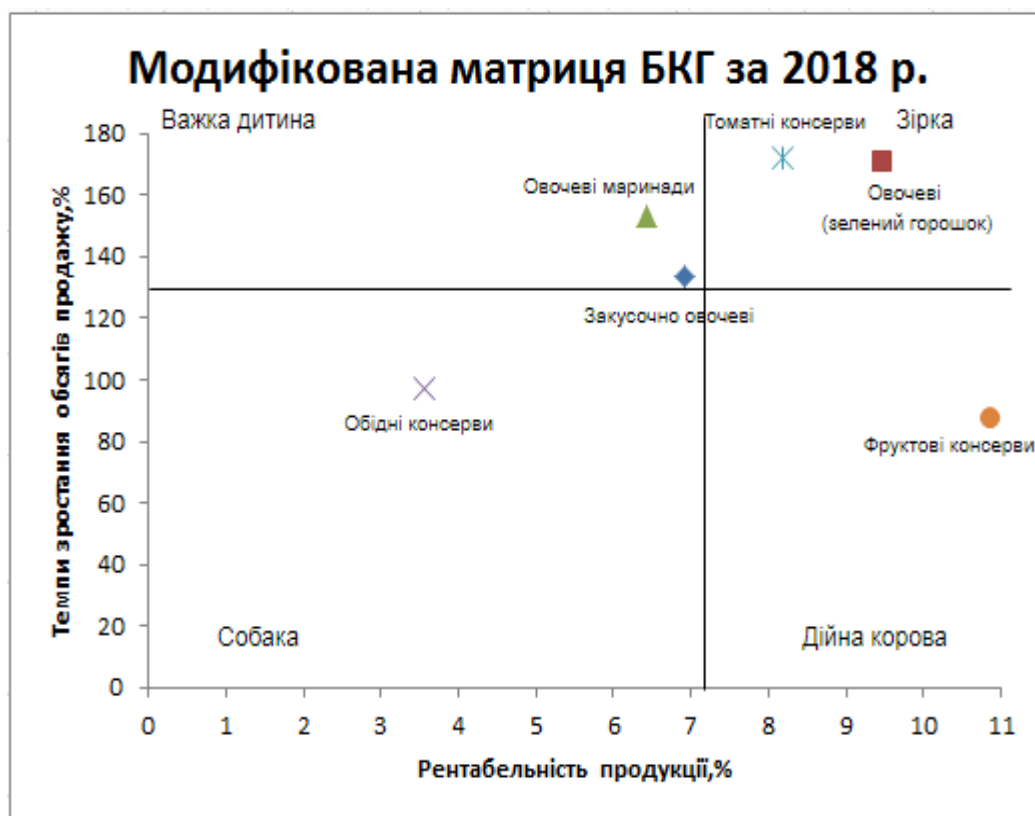


Рис. 2.2. Модифікована матриця БКГ для ПрАТ « Білоцерківський консервний заводу» за 2018 р.

*Джерело:* розроблено автором на основі звітних даних підприємства

Побудувавши модифіковану матрицю БКГ для досліджуваного підприємства за 2018 рік, маємо наступні результати:

— Група «Собака» для ПрАТ « Білоцерківський консервний заводу» представлена СГП «Обідні консерви»

— Групу «Важка дитина», що має невисоку рентабельність, але досить високий темп розвитку у 2018 році формує СГП «Овочеві маринади» та «Закусочно овочеві».

— Група «Дійна корова» для підприємства у 2018 році це СГП «Фруктові консерви» з високою рентабельністю та низьким темпом зростання продаж продукції. Порівняно з 2017 роком ця група поповнилася асортиментною лінією «Фруктові консерви» , яка перемістилась із групи «Зірка». Такий рух асортиментної лінії є характерним для руху успішних СГП, що позитивно характеризує асортиментну політику підприємства.

— Група «Зірки» у 2018 році «Томатні консерви» та «Овочеві (зелений горошок)» в господарському портфелі ПрАТ « Білоцерківський консервний заводу».

Отже, розподіл СГП по зонах матриці у 2018 році відрізняється від 2017 року стосовно груп «Зірка», «Собака» та «Дійна корова». Так, у 2017 році у групі «Зірка» перебувала асортиментна лінія «Фруктові консерви», у групі «Собака» СГП «Закусочні овочеві», а у групі «Дійна корова» розташувались «Томатні консерви» та «Овочеві (зелений горошок)».

У 2018 році асортиментна лінія «Фруктові консерви» перемістилась із групи «Зірка» у групу «Дійна корова». Відповідно стратегічна зона «Дійна корова» порівняно з 2017 роком стала на одну СГП менше, бо у 2017 році у даній групі були «Томатні консерви» та «Овочеві(зелений горошок)», що у 2018 році перейшли до групи «Зірка». В результаті відбулися зрушення у структурі господарського портфеля за 2 досліджувані роки.

Для виявлення визначення структури господарського портфеля підприємства у розрізі чотирьох основних видів стратегічних господарських підрозділів за модифікованою матрицею БКГ за обсягом продажу, яка представлена у табл. 2.1

## Структура господарського портфеля за модифікованої матрицею БКГ

Показники	2017 рік		2018 рік		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	(+,-)	%
Загальний обсяг виробництва, в. т. ч.:	44604	100	58549	100	13945	0
група «Зірка»	15192	34,06	28072,3	47,95	12880,3	13,89
група «Дійна корова»	16351	36,66	13248,4	22,63	-3102,6	-14,03
група «Важка дитина»	2252	5,05	16038,8	27,39	13786,8	22,34
група «Собака»	10809	24,23	1189,5	2,03	-9619,5	-22,2

*Джерело:* розроблено автором на основі звітних даних підприємства

Як бачимо, загальний обсяг продажу зріс на 13945 тис. грн. що пояснюється збільшенням обсягів реалізації продукції ПрАТ «Білоцерківський консервний заводу» за рахунок використання ефективного маркетингового міксу. Що ж до структури, то на першому місці асортиментні лінії із групи «Зірки» (34,06% та 47,95% у 2017 та 2018 роках відповідно). «Важка дитина», що за рік збільшили свою частку на 27,39%, тобто на 13786,8 тис. грн. Зменшилася частка в структурі господарського портфеля фірми і групи «Дійна корова» на 14,03%, та зменшення за рік відбулися у групі «Собака» на 22,2%

Інтерпретація результатів аналізу структури господарського портфеля ПрАТ «Білоцерківський консервний заводу» за модифікованою матрицею БКГ дає можливість оцінити ступінь збалансованості господарського портфеля підприємства. Частка СГП із групи «Дійна корова» -14,03%, «Важка дитина» складає 22,34%, а групи «Собака» -22,2% , «Зірка» 13,89%.

