

**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)

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

«__» _____ 20__ р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

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

«__» _____ 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

Зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: «Формування господарського портфеля підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 3

Заварикіна Дарина Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Заїнчовська Ірина Анатоліївна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент

Безпалько О.В.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

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

Здобувач _____

(підпис)

Київ - 2020р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу
Освітній ступінь: бакалавр
Спеціальність: 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма: «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Петухова О.М.

“ _____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Заварикіній Дарині Сергіївні

1. Тема роботи: «Формування господарського портфеля підприємства», керівник роботи доц., к.е.н. Заїнчовська І.А. затверджена наказом по університету від п'ятого «05» лютого 2020 р.
2. Строк подання здобувачем роботи _____
3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
4. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування господарського портфеля підприємства. Розділ 2. Дослідження структури господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод». Розділ 3. Розроблення рекомендацій та маркетингового заходу щодо вдосконалення структури господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу: Основні показники діяльності підприємства. Адаптована матриця БКГ ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 рік. Адаптована матриця БКГ ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018 рік. Структура асортиментного портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод» за результатами адаптованої матриці БКГ. Вибір стратегії для ТДВ «Яготинський маслозавод» за матрицею БКГ. Очікувані результати від впровадження заходу. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № | Назва етапів дипломного проекту (роботи) бакалавра | Строк виконання етапів роботи | Примітки |
|-----|--|-------------------------------|----------|
| 1. | Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел. | 12.02.2020 | виконано |
| 2. | Обґрунтування актуальності теми, написання вступу | 5.03.2020 | виконано |
| 3. | Робота над розділом 1 «Теоретичні засади формування господарського портфеля підприємства» | 26.03.2020 | виконано |
| 4. | Робота над розділом 2: «Дослідження структури господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод»» | 22.04.2020 | виконано |
| 5. | Робота над розділом 3: «Розроблення рекомендацій та маркетингового заходу щодо вдосконалення структури господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод»» | 18.05.2020 | виконано |
| 6. | Написання висновків | 28.05.2020 | виконано |
| 7. | Оформлення роботи | 28.05.2020 | виконано |
| 8. | Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи) | 28.05.2020 | виконано |
| 9. | Підготовка до попереднього захисту роботи | 02.06.20 | виконано |
| 10. | Захист роботи | 15.06.20 | виконано |

Здобувач _____ Заварикіна Д.С.
підпис

Керівник роботи _____ Заїнчовська І.А.
підпис

АННОТАЦІЯ

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні підходи щодо формування господарського портфеля підприємства.

В роботі визначено сутність, зміст та складові господарського портфеля підприємств та розглянуто основні методи дослідження формування і оцінки господарського портфеля підприємства. Наведено маркетингову характеристику ТДВ «Яготинський маслозавод» та проаналізовано основні показники діяльності підприємства. Велику увагу приділено дослідженню структури господарського портфелю ТДВ «Яготинський маслозавод» за допомогою матриці БКГ. Було розроблено рекомендації та маркетинговий захід з вдосконалення структури господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод». Розрахунок показників економічної ефективності продемонстрував доцільність запропонованого заходу за допомогою якого підприємство зможе збільшити ефективність своєї діяльності та вдосконалити структуру господарського портфеля.

Кваліфікаційна робота викладена на 77 сторінках, містить 20 таблиць, 7 рисунків, додатки. Список використаної літератури складає 33 джерела.

Ключові слова: господарський портфель, асортимент, стратегічна зона господарювання, портфельна стратегія, стратегічна сегментація.

ЗМІСТ

| | Стор. |
|--|-------|
| Вступ..... | 7 |
| Розділ 1. Теоретичні засади формування господарського портфеля підприємства..... | 10 |
| 1.1. Сутність, зміст та складові господарського портфеля підприємства... | 10 |
| 1.2. Методи дослідження формування та оцінки господарського портфеля підприємства..... | 15 |
| Розділ 2. Дослідження структури господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод»..... | 27 |
| 2.1. Маркетингова характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»..... | 27 |
| 2.2. Аналіз господарського портфеля підприємства за допомогою адаптованої матриці БКГ..... | 41 |
| Розділ 3. Розроблення рекомендацій та маркетингового заходу щодо вдосконалення структури господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод»..... | 50 |
| 3.1. Основні рекомендації з вдосконалення структури господарського портфеля підприємства..... | 50 |
| 3.2. Розробка заходу з удосконалення асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»..... | 55 |
| 3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу..... | 55 |
| 3.2.2. Розробка бюджету запропонованого заходу..... | 57 |
| 3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від проведення заходу..... | 61 |
| 3.2.4. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства..... | 66 |
| Висновки | 69 |
| Список використаних джерел..... | 74 |

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена тим, що формування господарського портфеля підприємства його аналіз та оцінка є важливим підґрунтям у прийнятті ефективних управлінських рішень стосовно якісної та кількісної структури асортименту, частоти оновлення та інших аспектів забезпечення високого рівня обґрунтованості товарної політики сучасного підприємства.

Найбільш повне задоволення потреб покупців в значній мірі залежить від правильного процесу формування господарського портфеля підприємства, що веде до підвищення реального рівня прибутку, покращення конкурентних позицій та зміцнення економічної стійкості підприємства. При розробці стратегії діяльності та розвитку компанії ключову роль відіграє ефективне формування господарського портфеля, від складу якого залежатимуть результати роботи організації в короткостроковому та довгостроковому періодах.

Проблемам дослідження та оптимізації господарського портфеля підприємства присвячені праці таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених: Букерсея Ф., Дійапа А., Котлера Ф., Мескона М, Бездудної Ф.Ф., Ващенко В.К., Галаева А.М. Іващенко Н.С., Королева І.В., Павлова А.П., Скрипкіна А.В., Фатхутдінова Р.А., Філімоненко І.В.

Ці та інші дослідники в своїх працях велику увагу приділили характеристиці, класифікації, структурі та критеріям оцінки господарського портфеля. Але при наявності такої кількості теоретичних та практичних розробок необхідно більше акцентувати увагу на тих методах, які дозволять адаптуватися до ситуації на конкретному підприємстві.

Метою дослідження є розроблення рекомендацій та маркетингового заходу щодо вдосконалення структури господарського портфеля підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені такі основні завдання:

- розглянуто сутність, зміст та складові господарського портфеля підприємства;
- визначено методи дослідження формування та оцінки господарського портфеля підприємства;
- наведено маркетингову характеристику ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- зроблено аналіз господарського портфеля підприємства за допомогою адаптованої матриці БКГ;
- надано основні рекомендації з вдосконалення структури господарського портфеля підприємства;
- розроблено маркетинговий захід з удосконалення структури господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- обраховано економічну ефективність запропонованого заходу;
- визначено вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність та процес формування господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод».

Предметом дослідження є процес формування та розвитку господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод».

Методами дослідження у кваліфікаційній роботі є різноманітні методи маркетингових досліджень, контент-аналіз, аналіз виробничо-фінансової діяльності, методи системного аналізу, порівняльного аналізу і класифікації задля визначення основних напрямів формування асортиментного портфеля підприємства, економіко-статистичного аналізу для визначення умов стратегічної діяльності на ринку.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є положення сучасної маркетингової та економічної теорії, що відносяться до теорії та методик дослідження асортиментного портфеля підприємства. Також в роботі

використано дані Законів України, дані органів статистичного управління України, наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених.

Структура кваліфікаційної роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Основний обсяг роботи складає – 77 сторінок, включаючи – 20 таблиць, 7 рисунки, список використаних джерел – 33 найменування, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, зміст та складові господарського портфеля підприємства

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі найчастіше приділяється увага двом видам стратегій пов'язаним між собою: портфельній та конкурентній. Портфельна стратегія – це, так звана, бізнес концепція, а конкурентна – визначає різноманітні підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти у кожній СГЗ – стратегічній зоні господарювання.

Під портфельною стратегією, ще розуміють стратегію комплектування найважливіших зон господарювання, призначення якої – ефективно балансування напрямків діяльності підприємства, пов'язаних з отриманням доходів, розробкою і випуском нових товарів, виходом з ринку, підтриманням наявного рівня продажу [15, с. 136].

Формування господарського портфелю є важливою складовою процесу стратегічного планування. Якщо представити останній як сукупність взаємозалежних етапів, то планування господарського портфеля буде на третьому місці після визначення місії та стратегічних цілей підприємства [4, с. 43].

Господарський портфель є ефективним, якщо він дає можливість узгодити сильні та слабкі сторони підприємства з його загрозами та можливостями. Сильні сторони направлені на подолання ринкових загроз, а ринкові можливості використовуються для послаблення вузьких місць підприємства.

З метою оптимізації господарського портфелю підприємства застосовують портфельний аналіз, основа якого запозичена зі сфери фінансового менеджменту, так звана, теорія ефективного портфеля цінних

паперів Г. Марковиця. Останій, оцінював окремі види інвестицій за сукупністю факторів прибутковості та ризиків.

Господарський портфель має відповідати можливостям підприємства та певним параметрам зовнішнього оточення. Організація на підставі планових досліджень господарського портфелю має можливість визначити пріоритетні напрямки розвитку. А при розробці стратегій розвитку господарський портфель може бути розширений за рахунок включення до нього нових видів та напрямків діяльності. Необхідність формування господарського портфелю та управління ним обумовлено розширенням діяльності сучасних підприємств.

Для ефективного господарювання та забезпечення конкурентоспроможності продукції диверсифіковані підприємства повинні визначити ті види діяльності, якими вигідно займатися, в першу чергу, з точки зору їх прибутковості, сформувати структуру таких видів діяльності, таким чином сформувати і сам господарський портфель.

Існує декілька підходів до формування господарського портфеля підприємств. Причому основні відмінності в поглядах вчених складаються у комплектації господарського портфеля з числа різних одиниць аналізу.

Останні можна умовно розділити на три групи. До першої групи слід віднести одиниці аналізу, які відображають об'єкти зовнішнього середовища. До другої групи відносяться одиниці аналізу, відображують об'єкти внутрішнього середовища. До третьої групи відносяться одиниці, які суміщають в собі характеристики перших двох груп [7, с. 160].

До першої групи відносять стратегічну зону господарювання (СЗГ). Управлінське значення СЗГ полягає в тому, що вона дає можливість диверсифікованим підприємствам раціоналізувати організацію різнорідних сфер бізнесу, а також допомагає зменшити складність підготовки стратегії.

Не дивлячись на широке використання та розмаїтість застосування даної категорії в економічній літературі, дотепер відсутні чіткі і однозначні ознаки виділення СЗГ. Так, [1, с. 24] визначає СЗГ, як окремий сегмент оточення, на

який фірма має (або хоче одержати) вихід. А також, СЗГ характеризується як певним видом попиту (потреб), так і певною технологією. Тобто, автор трактує стратегічну зону господарювання як попит на продукцію, для виготовлення якої необхідна певна технологія.

Багато інших авторів підтримують це трактування з погляду на неоднозначність поняття «оточення» підприємства і пропонують свої уточнення. За [2, с. 43] підкреслюється приналежність СЗГ до зовнішнього середовища та визначається, що «СЗГ» може бути визначена як частина зовнішнього середовища, в межах якої забезпечується перевищення величини потенціального ефекту запобігання неспроможності (банкрутства) фірми в стратегічній перспективі над величиною витрат, пов'язаних з адаптацією стратегічного потенціалу фірми до розмаїтості пропонованого цією зоною попиту на товари і послуги.

Згідно, [7, с. 36] використання СЗГ як первинного об'єкту управління підприємством є необґрунтованим для умов українського ринку. Тому, автор пропонує розглядати СЗГ як складову «зони стратегічних інтересів». Якщо при використанні СЗГ підприємство орієнтується виключно на ринкові механізми, то при підході, що було запропоновано, воно має враховувати і процеси адміністрування, що призведе до більших стратегічних успіхів, при умові, якщо підприємство зможе використати синергетичний ефект, як це виникає при роботі у різних зонах стратегічних інтересів. Для того щоб визначити, яку частину оточення слід рахувати СЗГ, необхідно дослідити теоретичні підходи до проведення стратегічної сегментації.

В дослідженнях щодо сегментації розрізняють сегментацію внутрішнього та зовнішнього середовища, а також виділяють зони стратегічних ресурсів та стратегічного впливу. У той же час, визначальним при стратегічній сегментації залишається розподіл потенційного ринку на чіткі групи споживачів, які будуть схожим чином реагувати на різні аспекти реалізації продукції.

Вищезазначене дозволяє при визначені СЗГ виключити наступні елементи зовнішнього середовища: постачальники ресурсів; контактні аудиторії; маркетингові посередники.

Таким чином, СЗГ визначається як сегмент оточення з сукупності споживачів послуг, які об'єднані загальними ознаками. До них слід віднести потреби клієнтів, а також технологію задоволення цих потреб.

До другої групи одиниць стратегічного аналізу, що формують господарський портфель підприємства, відносять: стратегічний господарський центр; стратегічні одиниці бізнесу; стратегічні господарські підрозділи; стратегічні елементи бізнесу.

Стратегічний господарський центр – це внутрішньо-фірмова організаційна одиниця, яка відповідальна за вироблення стратегічних позицій підприємства в одній або декількох зонах господарювання [1, с. 32].

Стратегічні одиниці бізнесу – незалежні одна від одної сфери діяльності підприємства, які характеризуються певним продуктом (або групою продуктів), колом клієнтів і особливістю ринкових завдань [10, с. 28].

Запровадження в бізнес-термінологію поняття стратегічної одиниці бізнесу пов'язують із американською компанією «General Electric», яка у 1974 році запропонувала метод структуризації великої корпорації як варіант філіальної структури. Таким чином, СОБ – це внутрішньофірмовий підрозділ, організаційна одиниця, яка відповідає за розробку стратегічних позицій фірми в одній або кількох зонах господарювання.

В основі виділення СОБ лежить концепція сегментації ринку. Слід зауважити, що ідентифікація СОБ у значній мірі є предметом суб'єктивного вибору. Компанія «General Electric» сформувала ряд критеріїв для виділення окремих СОБ у рамках корпорації: СОБ має певне коло клієнтів і замовників; бізнес-одиниця компанії самостійно планує та здійснює виробничо-збутову діяльність, матеріально-технічне забезпечення тощо; діяльність СОБ оцінюється розміром її прибутків та збитків.

Стратегічний господарський підрозділ (СГП) – це структурна одиниця диверсифікованої корпорації, що займається одним видом діяльності (бізнесу), або просто певний вид бізнесу [2, с. 24]. Це напрямок чи група напрямків із чітко вираженою спеціалізацією, конкурентами, ринками тощо. Кожний СГП повинен мати власну генеральну мету, порівняно незалежну від інших підрозділів. СГП може бути у вигляді відділення, філії, групи цехів чи окремого цеху, тобто може знаходитись на будь-якому рівні ієрархічної структури.

Стратегічні елементи бізнесу – напрямок діяльності підприємства, що має власну місію і завдання, діяльність якого можна планувати незалежно від інших напрямків [3, с. 37].

Зазначені вище терміни вчені розглядають як синоніми, але тільки з визначення стратегічних одиниць бізнесу стає зрозумілим яка стратегічна задача підрозділу, що виділяється.

До третьої групи одиниць аналізу відносять стратегічний сегмент, який представляє собою напрямок діяльності підприємства, що характеризується унікальною комбінацією ключових факторів успіху, отриманої в результаті аналізу наявних і можливих ресурсів у розглянутому періоді часу.

Основна відмінність стратегічного сегмента в тому, що з одного боку, це елемент внутрішнього середовища, а з іншої, він включає елементи зовнішнього середовища [8, с. 40].

