

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

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

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Шеремет О.О.  
(прізвище та ініціали)

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Петухова О.М.  
(прізвище та ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійної програми «Маркетинг»  
на тему: «Моніторинг оточуючого середовища підприємства»**

Виконала: здобувачка ЗМА 5курсу, групи 3

Твердохліб Владислава Сергіївна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник Розумей Світлана Борисівна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

\_\_\_\_\_  
підпис та прізвище здобувачки

Київ – 2022 р.

# 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**

\_\_\_\_\_ Пєтухова О.М.

“26” жовтня 2021 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Твердохліб Владислави Сергіївни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Моніторинг оточуючого середовища підприємства  
керівник роботи Розумей С.Б., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 26.10.2021 р. № 841-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 10.01.2022 року.

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 (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Методичні підходи щодо моніторингу оточуючого середовища підприємства Розділ 2. Моніторинг оточуючого середовища ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо урахування результатів моніторингу в діяльності підприємства. Висновки. Список використаних джерел.

Перелік графічного матеріалу: 1. Основні показники діяльності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» 2. Визначення сильних і слабких сторін підприємства 3. Оцінювання зовнішніх можливостей підприємства 4. Оцінювання зовнішніх загроз підприємства 5. Матриця можливостей 6. Матриця загроз 7. Стратегічні рекомендації SWOT- аналізу 8. Запропонований захід - рекламування продукції підприємства в маршрутних таксі 9. Очікувані результати від рекламування продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» в маршрутних таксі, тис. грн. 10. Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства.

## 5. Консультанти розділів роботи

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

6. Дата видачі завдання 26.10.2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	27.10.2021 - 30.10.2021	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	31.10.2021 - 05.11.2021	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Методичні підходи щодо моніторингу оточуючого середовища підприємства»	06.11.2021 - 25.11.2021	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Моніторинг оточуючого середовища ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»»	26.11.2021 - 15.12.2021	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо урахування результатів моніторингу в діяльності підприємства»	16.12.2021 - 04.01.2022	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	05.01.2022-08.01.2022	Виконано
7.	Оформлення роботи	09.01.2022	Виконано

Здобувачка \_\_\_\_\_ Твердохліб В. С.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Розумей С.Б.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Твердохліб В. С.* Моніторинг оточуючого середовища підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2022.

У кваліфікаційній роботі викладено методичні підходи щодо моніторингу оточуючого середовища підприємства.

В роботі представлена маркетингова характеристика ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», аналізуються показники роботи підприємства.

Здійснюється моніторинг оточуючого середовища ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» методом SWOT-аналізу. Визначаються та аналізуються сильні та слабкі сторони підприємства. Проводиться ідентифікація та аналіз загроз та можливостей підприємства. На основі проведеного аналізу будується матриця SWOT-аналізу.

На основі проведеного аналізу розробляється стратегія підприємства з урахуванням змін оточуючого середовища. Для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» рекомендується стратегія «Максі-Міні», яка передбачає використання сильних сторін фірми для знешкодження зовнішніх загроз.

Запропоновано до впровадження маркетинговий захід – рекламування продукції підприємства в маршрутних таксі. Розраховано очікувані результати від його впровадження та визначено його вплив на показники роботи підприємства.

Бакалаврська робота викладена на 77 сторінках, містить 13 таблиць. Список літератури складається з 50 джерел.

*Ключові слова:* оточуюче середовище, мікросередовище, макросередовище, моніторинг, SWOT-аналіз, сильні сторони, слабкі сторони, загрози, можливості, стратегії, матриця SWOT-аналізу.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	7
Розділ 1. Методичні підходи щодо моніторингу оточуючого середовища підприємства.....	10
1.1. Сутність моніторингу оточуючого середовища.....	10
1.2. Характеристика складових моніторингу маркетингового середовища.....	21
1.3. Методи проведення моніторингу оточуючого середовища підприємства.....	31
Розділ 2. Моніторинг оточуючого середовища ПрАТ «Комбінат «Придніпровський».....	36
2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Комбінат «Придніпровський».....	36
2.2. Моніторинг оточуючого середовища методом SWOT-аналізу...42	
2.2.1. Визначення та аналіз сильних та слабких сторін підприємства.....	42
2.2.2. Ідентифікація та аналіз загроз та можливостей підприємства.....	48
2.2.3. Побудова матриці SWOT-аналізу.....	55
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо урахування результатів моніторингу в діяльності підприємства.....	57
3.1. Розроблення стратегії підприємства з урахуванням змін оточуючого середовища.....	57
3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу – рекламування продукції підприємства в маршрутних таксі.....	59
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	59
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	61
3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадженого	

заходу.....	62
3.3. Вплив запропонованого заходу на результати роботи	
підприємства.....	66
Висновки.....	69
Список використаних джерел.....	72

## ВСТУП

*Актуальність і практична значущість теми.* Необхідність дослідження проблеми моніторингу оточуючого середовища обумовлена управлінням підприємством як відкритою системою, внутрішня стабільність якої залежить від умов функціонування середовища. Навіть якщо на самому підприємстві не відбувається ніяких змін, постійні зміни навколишнього середовища чинять суттєвий вплив на результати його діяльності.