За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що господарський портфель ПрАТ «Білоцерківський консервний заводу», має достатньо збільшення за обсягами продажу продукції. В цілому тенденції розвитку господарського портфеля підприємства засвідчують про те, що є

СГП, які приносять постійний прибуток для підприємства. Такі тенденції розвитку господарського портфеля створюють стійкі передумови для подальшого його удосконалення. Особливу увагу потрібно приділити групам «Важка дитина» та «Зірка». Для асортиментної лінії «Овочеві маринади» необхідно використати стратегію розвитку, для її переходу у позицію «Зірка», бо це популярна асортимента лінія та може приносити прибуток для підприємства, якщо її розвивати. А для групи «Обідні консерви» хоч традиційно і пропонується стратегія елімінації, тобто поступового виведення їх з портфелю фірми.

2.2.2. Дослідження становища СГП Білоцерківського заводу за допомогою адаптованої матриці БКГ

Для побудови адаптованої матриці БКГ, буде розрахована вихідна інформація, на основі темпів зростання обсягів продаж порівняно з попереднім періодом та Питома вага СГП у загальному обсязі продаж. З даними наведеними у табл. 2.12 буде побудована адаптова матриці БКГ.

*Таблиця 2.12*

**Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ за 2017-2018 р.р.**

Найменування СГП	Обсяги продажу продукції підприємства, тис.грн.			Темпи зростання обсягів продаж порівняно з попереднім періодом, %		Питома вага СГП у загальному обсязі продаж, %	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
1. Закусочно овочеві	10171,8	10809	14467,2	106,3	133,8	24,2	24,7
2.Овочеві(зеленийгор ошок)	7538,6	6172	10542,9	81,9	170,8	13,8	18,00

1	2	3	4	5	6	7	8
3.Овочеві маринади	628,7	1027,3	1571,6	163,4	153	2,3	2,7
4. Обідні консерви	749,1	1224,7	1189,5	163,5	97,1	2,7	2,0
5. Томатні консерви	8322,3	10179	17529,4	122,3	172,2	22,8	29,9
6. Фруктові консерви	10530,5	15192	13248,4	144,3	87,2	34,1	22,6
Разом	37941,0	44604	58549	-	-	-	-

*Джерело:* розроблено автором на основі звітних даних підприємства

Результати розрахунків темпів зростання обсягів продаж та частки обсягів продажу за 2017 рік, подані у табл.2.13.

Таблиця 2.13

#### Дані для побудови адаптованої матриці БКГ за 2017 рік

Найменування СГП	Темпи зростання обсягів продаж порівняно з попереднім періодом, %	Питома вага СГП у загальному обсязі продаж, %
1. Закусочно овочеві	106,3	24,2
2.Овочеві(зеленийгорошок)	81,9	13,8
3.Овочеві маринади	163,4	2,3
4. Обідні консерви	163,5	2,7
5. Томатні консерви	122,3	22,8
6. Фруктові консерви	144,3	34,1

*Джерело:* розроблено автором на основі звітних даних підприємства

Знайшовши темпи зростання обсягів продажу та питому вагому, нам необхідно знайти середнє значення:

Для визначення горизонтальної лінії поділу поля матриці на зони, розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною величинами темпів зростання продажу продукції за 2017 рік :

$$T = (163,5 + 81,9) / 2 = 122,7 \%$$

Розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною частками обсягів продажу СГП у загальному продажу продукції для визначення вертикальної лінії поділу матриці на зони:

$$Ч = (34,1 + 2,3) / 2 = 18,2 \%$$

На основі цих даних будуємо адаптовану матрицю БКГ за 2017рік (рис.2.3).



Рис.2.3.Адаптована матриця БКГ за 2017 рік

*Джерело:* розроблено автором на основі звітних даних підприємства

За результатами адаптованою матриці БКГ за 2011 рік склався наступний розподіл асортиментних ліній товару по зонах матриці:

- Група «Собака» для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» це СГП «Овочеві(зелений горошок)», тому що вони мають темп зростання продаж нижчий середнього та досить не високу частку в обсязі продажів підприємства, що не дає їм змоги зайняти краще місце на полі матриці;
- Група «Важка дитина», що має невисоку частку обсягу продаж СГП, але досить високий темп розвитку, це асортиментні лінії «Обідні консерви» та «Овочеві маринади».

— Група «Дійна корова» для фірми це СГП «томатні консерви» та «Закусочно овочеві» з високою часткою продаж в загальному обсязі та низьким темпом зростання продаж продукції.

— Група «Зірки», для яких характерні високі показники частки продаж та темпів зростання, «Фруктові консерви» в асортиментному портфелі ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».

Особливо потрібно приділити увагу до групи «Важка дитина», де необхідно зайнятися у просуванні цих груп з метою створення можливості для їхнього переходу у позицію «Зірка».

Результати розрахунків темпів зростання обсягів продаж та частки обсягів продажу за 2018 рік, подані у табл.2.14.

Таблиця 2.14

**Дані для побудови адаптованої матриці БКГ за 2018 рік**

Найменування СГП	Темпи зростання обсягів продаж порівняно з попереднім періодом, %	Питома вага СГП у загальному обсязі продаж, %
1. Закусочно овочеві	133,8	24,7
2. Овочеві (зелений горошок)	170,8	18,0
3. Овочеві маринади	153	2,7
4. Обідні консерви	97,1	2,0
5. Томатні консерви	172,2	29,9
6. Фруктові консерви	87,2	22,6

*Джерело:* розроблено автором на основі звітних даних підприємства

Отже, знайшовши темпи зростання обсягів та питому вагу СГП, знайдемо середнє значення.