Узагальнюючи вище наведені визначення, можна зробити висновок, що стосовно конкретного підприємства їх використання залежить від особливостей його організаційної структури. Так, якщо в структурі підприємства передбачено автономне функціонування окремих господарських підрозділів, то для їх стратегічного аналізу як складових бізнес-системи підприємства, доцільно використати поняття СГП або СОБ.

У випадку, коли в організаційній структурі підприємства важко (або неможливо) виділити окремі господарські підрозділи, то аналіз бізнесу компанії слід проводити, виділяючи окремі СЗГ.

Господарський портфель, у такому випадку, доцільно трактувати як сукупність бізнес-одиниць (господарських підрозділів) або зон господарювання, що є структурними елементами одного й того ж підприємства. При цьому вважаємо, що незалежно від складності та особливостей формування структури підприємства, господарський портфель слід розглядати також як сукупність видів продукції, що виробляє організація.

1.2 Методи дослідження формування та оцінки господарського портфеля підприємства

Розрізняють декілька основних методів дослідження формування та оцінки господарського портфеля підприємства. Методика визначення та оцінювання фактичного становища стратегічних господарських підрозділів підприємства, як правило, здійснюється за допомогою адаптованої матриці портфельного аналізу БКГ (Бостонської Консультаційної Групи).

Матриця портфельного аналізу БКГ була розроблена Бостонською консультаційною групою в 60-х роках ХХ ст. Вона є однією з найвідоміших та найпростіших моделей для аналізу, оскільки, розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку [15, с. 111].

Модель матриці БКГ графічно представлена на рисунку 1.1.

1. Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства (СОБ) і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Названа частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці (<1), якщо більше – то в ліву (>1). Горизонтальна ось («частка ринку») варіюється від 0.1 до 10, розподіли наносяться за логарифмічною шкалою.

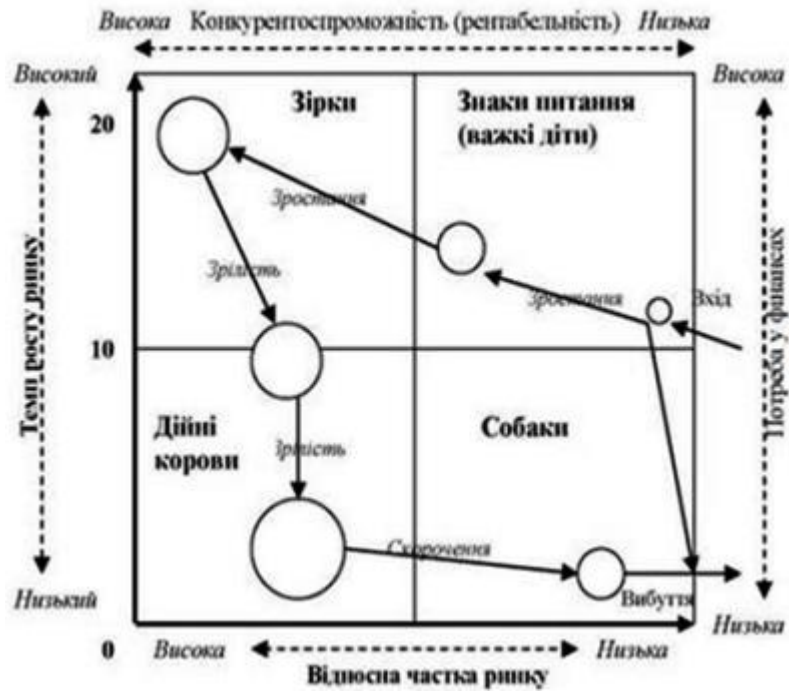


Рис. 1.1. Матриця БКГ

Джерело: згідно [15]

2. Темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість дальшого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до 20% і більше; 10% розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує про отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння.

Як бачимо напрямок руху успішних асортиментних позицій здійснюється проти часової стрілки.

Матриця БКГ, таким чином, визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загальновизнані нині маркетингові назви: «Важкі діти» (або «Знаки питання» чи «Дикі кішки»); «Зірки»; «Дійні корови»; «Собаки» (або «Кульгаві качки») [17, с. 104].

Група «Важкі діти» – це ті асортиментні позиції, які діють на швидкозростаючому ринку збуту, але не мають на ньому конкурентних переваг (їх ринкова частка невелика). Як правило, це асортиментні позиції, які перебувають на початковій стадії життєвого циклу і тому вимагають великих фінансових витрат. Найважливіше питання, яке необхідно вирішити щодо групи «Важкі діти», – чи є можливість у підприємствах збільшити їх ринкову частку. На основі аналізу сильних і слабких позицій підприємства маркетолог шукає можливість надбання конкурентних переваг для групи «Важкі діти».

Якщо такої можливості немає, то необхідно виключити групу «Важкі діти» зі складу портфеля бізнесу підприємства.

Група «Зірки» – це ті асортиментні позиції підприємства, які є ринковими лідерами. Вони приносять підприємству певний прибуток, але потребують ще більших капіталовкладень. Підприємство може й не мати «Зірок» у складі свого товарного асортименту. Якщо зростання ринку уповільнюється, «Зірка» перетворюється на «Дійну корову».

Група «Дійні корови» – це асортиментні позиції підприємства, які досягли фази зрілості і приносять великі прибутки за незначних потреб у фінансуванні (оскільки ринок звужується, а не зростає). Асортиментна позиція «Дійна корова» може утворитися із групи «Зірки», якщо ринок її збуту звужується, але підприємство не втрачає конкурентних переваг. Висока ринкова частка асортиментних позицій «Дійна корова» є причиною переваг підприємства у сфері витрат, за рахунок великих прибутків цих асортиментних позицій здійснюється фінансування груп «Зірки» та «Важкі діти». Чим більше у підприємства асортиментних позицій «Дійна корова», тим кращі у нього фінансові можливості. Але якщо підприємство почне втрачати конкурентні переваги на ринку «Дійних корів», постане необхідність вкладати великі кошти в зміцнення їхніх ринкових позицій, інакше така асортиментна позиція «Дійна корова» може перетворитися на «Собаку».

«Собаки» – такі асортиментних позицій підприємства, які перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика). Вони приносять незначний прибуток підприємству, який рекомендується інвестувати в розвиток «Важких дітей» або підтримання «Зірок». Якщо «Собака» потрапляє в зону збитків, необхідно вирахувати її зі складу товарного асортименту підприємства.

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства (СОБ), тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу [8, с. 34]:

Стратегія 1. «Збільшення частки ринку» – перетворення «Важких дітей» на «Зірку». А для «Зірки» – утримання, подальше збільшення і оптимізація долі ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію «Важких дітей» потребує значних інвестицій.

Стратегія 2. «Збереження частки ринку» – це стратегія для СОБ, які перебувають в позиції «Дійні корови», причому сильні «Дійні корови», що знаходяться на ринках, які ще розвиваються, хоча і не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від «доїння» направляються в СОБ з товаром, що виходить на ринок і розвивається («Дійні корови»), а також на інновації.

Стратегія 3. «Збирання врожаю» – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для слабких «корів», що не мають майбутнього і для таких же «Важких дітей» та «Собак».

Стратегія 4. «Ліквідація бізнесу» – застосовується для СОБ, що перебувають в позиції «Собак» і «Важких дітей», не приносять доходу і немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби направляються в СОБ, які розвиваються («Важкі діти», «Зірки»).

Таким чином, матриця БКГ ґрунтується на двох гіпотезах [12, с. 106]:

1. Висока доля ринку означає наявність конкурентної переваги, пов'язаної із низькими витратами виробництва, тобто високою його рентабельністю.

2. Присутність на зростаючому ринку вимагає певних інвестицій для оновлення і розширення виробництва.

Перевагами матриці БКГ є:

- простота, доступність, наочність;
- можливість збалансувати портфель бізнесів у плані фінансування, поєднання видів діяльності;
- можливість використання як у рамках підприємства в цілому, так і по його підрозділах з виходом на окремі СЗГ;
- використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності СОБ, зменшення рівня суб'єктивізму.

Серед недоліків матриці БКГ є те, що:

- увага акцентується лише на фінансових потоках, розподілі інвестицій між СОБ відповідно до їх позиції на матриці, при цьому рівень віддачі інвестицій зрозуміти з матриці неможливо;
- надто приблизно оцінюються можливості СОБ. Як приклад, за матрицею «Собаки» повинні вийти з ринку, тоді як значну їх кількість ще можна довгий час «доїти». Аналогічно, «Важкі діти» повинні збільшувати частку ринку, хоча окремі з них перетворюються в «Собак» і вибувають;
- можуть бути труднощі, пов'язані з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства та темпів зростання ринку;
- надмірна спрощеність, а тому більшість чинників, які слід враховувати при виборі стратегії, залишаються за межами аналізу [9, с. 76].

Зважаючи на недоліки матриці БКГ, вона й по теперішній час постійно вдосконалюється.

Виділяють декілька різновидів матриці БКГ [12, с. 116]:

1. Класична матриця БКГ – що будується за співвідношенням темпів зростання ринку та відносної ринкової частки щодо найбільшого конкурента.

Така матриця БКГ є класичним універсальним інструментом для аналізу товарного асортименту та номенклатури підприємства. Але часто буває неможливо побудувати класичну матрицю БКГ, з причини відсутності необхідних даних і виникнення труднощів у визначенні частки ринку конкурентів. Тому були розроблені і знайшли широке застосування видозмінені матриці БКГ. Ними стали модифікована та адаптована матриці.

2. Модифікована матриця БКГ – будується за співвідношенням темпів зростання обсягів продажів та рентабельності продукції.

3. Адаптована матриця БКГ – будується за співвідношенням 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. У випадку, якщо товар не був присутній в асортименті компанії в минулому році, рекомендується темпи його росту брати за 100%.

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.

Обидві видозмінені матриці будуються на підставі внутрішньої інформації компанії і дозволяють зробити повноцінний аналіз та висновки.

Інтерпретація результатів аналізу товарного асортименту та номенклатури фірми за матрицею БКГ дає можливість оцінити ступінь збалансованості товарного портфеля підприємства.

Методи оцінювання ступеня збалансованості структури господарського портфеля.

Посилення конкуренції на більшості вітчизняних ринків унаслідок процесів глобалізації в економіці, зменшення рівня рентабельності діяльності

підприємств через недостатньо повне задоволення потреб споживачів, послаблення ринкових позицій компаній через стандартизованість та типовість їх конкурентних переваг – ці та інші негативні економічні фактори актуалізують управлінське завдання зміцнення ринкових позицій підприємств, важливим маркетинговим аспектом якого є не тільки досягнення організації нових стратегічних цілей, але й збереження та захист здобутих в минулому ринкових результатів. Тому в сучасному динамічному оточенні підприємства на особливу увагу заслуговує процес розроблення таких продуктово-ринкових стратегій розвитку, які дадуть йому можливість забезпечити стійкі та унікальні конкурентні переваги в поточному та довгостроковому періодах, створивши таким чином додаткові вхідні бар'єри для появи нових та розвитку існуючих конкурентів.

Статистичні дані та результати проведених раніше досліджень свідчать, що основними проблемами вітчизняних підприємств є сприйняття маркетингу як окремої функції бізнесу, а не парадигми управління, що призводить до відсутності стратегічного управління (92%), неузгодженості стратегій між наявними видами ринкової діяльності (84%), утримання здобутих конкурентних переваг (80%), низької ефективності маркетингових заходів (75%) тощо [3, с. 48].

Одним із дієвих шляхів посилення конкурентоспроможності підприємства є формування такого господарського портфеля, склад та структуру якого було б важко перейняти іншим ринковим суб'єктам.

Складність відтворення такого господарського портфеля обґрунтовується наявністю сформованих ринкових взаємозв'язків між його складовими – стратегічними одиницями бізнесу [9, с. 114]. Наявність тісної ринкової взаємозалежності між складовими господарського портфеля дає можливість об'єднати їх у бізнес-напрямки – штучно сформовані агреговані структурні одиниці у складі господарського портфеля. Підприємство отримує низку

конкурентних переваг, формуючи у складі його господарського портфеля бізнес-напрямки, основними серед яких є:

- формування додаткових вхідних бар'єрів для появи нових та розвитку існуючих конкурентів, що полягає у значних фінансових та часових ресурсах на відтворення аналогічної структури іншими ринковими суб'єктами;

- посилення рентабельності окремих складових господарського портфеля у рамках бізнес-напрямку;

- зниження рівня ризику не врахування взаємозв'язків між складовими господарського портфеля, що може призвести до хибних управлінських заходів;

- створення унікальної ринкової пропозиції для споживачів тощо.

Визначення доцільності формування бізнес-напрямків у складі господарського портфеля визначається на етапі його оцінювання. Саме на цьому етапі підприємство визначає, чи доцільно управляти кожною складовою господарського портфеля окремо, або, врахувавши ринкові взаємозв'язки між ними, управляти бізнес-напрямками.

Як раніше було вже зазначено, господарський портфель розглядають як сукупність стратегічних одиниць бізнесу, які, у свою чергу, є відокремленими зонами управління підприємством та відповідають за певний різновид його ринкової діяльності [7, с. 98]. При цьому необхідно зазначити, що кожна стратегічна одиниця бізнесу (СОБ), залежно від галузі та специфіки діяльності компанії, має ряд супутніх послуг – доставка, ремонт, сервісне обслуговування, фінансові послуги (кредитування, страхування) тощо. Такі послуги є третім рівнем товару та надаються тільки тим клієнтам, які є споживачами основної СОБ. Додаткові послуги посилюють конкурентоспроможність та ринкові результати стратегічних бізнес-одиниць.

Сутність маркетингового підходу до оцінювання полягає в тому, що господарський портфель розглядається не як сукупність окремо взятих складових, а враховує існуючий між ними ринковий взаємозв'язок. Наявність

взаємозв'язку між складовими господарського портфеля дає можливість сформулювати в його складі додаткові агреговані підрозділи – бізнес-напрямки.

Також необхідно зазначити, що маркетинговий підхід до оцінювання передбачає пошук збалансованого господарського портфеля. Під збалансованістю потрібно розуміти відповідність складу та структури портфеля сукупності ринкових критеріїв [10, с. 120].

Процедура оцінювання збалансованості портфеля бізнесів підприємства передбачає ряд етапів.

На першому етапі оцінювання збалансованості господарського портфеля необхідно визначити статус підрозділів, що входять до його складу. Результатом першого етапу є чітке визначення, який підрозділ є стратегічною одиницею бізнесу, а який – підтримувальним видом ринкової діяльності. Крім того, вже на цій стадії доцільним є аналіз їх поточного стану: визначення наявних ринкових конкурентів, споживачів, поточних стратегій тощо.

У рамках другого етапу процедури аналізується поточний стан господарського портфеля підприємства. Він передбачає визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз його складових – стратегічних одиниць бізнесу та підтримувальних видів ринкової діяльності. Далі, за допомогою методів портфельного аналізу, визначаються їх конкурентоспроможність та ринкова перспективність.

Так, до основних методів, за допомогою яких можна оцінити зазначені критерії, відносять такі матриці [7, с. 156]: БКГ, МакКінсі, управлінських політик (Шелл), Артура Д. Літла тощо. Доцільність використання тієї чи іншої матриці залежить від галузевої специфіки конкретного підприємства, його маркетингово-управлінських завдань та факторів зовнішнього ринкового середовища. Логічним завершенням цього етапу є оцінювання інтегрального ступеня збалансованості господарського портфеля [10]. Він вміщує чотири групи критеріїв: фінансові, маркетингові, виробничі та кадрові. Кожна група

критеріїв відповідає за певні стратегічні цілі підприємства. Оцінка збалансованості господарського портфеля може свідчити, що він є:

1) повністю збалансованим: умова збалансованості виконується за всіма критеріями;

2) частково збалансованим: умова збалансованості виконується за деякими критеріями;

3) незбалансованим: умова збалансованості не виконується за жодним із критеріїв.