Підприємство перебуває у стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи собі можливість формування ресурсів та проведення діяльності. Однак зовнішні чинники є неконтрольованими з боку підприємства, під впливом яких воно вимушене змінювати свою внутрішню організаційну структуру та вносити інші зміни до раніше прийнятих управлінських рішень. Вплив чинників зовнішнього середовища викликає необхідність проведення постійного моніторингу його стану, який розглядається як невід'ємна складова частина стратегічного планування. Загрози, які підстерігають підприємство, і можливості, які йому надаються, присутні саме в зовнішньому середовищі.

З одного боку, у зовнішньому середовищі підприємству загрожують конкуренти, недобросовісні постачальники, податкове законодавство, що швидко змінюється, соціальні катаклізми та багато інших чинників. З іншого боку, тут на підприємство чекають покупці та ресурси, необхідні для ведення бізнесу.

Підприємство має не тільки пристосовуватися до навколишнього середовища або потерпати від дії його непередбачуваних чинників, але й регулярно визначати свої потенційні можливості та загрози задля впливу на формування зовнішніх умов власної діяльності. Якщо навіть підприємство в змозі тільки визначити та класифікувати чинники зовнішнього середовища, які мають вплив на його діяльність, це вже дасть йому змогу підвищити ефективність діяльності. Встановлення та аналіз зовнішніх чинників

допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення, які забезпечують взаємодію підприємства із середовищем в короткостроковій та довгостроковій перспективі. На процес здійснення моніторингу і діагностики функціонування підприємства позначається вплив значної кількості чинників: рівень техніки та технології виробництва, соціально-економічні умови господарської діяльності, рівень науково-технічного потенціалу, кваліфікація кадрового складу та ін.

Мінливість зовнішнього середовища зумовлює необхідність розроблення методологічних аспектів і інструментарію прогнозування економічного стану підприємств промисловості в умовах невизначеності.

Значний внесок у розробку проблем формування моніторингово-діагностичних систем в управлінні діяльністю підприємств зробили вітчизняні та закордонні вчені-економісти: К. В. Алексеєв, Н. В. Алексеєнко, І. І. Бєлий, І. А. Бланк, О. Г. Бодров, І. В. Брянцева, І. Р. Бузько, І. М. Вєтрова, В. В. Вітлінський, В. М. Вовк, В. М. Гончаров, П. В. Єгоров, М. О. Кизим, А. І. Ковальов, Л. В. Максимова, Ю. П. Маркін, Л. О. Мармуль, Т. І. Олійник тощо.

*Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розроблення пропозицій щодо урахування результатів моніторингу в діяльності підприємства.*

Відповідно до мети в роботі необхідно визначити та вирішити такі науково-методичні та практичні завдання:

- розробити методичні підходи щодо моніторингу оточуючого середовища підприємства;
- навести маркетингову характеристику ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»;
- провести моніторинг оточуючого середовища методом SWOT-аналізу;
- визначити та проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства;
- ідентифікувати загрози та можливості підприємства;
- побудувати матрицю SWOT-аналізу;

- розробити стратегію підприємства з урахуванням змін оточуючого середовища;
- запропонувати до впровадження маркетинговий захід;
- розрахувати очікувані результати від впровадження заходу та його вплив на показники роботи підприємства.

*Об'єктом* дослідження є моніторинг оточуючого середовища.

*Предметом* дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти оцінювання результатів моніторингу.

*Методами* дослідження у дипломній роботі є методи кабінетних та польових досліджень. Основними методами польових досліджень, які використані в роботі, є опитування. Також використаний метод експертних оцінок, метод SWOT-аналізу, матричний метод.

*Структура і обсяг роботи.* Дипломна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Повний обсяг роботи – 77 сторінок, включаючи 13 таблиць. Список використаних джерел – 50 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО МОНІТОРИНГУ ОТОЧУЮЧОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність моніторингу оточуючого середовища

Поняття «моніторинг» використовується в різних сферах науково-практичної діяльності, тому має різні тлумачення. Термін «моніторинг» походить від лат. «monitor», що означає «той, що дивиться вперед», «той, що попереджує, застерігає». Це поняття вперше почало застосовуватись в екології та було введено перед Стокгольмською конференцією ООН 1972 року канадським ученим Р. Манном, що визначив моніторинг як "систему повторних спостережень за одним або більше елементами навколишньої природи в просторі та часі з певними цілями та попередньо заданою програмою"[43].

Термін «моніторинг» є в тлумачних словниках сучасної української мови, що почали видаватись після 2000р. Зокрема, у «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» наводиться таке визначення: «Моніторинг – це безперервне стеження за яким-небудь процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату». У сфері маркетингу поняття «моніторинг» вживається відносно недавно. Так, Джоббер Д., Діхтль Е. та Хершген Х. розглядаючи на підприємстві процес виконання функцій сучасного моніторингу маркетингового середовища, називали його «маркетинговим аудитом середовища». Котлер Ф. та Келлер К. Л. виділяли поняття «моніторинг» в рамках маркетингової інформаційної системи, як «збір маркетингової інформації, яка міститься всередині компанії та за її межами...». У роботі ототожнюється моніторинг маркетингового середовища з поняттям «маркетингова розвідка» "[43].