Для визначення горизонтальної лінії поділу поля матриці на зони, розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною величинами темпів зростання продажу продукції за 2018 рік :

$$T = (172,2 + 87,2) / 2 = 129,7 \%$$

Розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною частками обсягів продажу СГП у загальному продажу продукції для визначення вертикальної лінії поділу матриці на зони:

$$Ч = (29,9 + 2,0) / 2 = 16 \%$$

На основі розрахунків будуємо адаптовану матрицю, відклавши по вертикальній осі «темпи зростання обсягів продажу СГП по відношенню до попереднього періоду», а по горизонтальній – значення показника «частка СГП в загальному обсязі продажів компанії» (рис.2.4.)



Рис.2.4 Адаптована матриця БКГ за 2018 рік

*Джерело:* розроблено автором на основі звітних даних підприємства

За результатами побудови адаптованої матриці БКГ за 2018 рік склався наступний розподіл асортиментних ліній товару по зонах матриці:

- Група «Важка дитина», що має невисоку частку обсягу продажів СГП, але досить високий темп розвитку, включає асортиментну лінію «Овочеві маринади». Ця група зменшилась на одну СГП «Обідні консерви», яка у 2018 році перемістилась до групи «Собака»;
- Група «Зірка» займають лідируюче положення, швидко розвивається. Одночасно вимагають значних обсягів ресурсів для фінансування триваючого росту, а також жорсткого контролю за цими ресурсами з боку керівництва. Тут розташовані СГП «Овочеві(Зелений горошок)», «Томатні консерви» та «Закусочно овочеві».

— Група «Дійна корова» змінила своїх позицій порівняно з 2017 роком - це СГП «Фруктові консерви» з високою часткою продажу в загальному обсязі та низьким темпом зростання продажу продукції.

— До групи «Собака» потрапили такі СГП, як «Обідні консерви», тому що вони мають темп зростання продажу нижчий середнього та досить не високу частку в обсязі продажів підприємства, що не дає їм змоги зайняти краще місце на полі матриці. Порівняно з 2017 роком ця група, як вже зазначалось, так і залишилась з однією на асортиментною лінією, але у 2017 році у даній групі була СГП «Овочеві (зелений горошок)», а у 2018 році перейшла до зони «Зірка», що є гарним показником, та якщо вкладати та розвивати усі СГП на підприємстві, то вони завжди будуть приносити прибуток для підприємства.

Визначаємо структуру господарського портфеля ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за минулий та поточний роки у розрізі зон адаптованої матриці БКГ. Результати відповідних розрахунків наведені у табл. 2.15.

*Таблиця 2.15*

**Структура господарського портфеля за адаптованою матрицею БКГ**

Показники	2017 рік		2018 рік		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	(+,-)	%
Загальний обсяг виробництва, в. т. ч.:	44604	100	58549	100	13945	0
група «Зірка»	15192	34,06	42539,5	72,66	27347,5	38,6
група «Дійна корова»	20988	47,05	13248,4	22,63	-7739,6	-24,42
група «Важка дитина»	2252	5,05	1571,6	2,68	-680,4	-2,37
група «Собака»	6172	13,84	1189,5	2,0	-4982,5	-11,84

*Джерело:* розроблено автором на основі звітних даних підприємства

Як бачимо, загальний обсяг виробництва зріс на 13945 тис. грн., що пояснюється підвищенням попиту на продукцію, який був забезпечений вдалими маркетинговими заходами підприємства. Що ж до структури, то на

першому місці асортиментна лінія із групи Зірка (34,06% та 76,66% у 2017 та 2018 роках відповідно).

Зменшила свою частку на 2,37% пункти група «Важка дитина», тобто на 680,4 тис. грн. Також зменшилася частка в структурі господарського портфеля фірми групи «Дійна корова» на 24,42 % в 2018 році досягла рівня у 13248,4 тис. грн.

Господарський портфель даного підприємства є – збалансованим:

– група продукції «Дійна корова» має становити 45-50% структури портфеля, у досліджуваного підприємства склала 47,05% у 2017 році та 22,66% у 2018 році.

– група продукції «Зірка» при структурі 20-30% у 2017 році склала 34,06%, а у 2018 році становила 72,66%, що виражає збалансованість.

– група продукції «Важкі діти», яка має становити 15-20% у 2017 році виявилась 5,05% та у 2018 році становила 2,68%

– група продукції «Собака» у 2017 році становила 13,84%, при оптимальному значенні не більше 5%, а у 2018 році – 2,0%. Це група продукції яка має низькі темпи зростання та низьку рентабельність, але при цьому потрапила до оптимального значення показника.

Отже, проведення аналізу господарського портфеля підприємства за методом адаптованої матриці БКГ, який допоміг співвіднести товарні групи з квадрантами матриці.

Порівняння даних модифікованої та адаптованої матриць БКГ свідчить про наявність відчутних розбіжностей як у розподілі СГП по зонах матриці, так і за структурою господарського портфеля. Причиною цього можна вважати невідповідність у розмірах показника «частка асортиментної групи у загальному обсязі продаж» та показника «рентабельність продукції» по групах.

Існує показник, який вимірює ступінь відповідності між показниками «частка асортиментної групи у загальному обсязі продаж» та «рентабельність продукції». Називається він коефіцієнтом раціональності структури асортименту і розраховується за формулою:

$$K_{rsa} = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^n (P_{vi} - P_{pi})^2}{n * (n^2 - 1)}, \quad (1)$$

де  $K_{rsa}$  – коефіцієнт раціональності структури асортименту;

$n$  – число виробів в асортименті;

$P_{vi}$  – ранг випуску;

$P_{pi}$  – ранг рентабельності.