Таким чином, остаточним результатом другого етапу є оцінка ступеня збалансованості господарського портфеля за умови, що його складові розглядаються окремо.

Третім етапом оцінювання збалансованості господарського портфеля є моделювання в його складі бізнес-напрямків на основі існуючих складових. На цьому етапі доцільно виявити наявність взаємозв'язку між складовими господарського портфеля, сформулювати на їх основі бізнес-напрямки, визначити їх тип, а також оцінити збалансованість самих бізнес-напрямків.

Якщо обсяги реалізації наявних у портфелі СОБ взаємозалежні, то доцільно утворювати бізнес-напрямок горизонтального типу. Горизонтальний бізнес-напрямок складається, переважно, із СОБ, споживча цінність яких значно посилюється за рахунок комплексності результатів. Якщо певні види діяльності посилюють ринковий результат однієї й тієї самої бізнес-одиниці, то доцільно формувати вертикальний бізнес-напрямок, до складу якого входить одна, «якірна», СОБ та підтримувальні її види ринкової діяльності. У разі, коли мають місце обидва типи ринкової залежності між складовими господарського портфеля, мова йде про бізнес-напрямок змішаного типу. У разі відсутності будь-якої форми ринкового взаємозв'язку між складовими господарського портфеля формування на їх основі бізнес-напрямків є недоцільним.

У рамках цього ж етапу визначається збалансованість самого бізнес-напрямку. Так, збалансований бізнес-напрямок не передбачає включення до

його складу в найближчій перспективі додаткових СОБ та/або підтримувальних видів діяльності. Незалежно від типу він перебуває на стадії зрілості, а отже продуктово-ринкові стратегії мусять бути спрямовані на підтримку його ринкових позицій.

У випадку, коли бізнес-напрямок є незбалансованим, тоді до його складу (а, отже, і до складу господарського портфеля) необхідно додати додаткові підрозділи.

Залежно від того, які підрозділи та в якій кількості доцільно додати до бізнес-напрямку, визначаються етап його життєвого циклу та продуктово-ринкові стратегії на етапі впровадження і зростання.

На четвертому кроці збалансованість господарського портфеля визначається на основі агрегованих бізнес-напрямоків. При цьому критерії та показники оцінювання аналогічні, що були виділені на другому етапі. Така уніфікація критеріїв та показників оцінки збалансованості дасть можливість наочного порівняння і визначення, яка форма організації господарського портфеля є кращою.

Останній, п'ятий, етап процедури оцінювання збалансованості господарського портфеля полягає в порівнянні двох оцінок збалансованості господарського портфеля. Обирається той варіант організації господарського портфеля, критерії збалансованості якого краще відповідають ринковим цілям підприємства.

Таким чином, результатом процедури оцінювання збалансованості господарського портфеля є визначення доцільності об'єднання складових портфеля у бізнес-напрямок. У разі, якщо такий стратегічний крок є доречним, у рамках процедури визначаються тип та склад можливих бізнес-напрямоків. На основі отриманих результатів підприємство розробляє стратегічні маркетингові заходи з управління господарського портфеля.

Товарний портфель вважається збалансований, якщо [10, с. 86]:

- 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 %.

Товарний портфель вважається не збалансований, 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»).

Незбалансованість товарного портфеля – це розповсюджена проблема великих і середніх компаній, як виробничих, так і торгівельних.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРУКТУРИ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Маркетингова характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»

Історія Товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (ТДВ «Яготинський маслозавод») розпочалась у червні 1956 року. Він був створений як підприємство з переробки молока та вершків.

ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до складу Холдингу «Молочний Альянс» (Київ, Україна) – групу компаній, яка поєднала в собі потужні підприємства з переробки молока і популярні молочні та сирні бренди. Продукція заводів Холдингу «Молочний Альянс» шанована по всій Україні і поза її межами, а торгові марки є лідерами у своїх галузях. Після приєднання у 2006 році до групи компаній «Молочний Альянс» на ТДВ «Яготинський маслозавод» відбулася суттєва реконструкція і технічне переоснащення.

Основною метою ТДВ «Яготинського маслозаводу» є здійснення господарської діяльності з найбільш повного задоволення потреб населення молочною продукцією з високими споживчими якостями при найменших затратах, одержанні прибутку та забезпечені добробуту членів товариства.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є лідером у виробництві молока та молочних продуктів. Наявні потужності дозволяють переробляти щодня 400 тонн сирого молока. Середня кількість працівників протягом 2018 року складала – 909 осіб.

Предметом і основними напрямками діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» є:

- заготівля молока, виробництво та реалізація молочної продукції;
- виробництво та реалізація інших харчових продуктів та непродовольчих товарів;

- організація фірмової торгівлі молочною продукцією, а також іншими продовольчими і непродовольчими товарами через фірмові магазини або через дочірні підприємства;

- утворення на добровільних засадах асоціації, союзів, інших об'єднань, як на території України, так і за її межами, фінансування їх діяльності з правом виходу з них;

- випуск цінних паперів, здійснення цільових позик, виступ на ринку цінних паперів;

- розробка, виготовлення та реалізація технологічної оснастки, засобів механізації для підприємств різних галузей промисловості і сільського господарства;

- комерційно-посередницькі та торгові послуги населенню, підприємствам, організаціям, вітчизняним, спільним і іноземним підприємствам;

- організація бартерних операцій, операцій з нерухомістю;

- організація торгових підприємств і підприємств громадського харчування;

- транспортні послуги населенню;

- складські послуги;

- зовнішньо-економічна діяльність;

- матеріально-технічна діяльність.

ТДВ «Яготинський маслозавод» виробляє понад 80 видів молочної продукції, для забезпечення населення Яготинського району та частково м. Києва та Київської області. Станом на 01.01.2019 р. асортимент компанії сформований з наступних найменувань товарних груп виробленої молочної продукції:

- масло вершкове;
- молоко питне;
- кисло-молочна продукція;

- сирно-творожна продукція.

Продукція ТДВ «Яготинський маслозавод» виробляється за новітніми технологіями, тому що завод оснащений устаткуванням, придбаним у країнах – світових лідерах з виробництва подібної техніки: Данії, Голландії та Швеції. Продукція призначена для широкого кола споживачів, а злагоджено функціонуюча дистриб'юторська мережа охоплює всю Україну, даючи можливість покупцям вибрати будь-який традиційно якісний продукт.

Фахівцями ТДВ «Яготинський маслозавод» розроблені нові, оригінальні види продукції на основі незбираного молока без використання консервантів. Постійні інновації, глибока інтеграція з сільськогосподарським виробником приватного сектора і багаті молочні традиції – все це робить торгову марку «Яготинське» синонімом невідомої вітчизняної доброти.

При збуті своєї продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» використовує одно- та дворівневий канал розподілу. Вся продукція доставляється в торговельні мережі або дистриб'юторам, які реалізують її роздрібним торговцям. У систему логістики включаються склади, які перебувають у Києві, Одесі, Львові, Харкові, Дніпропетровську і власний автопарк, прикріплений до обслуговування регіону.

За 2018 рік ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізовано продукції на суму 3201672,00 тис. грн. Основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» представлені в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

| Показники | Один. виміру | 2017 р. | 2018 р. | Відхилення | |
|--|--------------|-----------|-----------|--------------|-------------|
| | | | | абсолютне, ± | відносне, % |
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> |
| 1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | тис. грн. | 2 706 103 | 3 201 672 | 495 569 | 18,31 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|-----------|-----------|-----------|---------|-------|
| 2. Собівартість реалізованої продукції | тис. грн. | 2 052 854 | 2 342 351 | 289 497 | 14,10 |
| 3. Адміністративні витрати | тис. грн. | 22 668 | 26 531 | 3 863 | 17,04 |
| 4. Витрати на збут | тис. грн. | 363 425 | 446 501 | 83 076 | 22,86 |
| 5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції | тис. грн. | 2 438 947 | 2 815 383 | 376 436 | 34,81 |
| в т.ч. постійні витрати | тис. грн. | 780 463 | 900 923 | 120 460 | 15,43 |
| змінні витрати | | 1 658 484 | 1914460 | 255 976 | 15,43 |
| 6. Прибуток від реалізації продукції | тис. грн. | 267 156 | 386 289 | 119 133 | 44,59 |
| 7. Фінансовий результат до оподаткування | тис. грн. | 200 703 | 309 559 | 108 856 | 54,23 |
| 8. Прибуток чистий | тис. грн. | 164 523 | 253 732 | 89 209 | 54,22 |
| 9. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації | коп. | 90,13 | 87,94 | -2,19 | -2,43 |
| 10. Рентабельність діяльності (продаж) | % | 6,08 | 7,92 | 1,84 | x |
| 11. Рентабельність продукції | % | 6,75 | 9,01 | 2,26 | x |

Джерело: розраховано автором на основі [23, 26, додатків]

Дані табл. 2.1 свідчать про позитивні тенденції розвитку підприємства. У 2018 році на 18,31% зросла виручка від реалізації продукції із 2706103,00 тис. грн. у 2017 році до 3201672,00 тис. грн. у 2018 році. Слід також зазначити, що відбулось зростання повних витрат на виробництво та реалізацію продукції з 2438947,00 тис. грн. у 2017 році до 2815383,00 тис. грн. у 2018 році, що становить 34,81%. Причиною такого зростання є звичайно збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції в 2018 році в порівнянні з 2017 роком, а також вплив кризових явища в економіці на подорожчання заготівлі молочної сировини. Але за рахунок зростання чистого прибутку на 54,22% у 2018 році в порівнянні з 2017 роком, відбулося зростання рентабельності підприємства та зменшення витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації на -2,19 коп., що є загальною позитивною тенденцією в діяльності підприємства. Зростання

рентабельності діяльності на 1,84% та рентабельності продукції на 2,25% свідчить про економічну доцільність та подальших розвиток підприємства.

На ТДВ «Яготинський маслозавод» використовується лінійно-функціональна організаційна структура – комбінація лінійної та функціональної структур, рис 2.1.

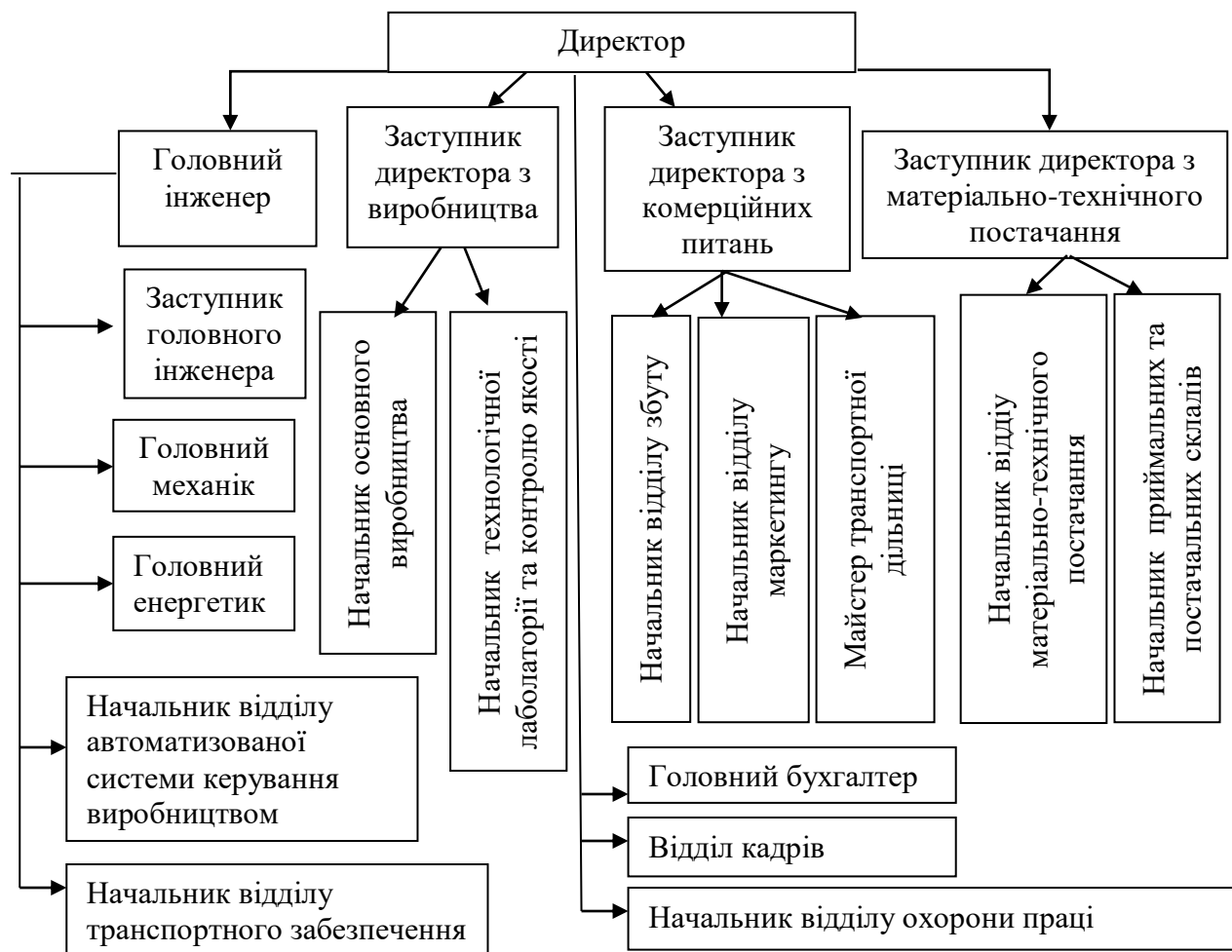


Рис. 2.1 Організаційна структура управління

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Вищим органом товариства є загальні збори. Всі структурні підрозділи підпорядковані правлінню товариства на чолі з головою правління.

Чисельність працівників підприємства в 2018 році складала 909 осіб, в тому числі: штатних працівників – 898 осіб., працівників за сумісництвом – 11 осіб. В 2017 році чисельність працівників становила 1039 осіб, в тому числі 1005 штатних працівників.

Дослідження асортименту продукції підприємства.

Підприємство випускає 15 основних асортиментних груп, представлених в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні асортиментні групи та кількість позицій

ТДВ «Яготинський маслозавод»

| № з/п | Назва асортиментної групи | Кількість позицій у групі |
|-------|---------------------------|---------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. | Вершки | 2 |
| 2. | Геролакт | 2 |
| 3. | Закваска | 6 |
| 4. | Закваска з наповнювачем | 8 |
| 5. | Йогурт | 10 |
| 6. | Какао на молоці | 2 |
| 7. | Продукція «З печі» | 3 |
| 8. | Кефір | 10 |
| 9. | М'які та росільні сири | 5 |
| 10. | Масло солодковершкове | 4 |
| 11. | Молоко | 13 |
| 12. | Ряжанка | 3 |
| 13. | Сир кисломолочний | 8 |
| 14. | Сири солодкі | 5 |
| 15. | Сметана | 5 |
| 16. | Всього | 86 |

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Повний перелік асортименту продукції, що випускає підприємство складає 86 позицій. Фасування підібране згідно основного попиту та складає:

- за рідкими продуктами (молоко, кефір, ряжанка, йогурт, закваска) – 2 кг, 1,5 кг, 900 г, 450 г., 300 г., 250 г, 125 г.

- за густими продуктами (сметана) – 350 г., 230 г., 400 г.