Педько А. І. у праці «Неокласична концепція маркетингових інформаційних систем підприємств» зазначає, що моніторинг маркетингового середовища дозволяє отримати максимально можливий обсяг маркетингової інформації, потрібний для складання правильних прогнозів. Підсумком обробки результатів моніторингу стає виявлення проблем, що становлять загрозу конкурентоспроможності та генерування гіпотез їх вирішення. Для перевірки висунутих гіпотез проводяться маркетингові дослідження. Після чого, при наявності максимально можливого обсягу інформації, оцінюються підприємницькі ризики. І, нарешті, виконується прогноз результатів маркетингової діяльності чи ринкового стану підприємства (обсяг продажів, прибуток, ринкова частка) [32, с.6].

В роботах Березкіної А. В. [2, с.53], Плісецького Д. Е. [34, с.8] та Побурко Я.О. [36, с.235] моніторинг розглядається як метод контролю: «...один із методів контролю, але контролю не результату, а процесу діяльності, виявлення тенденцій динаміки її розвитку...»; «...спеціально організоване, систематичне спостереження за станом об'єктів, явищ, процесів з метою їх оцінки, контролю або прогнозу...».

Ізраель Ю.А. зазначає, що моніторинг інформації є однією з функцій управління і його визначають як спостереження, оцінку і прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища [18, с.12].

У дослідженнях Шишкіна О.І. моніторинг розглядається як сукупність прийомів з відстеження, аналізу, оцінки і прогнозування соціально-економічних процесів, а також збору, обробки інформації і підготовки рекомендацій щодо управління розвитком [48, с.18]. У працях вчених моніторинг маркетингового середовища визначається як один з методів дослідження: «...моніторинг ринкової ситуації – система постійного отримання маркетингової інформації на основі періодичних досліджень...»; «...такі дослідження, як моніторинг комунікаційної активності конкурентів, ціновий моніторинг, моніторинг якості продукції і інше проводяться

службою маркетингу. Проаналізувавши різні визначення поняття моніторингу маркетингового середовища, можна зазначити, що ранні роботи авторів на дану тему здебільшого передбачають, що моніторинг – це спостереження, вимірювання та оцінка стану саме навколишнього середовища.

В роботах більшості сучасних авторів поняття моніторингу включає відстеження внутрішнього середовища компанії. Застосування терміну «моніторинг» для аналізу стану маркетингового середовища підкреслює постійність, безперервність процесів збору та аналізу інформації та реагування на отримані результати.

Важливим є підсистема моніторингу в структурі маркетингової інформаційної системи як постійно функціонуюча підсистема збору, обробки, аналізу та розподілення внутрішніх та зовнішніх поточних даних та інформації. У цій системі згідно з розробленою поточною методикою, яка включає відбір джерел інформації, періодичність отримання повідомлень, глибину пошуку тощо здійснюється збір зовнішньої поточної інформації щодо всіх можливих впливових факторів макро, мезо та мікро середовища. З банку даних отримується внутрішня інформація, яка стосується поточних фінансових, збутових, маркетингових результатів та їх динаміки, а з банку методів та моделей відбираються необхідні інструменти аналізу "[43].

Аналіз даних в системі моніторингу проводиться з метою виявлення змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі, які призводять або можуть призвести до невідповідностей між ринковою ситуацією та маркетинговою стратегією або тактикою підприємства, тобто симптомів маркетингових управлінських проблем, та подальшого коригування продуктово-ринкової стратегії підприємства. Отже, в усіх існуючих наукових роботах підкреслюється важливість моніторингу маркетингового середовища для стабільного функціонування підприємства на ринку. В новому інформаційно-комунікативному середовищі відкриваються нові можливості та висуваються нові вимоги до інформації та забезпечення інформаційних

процесів. Одним з найважливіших факторів нового середовища є швидкість появи і оновлення нової інформації. Щохвилини в Інтернеті створюється 1820 терабайт даних, обробляється близько 700 тисяч пошукових запитів, друкується 11 мільйонів повідомлень, близько 98 тисяч «твітів» та 695 тисяч постів у соціальній мережі Facebook, з'являється 217 нових мобільних користувачів, відправляється більше 168 мільйонів листів електронної пошти, завантажується 72 тисяч відео на YouTube та 900 фото і відео у Instagram. Дані мають різний формат: графічний, текстовий, аудіо-та відео-формати. За допомогою традиційного процесу моніторингу без використання нових можливостей інформаційно-комунікаційних технологій такі об'єми інформації неможливо опрацювати. Стрімке зростання продуктивності обчислювальної техніки, накопичення великих банків даних, нові вимоги до кількості та якості інформації спричинили необхідність формування нових підходів до аналізу даних. Технології інтелектуального аналізу даних (Data Mining, Text Mining, Web Mining, Call Mining), технології Big Data, що передбачають не тільки організацію генерування значні масиви даних, а й обробку неоднорідних та неструктурованих даних. Типами таких даних можуть бути текстові документи, веб-журнали, фото, відеозаписи, машинний код, геопросторові дані тощо. Усі ці дані не підлягають єдиній структуризації за допомогою бази даних та обробці традиційними методами аналізу. Нові технології поєднують класичні методи математичної та прикладної статистики, нові кібернетичні методи та останні досягнення в сфері інформаційних технологій. Це дає можливість об'єднання формального та неформального, якісного та кількісного аналізу [43]. Застосування нових технологій аналізу даних дозволяє розширити можливості моніторингу маркетингового середовища. Ще одним фактором, що впливає на необхідність реорганізації системи моніторингу, є активний розвиток ринку маркетингових технологій. На щорічній конференції MarTech в Сан-Франциско було представлено панорамний огляд основних маркетингових рішень. Їх загальна кількість склала близько 5 тис. Найбільшими за кількістю