Цей показник характеризує ступінь раціональності структури асортименту продукції. Щоб пересвідчитись у висунутих припущеннях розрахуємо значення коефіцієнта раціональності структури СГП для досліджуваного підприємства. Вихідні дані для обчислення значення та проміжні розрахунки коефіцієнта раціональності структури асортименту продукції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» наведено у табл. 2.5 та 2.6.

По цим показникам видно, що ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2017 рік вважається раціональним. Це вказує на те що більшість СГП мають велику частку на ринку та високу рентабельність, що є гарним показником. Особливо можна зазначити СГП «Фруктові консерви» та «Томатні консерви».

Та показники за 2018 рік показують, що дані СГП з модифікованої та адаптованою матриці є нераціональними, це тому що, більшість СГП мають велику кількість у загальному обсязі продажу та невисоку рентабельність продукції.

Отже, проаналізувавши результати як отримали в ході побудови адаптованої матриці за 2017 та 2018 роки, можна констатувати, що підприємство змогло направити кошти в правильне «русло». Так як

відбулися зрушення стосовно зони «Зірка» до якої перейшли такі категорії як «Овочеві «зелений горошок», який знаходився на той час в зоні «Собака» і майже не був прибутковим. Це означає, що підприємство доклало зусиль для того, щоб відбулися такі зрушення, в подальшому необхідно підтримувати дану категорії фінансуванням, для того щоб перейти до зони «Дійна корова». Також до зони «Зірка» перейшли також «Томатні консерви» та «Закусочно овочеві», що дає підстави зробити висновок, що вони також потребують фінансування, щоб не потрапити до зони «Собака», адже в 2017 році СГП знаходились в категорії «Дійна корова».

Позитивним зрушенням також можна вважати перехід «Фруктові консерви» до зони «Дійна корова», що в минулому отримала достатньо ресурсів, щоб на сьогодні давати значний прибуток. Але на жаль в даній зоні має бути більше СГП, так як підприємство має не тільки вкладати, а ще й отримувати прибуток.

«Овочеві маринади» так і залишились в зоні «Важка дитина», якщо і далі не відбуватиметься позитивних змін, підприємство має прийняти рішення або ліквідації даного СГП, або вдосконалення.

Натомість «Обідні консерви» перемістились до зони «Собака» що є не добре, слід визначитись і можливо прийняти рішення ліквідації даної категорії.

Щодо модифікованої матриці БКГ, проаналізувавши 2017-2018 роки, можна зробити висновки, що «Обідні консерви» протягом даного періоду не спромоглися розвитку, тому у 2018 році перешли від зони «Вашка дитина» до зони «Собака», за результатами різних матриць БКГ дана категорія не є прогресивною.

Перехід «Закусочно овочевих» до зони «Важка дитина» свідчить про те, що данна група потребує вдосконалення, на що необхідні кошти. Також незмінно залишились «Овочево маринадні», які також потребують дій від підприємства.

Спостерігається негативне зрушення в зоні «Дійна корова», відбулася взаємозаміну СГП із зоною «Зірка», тобто «Фруктові консерви» перейшли до «Дійної корови», а «Томатні консерви» та «Овочеві»(зелений горошок)» до «Зірки». Враховуючи те, що за структурою господарського портфеля загальний відсоток який займає «Дійна корова» (табл. 2.15), а саме 22,63 є не достатнім, щоб отримувати прибуток, який би зміг покрити витрати , які будуть використовуватися для інших зон матриці. З цих даних випливає наступний висновок, що структура СГП підприємства не є збалансованою.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОДАЛЬШОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»

### 3.1. Основні напрями можливостей стратегічного зростання досліджуваного підприємства

Для даного підприємства можна обрати основні напрями стратегічного зростання, як стратегія інтенсивного росту вони поділяються на:

- стратегія глибокого проникнення(збільшення обсягу продажу наявних товарів підприємства);
- стратегія розвитку ринку( розвиток обсягу продажу наявних товарів на нових ринках);
- стратегія розвитку товару(продаж нових товарів для наявних покупців).

Для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» буде обрана стратегія глибокого проникнення на ринок тих СГП, що є в наявності на даний момент.

Тому, для того, щоб стимулювати збут продукції можна використати декілька заходів, а саме :

- надання святкової знижки на всю консервну продукцію;
- упакування та нова етикетка товару;
- мерчандайзинг;
- дегустація;

Перший захід це надання знижки споживачам. Адже, якщо ціна буде більш відповідати фінансовим можливостям споживачів, вони звертатимуть увагу на продукцію та купуватимуть її частіше і в більшій кількості. Тому в місцях збуту продукції (магазини, супермаркети, інтернет-продаж) варто

наголосити на встановленні знижки у розмірі 10% на всю продукцію підприємства, яка триватиме у період найбільшого попиту на консервну продукцію, тобто взимку, коли триватимуть свята. Більшість споживачів проводять новорічні та різдвяні вихідні (канікули) за святковим столом. Господині готують багато різноманітних справ і різноманітна консервація з'являється на столах близько 70% споживачів. Отже на період грудень-січень підприємство ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» запроваджує маркетинговий захід – «Надання святкової знижки на всю консервну продукцію».

Перевагами впровадження такого заходу є високий рівень стимулювання продаж та мотивів споживачів до покупки консервної продукції, а також це ефективний засіб для збільшення обсягів збуту.

Знижка надається в зимовий період задля залучення більшої частки споживачів за рахунок привабливої ціни. Дає ефект негайного значного зростання покупок, збільшення споживання товару, залучення уваги до товару покупців, а також вирішення задачі звільнення складів від застарілих запасів, що погано продаються.

Важливим моментом є чітко обумовити і оголосити кінцевий період дії знижки, тобто останні 2-3 дні. Це допоможе максимально мобілізувати активність споживачів.

Від впровадження цього заходу очікується зростання попиту на продукцію та, як наслідок, збільшення прибутку та частки споживачів.