- за твердими продуктами (сир, сирок, масло) – 900 г., 500 г., 450 г., 370 г., 250 г., 200 г, 90 г.

Для пакування продукції підприємство використовує високоякісні матеріали: ПЕТ-пляшки, Tetra Brik Asepti, Pure-Pak Diamond, Плівка вакуумна, фольга, пластиковий стакан та еколін. Типи пакування представлено на рис. 2.2.



Рис. 2.2 Приклади пакування продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

- а) ПЕТ-пляшка, б) Tetra Brik Aseptic, в) Pure-Pak Diamond,
г) плівка, д) фольга, е) пластиковий стакан, є) еколін

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Візитівкою заводу вже багато років вважається вершкове масло ТМ «Яготинське», яке за майже 60-річну історію свого існування отримало безліч нагород, високу репутацію та любов українців. Гордістю підприємства також є унікальний кисломолочний продукт – закваска «Яготинська» з підвищеним вмістом спеціально підібраних корисних молочнокислих бактерій, які забезпечують продукту м'який приємний смак і виняткову користь для організму. Яготинський маслозавод першим розробив і налагодив випуск готових до вживання заквасок, створивши нову товарну категорію на українському молочному ринку. Про стрімкий розвиток категорії заквасок свідчить постійне зростання обсягів виробництва та реалізації цього продукту на підприємстві (з 300 до 30 тис. літрів на добу за десять років існування закваски).

Виробництво нових асортиментних позицій під ТМ «Яготинське», таких як: сир «Домашній», термостатна продукція («Простокваша», «Ряжанка», «Сметана з печі»), «Геролакт» і «Какао», стало можливим завдяки установці нового обладнання на підприємстві.

З моменту заснування підприємства продукція Яготинського маслозаводу високо оцінюється на загальнодержавному рівні, має багато нагород і дипломів. Усю продукцію ТМ «Яготинське» можна поділити на три окремі асортиментні групи: питне молоко, кисломолочна продукція, сирно-творожна продукція.

Структура виробництва вказаних товарних груп в натуральних одиницях (тонн) представлено на рис. 2.3.

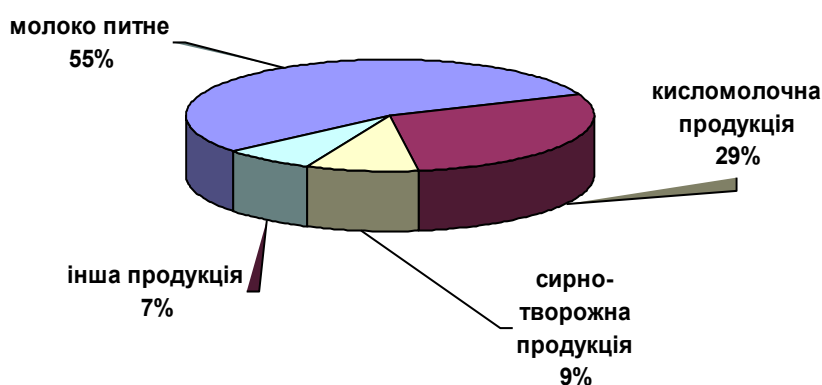


Рис 2.3 Структура асортименту продукції підприємства у 2018 році

Джерело: побудовано автором на основі [23, додаток А]

У таблиці 2.3 представлена інформація про обсяги виробництва продукції підприємства в розрізі асортиментних груп за 2017–2018 рр.

Таблиця 2.3

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп

| № з/п | Найменування продукції (видів, товарних груп) | Вироблено продукції в грошовому виразі, тис. грн. | | Відхилення | |
|-------|---|---|---------|-------------|----------|
| | | 2017 р. | 2018 р. | абсол., +/- | відн., % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----|--------------------------|--------------|--------------|------------|-------|
| 1. | Молоко питне | 672 671,00 | 768 864,00 | 96 193,00 | 14,30 |
| 2. | Кисломолочна продукція | 421 623,00 | 551 216,00 | 129 593,00 | 30,74 |
| 3. | Сирно-творожна продукція | 216 529,00 | 329 687,00 | 113 158,00 | 52,26 |
| 4. | Разом | 1 310 823,00 | 1 649 767,00 | 338 944,00 | 25,86 |

Джерело: побудовано автором на основі [23, Додатку А]

Аналізуючи дані таблиці 2.3 можна зазначити суттєве зростання виробництва у 2018 році у порівнянні з 2017 роком. Вироблено продукції 1649767,00 тис. грн., що на 25,86% більше ніж у 2017 році. Найбільше зростання у структурі груп продукції займає сирно-творожна продукція, що зросла на 113158,00 тис. грн., що становить 52,26%. Найменше зросла реалізація питного молока – на 96193,00 грн. (14,30%).

Темпи зростання обсягів реалізації продукції підприємства в розрізі асортиментних груп наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка реалізації продукції у розрізі асортиментних груп

| № з/п | Найменування продукції (видів, товарних груп) | Реалізовано продукції в грошовому виразі, тис. грн. | | Відхилення | |
|-------|---|---|--------------|-------------|----------|
| | | 2017 р. | 2018 р. | абсол., +/- | відн., % |
| 1. | Молоко питне | 684 412,00 | 778 339,00 | 93 927,00 | 13,72 |
| 2. | Кисломолочна продукція | 430 461,00 | 556 932,00 | 126 471,00 | 29,38 |
| 3. | Сирно-творожна продукція | 257 260,00 | 334 024,00 | 76 764,00 | 29,84 |
| 4. | Разом | 1 372 133,00 | 1 669 295,00 | 297 162,00 | 21,66 |

Джерело: побудовано автором на основі [23, Додатку А]

Загальне зростання у 2018 році вартості реалізованої продукції є наслідком трьох факторів: зростання цін на продукцію ТМ «Яготинське», зростання виробництва та впровадження нових продуктів попит на які стрімко зростає. Зокрема такими продуктами є «Геролакт» та «Какао на молоці», а також лінійка продукції «З печі».

Характеристика постачальників, посередників, споживачів та конкурентів підприємства.

Постачальники. ТДВ «Яготинський маслозавод» отримує молоко від власних сільськогосподарських дочірніх підприємств: «Київська Русь», «Лан», «Супоївське», «Богданівське», а також від населення. Причому великі сільськогосподарські товариства забезпечують – 70–85 %, що становить 65,0 тис. т. сировини, натомість населення постачає до 13,0 тис. т. Закупівлю сировини у населення ТДВ «Яготинський маслозавод» проводить у Київській, Чернігівській, Полтавській та Черкаській областях.

Споживачі. ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізовує власну продукцію в усі області України. Продукція підприємства в основному реалізовується через великі торгові мережі «Велмарт», «Вопак», «Ашан», «АТБ», «Метро» та інші. Відповідно потенційними споживачами продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» є населення України у віці 14–75 років. А точніше переважно міське населення з середнім доходом у віці 18–65 років.

На ринку молочної продукції найважливішими критеріями є місце проживання споживачів (село, місто), рівень доходів, вид домогосподарства, кількість членів сім'ї, модель харчування тощо.

При сегментуванні споживачів важливою є їх оцінка з огляду на вік та освіту. Молодь і старші споживачі істотно відрізняються характером споживання: якщо перші віддають перевагу новим продуктам та екзотичним смакам, то люди літнього віку, зазвичай, купують традиційні товари у м'якій упаковці. Спостерігається тенденція зростання кількості прихильників здорового способу життя.

Найважливішими змінними, що характеризують споживачів молочної продукції, є рівень доходів, вік, стать, місце проживання, спосіб харчування, спосіб життя. За критерієм доходу виділяють чотири сегменти, характеристика яких наведена у табл. 2.5.

Сегментація споживачів молочної продукції

| № з/п | Назва сегменту | Частка | Склад сегменту | Особливості споживання |
|-------|------------------------------------|--------|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Споживачі з низькими доходами | 35,0 % | Безробітні (зареєстровані та незареєстровані), пенсіонери, інваліди, студенти, сільське населення, що веде підсобне господарство, але немає у ньому власних корів. | Ця група споживачів купує базові дешеві молочні продукти - молоко, сметану, інколи - домашній сир. Основним фактором, що впливає на прийняття рішення про придбання товару, є ціна, саме тому такі споживачі купують продукцію на стихійних ринках і прослідкувати їхній попит доволі важко. |
| 2. | Працівники із сім'ями | 45,0 % | Працівники різних галузей із сім'ями. | Представники цього сегменту відрізняються за рівнем доходів та вимогами до товарів. В основному купують продукти середньої якості, реагують на ціни, часто надають перевагу покупкам у магазинах і супермаркетах перед стихійними ринками та базарами. |
| 3. | Середній клас | 15,0 % | Спеціалісти різних галузей, дрібні бізнесмени. | Споживачі цього сегменту ставлять високі вимоги до молочних продуктів, звертають увагу на якість, терміни зберігання, склад продукту. Культура споживання мало відрізняється від традиційної, хоча ці покупці більш зорієнтовані на марку продукту, очікують високої якості та урізноманітнення товарів, менш вразливі до ціни. |
| 4. | Споживачі з високим рівнем доходів | 5,0 % | Високоставлені службовці із сім'ями | Ця група споживачів ураховує якість, смак, марку, ціна для них не є визначальним чинником |

Джерело: побудовано автором на основі [24]

Працівники із сім'ями – це цільовий сегмент більшості молокопереробних підприємств. Споживачі з низькими доходами не є орієнтованим сегментом для виробників молочної продукції, проте ним також не слід нехтувати і багато молокопереробників це розуміють і випускають продукцію в економних упаковках та у пакетах (наприклад, молоко, сметану тощо). Велика конкуренція існує щодо охоплення середнього класу, тому для завоювання цього ринку чи

існування на ньому необхідно активно вживати маркетингові заходи. Останній сегмент – споживачі з високим рівнем доходів – є найбільш привабливим для виробників (рентабельність виробництва товарів преміум-класу може досягати 50,0%), але поки що малим за обсягами: частка цих товарів на ринку становить 5,0–7,0%. Це товари вищої цінової категорії порівняно з іншими представниками у групі даних продуктів, що орієнтовані на споживачів з високим рівнем доходу, які надають перевагу якості товару перед його ціною.

Інший спосіб сегментування ринку молочної продукції передбачає визначення мотиву здійснення покупки. Усі потреби споживачів молочних товарів поділяють на раціональні та емоційні. До раціональних потреб відносяться, наприклад, купівля молочного продукту як джерела білка, кальцію, способу регулювання кислотності, а також як продукту, який підходить для всієї сім'ї та легко засвоюється. Приклади емоційних потреб споживачів молочних товарів: покращення настрою (свого чи іншої людини), спосіб заспокоїти дитину, проведення часу в колі близьких людей, «смачний» початок дня.

Комплексний аналіз споживачів за факторами як рівня доходу, так і особливостей споживчої поведінки здійснюється у процесі сегментування молочного ринку за способом життя. Тут виділяють наступні групи споживачів молочних товарів:

Традиціоналісти – люди зі сталими споживчими звичками, купують переважно традиційні молочні продукти (молоко, кефір, сметану, ряжанку, кисломолочний сир), надають перевагу приготуванню їжі самостійно. Купують товари зі смаком, близьким до домашніх продуктів, часто купують товари на стихійних ринках.

Споживачі, чутливі до рівня цін – як правило, це люди старшого віку з низьким рівнем доходів, а також безробітні, студенти, частина сільського населення. Визначальним фактором при покупці для представників цього сегменту є ціна. Вибір здійснюється на користь товарів у більш низьких

цінових сегментах. «Лікарі» – купують свіжі та корисні продукти, звертають увагу на склад і термін придатності. На цих споживачів у першу чергу вплине реклама із рекомендацією професійного лікаря вживати даний продукт. Середній рівень чутливості до ціни. «Конформісти» – споживачі, основним критерієм вибору яких є зручність у вживанні продукту. Вони, як правило, не готують самостійно, тому купують готові або майже готові продукти. Це люди з активним способом життя, молодь, представники ділових кіл. «Інтелігенція» – споживачі з високим рівнем доходу, що купують тільки якісні продукти відомих виробників та торгових марок, не економлять на продуктах харчування. Змішаний тип – до цієї групи належать споживачі, які не ввійшли до попередніх груп. У їхній споживчій поведінці прослідковуються характеристики кожного із розглянутих сегментів, але проявляються вони не так виражено. До цієї групи належать і споживачі, які переходять з одного сегменту в інший.

Вибір критерію для аналізу споживачів залежить, у першу чергу, від цілей, які переслідує компанія у даній ринковій ситуації, а також від доступності та вартості інформації, що необхідна для сегментування.

Конкуренти підприємства. В Україні у 2018 році зареєстровано близько 350 підприємств з переробки молока, 80 з яких виготовляють до 90,0% молочної продукції. У зв'язку зі значною конкуренцією на сировинному ринку виробництво готової молочної продукції все більшою мірою концентрується на великих підприємствах, які вкладають значні кошти в модернізацію виробництва, мобільно реагують на зміни кон'юнктури ринку, постійно розширюють свій асортимент, аби не втратити нішу ринку за умов сезонного дефіциту сировини, розширюють ринок збуту за рахунок експортних поставок.

Позитивні тенденції у 2018 році є результатом діяльності основних гравців ринку молочної продукції: ТМ «Данон Україна» займає 9,0% ринку із 114,5 тис. т. виробленої цільномолочної продукції та 3 тис. т. плавленого сиру; ТМ «Молочний Альянс» має 7,8% ринку та є великим виробником ЦМП (67,7

тис. т.), масла (4,5 тис. т.), сирів та сирного продукту (24,3 тис. т.), плавленого сиру та сирного продукту (3,2 тис. т.); ТМ «Люстдорф», займає 7,0 % ринку, а загальний обсяг виробництва молочної продукції склав 88,5 тис. т. (в основному ЦМП – 84,2 тис. т.); ТМ «Терра Фуд» із часткою 6,9 % має розгалужену молочно-продуктову лінію - 29,9 тис. т. ЦМП, 8,7 тис. т масла, 27,8 тис. т. спреїв, 19,0 тис. т. сирів та сирного продукту, а також 1,8 тис. т. плавленого сиру; ТМ «Альміра», яка є одним із найбільших виробників молочних консервів (25 тис. т.), сирів та сирного продукту (27,0 тис. т.); ТМ «Вімм-Білл-Данн Україна» (66,6 тис. т.) – 5,3 %; ТМ «Галичина»(58,5 тис. т.) – 4,8 %; ТМ «Мілкіленд-Україна» (26,7 тис. т. молочної продукції) – 3,9 %.

Більшість із цих компаній є мультинаціональними компаніями виробниками молочної продукції, що також присутні на українському ринку, які створюють високий рівень конкуренції на цьому ринку. Структура виробництва молочної продукції у 2018 році, рис. 2.4.

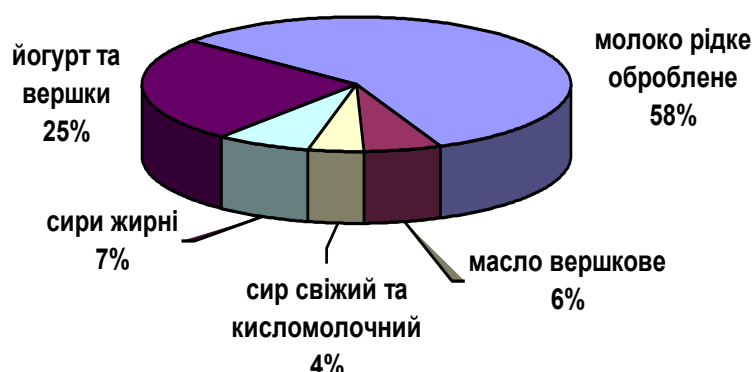


Рис. 2.4 Структура виробництва молочної продукції підприємствами України у 2018 р.