рішень є наступні категорії: автоматизація продажів та бізнес-процесів, маркетинг в соціальних мережах та моніторинг, медійна програмована реклама, мобільний маркетинг, автоматизація маркетингу та лідогенерація, контент-маркетинг [43].

Значне збільшення кількості та розширення сфер використання програмних продуктів з автоматизації маркетингових процесів збільшують можливості по удосконаленню системи моніторингу, але, разом з цим, вимагають розв'язання нових завдань. Одним з них є необхідність постійного стеження за змінами на ринку маркетингових технологій та оцінювання доцільності їх впровадження для того, щоб не допустити відставання від конкурентів. Через швидкий темп розвитку інформаційних технологій, в першу чергу, потребує змін саме підхід до формування системи моніторингу. Якщо до цього часу система розглядалася як стабільний елемент маркетингової інформаційної системи, то на даний момент актуалізується потреба у постійному вдосконаленні та оновленні системи моніторингу маркетингового середовища за допомогою використання спеціалізованих інструментів та встановлення програмного забезпечення для спрощення процесу формування інформаційних активів підприємства. Підприємствам необхідно відслідковувати останні зміни та оновлення програмних продуктів для моніторингу, щоб підвищувати його результативність і тим самим підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності у порівнянні з конкурентами [43].

Основна ціль постійного вдосконалення системи моніторингу – це інтегрованість усіх сучасних інструментів і формування єдиної злагодженої високотехнологічної системи. Базуючись на існуючих трактуваннях системи моніторингу та враховуючи нові потреби в інформації в інформаційно-комунікативному середовищі, запропонуємо таке визначення. Отже, система моніторингу маркетингового середовища – адаптивна система збору, обробки, аналізу внутрішніх та зовнішніх даних у реальному часі з метою вчасного виявлення симптомів маркетингових управлінських проблем та

відстеження необхідності коригування тактичної та операційної діяльності підприємства [43].

Особливостями даного визначення є:

- підкреслення того, що постійно відбувається адаптація системи до змін у маркетинговому середовищі;
- врахування постійного функціонування системи в реальному часі;
- акцент на тому, що відбувається моніторинг як внутрішніх, так і зовнішніх даних;
- зазначення мети функціонування системи: вчасного виявлення симптомів маркетингових управлінських проблем та відстеження необхідності коригування тактичної та операційної діяльності підприємства.

Відповідно до визначених цілей, формується поточна методика моніторингу, що визначає порядок збору та аналізу інформації, підготовки звітів та реакцію на результати моніторингу. Пошук даних відбувається згідно з розробленою програмою, що включає джерела інформації, які підлягають опрацюванню з певною періодичністю та визначеною глибиною аналізу.

Джерела інформації можуть бути внутрішні: дані та інформація з корпоративних документів різних форматів, екстранету, пошти; та зовнішні: соціальні мережі, телебачення та відео, радіомовлення та аудіозаписи, Інтернет-сторінки (державні та корпоративні сайти, засоби масової інформації в Інтернеті, блоги, форуми) [43]. Для кожного напрямку моніторингу визначаються відповідні джерела, що детально представлені в табл. 1.1.

Частина внутрішніх та зовнішніх даних, які отримуються в процесі збору, вже зберігається в групованому виді, їх легко отримати та використовувати. Але є дані, які формуються в режимі реально часу, їх збір значно ускладнений, а іноді неможливий за допомогою традиційних методів. У зв'язку з цим, для організації якісного моніторингу підприємству необхідно мати сучасні програмні інструменти.