Також це дасть змогу підтримувати стабільний рівень виробництва та продажів протягом року. Відносно великий розмір знижки зумовлений тим, що чим раніше до настання сезону розпочинається продаж продукції, тим більшою має бути знижка. Встановлення знижки застосовується для всіх асортиментних груп тому, що таким чином виникає вища ймовірність охопити більш різноманітну аудиторію споживачів за віком, статтю та економічним становищем. Цей захід не передбачає значних ризиків для підприємства, адже витрати обігу зменшуються, якщо підвищити певним

чином його швидкість, у нашому випадку – надати кінцевим споживачам знижку на консервну продукцію.

Другий захід, це упакування та нова етикетка товару. Враховуючи те, що більшість рішень щодо купівлі певного товару приймається споживачем насамперед в місцях продажу, у маркетинговій стратегії просування розробленого нами товару саме дизайн етикетки й упаковки у взаємодії з іншими рекламними засобами відіграє важливу роль. Для того щоб бути краще ніж конкуренти, етикетка має бути не тільки достовірною та гарною, що буде привертати увагу покупців, але й унікальною та забезпечувати взаємодію й гармонію всіх складових дизайну.

Важливими елементами етикетки є: назва товару, логотип, товарний знак, основний текст, маркування продукції. Та найважливіше, що сам дизайн повинен дуже легко та ненав'язливо сприйматися покупцем. В першу чергу покупець звертає увагу на зовнішній вигляд, а вже потім починає читати склад та порівнювати з аналогічними товарами. Тому захід по оновленню упакування точно збільшить в першу чергу увагу, тим самим споживачі будуть купляти.

Також важливим заходом є мерчендайзинг. Вона спрямована на стимулювання продажів в роздрібній торгівлі. Якщо правильно представити даний товар, то споживачі захочуть її купити. Саме цим завданням і займається мерчендайзинг – спонукає до покупки, використовуючи різні інструменти впливу.

Для того, щоб наш покупець зацікавився даною продукцією захід мерчендайзин в цьому буде грати важливу роль, а саме:

- оформлення місця продажу (щоб товар було одразу видно для покупця);
- оформлення цінників;
- використання торгового обладнання;
- рекламні матеріали на місці продажу;

Напрямок мерчандайзингу спрямований на розуміння людської психології, для збільшення продажів товару. Мета – розміщати товари так, щоб реалізувати маркетингову стратегію підприємства

Та останній це «Дегустаційний захід у супермаркетах», це захід який в нашому випадку ознайомить потенційних покупців з даним товаром, та дасть змогу збільшити прибуток підприємства.

Що саме вигодно у дегустації:

- Споживач на місці знайомиться з товаром, оцінює якість;
- Покупці оцінюють дегустаційний зразок і відразу можуть його купити;
- Це найкращий, найдешевший спосіб залучення потенційних покупців до нового продукту.

Тому для стратегічного розвитку підприємства ми оберемо даний захід. Він буде проходити оцінювання економічної ефективності провадження у розділі(3.2).

## **3.2. Оцінювання економічної ефективності провадження проведення дегустації товару «Овочеві маринади» у супермаркетах**

### **3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу**

Дегустація товару ПрАТ «Білоцерківський консервниц завод» буде проведена у таких супермаркетах, як «Ашан», «Велика кишеня», «Сільпо». Ці гіпермаркети мають велику кількість покупців, охоплена великою аудиторією людей різного сегменту як вікового так й платоспроможний сегмент покупців, тому буде дуже ефективно робити дегустацію саме в таких магазинах.

Проводити дегустацію планується протягом 4 днів. Проведення по часу дегустацій у кожному магазині – два дні по 5 годин. Сама дегустація

буде проходити безпосередньо біля відділу с продукцією даного підприємства, щоб покупці яким одразу сподобалось змогли підійти та купити, представлені для проби будуть такі продукти, як «Овочеві маринади» та «Обідні консерви», це ті товари які мають деякий попит, але є багато конкурентів на ринку, тому подрібно що споживачі ознайомились з вкусовим фактором, та надалі обирали нас.

На час проведення самої дегустації будуть задіяні по дві особи на магазин, одна –для одного виду продукції, інша –для другого виду продукції, це допоможе охопити одразу більшу кількість покупців, які самі оберуть, що хочуть скуштувати. Стенди для дегустації будуть оформлені у вигляді невеликого столику з плакатами із логотипом підприємства. Щоб досягти ефективності необхідно забезпечити наявність на полицях повного асортименту продукції в необхідній кількості, оскільки після дегустації споживачі схильні до придбання продукції, яку скуштували.

Даний захід, дасть змогу ознайомити більшість покупців з цією продукцією, тому що насамперед зараз є дуже багато конкурентів, які сильно охопили ринок, тому наша проукціє має невеликий попит, а саме в цій аосртиметній групі товару, тому важливо щоб покупець скоштував та зрозумів, що цей товар вартий, щоб його купити. Очікується, що в результаті проведення дегустації збільшаться обсяги продажу, оскільки споживачів, обізнаних з даною продукцією, стане більше.

Показники до впровадження заходу наведені у підрозділі 2.1. (техніко-економічна характеристика підприємства). Збільшення обсягу продажу даної асортиментної групи дозволить ПрАТ «Білоцерківський консервниц завод» отримувати додатковий прибуток та вийти на новий рівень на ринку.

Отже, щоб підвищити збалансованості структури господарського портфеля нам потрібно розробити стратегію інтенсивного зростання, яка передбачає досягнення маркетингових цілей завдяки інтенсифікації наявних ресурсів. Це актуально для підприємства, яке не вичерпало можливостей,

пов'язаних з наявними товарами і ринками. Для цього потрібно застосувати стратегію глибокого проникнення на ринок СГП «Овочеві маринади».

Для цього повинен бути запропонований захід щодо покращення структури господарського портфеля та для подальшого розвитку СГП. Щоб вдосконалити збутову діяльність необхідно приймати стратегічні заходи, спрямовані на створення більш ефективної збутової політики.