Джерело: побудовано автором на основі [24]

У 2018 році в Україні 11 найбільш потужних компаній займали 60,2% ринку незбираного молока, тоді як на долю інших понад як 339 виробників приходилось 39,8% ринку.

2.2. Аналіз господарського портфеля підприємства за допомогою адаптованої матриці БКГ

Оцінювання фактичного становища стратегічних господарських підрозділів ТДВ «Яготинський маслозавод» буде здійснюватись за допомогою адаптованої матриці БКГ.

Для здійснення аналізу необхідно скористатися внутрішньою інформацією про обсяги реалізації продукції у розрізі асортиментних груп. Дані для її побудови за 2017–2018 роки наведені в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017–2018 рік

| Найменування асортиментної групи | Обсяги продажу продукції, тис. грн. | | | Темпи зростання обсягів продаж порівняно з попереднім періодом, % | | Питома асортиментної групи у загальному обсязі продаж, % | |
|----------------------------------|-------------------------------------|-----------|-----------|---|--------|--|--------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Масло вершкове | 167 915 | 213 400 | 257 916 | 127,09 | 120,86 | 7,89 | 8,06 |
| 2. Молоко | 384 501 | 475 863 | 546 661 | 119,07 | 114,88 | 17,58 | 17,07 |
| 3. Вершки | 124 018 | 164 102 | 192 860 | 132,32 | 117,52 | 6,06 | 6,02 |
| 4. Какао на молоці | 112 100 | 157 450 | 164 449 | 140,45 | 104,45 | 5,82 | 5,14 |
| 5. Кефір, айран | 132 616 | 182 473 | 225 530 | 137,60 | 123,60 | 6,74 | 7,04 |
| 6. Ряжанка | 107 200 | 151 400 | 196 765 | 141,24 | 129,96 | 5,59 | 6,15 |
| 7. Йогурт | 98 060 | 143 017 | 181 664 | 145,84 | 127,02 | 5,28 | 5,67 |
| 8. Закваска | 106 308 | 149 700 | 175 681 | 140,82 | 117,36 | 5,53 | 5,49 |
| 9. Закваска із наповнювачем | 92 727 | 144 853 | 174 515 | 156,21 | 120,48 | 5,35 | 5,45 |
| 10. Сметана | 125 083 | 163 460 | 204 238 | 142,98 | 124,95 | 6,04 | 6,38 |
| 11. Продукція «З печі» | 98 650 | 137 882 | 160 207 | 130,68 | 116,19 | 5,10 | 5,00 |
| 12. Геролакт | 58 362 | 90 499 | 95 367 | 155,06 | 105,38 | 3,34 | 2,98 |
| 13. М'які та розсільні сири | 140 284 | 184 589 | 232 780 | 131,58 | 126,11 | 6,82 | 7,27 |
| 14. Сир кисломолочний | 166 560 | 208 460 | 234 167 | 125,16 | 112,33 | 7,70 | 7,31 |
| 15. Сирки солодкі | 110 300 | 138 951 | 158 872 | 125,98 | 114,34 | 5,13 | 4,96 |
| Разом | 2 024 684 | 2 706 103 | 3 201 672 | 133,66 | 118,31 | 100,00 | 100,00 |

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Розраховуємо темпи зростання продажу продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 рік:

$$T = \frac{(\text{Обсяг продажу товару 2017}) * 100\%}{\text{Обсяг продажу товару 2016}}$$

Далі задля визначення горизонтальної лінії поділу поля матриці на зони розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною величинами темпів зростання продажу продукції:

$$T_{\text{под}}^{2017} = (119,07\% + 156,21\%) / 2 = 137,64\%$$

Наступним кроком є розрахунок частки обсягу продажів асортиментних груп ТДВ «Яготинський маслозавод» у загальному обсязі продажів підприємства у 2017 році:

$$Ч = (\text{Обсяг продажу товару асортиментної групи} * 100\%) / \text{Загальний обсяг продажу}$$

Розраховуємо середнє значення частки обсягів продажу асортиментної групи у загальному продажу продукції для визначення вертикальної лінії поділу матриці на зони:

$$Ч_{\text{под}}^{2017} = (3,34\% + 17,58\%) / 2 = 10,46\%$$

На основі розрахунків будуємо адаптовану матрицю, відклавши по вертикальній осі «темпи зростання обсягів продажу асортиментної групи по відношенню до попереднього періоду», а по горизонтальній – значення

показника «частка асортиментної групи в загальному обсязі продажів компанії» (рис. 2.5.).

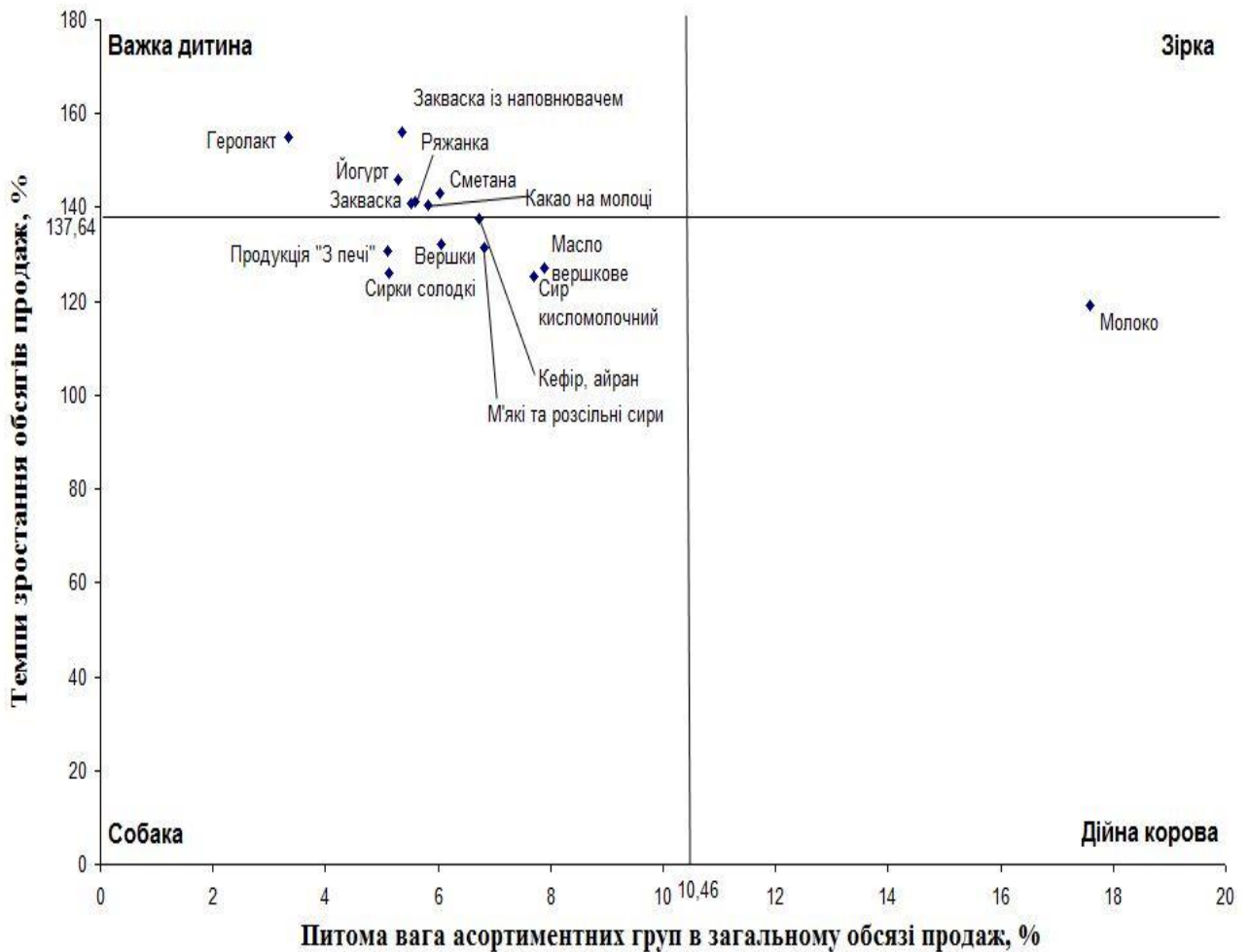


Рис. 2.5. Адаптована матриця БКГ ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 рік

Джерело: побудовано автором на основі [23]

До зони «Важка дитина» попали асортиментні групи «Закваска», «Закваска із наповнювачем», «Геролакт», «Йогурт», «Какао на молоці», «Ряжанка», «Сметана». Ця група має високі темпи росту, але низьку рентабельність. Це сама невизначена позиція. Цей товар може збільшити свою ринкову частку, так як ринок ще не сформувався остаточно, однак це вимагає значних інвестицій. Якщо ця асортиментна група оцінюється як перспективний

товар, то має сенс вкладати гроші в її розвиток, для переведення її у категорію «Зірка». Якщо ж компанія не має наміру фінансувати кошти на підтримку групи «Важка дитина», то її зростання поступово сповільниться, і вона перейде у категорію «Собака».

До зони «Собака» попали такі асортиментні групи як: продукція «Кефір», «Айран», «З печі», «Вершки», «М'які та розсільні сири», «Масло», «Сир кисломолочний», «Сирки солодкі». Дані асортиментні групи мають низьку рентабельність і низькі темпи росту. Як правило, собівартість їх виробництва дещо зависока, у порівнянні із конкурентами.

До зони «Зірка» не попала жодна асортиментна група. Ця зона характеризується високим темпом росту і приносить багато прибутку, оскільки має високу рентабельність. Але підприємство може і не мати у своєму портфелі товари-зірки.

До зони «Дійна корова» потрапила асортиментна група «Молоко». Це товари з низьким темпом росту і високою рентабельністю. Відповідно до назви, вони вимагають мало інвестицій та приносять багато грошей.

Аналогічні дослідження стосовно складу асортиментного портфеля підприємства було виконано і за 2018 рік.

Розраховуємо темпи зростання обсягів продажу продукції та частки обсягу продажів асортиментних груп у загальному обсязі продажу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018 рік. Результати розрахунків за 2018 рік, що виконані аналогічно розрахункам за 2017 рік, подані у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Дані для побудови адаптованої матриці БКГ за 2018 рік

| Найменування асортиментних груп | Темпи зростання обсягів продаж, % | Питома вага асортиментної групи у загальному обсязі продажу, % |
|---------------------------------|-----------------------------------|--|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> |
| 1. Масло вершкове | 120,86 | 8,06 |
| 2. Молоко | 114,88 | 17,07 |
| 3. Вершки | 117,52 | 6,02 |

| 1 | 2 | 3 |
|-----------------------------|--------|------|
| 4. Какао на молоці | 104,45 | 5,14 |
| 5. Кефір, айран | 123,60 | 7,04 |
| 6. Ряжанка | 129,96 | 6,15 |
| 7. Йогурт | 127,02 | 5,67 |
| 8. Закваска | 117,36 | 5,49 |
| 9. Закваска із наповнювачем | 120,48 | 5,45 |
| 10. Сметана | 124,95 | 6,38 |
| 11. Продукція «З печі» | 116,19 | 5,00 |
| 12. Геролакт | 105,38 | 2,98 |
| 13. М'які та розсільні сири | 126,11 | 7,27 |
| 14. Сир кисломолочний | 112,33 | 7,31 |
| 15. Сирики солодкі | 114,34 | 4,96 |

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Лінії горизонтального та вертикального розподілу поля матриці будуть проходити відповідно через точки:

$$T_{\text{под}}^{2018} = (104,45\% + 129,96\%) / 2 = 117,20\%$$

$$\text{та } \mathcal{C}_{\text{под}}^{2018} = (2,98\% + 17,07\%) = 10,03\%.$$

На основі розрахунків було побудовано адаптовану матрицю, відклавши по вертикальній осі «темпи зростання продажів продукції по відношенню до попереднього періоду», а по горизонтальній – значення показника «частка в обсязі продажів компанії» (рис. 2.6).

До зони «Важка дитина» потрапили асортиментні групи: «Йогурт», «Закваска», «Закваска із наповнювачем», «Сметана», «Ряжанка». Також із зони «Собака» до зони «Важка дитина» перемістилися такі товарні категорії, як: «Масло», «Вершки», «Кефір», «Айран», «М'які та розсільні сири». Слід зазначити, що категорії «Масло» та «М'які та розсільні сири» мають тенденцію до переміщення в зону «Зірки».

До зони «Собака» попали такі асортиментні групи як: «Сир кисломолочний», «Сирики солодкі», «Продукція «З печі». Категорії продукції

«Геролакт» та «Какао на молоці» перейшли із зони «Важка дитина». Також до зони «Собака» попала товарна категорія «Какао на молоці».

У 2018 році також до зони «Зірка» не попала жодна асортиментна група.

Традиційно до зони «Дійна корова» попала асортиментна група продукції «Молоко».

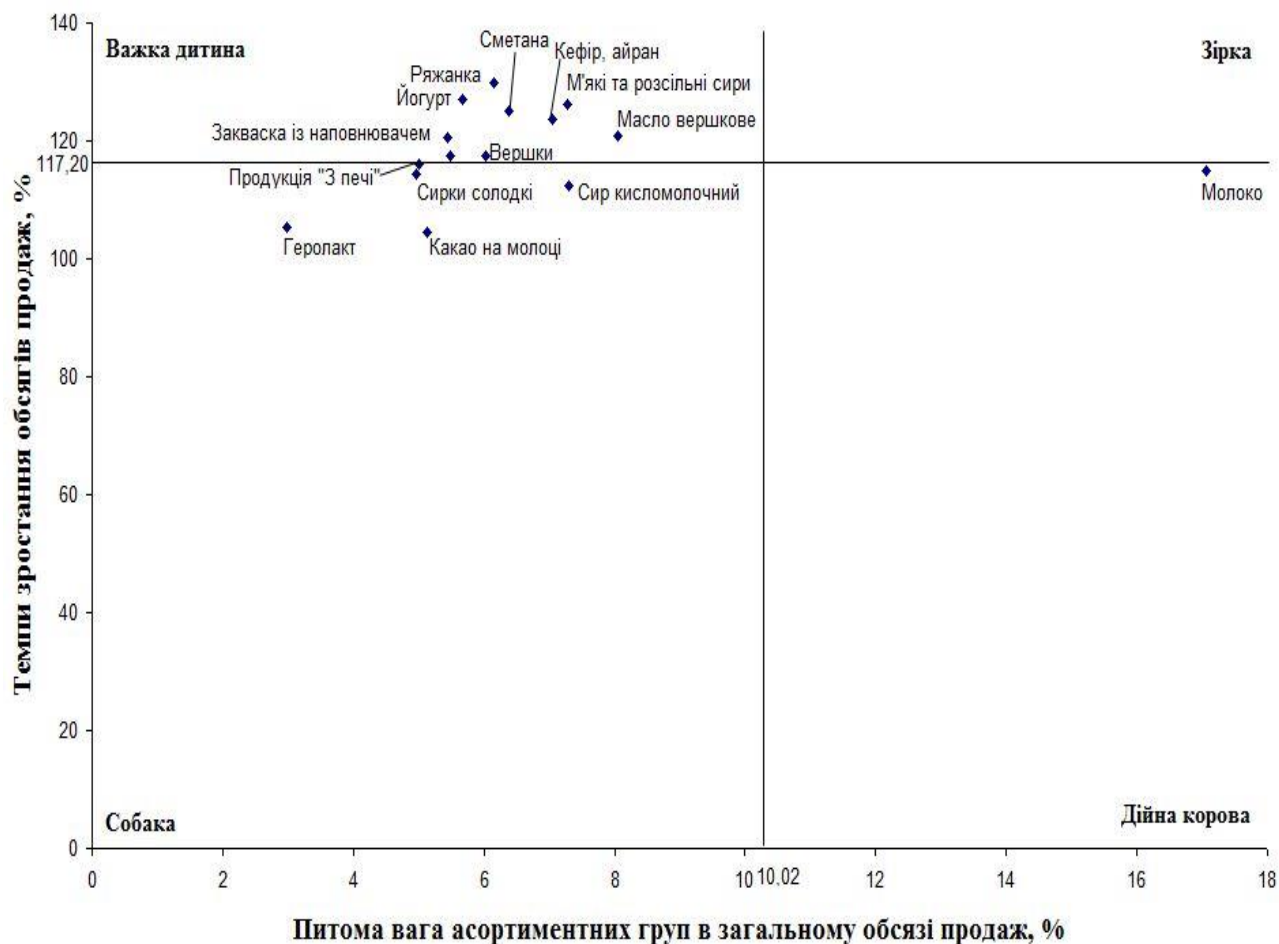


Рис. 2.6. Адаптована матриця БКГ
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018 рік
Джерело: побудовано автором на основі [23]

Отже, побудувавши матриці БКГ за 2017 та 2018 роки, можна зробити висновок, що відбулося збільшення асортиментних груп у зоні «Важка дитина» за рахунок зони «Собака». Товари із зони «Важка дитина» демонструють

тенденцію до переходу у зону «Зірка». Також відбувається внутрішнє переміщення продукції «Молоко питне» в зоні «Дійка корова» з тенденцією наближення до зони «Зірка».