## Напрями моніторингу та джерела інформації

Напрямок моніторингу	Джерела інформації
Політико-правові фактори	Закони, норми, укази, акти опубліковані законодавчими і виконавчими органами державної влади країни; регіональними органами і відомствами; місцевими органами самоврядування; результати та звіти органів державної статистики; звіти інформаційно-аналітичних структур із окремих сфер міжнародного співробітництва; установ соціальної політики і праці, демографічних відомств, промислових концернів (представництв), ГО.
Економічні фактори	Результати досліджень органів державної статистики; новини національного банку країни; нормативно-правові акти законодавчих і виконавчих органів державної влади країни (Міністерства фінансів, Міністерства зовнішньоекономічних відносин, Міністерство економіки).
Соціальні та демографічні фактори	Акти та новини установ соціальної політики і праці; демографічних відомств; результати органів державної статистики; нормативно-правові акти законодавчих і виконавчих органів державної влади країни (Міністерства освіти, Міністерства культури, Міністерства праці та соціальної політики).
Технологічні фактори країни (Міністерства освіти і науки)	Спеціалізовані науково-дослідні інститути, бази патентів, галузеві виставки і конференції; звіти з конференцій суміжних галузей, нормативно-правові акти законодавчих і виконавчих органів державної влади.
Екологічні фактори	Бази стандартів і норм, звіти громадських організацій, результати досліджень органів державної статистики, нормативно-правові акти законодавчих і виконавчих органів державної влади країни.
Тенденції галузі та ринку	Звіти галузевих асоціацій, спілки, оглядита прогнози галузі та розвитку ринку, результати досліджень органів державної статистики та консалтингових компаній, звіти галузевих виставок та конференцій, спеціалізовані журнали та газети, річні звіти про діяльність фірм.
Цільова аудиторія	Сторінка компанії у соціальній мережі та сторінки конкурентів, галузеві сайти, форуми та блоги, згадування товару, ринку чи галузі у соціальних мережах, результати досліджень органів державної статистики та маркетингових агентств, а також профілі споживачів, що згадують компанію чи продукт, фото-, аудіо-та відеоматеріали
Конкуренти	Сайти конкурентів, їх сторінки у соціальних мережах, згадування про них на форумах та сайтах, у журналах та газетах, згадування про них на конференціях і виставках, фото-, аудіо-та відеоматеріали конкурентів.
Репутація, імідж	Тематичні блоги та форуми (галузеві, про ринок, про товар), тематичні сторінки у соціальних мережах, а також профілі споживачів, що згадують компанію чи продукт, фото-, аудіо-та відеоматеріали, журнали та газети, згадування про керівництво компанії і ключових осіб.
Товар	Відгуки та коментарі у тематичних блогах та форумах, соціальних мережах, тематичні сторінки у соціальних мережах, фото-, аудіо-та відеоматеріали, згадування про них на конференціях і виставках.

Деяка інформація надходить на підприємство у готовому для використання виді, інша – підлягає обробці, що включає підготовку даних та аналіз. В процесі підготовки проводяться певні операції над даними, зокрема, групування даних з метою підвищення їх інформативності, відбувається перетворення даних в зручний для користувача формат. Дані можуть бути представлені у вигляді звуку, відео, графіки, числової інформації чи у текстовому вигляді. Методи аналізу інформації обираються відповідно до об'єму масиву даних, форми представлення та шкали вимірювання. Але при цьому вибір обмежується можливостями програмного забезпечення, яке застосовується для перетворення даних в інформацію. Отже, якість отриманої інформації значною мірою залежить від можливостей програмного забезпечення, яке використовується на підприємстві. За результатами аналізу даних, формується поточний звіт з моніторингу, що відображає поточний стан всіх досліджуваних елементів маркетингового середовища та ступінь відповідності результатів поточної діяльності підприємства плановим показникам [43].

Порівняння планових та фактичних показників моніторингу може призвести до наступних результатів:

–значні зміни у ринковій ситуації не виявлені, фактичні показники ринкової діяльності близькі до прогнозних, що означає відсутність маркетингових управлінських проблем;

–виявлені значні ринкові загрози, істотні слабкі сторони підприємства, або планові показники ринкової діяльності є вищими за фактичні, що вказує на наявність маркетингової управлінської загрози, яку необхідно ліквідувати;

–отримані фактичні результати перевищують прогнозовані, існує невикористаний ресурсний потенціал підприємства, виникають труднощі чи помилки у процесі прогнозування або відбулися позитивні зміни у ринковому середовищі, що підтверджує існування маркетингової управлінської можливості, якою можна скористатися.

Отримані відхилення від планових показників є симптомами управлінських проблем, які потребують вирішення шляхом внесення відповідних змін у маркетингову стратегію чи тактику підприємства. В ряді випадків, якщо спостерігається нестаток інформації для прийняття управлінських рішень, за результатами моніторингу може бути ініційоване маркетингове дослідження [43].

Функціонування маркетингової інформаційної системи підприємства, однією з підсистем якої є система моніторингу маркетингового середовища, має на меті забезпечення управління підприємством маркетинговою інформацією. Інформація має не лише операційне та тактичне, але й стратегічне значення для підприємства. Тому інформаційні потоки, як при зборі інформації, так і при розповсюдженні результатів моніторингу, не обмежуються відділом маркетингу. В процес моніторингу маркетингового середовища залучені усі підрозділи підприємства. В кожному з них отримується інформація, що стосується даного підрозділу. При ефективній організації системи моніторингу отримані узагальнені результати передаються в єдиний інформаційний центр, що звітує перед керівництвом підприємства. Керівництво приймає рішення щодо наступних тактичних дій, яке доводиться до виконання підрозділам підприємства.

Отримана від усіх підрозділів маркетингова інформація узагальнюється в центрі моніторингу маркетингового середовища. Формуються звіти для керівництва підприємством. Вони містять результати досягнення поставлених цілей управління та виявлені симптоми управлінських проблем. Генеральний директор, розглядаючи результати моніторингу маркетингової інформації, приймає управлінські рішення щодо напрямів коригування діяльності підрозділів підприємства. Необхідні зміни в діяльності підприємства, а також у самій процедурі моніторингу, доводяться до керівників підрозділів [43].