Для виконання цього завдання підприємству слід попрацювати над тими заходами, які привернуть увагу більшості споживачів для стимулювання збуту і підвищення рівня попиту кінцевих споживачів. Найкращим заходом, який стимулюватиме збут продукції стане проведення дегустацій у супермаркетах. Адже, якщо смаковий фактор буде влаштовувати споживачів, вони звертатимуть увагу на продукцію та купуватимуть її частіше. Цей захід потрібно робити у великих супермаркетах, де кількість споживачів буває більше а ніж у маленьких супермаркетах.

Перевагами впровадження такого заходу є високий рівень стимулювання продаж та мотивів споживачів до покупки консервної продукції, а також це ефективний засіб для збільшення обсягів збуту.

### 3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Для того щоб провести дегустаційний захід необхідні однаразові маленькі торілочки, зразки продукції, персонал, плакати та домовленість з магазинами. Щоб провести цей захід на кожну точку в магазині, а їх буде 24, потрібно по дві особи, які будуть працювати на точці по 2 дні, то за 4 днів дегустатціого заходу. Тобто за 4 дня цього заходу кожна пара промоутерів зможе охопити 2 магазина. Для того щоб одночас провести дегустацію у 24 магазинах, нам потрібно 12 промотерів .

Оплата праці промоутерів погодинна: 25 грн. за годину кожному, працюватимуть вони по п'ять годин, відповідно кожна особа отримає 240 грн. Дані щодо цих та інших витрат наведені у табл.3.1.

Таблиця 3.1.

### Витрати на проведення дегустацій

Стаття витрат	Кількість	Ціна за одиницю, грн.	Загальна вартість, грн.
1.Одноразовий посуд, шт.	5000	0,10	500
2.Зарплата персоналу	12	240	2880
3.«Овочеві маринади»	150	17	2550
4.Оренда столика і місця в магазинах	24	100	2400
5.Плакати, шт.	13	25	325
Всього			8655

*Джерело: розроблено автором*

Як видно з табл.3.1, витрати на дегустацію продукції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» складають 8655 грн. Для даного підприємства є прийнятною ціною. Після оцінки впливу даного заходу буде видно збільшить вона обсяги продажу чи ні.

3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів та показників економічної ефективності від впровадження заходу

В результаті впровадження дегустаційного заходу ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» планує збільшення обсягу реалізації та отримання додаткового прибутку. Спрогнозувати зростання обсягу реалізації продукції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» будемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Результати опитування наведені у табл. 3.2.

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати підприємство:

**Результати опитування експертів**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	220	200	215	250	208	240	245

*Джерело:* розроблено автором

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначимо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяги збуту продукції підприємства $O_i$ , млн. грн.	220	200	215	247	208	240	245
2. Сумарні значення оцінок експертів	1575						
3. $O_{\text{сеп}}$	225						
4. Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	-5	-25	-10	22	-17	15	20
$\Delta O^2$	25	625	100	484	289	225	400
$\Sigma \Delta O^2$	2148						

*Джерело:* розроблено автором

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сеп}} = (220 + 200 + 215 + 247 + 208 + 240 + 245) / 7 = 225 \text{ тис. грн.}$$

$$a = \sqrt{\frac{\Sigma (O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{306,86} = 17,52$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{a}{O_{\text{сеп}}} * 100\% = \frac{17,52}{225} * 100\% = 7,79$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 245 тис. грн. як середнє значення ряду, песимістичне (найменше) значення (П) – 200 тис. грн., оптимістичне (найбільше) значення (О) – 247 тис. грн.

Розрахуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті впровадження заходів:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (247 + 4 * 245 + 200) / 6 = 237,83 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$237,83 / 58549 * 100\% = 0,41\%,$$

де 58549,0 тис. грн. – значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за 2018 рік (табл. 2.4).

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$58549 + 237,83 = 58786,83 \text{ тис. грн.}$$

Приріст повних витрат на виробництво і реалізацію продукції

У 2018 році повні витрати на виробництво підприємства ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» склали 53939,0 тис. грн. (табл. 2.1).

Постійні витрати (19,99%) – 10785 тис. грн., змінні (80,01%) – 43154 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році:

$$43154 * 0,0041 = 176,93 \text{ тис. грн.}$$

Проведення дегустацій потребує витрат у розмірі 8,7 тис. грн., отже, сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 176,93 + 8,7 = 185,63 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$53939 + 185,63 = 54124,63 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$$\Delta \text{Пр} = 237,83 - 185,63 = 52,2 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$4610 + 52,2 = 4662,2 \text{ тис. грн.}$$

де 4610 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (табл. 2.4).

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$52,2 * (1 - 0,18) = 42,80 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток в проектному році дорівнюватиме:

$$2204 + 42,80 = 2246,8 \text{ тис. грн.}$$

де 2204 тис. грн. – базове значення чистого прибутку (табл. 2.4).

Результати розрахунків прогнозних значень основних показників наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

#### Очікувані результати від впровадження заходів

Назва показника, що змінюється	Значення показника, тис. грн.
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	237,83
Приріст повних витрат	185,63
Приріст прибутку від реалізації продукції	52,2
Приріст чистого прибутку	42,80

*Джерело: розроблено автором*

Отже, внаслідок проведення дегустації чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 237,83 тис. грн.. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 185,63 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 52,2 тис. грн., а чистий прибуток – на 42,80 тис. грн. і складе 2246,80 тис. грн.

Визначення показників економічної ефективності запропонованого заходу

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності.

Для даного заходу не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 6% від 84% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$176,93 \times 0,84 \times 0,06 = 8,92$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\text{ПІ}) = 8,92 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток визначається як різниця між приростом обсягу чистого доходу (виручки) від реалізації та приростом повних витрат і дорівнює:

$$\Delta \text{Пр} = 237,83 - 185,63 = 52,2 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток складає:

$$\Delta \text{Пр} - n = 52,2 * 0,82 = 42,804 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень:

$$T = \frac{K_n}{\Delta \text{Пр} - n} = \frac{8,92}{42,80} = 0,21 \text{ року}$$

### **3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства**

Очікувані результати від впровадження заходу у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.4), а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.5.