Задля оцінювання рівня збалансованості асортиментного портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод» визначаємо обсяги продажу продукції, що забезпечує кожна із груп адаптованої матриці БКГ (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

| Визначення обсягів продажу продукції по групах адаптованої матриці БКГ за 2017-2018 роки Назва асортиментних груп | Обсяги продажу продукції по групах матриці БКГ, тис. грн. | | | | | | | |
|--|---|-----------|----------|----------|----------------|----------|-----------|----------|
| | «Важка дитина» | | «Зірка» | | «Дійна корова» | | «Собака» | |
| | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 |
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> | <i>8</i> | <i>9</i> |
| 1. Масло вершкове | - | 257 916 | - | - | - | - | 213 400 | |
| 2. Молоко | - | - | - | - | 475 867 | 546 661 | - | |
| 3. Вершки | - | 192 860 | - | - | - | - | 164 102 | |
| 4. Какао на молоці | 157 450 | - | - | - | - | - | - | 164 449 |
| 5. Кефір, айран | | 225 530 | - | - | - | - | 182 473 | |
| 6. Ряжанка | 151 400 | 196 765 | - | - | - | - | - | |
| 7. Йогурт | 143 017 | 181 664 | - | - | - | - | - | |
| 8. Закваска | 149 700 | 175 681 | - | - | - | - | - | |
| 9. Закваска із наповнювачем | 144 853 | 174 515 | - | - | - | - | - | |
| 10. Сметана | 163 460 | 204 238 | - | - | - | - | - | |
| 11. Продукція «З печі» | - | | - | - | - | - | 137 882 | 160 207 |
| 12. Геролакт | 90499 | | - | - | - | - | - | 95 367 |
| 13. М'які та розсільні сири | - | 232 780 | - | - | - | - | 184 589 | |
| 14. Сир кисломолочний | - | - | - | - | - | - | 208 460 | 234 167 |
| 15. Сирки солодкі | - | - | - | - | - | - | 138 951 | 158 872 |
| Разом | 1 000 379 | 1 841 949 | - | - | 475 867 | 546 661 | 1 229 857 | 813 062 |

Джерело: побудовано автором на основі [23]

На основі даних табл. 2.8 визначимо структуру асортиментного портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 та 2018 роки у розрізі зон адаптованої матриці БКГ. Результати відповідних розрахунків наведені у табл. 2.9.

**Структура асортиментного портфеля ТДВ «Яготинський
маслозавод» за результатами адаптованої матриці БКГ**

| Показники | 2017 рік | | 2018 рік | | Абсолютне відхилення | |
|--------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|----------------------|--------|
| | тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % |
| Загальний обсяг продаж, в т.ч. | 2 706 103 | 100 | 3 201 672 | 100 | 495 569 | 18,31 |
| «Важка дитина» | 1 000 379 | 36,97 | 1 841 949 | 57,53 | 841 570 | 84,13 |
| «Зірка» | - | - | - | - | - | - |
| «Дійна корова» | 475 867 | 17,58 | 546 661 | 17,07 | 70 794 | 14,88 |
| «Собака» | 1 229 857 | 45,45 | 813 062 | 25,40 | -416 795 | -33,89 |

Виходячи з даних таблиці 2.9, можна сказати, що найбільшу частку на ринку за 2017 рік посіла група «Собака» – 45,45, а найменшу – група «Зірка» – 0,00%.

Стосовно 2018 року, можна сказати, що найбільшу частку на ринку зайняла група «Важка дитина» – 57,53%, а найменшу, як і у 2017 році – група «Зірка» – 0,00%. Слід зазначити, що доля асортиментних груп із зони «Дійна корова» скоротилась на 0,51%, а доля зони «Собака» на 20,05%.

Оцінимо ступінь збалансованості товарного портфеля підприємства. Товарний портфель вважається збалансований, якщо: частка СГП із групи «Дійна корова» є не меншою ніж 45–50%; частка СГП із групи «Зірка» є не меншою ніж 20–30%; частка СГП із групи «Важкі діти» є не меншою ніж 20–15%; частка СГП із групи «Собака» не перевищує 5%.

При цьому товарний портфель вважається не збалансований, якщо: в асортиментному портфелі відсутні (або їхня частка незначна) товари, що є джерелами фінансування для компанії; немає чи недостатньо нових товарів.

Таким чином вважаємо, що товарний портфель ТДВ «Яготинський маслозавод» в цілому не збалансований, тому що:

– частка СГП із групи «Дійна корова» становить 17,07%, що не відповідає встановленим параметрам.

– частка СГП із групи «Зірка» дорівнює нулю;

– частка СГП із групи «Собака» перевищує 5% (25,40%).

Єдиний параметр «Важкі діти» із показником 57,53% – показує позитивну тенденцію.

В ідеалі збалансований номенклатурний портфель підприємства повинен включати:

- 2-3 категорії товару – «Дійні корови»;
- 1-2 категорії товару – «Зірки»;
- кілька «проблем» в якості заділу на майбутнє і, можливо, невелике
- число товарів – «собак».

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА МАРКЕТИНГОВОГО ЗАХОДУ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1 Основні рекомендації з вдосконалення структури господарського портфеля підприємства

Формування господарського портфеля є складним процесом, який здійснюється з урахуванням дії цілого ряду факторів:

- споживчий попит на вироблену продукцію;
- можливості забезпечення сировиною галузі виробництва;
- рівень виробництва аналогічних товарів підприємствами-конкурентами та його структура;
- продуктивність праці та ступінь завантаження потужностей підприємства;
- науково-технічний прогрес, що забезпечує зростання продуктивності праці і можливість промисловості мобільно перейти на нові вимоги;
- державна фінансова політика;
- структура споживання продукції.

Переважає більшість продукції підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» належить до товарів повсякденного (перманентного) попиту.

Серед факторів загального впливу на формування господарського портфеля для ТДВ «Яготинський маслозавод»:

- зміни товарного асортименту у конкурентів;
- розвиток торгівлі за соціальним замовленням;
- конкретно-виробничі потреби.

Ефективне управління господарським портфелем підприємства може бути засобом підняття обсягів продажу продукції та зміною її структури.

На основі проведеного аналізу визначаємо можливі напрями подальшого розвитку господарського портфеля, тобто визначаємо маркетингові стратегії щодо кожної із стратегічних груп.

На основі матриці БКГ можна сформувані наступні альтернативні стратегії (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

**Вибір стратегії для ТДВ «Яготинський маслозавод»
на основі аналізу його портфеля за матрицею БКГ**

| Позиція бізнесу | Характеристика позиції | Можливі стратегії бізнесу | Маркетингові стратегії |
|-----------------|--|---|---|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> |
| Важкі діти | Асортиментна група, що не має стійких конкурентних позицій (низька частка продукції підприємства на ринку). Потребує значних вкладень, щоб перетворити «знаки питання» на «зірки». Тобто майбутнє таких товарів ще не визначене. Вони стають або «зіркою», або «собакою» і знімаються з виробництва. Стадія ЖЦТ – зростання. | - Збільшення частки ринку. Ризикувати. Перетворити на «зірку». - Збирання врожаю для безперспективного бізнесу. - Деінвестування, ліквідація нежиттєздатного бізнесу. | - Стратегія підсилювання: активізація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення якості, зниження цін або вихід з ринку. |
| Зірки | Це товари-лідери, що потребують певних засобів для створення і підтримання лідерства. Завдяки конкурентоздатності дає значні прибутки і по мірі дозрівання ринку перетворюється на «дійних корів». Стадія ЖЦТ – зростання. | - Збільшення частки ринку та оптимізація. | - Стратегія втримування: активізація реклами, зниження цін, модифікація товару, його широке розповсюдження |
| Собаки | Низько конкурентний бізнес на зрілих, часто застійних ринках. Збереження таких товарів потребує значних фінансів при малій надії на покращення, а частіше веде до зниження іміджу підприємства. Їх краще ліквідувати. Стадія ЖЦТ – скорочення | - Збирання врожаю. - Піти з ринку (ліквідація бізнесу). | - Стратегія скорочування: мінімізація витрат |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------|---|--|--|
| Дійні корови | <p>Висока частка продукції підприємства на ринку (висококонкурентний бізнес) на зрілих, схильних до застою ринках.</p> <p>Перспектива незначна, але такі товари дають грошей значно більше ніж їх потрібно для підтримання власної долі ринку.</p> <p>Є джерелом фінансових засобів для науково-дослідних робіт і диверсифікації виробництва («важким дітям»).</p> <p>Стадія ЖЦТ – зрілість</p> | <p>- Збереження частки ринку.</p> <p>- Збирання врожаю для слабких «корів», що не мають майбутнього.</p> <p>- Отримання максимальної вигоди.</p> | <p>- Стратегія підтримування: реклама-нагадування, цінові знижки, стимулювання збуту, підтримування каналів розподілу.</p> |

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу

Головне завдання ТДВ «Яготинський маслозавод» – випускати лише ту продукцію, яка дійсно користується попитом у покупців, і намагатися представити весь асортимент у роздрібній торгівлі.

При оптимізації структури господарського портфеля необхідно враховувати безліч факторів, таких як ринкові стратегії підприємства, ресурси підприємства, облік часу присутності товару на ринку, представленість даної продукції у конкурентів, наявність товарів - субститутів, способи використання товарів, присутність в асортименті товарів різного діапазону цін тощо. Потрібно знайти рішення, яке буде найкращим з точки зору збільшення прибутку, доступності ресурсів, зростання продажів і завоювання нових ринків. Оптимізація асортименту є прийняттям компромісного рішення, яке найбільш повно враховує фінансові очікування, виробничі і логістичні можливості і обмеження, а також ситуацію, що склалася на ринку.

Процес оптимізація господарського портфеля складається з наступних етапів:

- Аналіз ринку і структури попиту – аналізується динаміка продажу за товарними групами (окремими товарами), оцінюються перспективи зміни попиту і конкуренції в сегментах, на яких представлена або куди збирається виходити зі своєю продукцією компанія.

- Фінансовий аналіз розроблених пропозицій – аналізуються фінансові показники за товарним групам або окремим товарам і виносяться висновки про зміну структури асортименту.

- Затвердження остаточного варіанту структури асортименту.

Формування асортименту виробничого підприємства являє собою підбір різних товарних груп у відповідності з попитом конкретної цільової аудиторії з метою її найбільш повного задоволення.

Продукція, що виробляє ТДВ «Яготинський маслозавод», знаходиться на різних стадіях життєвого циклу, і прибуток від продажу одних товарних груп перекриває втрати від занепаду або недоліки коштів на стадії впровадження інших.

У збалансованому продуктовому портфелі ТДВ «Яготинський маслозавод» повинні бути наступні групи товарів:

1. Основна продукція – це товари, що знаходяться на стадії росту і приносять основний прибуток.

2. Підтримуюча продукція – товари, які знаходяться у стадії зрілості і приносять стабільний прибуток.

3. Стратегічна продукція – товари, які виходять на ринок (стадія впровадження) і покликані забезпечити підприємству доходи в майбутньому.

4. Тактична продукція – товари, що доповнюють продукцію першої та другої групи і покликані стимулювати їх продаж.

5. Товари, що йдуть з ринку – товари, які перебувають на стадії занепаду.

6. Група товарів, які розробляються – ці товари ще не вийшли на ринок, але знаходяться на підході до нього. До таких товарів слід віднести нову продукцію.

Виходячи з аналізу продажів товарних позицій ТДВ «Яготинський маслозавод» та прогнозованих тенденцій ринку, можна зробити висновок, що необхідно розширювати товарну лінійку та елімінувати застарілі продукти. Тому, основними рекомендаціями для ТДВ «Яготинський маслозавод» є:

- введення нових позицій – пропонується включити до асортименту продукцію, виробництво якої дозволить продовжити життєвий цикл товарів, а також створити нові сфери використання продукту;
- скорочення асортименту із товарної групи «Собаки» – зменшити обсяги виробництва товарної категорії «Сирків солодких»;
- коригування обсягів виробництва і цін.

При введенні нових товарних лінійок зросте прибутковість підприємства, оскільки запропоновані товари користуватимуться попитом серед кінцевих споживачів.

Рекомендується підтримка, розвиток і розширення наступних товарних груп:

- геролакт;
- м'які та розсільні сири;
- закваска;
- закваска із наповнювачем;
- продукція «З печі».

Збільшення обсягів продажу цих товарних категорій дозволить збільшити прибутковість ТДВ «Яготинський маслозавод».

Щодо нових товарних категорій, то вони дозволять:

- Заповнити прогалини в асортименті підприємства.
- Вийти на нові ринки.
- Уникнути конкуренції.
- Підвищити прибутковість бренду.

Виготовлення цієї продукції не потребує великих вкладень на етапі виробництва та просування товару.

Для реалізації продукції слід використовувати вже існуючі канали розподілу.

3.2 Розробка заходу з удосконалення асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

3.2.1 Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

Виходячи з аналізу господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод», є очевидним, що для досягнення поставленої мети доцільним буде проведення стратегії диференціації. Тобто підприємство прагне до внутрішнього росту шляхом розвитку продуктів, їх удосконалення та відмінності від товарів конкурентів. Саме стратегія диференціації передбачає для ТДВ «Яготинський маслозавод» досягнення конкурентних переваг у задоволенні певних аспектів потреб споживачів.

Стратегія диференціації ефективна для ТДВ «Яготинський маслозавод» тому що:

- а) займає стійкі ринкові позиції;
- б) працює на перспективних ринках збуту;
- в) має певні конкурентні переваги і в змозі ефективно використати необхідні фактори успіху;
- г) відмінні особливості продуктів, що робить його привабливим для споживачів.

Для досягнення поставленої мети необхідно сегментувати ринок.

В якості критеріїв сегментування будемо враховувати наступні:

- фінансовий стан споживача;
- віковий розподіл (діти, 16 – 24 років, 25 – 44 років, 45 років і вище);
- мотив здійснення покупки (вгамування голоду, отримання задоволення, турбота про здоров'я);
- спосіб життя: (активний – АС, пасивний – ПС).