Для підтримання системи моніторингу у стані, що максимально відповідає потребам підприємства та стану маркетингового середовища, в програму пошуку та аналізу інформації необхідно додати вивчення нових

потреб та можливостей самого моніторингу. Потрібно відслідковувати появу нових джерел інформації, нових аналітичних продуктів, що є у вільному доступі, а також нові методи обробки та аналізу даних, використання яких може підвищити результативність моніторингу. При виявленні нових можливостей та прийнятті рішення про доцільність їх використання, вносяться зміни у поточну програму моніторингу. Необхідно відстежувати появу нових та оновлення існуючих програмних продуктів, які можуть використовуватися для моніторингу, аналізувати доцільність та їх застосування, ефективність впровадження та можливість інтеграції з існуючою системою програмного забезпечення [43].

На підприємствах потрібно розробляти систему моніторингу різних об'єктів. Під системою моніторингу слід розуміти таку інформаційну систему, яка проводить безперервне стеження за об'єктом і аналіз його діяльності, як елемент управління [26].

Детально систему моніторингу економічних об'єктів описав Галіцин В.К. Він пише, що система моніторингу економічного характеру (СМЕ) – це така інформаційна система, яка проводить безперервне стеження за економічним об'єктом і аналіз його діяльності, як елемент управління [9, с.115].

СМЕ класифікуються в залежності від їх об'єкта спостереження, а саме – від його величини. І чим більшим буде об'єкт спостереження, тим складнішою за своєю функціональністю повинна бути СМЕ. Так, розділяють СМ зовнішнього та посередницького середовища і внутрішнього середовища для невеликих і середніх економічних об'єктів, та СМ стратегічного та оперативного характеру – для великих об'єктів. В даному випадку під об'єктом СМ маються на увазі підприємства, великі фірми, галузі економіки, банківська система, економіка одної або кількох країн в цілому [26].

Галіцин В.К. виділяє наступні принципи функціонування СМЕ [9]:

1. Цільова спрямованість і конкретність при виборі вимірювальних

величин. Цей принцип означає, необхідність вибору лише тільки тих вимірювальних величин, які необхідні для вирішення задач моніторингу.

2. Об'єктивність даних моніторингу. Цей принцип означає, що вимірювальні величини не доступні для корекції або затримок не лише для учасників моніторингу, а й для сторонніх суб'єктів.

3. Безперервність моніторингу. Графік роботи моніторингу узгоджується зі споживачами та має чітку послідовність вводу вимірювальних величин та виводу вихідних даних.

4. Мінімізація кількості досліджуваних показників підприємства. Зайві дані можуть негативно впливати на процес моніторингу, ускладнюючи та збільшуючи його тривалість, знижуючи точність оцінювання.

5. Орієнтація на певну об'єктну область. Об'єктна область є визначальною для системи моніторингу, адже вона визначає набір вимірювальних величин, форму подання результатів, технічні засоби обробки, пристрої введення та виведення інформації, її носії, тощо.

6. Керованість СМ. Кожна СМ має бути керованою, тобто до її складу має входити система управління моніторингом. Термін життєдіяльності такої системи повинен бути рівним терміну дії її об'єкта. Вона не є статичною і може змінюватися в залежності від нових, часто непередбачуваних, подій. Схему контуру управління та його взаємозв'язок із зовнішнім середовищем наведено

7. Забезпечення повноти і своєчасності подання інформації. Вимоги до повноти та своєчасності інформації визначаються об'єктом моніторингу та споживачем. У відповідність до цих вимог потрібно використовувати й відповідні технічні, програмні, інформаційні та організаційні можливості.

8. Чіткість подання інформації. Форма і чіткість подання даних визначається об'єктною областю моніторингу та споживачем, для якого ця інформація призначена.

9. Мінімізація загрози помилковості даних. Цей принцип означає надійність отриманих даних.

10. Максимальне задоволення інформаційних запитів споживача. Запит споживача може представляти собою алгоритми обробки інформації у СМ. Типовими алгоритмами-запитами споживачів можуть бути прогнозування змін вимірювальних величин, аналіз відхилень величин від планових, оцінка якості функціонування об'єкту моніторингу, тощо.

11. Обслуговування СМ внутрішнього, посередницького і зовнішнього середовища. Цей принцип означає обов'язкове дослідження інформації, що надходить у СМ із зовнішнього, внутрішнього і посередницького середовища.

12. Забезпечення конфіденційності інформації. Принцип забезпеченості конфіденційності інформації є необхідним в час сучасних технологій. Потрібно вчасно встановлювати сучасніші технічні, програмні та організаційні засоби захисту інформації.

13. Наявність засобів і алгоритмів обробки інформації за запитами споживача. Засоби та алгоритми обробки інформації залежать від побажань споживача. Природно, що їх кількість збільшує тривалість процесу моніторингу та його вартість [26].

## **1.2. Характеристика складових моніторингу маркетингового середовища**

Маркетингове середовище складається з мікросередовища та макросередовища.