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації розраховуємо:

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації ( $V_{\text{на 1 грн. ЧД(В)}} = \text{ПВ/ЧД(В)} * 100$ :  $54124,63 / 58786,83 * 100 = 92,07$  коп.;

2. Рентабельність продаж ( $P_2$ ) =

$\text{ЧПр/ЧД(В)} * 100$ :

$2246,8 / 58786,83 * 100 = 3,82 \%$

3. Рентабельність продукції ( $P_1$ ) =

$\text{Пр/ПВ} * 100$ :

$4662,2 / 54124,63 * 100 = 8,61 \%$

Результати розрахунків занесемо в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності**

**ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»**

Показники	Один. виміру	База	Проект	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	58549	58786,83	237,83	0,41
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	53939	54124,63	185,63	0,34
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	4610	4662,2	52,2	1,13
4. Чистий прибуток	тис. грн.	2204	2246,8	42,80	1,94
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	92,13	92,07	-0,06	-0,07
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	3,76	3,82	0,06	x
7. Рентабельність продукції	%	8,55	8,61	0,06	x

*Джерело: розроблено автором*

Отже, зробивши відповідні розрахунки, ми можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 237,83 тис. грн. і проектне його значення становитиме 58786,83 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 185,63 тис. грн. Прибуток

від реалізації продукції збільшиться на 52,2тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,06 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 1,94% і складе 2246,8тис. грн., що на 42,8 тис. грн. більше порівняно з базовим роком.

За результатами показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства показали, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто та визначено стратегічне становище господарських підрозділів ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» методом адаптованої матриці та модифікованої матриці БКГ. Адже для підприємства вкрай важливо здійснювати аналіз наявного господарського портфеля, щоб у подальшому мати змогу вирішувати які напрями діяльності варто розвивати, а які краще взагалі не використовувати. Успішність роботи підприємства залежить від того наскільки повно його продукція може задовольнити наявні потреби споживачів. А також на основі вивчення СГП підприємства створювати стратегію зростання і розглядати можливість включення в портфель нових товарів або напрямів діяльності.

Визначено, що стратегічне планування спрямовано на адаптацію діяльності підприємства (чи організації) до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюється, та на отримання вигоди від нових можливостей. Крім того, стратегічне планування має ефективно поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток фірми.

Дослідження наведені у роботі проводились за даними підприємства ПрАТ «Білоцерківський консервний завод». Основними статутними видами діяльності підприємства є виробництво плодоовочевих консервів і зовнішньо-економічна діяльність. Вся продукція, що випускається підприємством сертифікована. ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» не входить і не входив до Груп компаній. З 2011 року Білоцерківський консервний завод – публічне акціонерне товариство. У 2018 році, порівняно з 2017 роком, відбулось зменшення прибутку від реалізації на 9 тис. грн. (на 0,19%). Також чистий прибуток зменшився на (17,85%), відповідно підприємству потрібно проводити більш ефективну фінансову політику.

Діяльність підприємства є рентабельною, проте даний показник є не надто високим (3,76% у 2018 р.). Можна побачити також зниження рентабельності продукції з 11,6% у 2017 р. до 8,55% у 2018 р., це

пояснюється зниженням прибутку від реалізації та вказує на негативну тенденцію.

Було розроблено аналіз складу та структури господарського портфеля ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за допомогою побудови адаптованої матриці БКГ, де було порівняно темпи зростання та рентабельність господарського портфеля за 2017 та 2018 роки. Преміщення СГП свідчать про нераціональну структуру асортименту, а також їх рух не можна назвати успішним, адже вони не відповідають критеріям збалансованості товарного портфеля.

Щоб вдосконалити діяльність підприємства необхідно приймати стратегічні заходи, спрямовані на створення більш ефективного маркетингового стратегічного планування підприємства. Для виконання цього завдання підприємству слід попрацювати над заходами стратегічного зростання підприємства.

Найкращим заходом, стане дегустація у супермаркетах. Адже, на даному етапі, в Україні не всі знайомі з даним підприємством, бо 80% збуту це експорт. Тому даний захід ознайомить покупців з товарами підприємства. За отриманими результатами показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Бачимо, що прибуток від реалізації продукції збільшиться на 52,2 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,06 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 1,94% і складе 2246,8 тис. грн., що на 42,8 тис. грн. більше порівняно з базовим роком. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства показали, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Отже, в кваліфікаційній роботі ми розглянули та зробили аналіз СГП ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», та побачили, що перспективи у підприємства є. Але визначено, що треба розвивати та вкладати фінанси у

розвиток більшості СГП підприємства і це надасть можливість через деякий час збільшити прибуток та обсяги збуту. Тому, для цього був наданий дегустаційний захід, який дав змогу патентним покупцям ознайомитись з асортиментом підприємства. Та ефективності запропонованого заходу показали, що споживачам сподобався товар даного підприємства, що є гарним показником для підприємства. А також надалі розвивати СГП, які займають стійку позицію на ринку та є найбільш прибутковим для підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарян О. М. Маркетинг : принципи та функції : навч. посіб. НВФ «Студцентр», 2009 – 319 с.
2. Армстронг Г. Маркетинг: навч. посіб. Видавничий дім «Вільямс», 2007. – 608с.
3. Бойчук І.В. Напрями стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу.: збірник наукових праць Львів: Львівська комерційна академія, 2011. – 356 с.
4. Белявцев М. І. Маркетингова товарна політика [Електронний ресурс]. Режим доступу://<http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/395/1/Artuhov.pdf>
5. Бородкіна Н.О. Маркетинг: навч. посіб. К.: Кондор, 2007. – 362 с.
6. Васильєва Р.Є. Ринок товарів та послуг [Електронний ресурс].– Режим доступу:// <http://www.hachimansenbei.tk/>
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Перша частина: навч. посіб. Київ: Лібра, 1996.- 310 с.
8. Горелов Д.О. Стратегія підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2010. - 133 с.
9. Григорчук Т.В. Маркетинг. Друга частина: навч. посіб. К.: Лібра, 2007. – 510 с.
10. Герасимчук В. Маркетинг: Теорія і практика: навч. посібник / В. А. Герасимчук. – К.: Вища школа, 2012. – 326 с.
11. Гірченко Т. Д. Маркетинг: навч. посіб. Київ: «Фірма «ІНКОС»», 2007. — 255 с.
12. Деділова Т.В. Основи маркетингу: конспект лекцій. Харків, 2011. – 450 с.
13. Дупляк Т. П. Оцінка ефективності управління підприємствами виставкової діяльності: журнал. – Львів : «Інтлект-Захід», 2011. – 35 с.