Результати сегментування показують, що на ринку молочної продукції

перспективним сегментом є покупці, що піклуються про своє здоров'я і ведуть активний спосіб життя. Отже, підприємство повинне орієнтуватися саме на цей сегмент. Охарактеризуємо його більш детально: люди з високим і середнім прибутком, віковий діапазон: 18–45 років, що ведуть активний спосіб життя та споживають молочну продукцію з метою одержання задоволення або турботи про здоров'я.

Враховуючи, що частина товарних категорій підприємства знаходиться на етапі зрілості, необхідно спрямувати зусилля на управління життєвим циклом продукту. З цією метою використаємо підхід – видозміна (модифікація) продукту.

Видозміна (модифікація) продукту означає зміну характеристик продукту для збільшення його збуту. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонується внести зміни у «Закваску із наповнювачем» 0,5% жиру, 450 г.

Для зміни характеристик продукту та позиціонування його як оновленого, пропонується змінити упаковку – розливати напій у зручну для пиття упаковку об'ємом 250 г, а сам напій збагатити новим модним смаком (папая+манго). Це зробить продукт цікавим, зручним до споживання у будь-якій ситуації та дозволить збільшити обсяги продажу та прибутковість.

Для виведення продукту на ринок компанії необхідно застосовувати наступні інструменти:

- Привабливе упакування, яке помітно виділятиметься на полицях.
- Преміальну ціну – для підкреслення натуральності продукту.

Крім того виведення продукту на ринок необхідно супроводити рекламною кампанією. Впровадження запропонованих заходів допоможе залучити нових клієнтів, покупців, збільшити конкурентоспроможність, розширити географічне розповсюдження, що в комплексі має призвести до збільшення частки на ринку та прибутку відповідно.

Для виведення на ринок «Закваска із наповнювачем» 0% жиру в упаковці 250 г, рекомендується провести BTL-акції у супермаркетах Києва, Одеси,

Харкова та Львова. Акції мають проводитись у дві хвили – восени та навесні. Всього планується охопити 40 супермаркетів.

Цілі акції:

1. Звернути увагу відвідувачів на новий товар торговельної марки «Яготинське».
2. Стимулювання купівлі нового товару.
3. Виявлення споживчих переваг і побажань.

3.2.2 Розробка бюджету запропонованого заходу

Ресурси, які необхідні для забезпечення ВТЛ-акцій у торговельних мережах, представлені в табл. 3.2.

Час проведення акції: будні 14.00–19.00, вихідні 12.00 –17.00. Подарунки за покупку товару – магніти, фартух з логотипом компанії.

Таблиця 3.2

Бюджет на проведення ВТЛ-акцій

| Найменування | Кількість, шт. | Вартість, од., грн. | Разом, тис. грн. |
|--|----------------------------------|---------------------|------------------|
| Оплата роботи промоутерів | 2 особи./100 промо-годин/50 грн. | | 10,0 |
| Магніти | 6 000 | 0,80 | 4,8 |
| Фартухи | 1 000 | 17,20 | 17,2 |
| Оплата торговельної мережі за консультації | 20 | 500 | 10,0 |
| <i>Разом</i> | | | 42,0 |
| <i>Загальна сума на проведення</i> | | | 1 680,0 |

Джерело: складено автором на основі ринкових цін

Витрати на модифікування товару «Закваска із наповнювачем Папая+Манго» – 0% жиру, в упаковці 250 г – 150 тис. грн. (це в основному витрати на створення технологічної карти продукту з новим смаком і вмістом жиру та витрати на розроблення дизайну художнього оформлення вже

існуючого виду тари, що використовується підприємством, при виробництві лінійки іншої продукції).

Також, для маркетингової підтримки нового товару слід використати рекламу на телебаченні та радіо. Мета рекламної кампанії – викликати інтерес до товару та донести до споживача переваги споживання нового товару.

Розміщення реклами на телебаченні дозволить охопити широкий сегмент ринку та зможе викликати стійкі емоційні й раціональні асоціації у потенційного (кінцевого) споживача. Оскільки телебачення впливає на найбільшу кількість органів відчуття людини за допомогою звуку, зображення, кольорів. Головним недоліком є – високі ціни на неї.

Витрати на виготовлення 30 сек. рекламного ролика – 70 тис. грн.

Дані по рейтингу та долі телевізійних каналів показують наступну ситуацію (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Рейтинг та частка телевізійних каналів, %

| Назва каналу | Рейтинг,% | Частка,% |
|---------------------|-----------|----------|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> |
| 1+1 | 2,48 | 19,69 |
| Телеканал «Україна» | 1,34 | 10,67 |
| СТБ | 1,26 | 10,03 |
| Новий канал | 1,08 | 8,56 |
| ICTV | 0,99 | 7,84 |
| INTER | 0,93 | 7,44 |
| НТН | 0,44 | 3,54 |
| К 2 | 0,31 | 2,43 |
| К1 | 0,3 | 2,35 |
| TET | 0,29 | 2,29 |
| M1 | 0,21 | 1,64 |
| 5 CHANNEL | 0,16 | 1,26 |
| FIRST NATIONAL | 0,14 | 1,12 |
| TONIS | 0,08 | 0,62 |
| KINO | 0,08 | 0,61 |

Джерело: складено автором на основі [20]

Лідерами телевізійного ринку є загальнонаціональні канали «1+1» та «Україна». За останній рік вони отримали біля 70–80% всього обсягу

телереклами.

Найбільш ефективним буде періодичний вихід реклами на каналах, які транслюється по всій Україні такими є канали «1+1», «Україна», «Новий канал» та «СТБ».

Реклама на телебаченні у квітні буде розподілена між каналами «1+1» та «Україна», кількість рекламних роликів становить – по 32 виходи на кожному каналі в місяць. Реклама на телебаченні у травні буде розподілена між двома каналами «СТБ» та «Новий канал» – по 50 виходів на кожному каналі. Витрати на розміщення реклами на телебаченні представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Бюджет розміщення реклами на телебаченні

| Канал | Ціна, грн. | Кількість розміщень | Вартість, тис. грн. |
|-------------|------------|---------------------|---------------------|
| 1+1 | 67 800,00 | 32 | 2 169,50 |
| Україна | 65 000,00 | 32 | 2 080,00 |
| СТБ | 29 300,00 | 50 | 1 465,00 |
| Новий канал | 23 700,00 | 50 | 948,00 |
| Разом | | | 6 899,50 |

Джерело: складено автором на основі [20]

Також, буде доречним використання регіональної реклами на радіо. Особливість радіо реклами є те, що її можна слухати, не відволікаючись від основного заняття. Деякі групи споживачів (студенти, офісні працівники) протягом дня користуються радіо більше, ніж телевізором. А оскільки ці групи визначені як цільові, то така реклама буде доречною. Рейтинги мережевих ФМ-станцій представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Рейтинги популярності мережевих ФМ-радіостанцій, %

| Назва каналу | Рейтинг, % |
|------------------|------------|
| <i>1</i> | <i>2</i> |
| Наше Радіо | 24,9 |
| Радіо «П'ятниця» | 18,4 |
| Радіо ХІТ FM | 15,9 |
| Люкс FM | 12,7 |
| Радіо Шарманка | 11,8 |

| <i>1</i> | <i>2</i> |
|----------------------|----------|
| Хороше Радіо Шансон | 11,4 |
| Мелодія | 11,3 |
| Стильне Радіо Шансон | 10,0 |
| Авторадіо | 9,7 |
| Love Радіо | 9,2 |

Джерело: складено автором на основі [20]

Для розміщення реклами на радіо обираємо три радіостанції – «Наше радіо», «Радіо П'ятниця» та «Радіо ХІТ FM». Оскільки це популярні радіохвилі серед цільової аудиторії сегменту ринку, що нас цікавить, і має великий попит.

Рекламна кампанія буде проводитись у квітні та травні, із розрахунку 10 трансляцій за день. Бюджет на радіо-рекламу представлений в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Бюджет розміщення радіо-реклами

| Радіостанція | Ціна, грн./5 сек. | Кількість розміщень | Вартість, тис. грн. |
|------------------|----------------------|------------------------|------------------------|
| «Наше радіо» | 250,00 | 10×30×2 | 150,00 |
| «Радіо П'ятниця» | 200,00 | 10×30×2 | 120,00 |
| «Радіо ХІТ FM» | 175,00 | 10×30×2 | 105,00 |
| Разом | | | 375,00 |

Джерело: складено автором на основі [20]

Вартість виготовлення 5-ти секундного аудіо-ролика 3,5 тис. грн.

Узагальнимо результати усіх запропонованих заходів у табл. 3.7

Таблиця 3.7

Зведений маркетинговий бюджет заходу

| Стаття витрат | Співвідношення, % | Витрати, тис. грн. |
|------------------------------------|-------------------|-----------------------|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> |
| Модифікування товару | 1,63 | 150,00 |
| ВТL – акції у торгівельних мережах | 18,20 | 1 680,00 |
| Реклама на ТБ | 74,60 | 6 899,50 |
| Виготовлення 30 сек. ролика | 0,70 | 70,00 |

| 1 | 2 | 3 |
|----------------------------------|--------|----------|
| Радіо-реклама | 4,00 | 375,00 |
| Виготовлення 5 сек. аудіо-ролика | 0,04 | 3,50 |
| Всього | 100,00 | 9 178,10 |

Джерело: складено автором

Таким чином, зведений маркетинговий бюджет становить 9 178,10 тис. грн. на рік. Найбільша частка зведеного бюджету припадає на рекламу на телебаченні та ВТЛ-акції.

3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від проведення заходу

Результатом впровадження запропонованого заходу ТДВ «Яготинський маслозавод» має стати збільшення обсягу товарообігу. Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації становлять від 5% до 9% на рік.

Для розрахунку прогнозних значень приросту обсягів реалізації отримуємо експертним методом такі значення результатів опитування експертів:

Таблиця 3.8

Результати опитування експертів

| Експерти | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації послуг, тис. грн. | 160 | 200 | 180 | 220 | 260 | 220 | 290 |

Джерело: складено автором

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{під}})^2}{n}}; \quad (3.1)$$

Таблиця 3.9

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

| | Експерти | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Разом |
|---|---|------|-----|-----|-----|-----|-----|------|-------|
| 1 | Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , млн. грн. | 180 | 210 | 200 | 220 | 250 | 240 | 280 | 1580 |
| 2 | $O_{\text{сер}}$ | 225 | | | | | | | - |
| 3 | Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{під}})$ | -45 | -15 | -25 | -5 | 25 | 15 | 55 | - |
| 4 | ΔO^2 | 2025 | 225 | 625 | 25 | 625 | 225 | 3025 | 6775 |

Джерело: розраховано автором

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

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O)^2}{r}} \quad (3.2)$$

$$a = \sqrt{6775 / 7} = 31,11$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{a}{O_c} \cdot 100\% \quad (3.3)$$

$$w = 31,11 / 225 * 100\% = 13,83 \%$$

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 реалізації послуг підприємства (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 220,00 тис. грн. як середнє значення ряду: 180, 200, 210, 220, 240, 250, 280, де песимістичне (найменше) значення (П) – 180, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 280,00.

Розрахуємо прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації послуг для ТДВ «Яготинський маслозавод» від впровадження заходу – диверсифікація продукції з рекламною підтримкою з метою вдосконалення структури господарського портфелю підприємства.

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 \quad (3.4)$$

$$ОП = (280 + 4 * 220 + 180) / 6 = 223,333 \text{ млн. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації послуг ТДВ «Яготинський маслозавод»:

$$223\,333 / 3\,201\,672 * 100\% = 6,98\%$$

де, 3 201 672 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації послуг.

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

$$3\,201\,672 + 223\,333 = 3\,425\,005 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію послуг ТДВ «Яготинський маслозавод» в базисному році склали 2 815 383 тис. грн. Постійні витрати – 900 923 тис. грн., змінні – 1914 469 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$1\,914\,469 * 0,0698 = 133\,630 \text{ тис. грн.}$$

Реалізація запропонованого заходу для ТДВ «Яготинський маслозавод» потребує додаткових витрат у розмірі 9178,10 тис. грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 133\,630 + 9178,10 = 142\,808,10 \text{ тис. грн.}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$2\,815\,383 + 142\,808,10 = 2\,958\,191,10 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\Delta\text{Пр} = 223\,333 - 142\,808,10 = 80\,524,90 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прогнозований прибуток від реалізації послуг складатиме:

$$309\,559,00 + 80\,524,90 = 390\,083,90 \text{ тис. грн.}$$

де, 309 559,00 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації послуг (фінансовий результат від операційної діяльності підприємства до оподаткування).

Приріст чистого прибутку від реалізації послуг становитиме:

$$80\,524,90 * (1-0,18) = 66\,030,42 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$253\,732 + 66\,030,42 = 319\,762,42 \text{ тис. грн.}$$

де 253 732 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод».

Наведемо очікувані результати від впровадження заходу в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Очікувані результати від впровадження запропонованого заходу

| Показники | Один. виміру | Прогнозні значення показника |
|---|--------------|------------------------------|
| Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації послуг | тис. грн. | 223 333,00 |
| Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію послуг | тис. грн. | 142 808,10 |
| Приріст прибутку від реалізації послуг (фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування) | тис. грн. | 80 524,90 |
| Приріст чистого прибутку | тис. грн. | 66 030,42 |

Джерело: розраховано автором

Отже, в результаті впровадження запропонованого заходу з диверсифікації продукції та її рекламної підтримки чистий дохід (виручка) від реалізації послуг в проектному періоді збільшиться на 223 333,00 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 142808,10 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 80 524,90 тис. грн., а чистий прибуток – на 66 030,42 тис. грн. і складе в прогнозному періоді 319762,42 тис. грн.

3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства

Проведемо розрахунок основних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», отриманих за рахунок впровадження заходу – з диверсифікації напою «Закваски з наповнювачем Папая+Манго» - 0% жирності в упаковці 250 г.

Розрахуємо проектні значення наступних показників:

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції розраховується як сума показника базового періоду та показника оптимального прогнозу.

$$\text{ЧД}_{\text{пр}} = \text{ЧД}_{\text{б}} + \text{ОП} \quad (3.5)$$

$$\text{ЧД}_{\text{пр}} = 3\,201\,672 + 223\,333 = 3\,425\,005 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції розраховуємо як суму базових витрат і приріст повних витрат.

$$\text{ПВ}_{\text{пр}} = \text{ПВ}_{\text{б}} + \Delta\text{ПВ} \quad (3.6)$$

$$\text{ПВ}_{\text{пр}} = 2\,815\,383 + 142\,808,10 = 2\,958\,191,10 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від реалізації продукції в проектному році складе.

$$\text{ПР}_{\text{пр}} = \text{ПР}_{\text{б}} + \Delta\text{ПР} \quad (3.7)$$

$$\text{ПР}_{\text{пр}} = 309\,559,00 + 80\,524,90 = 390\,083,90 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнює сумі базового показника та приросту чистого додаткового прибутку.

$$\text{ЧП}_{\text{пр}} = \text{ЧП}_{\text{б}} + \Delta\text{ЧДП} \quad (3.8)$$

$$\text{ЧП}_{\text{пр}} = 253\,732 + 66\,030,42 = 319\,762,42 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації в проектному році складе.

$$V_{\text{чДпр}} = \frac{\text{ПВ}_{\text{пр}}}{\text{ЧД}_{\text{пр}}} * 100, \quad (3.9)$$

$$V_{\text{чДпр}} = 2\,958\,191,10 / 3\,425\,005 * 100 = 86,37 \text{ коп.}$$

Рентабельність діяльності (продажу) в проектному році складає.

$$P_{\text{д}} = \frac{\text{ЧП}_{\text{пр}}}{\text{ЧД}_{\text{пр}}} * 100\% \quad (3.10)$$

$$P_{\text{д}} = 319\,762,42 / 3\,425\,005 * 100 = 9,34\%$$

Рентабельність послуг в проектному році.

$$P_{\text{прд}} = \frac{\text{ЧП}_{\text{пр}}}{\text{ПВ}_{\text{пр}}} * 100\% \quad (3.11)$$

$$P_{\text{прд}} = 319\,762,42 / 2\,958\,191,10 * 100 = 10,81\%$$

Зміни основних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за рахунок впровадження запропонованого заходу наведено в табл. 3.10.