Мікросередовище містить п'ять елементів: постачальники, посередники, конкуренти, споживачі, органи державної влади країни, які впливають на національну економіку та політику держави. Вони і є об'єктом моніторингу. При проведенні моніторингу і діагностики діяльності підприємства необхідно врахувати галузеві особливості підприємства, його стратегію. Водночас вибір навіть найефективнішої стратегії ще не гарантує

підприємству успішного розвитку, оскільки механізми її реалізації на практиці, зазвичай, досить складні і суперечливі і вимагають залучення значного обсягу ресурсів.

Постачальники та конкуренти мають найбільший вплив на економічну складову економічної безпеки підприємства, оскільки вони формують середовище, в якому функціонує підприємство. Аналіз показників діяльності, цілей і стратегії конкурентів – найважливіший етап дослідження становища підприємства на ринку. Без поглибленого вивчення особливостей і характеру стратегії найбільших конкурентів неможливо оцінити їхню дію на ринку збуту, ступінь дестабілізуючого впливу на різні сторони функціонування підприємства. Спрогнозувати поведінку конкурентів можливо на основі вивчення фінансових результатів діяльності конкурентів, їх стратегії, методів управління, збутової політики, технологій виробництва [26].

Споживачі фактично впливають на фінансову та суспільно-політичну безпеку, адже можуть не тільки скоротити прибутки підприємства, а й зробити йому негативну рекламу, що погано відіб'ється на його іміджеві.

Державні органи влади прямо впливають на правову, інформаційну, екологічну, суспільно-політичну складові економічної безпеки підприємства. Приймаючи закони, державні органи влади можуть лобіювати інтереси певних підприємців, збільшувати податковий тягар, підвищувати санітарні та екологічні норми, змінювати вимоги до документообігу у країні.

До внутрішніх об'єктів моніторингу можуть відноситись фінансовий, технологічний, кадровий стани підприємства та інформаційне забезпечення [26].

Найважливішим є фінансовий стан, адже не маючи коштів важко вплинути на процеси, що протікають на підприємстві. До фінансового стану відноситься і цінність активів та пасивів підприємства, кількість оборотних коштів, кредитний рейтинг, тощо. Його падіння відразу ж відіб'ється на інших складових.

Технологічний стан включає в себе технічну забезпеченість підприємства, починаючи від транспорту та верстатів, закінчуючи комп'ютерною та офісною технікою. Також до цього виду об'єкта входить і стан існуючої техніки. Технічний стан впливає на науково-технічну складову, частково на силову та інноваційну. Причиною цього в тому, що силова безпека напряму залежить від техніки, яка використовується; а винайдення та втілення у виробництво інновацій не можливе на занадто застарілій техніці [26].

Кадровий стан безпосередньо впливає на відповідну складову економічної безпеки підприємства. Людський фактор є одночасно і найслабкішою і найсильнішою ланкою в системі. Мотивовані працівники можуть збільшувати продуктивність своєї праці в декілька разів, в той же час, ті ж працівники можуть сповільнювати процеси на підприємстві або шпигувати на конкурентів.

Інформаційна безпека включає в себе інформованість служби економічної безпеки підприємства, збір та обробку інформації (тобто ефективність проведення самого моніторингу), аналіз отриманих даних та винайдення засобів подолання можливих проблем. Недостатнє інформаційне забезпечення негативно впливає на інформаційну, науково-технологічну та інноваційну складові економічної безпеки підприємства.

На сьогоднішній день, функціонування моніторингу не можливе без впровадження інформаційних систем. Якщо така система стабільно функціонує у час, для неї визначений порядок формування споживачів, джерел інформації, технічного та інших видів забезпечення, то її називають системою моніторингу [26].

Слід зауважити, що використання моніторингу як серйозної конкурентної переваги неможливо, у зв'язку з відстороненістю від безпосередніх процесів управління підприємством і несистемний характер досліджень.

Для більш ефективного використання переваг моніторингу, як конкурентного чинника, необхідно створити і впровадити на підприємство систему моніторингу показників економічної безпеки [26].

Маркетингове макросередовище представлено такими чинниками: економічне середовище, політичне, природне, соціально-культурне, науково-технічне. Моніторинг економічного середовища проводиться за показниками економічної безпеки. Система моніторингу економічної безпеки вирішує такі завдання:

1. Оцінювання ефективності проведеної політики забезпечення економічної безпеки з урахуванням динамічних змін відповідних зовнішніх чинників.

2. Оцінювання системних ризиків по кожній зі складових економічної безпеки.

3. Вирішення практичних завдань, пов'язаних з розподілом фінансових і інших ресурсів, формуванням резервних фондів.

4. Прогнозування розвитку економічної безпеки, а також середовища її формування, визначати потребу в фахівцях, ресурсах для повної ліквідації або ослаблення впливу загроз, які можуть виникнути в майбутньому.

Відносно економічної безпеки, катастрофою називається такий стан підприємства, при якому будь-яка загроза може викликати банкрутство або значні збитки. Ідеалом буде називатися такий стан підприємства, при якому ніякі зовнішні або внутрішні загрози не зможуть вплинути на його життєдіяльність. Слід зазначити, що в кожен момент часу існує 3 види станів економічної безпеки – фактичний, прогнозний і цільовий.