14. Дугіна С.І. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. К. ; КНЕУ, 2008. – 393 с.
15. Компанієць Т. І. Маркетинг промислових підприємств як об'єкт інформаційного управління: журнал. Львів : «Інтлект-Захід», 2010. – 58 с
16. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент: навч. посіб. СПб. : Пітер, 2009. – 752 с.
17. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. осіб. К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
18. Крикавський Є. В. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Л.: «Інтелект-Захід». – 2008. – 288 с.
19. Кривошеков В. І. Маркетинговий менеджмент якості продукції: навч. посіб. Д.: Наука і освіта, 2007. – 252 с.
20. Куць В. Методи оцінювання рівня якості продукції [Електронний ресурс]. Режим доступу <http://www.vuzlib.su/articles/5818>
21. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій. Харків: ХНАДУ, 2012. – 227 с.
22. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод посіб. – К.: «Лібра», 2008. – 271 с.
23. Лук'янець Т.А. Економічний механізм маркетингу: навч. Посіб. К.: КНЕУ, 2009. – 464 с.
24. Луцій О.П. Маркетингові дослідження ринку продуктів харчування: організаційно-методичний аспект діяльності суб'єктів господарювання: навч. посіб. К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2007. – 224 с.
25. Мак-Дональд М. Стратегічне планування маркетингу: навч. посіб. СПб.: «Пітер», 2000. – 320 с.
26. Макаренко М.В. Підвищення конкурентоспроможності промислової продукції шляхом застосування ефектної маркетингової концепції збуту: актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 1 (79). – С.26 – 34.

27. Норіцина Н.І. Маркетингова цінова політика: навч. Посіб. К.: НАУ,2008. – 217с
28. Назаров Д.М., Скороходова Л.А. Компаративний аналіз корпоративних маркетингових стратегій розвитку підприємства на основі вивчення його асортиментної політики. Режим доступу: <http://scientific-notes.ru/pdf/018-011.pdf>.
29. Прохоренко А. И. Деструктивний креатив в В2В-маркетинге // Маркетинг и реклама. – 2011. – № 4. – С. 26-29.
30. Радчук Т. Ведущие эксперты Украины и России поделились лучшими практиками В2В-продаж и маркетинга // "Маркетинг и реклама" – 2011. – № 9 (180). – С. 32-37.
31. Романенко, Л.Ф. Маркетингова товарна політика: навч. Посіб. К.: Вид-во Уні-ту «Україна», 2008. – 106 с.
32. Скибінський С.В. Маркетинг : підручник. Л.: «Інтлект-Захід», 2009. – 640 с.
33. Сасенко М.Г. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с.
34. Салимова, Т.А. Управление качеством: Учебник. Москва: Омега-Л, 2013. 376 с.
35. Салухіна Н.Г., Язвінська О. М. Стандартизація та сертифікація товарів та послуг: Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 426 с.
36. Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика : Підручник. Київ: Знання, 2005. 764 с.
37. Ткаченко Н.Б. Маркетингова товарна політика: Навч. посіб. Київ: КДТЕУ, 2000. 680 с.
38. Ухожай В. Б., Салухіна Н.Г., Язвінська О.М. Управління якістю: Навч. посібн. Київ: Видавничий дім «Персонал», 2011. 936 с.
39. Фатхудинов Р.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. Мінськ: Дело, 2002. 383 с.

40. Холодний, Г.О. Маркетингова товарна політика: навч. посібн. Харків: ХНЕУ, 2006. 324 с.
41. Чеботар С.І., Боняр С.М., Буряк Р.І. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ: Преса України, 2007. 263 с.
42. Шканова, О.М. Маркетингова товарна політика: навч. посібн. Київ: МАУП, 2003. 159 с.
43. Офіційний сайт ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» URL: <https://2614-ua.all.biz/> (дата звернення: 11.01.2020).
44. Офіційний сайт Stockmarket URL : <https://stockmarket.gov.ua/>
45. Офіційний сайт SMIDA [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smida.gov.ua>.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

### Звіт про фінансові результати діяльності підприємства

Стаття	Код рядка	За 2017 рік	За 2018 рік
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	36407	49334
Валовий прибуток:			
- прибуток	2090	8197	9215
- збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	1522	1595
Адміністративні витрати	2130	3360	4240
Витрати на збут	2150	218	365
Інші операційні витрати	2180	1878	2340
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	2190	4263	3865
- збиток	2195	0	0
Доход від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	28	0
Інші доходи	2240	0	0
Фінансові витрати	2250	(1020 )	(1180)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	2290	3271	2685
- збиток	2295	0	0
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	2300	-588	-481
Чистий фінансовий результат:			
- прибуток	2350	2683	2204
- збиток	2355	( 0 )	( 0 )

Стаття	Код рядка	За 2017 рік	За 2018 рік
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності:</b>			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	33541	37506
Повернення податків і зборів	3005	4307	6076
У тому числі податку на додану вартість	3006	4307	6076
Цільового фінансування	3010	91	190
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	22537	29628
Надходження від повернення авансів	3020	15	265
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	28	0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	262	98
Витрачання на оплату: Товарів (робіт послуг)	3100	(47417)	(56309)
Праці	3105	(7360)	(9419)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(2168)	(2913)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(2518)	(3871)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(313)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(737)	(699)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	581	552
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Витрачання на придбання: Фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
Необоротних активів	3260	(264)	(225)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-264	-225
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			

Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0	0
Залишок коштів на кінець року	3415	729	400