**Вплив запропонованого заходу на основні
показники діяльності підприємства**

| Показники | Один. виміру | Базові значення | Проектні значення | Відхилення | |
|--|-----------------|--------------------|----------------------|--------------|-------------|
| | | | | Абсол., ± | Відн., % |
| 1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | тис. грн. | 3 201 672 | 3 425 005 | 233 333,00 | 6,98 |
| 2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції | тис. грн. | 2 815 383 | 2 958 191,10 | 142 808,10 | 5,07 |
| 3. Прибуток від реалізації продукції | тис. грн. | 309 559 | 390 083,90 | 80 524,90 | 26,01 |
| 4. Прибуток чистий | тис. грн. | 253 732 | 319 762,42 | 66 030,42 | 26,01 |
| 5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації | коп. | 87,94 | 86,37 | -1,57 | -1,79 |
| 6. Рентабельність діяльності (продажу) | % | 7,92 | 9,34 | 1,42 | x |
| 7. Рентабельність продукції | % | 9,01 | 10,81 | 1,80 | x |

Отже, провівши відповідні розрахунки, можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 233 333,00 тис. грн. і проектне його значення становитиме 3 425 005 тис. грн. Повні витрати зростуть на 142 808,10 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 80 524,90 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації послуг зменшаться на 1,57 коп. Чистий прибуток зросте на 66 030,42 тис. грн. і складе 319 762,42 тис. грн.

Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження заходу – диверсифікація продукції – напою «Закваска з наповнювачем Папая+Манго» - 0% жирності, в упаковці 250 г. – матиме позитивний економічний ефект та покращить загальні результати роботи ТДВ «Яготинський маслозавод» та покращить структуру господарського портфелю підприємства.

ВИСНОВКИ

Господарський портфель розглядають як сукупність стратегічних одиниць бізнесу, які, у свою чергу, є відокремленими зонами управління підприємством та відповідають за певний різновид його ринкової діяльності.

Концепція портфеля полягає в збалансуванні комплексу ризикових інвестицій. Одним із найвідоміших методів портфельного аналізу є матриця БКГ, що розглядає два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку. Матриця БКГ визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загально визнані нині маркетингові назви: «Важка дитина», «Зірки», «Дійні корови», «Собаки». В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства (СОБ), тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу.

Різновидами матриці БКГ є модифікована та адаптована матриці. Адаптована матриця БКГ будується за співвідношенням 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.

Матриця БКГ та її різновиди дають можливість дослідити фінансову взаємодію СГП у межах бізнес-портфеля підприємства, вказують стратегічні рішення як для інвестування та розширення, так і для ліквідації певних СГП і пояснює, чому пріоритети розподілу ресурсів різні для різних господарських підрозділів.

Одним із дієвих шляхів посилення конкурентоспроможності підприємства є формування такого господарського портфеля, склад та структуру якого було б важко перейняти іншим ринковим суб'єктам. Складність відтворення такого господарського портфеля обґрунтовується

наявністю сформованих ринкових взаємозв'язків між його складовими – стратегічними одиницями бізнесу. Визначення доцільності формування бізнес-напрямків у складі господарського портфеля визначається на етапі його оцінювання. Маркетинговий підхід до оцінювання передбачає пошук збалансованого господарського портфеля. Під збалансованістю потрібно розуміти відповідність складу та структури портфеля сукупності ринкових критеріїв.

Товарний 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 %.

Товарний портфель вважається не збалансований, 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»).

Об'єктом дослідження обрано товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (ТДВ «Яготинський маслозавод»), є лідером з виробництві молока та молочних продуктів.

Асортимент підприємства сформований із товарних груп масло вершкове, молоко питне, кисло-молочна продукція, сирно-творожна продукція. Продукція ТДВ «Яготинський маслозавод» виробляється по новітніх технологіях, тому що завод оснащений устаткуванням, придбаним у країнах – світових лідерах з виробництва подібної техніки: Данії, Голландії та Швеції. Продукція призначена для широкого кола споживачів, а злагоджено функціонуюча дистриб'юторська мережа охоплює всю Україну, даючи можливість покупцям вибрати будь-який традиційно якісний продукт.

За 2018 рік ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізував продукції на суму 3 201 672 тис грн. Аналіз основних фінансових показників свідчить про

позитивні тенденції розвитку підприємства. У 2018 році на 18,31% зросла виручка від реалізації продукції із 2706103,00 тис. грн. у 2017 році до 3201672,00 тис. грн. у 2018 році. Слід також зазначити, що відбулось зростання повних витрат на виробництво та реалізацію продукції з 2438947,00 тис. грн. у 2017 році до 2815383,00 тис. грн. у 2018 році, що становить 34,81%. Причиною такого зростання є звичайно збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції в 2018 році в порівнянні з 2017 роком, а також вплив кризових явища в економіці з подорожчання заготівлі молочної сировини. Але за рахунок зростання чистого прибутку на 54,22% у 2018 році в порівнянні з 2017 роком, відбулося зростання рентабельності підприємства та зменшення витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації на -2,19 коп., що є загальною позитивною тенденцією в діяльності підприємства. Зростання рентабельності діяльності на 1,84% та рентабельності продукції на 2,25% свідчить про економічну доцільність та подальших розвиток підприємства.

Оцінювання фактичного становища стратегічних господарських підрозділів ТДВ «Яготинський маслозавод» за допомогою адаптованої матриці БКГ показало, що товарний портфель ТДВ «Яготинський маслозавод» в цілому не збалансований, тому що: частка СГП із групи «Дійна корова» становить 17,07%, що не відповідає встановленим параметрам; частка СГП із групи «Зірка» дорівнює нулю; частка СГП із групи «Собака» перевищує 5% (25,40%). Єдиний параметр «Важкі діти» із показником 57,53% – показує позитивну тенденцію.

В ідеалі збалансований номенклатурний портфель підприємства повинен включати: 2-3 категорії товару – «Дійні корови»; категорії товару – «Зірки»; кілька «проблем» в якості заділу на майбутнє і, можливо, невелика кількість товарів – «собак».

Таким чином, ситуація щодо формування господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод» має негативну тенденцію, що вимагає від

керівництва компанії приділити підвищену увагу до виробничої та збутової програми підприємства.

Основними рекомендаціями щодо удосконалення господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод» є:

- введення нових позицій – пропонується включити до асортименту продукцію, виробництво якої дозволить продовжити життєвий цикл товарів, а також створити нові сфери використання продукту;

- скорочення асортименту із групи «Собаки» – зменшити обсяги виробництва товарної категорії «Сирки солодкі»;

- коригування обсягів виробництва і цін.

При введенні нових товарних лінійок зросте прибутковість підприємства, оскільки запропоновані товари користуватимуться попитом серед кінцевих споживачів.

Рекомендується підтримка, розвиток і розширення наступних товарних груп: геролакт; м'які та розсільні сири; закваска; закваска із наповнювачем; продукція «З печі».

Збільшення обсягів продажу цих товарних категорій дозволить збільшити прибутковість ТДВ «Яготинський маслозавод».

Враховуючи, що частина товарних категорій підприємства знаходиться на етапі зрілості, необхідно спрямувати зусилля на управління життєвим циклом продукту. В процесі управління продуктом протягом життєвого циклу доцільно використати підхід – видозміна (модифікація) продукту.

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонується внести зміни у «Закваску із наповнювачем» 0,5% жиру, 450 г. Для зміни характеристик продукту та позиціонування його як оновленого, пропонується змінити упаковку – розливати напій в упаковку вмістом 250 г, а сам напій збагатити новим смаком (манго+папая). Це зробить продукт зручним до споживання у будь-якій ситуації та дозволить збільшити обсяги продажу та прибутковість.

Зведений маркетинговий бюджет становить 9 178,00 тис. грн. на рік. Найбільша частка зведеного бюджету припадає на рекламу на телебаченні та ВТЛ-акції.

Впровадження запропонованих заходів допоможе залучити нових клієнтів, покупців, збільшити конкурентоспроможність, розширити географічне розповсюдження, що в комплексі має призвести до збільшення частки на ринку та прибутку відповідно. За рахунок проведених заходів та оптимізації товарного асортименту, зростання обсягів реалізації становитиме 7% до базового періоду.

Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 233 333,00 тис. грн. і проектне його значення становитиме 3 425 005 тис. грн. Повні витрати зростуть на 142 808,10 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 80 524,90 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації послуг зменшаться на 1,57 коп. Чистий прибуток зросте на 66 030,42 тис. грн. і складе 319 762,42 тис. грн.

Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження заходу – диверсифікація продукції – напою «Закваска з наповнювачем Папая+Манго» - 0% жирності, в упаковці 250 г. – матиме позитивний економічний ефект та покращить загальні результати роботи ТДВ «Яготинський маслозавод» та покращить структуру господарського портфелю підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ассэль Р. Маркетинг: принципи і стратегія: підручник / Р. Ассэль. – М.: Інфра-М, 2009. – 234 с.
2. Афанасьєв М.П. Маркетинг: стратегія і практика фірми / М. П. Афанасьєв. – М: Прогрес, – 2009. – 254 с.
3. Багієв І. Маркетинг: підруч. [для вузів] / І. Багієв. – М.: Економіка, 2011. – 340 с.
4. Банк даних юридичних осіб України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:<https://edr.dominus.kiev.ua/catalog/39117495>
5. Вачевський М. В. Маркетинг для менеджера. / М. В. Вачевський. – К.: «Просвіта», –2011. – 259 с.
6. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. [для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.] / С.С. Гаркавенко. – [6-е вид., допов.]. –К.: Лібра, 2008. – 720 с.
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник / С. С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2012. – 712 с.
8. Гончарук Я.А. Маркетинг / Я.А. Гончарук, А.Ф. Павленко, С.В. Скибінський. – К.: КНЕУ, 2014. – 391с.
9. Данилова Л.Л. Формування товарного асортименту в сучасних умовах на основі концепції маркетингу / Л.Л. Данилова. –К.: КДТЕУ, 1998. – С. 102–104.
10. Дойль П. Маркетинг-менеджмент і стратегії / П. Дойль. – [3-е вид., допов.]. – К.: Лібра, 2012. – 280 с.
11. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: підручник / В.Я. Кардаш. – К: КНЕУ, 2011. – 156 с.
12. Костерин А.Г. Практика сегментирования рынка. / А.Г. Костерин – СПб.: Питер, 2002. – 288 с.
13. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – К: Наукова думка, 2012. – 448 с.

14. Котлер Ф. Основы маркетингу / Ф. Котлер [та ін.]; пер. з англ. А. Назаренко, А. Свирід; під ред. Е. М. Прядив'яної. – М.: Прогрес, – 2012. – 1200 с.
15. Крамаренко В.І. Маркетинг: Навчальний посібник. / В.І. Крамаренко – К.: ЦУЛ, 2003. – 258 с.
16. Кривенс Дэвид В. Стратегический маркетинг. / Дэвид В. Кривенс – М.: Издат. Дом «Вильямс», – 2003. – 752 с.
17. Крикавський Є.В. Маркетингові дослідження: Навч. посібник. / Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, О.Б. Мних та ін. – Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, – 2004. – 305 с.
18. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент ориентированный на рынок: Стратегический и операционный маркетинг / Ж. Ж. Ламбен. – К.: Лібра, 2014. – 796 с.
19. Ламбен Ж.Ж. Основы маркетинга / Ж. Ж. Ламбен. – СПб.: Вильямс, 2012. – 346 с.
20. удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. – 422 с.
21. Маркетинг: Підручник / За ред. В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Винорадов та ін. – К.: Знання, 2005. – 422 с.
22. Мозковий О.М. Товарна політика і планування товару в міжнародному менеджменті / О.М. Мозковий. – М: Економіка, – 2013. – 324 с.
23. Офіційна сторінка ПАТ «Яготинський маслозавод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>.
24. Офіційний сайт Групи Компаній «Молочний Альянс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://milkalliance.com.ua/ru/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/>.
25. Офіційний сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
26. Офіційний сайт інтернет-архіву «Smida» [Електронний ресурс] –

Режим доступу до ресурсу: <https://smida.gov.ua/>

27. Полтораk В.А. Маркетингові дослідження: Навчальний посібник. / В.А. Полтораk. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 387 с.

28. Сервіс перевірки контрагентів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/39117495/

29. Сетіаван А. Маркетинг 3.0: від продуктів до споживачів і далі – до людської душі / А. Сетіаван, Ф. Котлер, Х. Картаджайя. – М.: Ексмо, 2011. – 480 с.

30. Старостіна А. О. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика / А. О. Старостіна. – К.: Знання, – 2012. – 765 с.

31. Телетов А. С. Маркетинг у промисловості: підруч. / А. С. Тетелов. – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 446 с.

32. Шершньова З. Е. Стратегічне управління / З. Е. Шершньова, С. В. Оборський. – К.: КНЕУ, – 2011. – 320 с.

33. Шканова О.М. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. / О.М. Шканова – К: МАУП, – 2010. – 350 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство

Товариство з додатковою відповідальністю
«Яготинський маслозавод»

(найменування)

Дата(рік, місяць,
число)

за ЄДРПОУ

| |
|----------------|
| КОДИ |
| 2018 01 01 |
| 00446003 |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 12 місяців 2017 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 2706103 | 2024684 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0 | 0 |
| Премії, передані у перестраховання | 2012 | 0 | 0 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (2052854) | (1521831) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | (0) | (0) |
| Валовий: прибуток | 2090 | 653249 | 502853 |
| збиток | 2095 | (0) | (0) |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | 0 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0 | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 3220 | 4568 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0 | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (22668) | (18457) |
| Витрати на збут | 2150 | (363425) | (268928) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (10940) | (13132) |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | (0) | (0) |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і | 2182 | (0) | (0) |

| | | | |
|---|------|-----------|-----------|
| сільськогосподарської продукції | | | |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | |
| прибуток | 2190 | 259436 | 206904 |
| збиток | 2195 | (0) | (0) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 3382 | 4289 |
| Інші доходи | 2240 | 619 | 792 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | (62046) | (53774) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (0) | (0) |
| Інші витрати | 2270 | (688) | (152) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | |
| прибуток | 2290 | 200703 | 158059 |
| збиток | 2295 | (0) | (0) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 36180 | 28428 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| Чистий фінансовий результат: | | | |
| прибуток | 2350 | 164523 | 129631 |
| збиток | 2355 | (0) | (0) |

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-------------|-------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | 0 | 0 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | 0 | 0 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0 | 0 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0 | 0 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 164523 | 129631 |

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| | | | |
|----------------------------------|------|---------|---------|
| Матеріальні затрати | 2500 | 1763122 | 1409205 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 74980 | 61650 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 16408 | 13480 |
| Амортизація | 2515 | 27668 | 26299 |

| | | | |
|-------------------------|-------------|----------------|----------------|
| Інші операційні витрати | 2520 | 343904 | 253166 |
| Разом | 2550 | 2226082 | 1763800 |

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| | | | |
|--|------|--------|--------|
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | 361592 | 361592 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | 361592 | 361592 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | 0 | 0 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | 0 | 0 |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | 0 | 0 |