В рамках процесу впровадження системи моніторингу обов'язково повинен бути здійснений комплекс заходів, спрямований на підвищення пасивної ефективності використання системи. Під пасивною ефективністю слід розуміти підвищення ефекту використання системи за рахунок факторів, які прямо пов'язані з діяльністю самої системи. До основних таких заходів належать:

– Навчання представників всіх підрозділів підприємства по збору, перевірці достовірності і функціонування системи моніторингу його ЕБ, методології аналізу результатів моніторингу.

– Визначення складу підрозділів для пілотного і основного проектів створення системи моніторингу – учасників моніторингу по кожному напрямку забезпечення економічної безпеки.

– Проведення роботи з керівниками всіх зацікавлених підрозділів, задіяних в моніторингу, і керівниками всіх структурних елементів, бригад, відділів на предмет їх сприяння в організації робіт по створенню і забезпечення функціонування системи.

Після впровадження системи моніторингу економічної безпеки, а також з урахуванням його помилок і недоробок – може бути створена єдина система отримання, зберігання і обробки первинної інформації, отриманої від підрозділів-учасників моніторингу.

Результатом системи моніторингу є не тільки визначення показників діяльності підприємства та аналіз їх значень, а й обчислення ступеня відносної ефективності забезпечення економічної безпеки і роботи системи моніторингу.

Особливий інтерес представляє моніторинг природного (екологічного) середовища.

Екологічний моніторинг підприємства – сучасна форма реалізації процесів екологічної діяльності за допомогою засобів інформатизації, що забезпечує регулярне оцінювання та прогнозування стану середовища життєдіяльності суспільства та інтересів людини, а також умов функціонування підприємства для прийняття управлінських рішень з екологічної безпеки, збереження навколишнього природного середовища та раціонального природокористування, запобігання кризовим змінам екологічного стану довкілля та надзвичайним екологічним ситуаціям [13].

Мета екологічного моніторингу підприємства – констатація фактів, проведення експериментів, моделювання процесів, їх прогнозування.

Завдання екологічного моніторингу підприємства: спостереження за фактичним станом біосфери та її змінами; визначення змін, викликаних діяльністю ФП, узагальнення результатів спостережень; оцінка змін біосфери та їх тенденцій; виявлення тенденцій, зумовлених антропогенною діяльністю; прогнозування тенденцій у зміні стану біосфери [13].

Система моніторингу навколишнього природного середовища будується на принципах:

- об'єктивності та достовірності;
- систематичності спостережень за станом навколишнього природного середовища;
- узгодженості нормативного та методичного забезпечення;
- узгодженості технічного та програмного забезпечення;
- комплексності в оцінці екологічної інформації;
- оперативності проходження інформації між окремими ланками системи;
- відкритості інформації для населення;
- багаторівневості.

Екологічний моніторинг здійснюється на чотирьох рівнях:

- локальний – на території окремих об'єктів (підприємств), міст, ділянках ландшафтів;
- регіональний – в межах адміністративно-територіальних одиниць, на територіях економічних і природних регіонів. Він отримує дані про забруднення атмосфери і водойм від міських і промислових контрольних станцій;
- національний – на території країни в цілому моніторинг означає статистичну обробку та аналіз даних про забруднення навколишнього природного середовища від регіональних систем, зі штучних супутників землі та космічних орбітальних станцій;
- глобальний – система моніторингу за всією земною кулею. Глобальні системи моніторингу навколишнього природного середовища

використовуються для досліджень і охорони природи та здійснюються на основі міжнародних угод у цій сфері [13].

Залежно від призначення здійснюється загальний, кризовий та фоновий моніторинг.

Загальний (стандартний) моніторинг навколишнього природного середовища – це оптимальні за кількістю параметрів спостереження в пунктах, об'єднаних в єдину інформаційно-технологічну мережу, які дають змогу на основі оцінки та прогнозування стану навколишнього середовища регулярно розробляти управлінські рішення на всіх рівнях [14].

Оперативний (кризовий) моніторинг навколишнього природного середовища – це інтенсивні спостереження за природними об'єктами, джерелами техногенного впливу, розташованими в районах екологічної напруженості, у зонах аварій та природних явищ із шкідливими екологічними наслідками, з метою забезпечення своєчасного реагування на кризові та надзвичайні екологічні ситуації і прийняття рішень щодо їх ліквідації, створення нормальних умов для життєдіяльності населення та господарювання.

Фоновий (науковий) моніторинг навколишнього природного середовища – це спеціальні високоточні спостереження за всіма складовими навколишнього середовища, а також за характером, складом, колообігом та міграцією забруднювальних речовин, за реакцією організмів на забруднення на рівні окремих популяцій, екосистем і біосфери в цілому [14].

Моніторинг якості повітря. Державною гідрометеорологічною службою (МНС) здійснюються спостереження за забрудненням атмосферного повітря у 53 містах України на 162 стаціонарних, двох маршрутних постах спостережень та двох станціях транскордонного переносу. Ведуться спостереження за хімічним складом атмосферних опадів та за кислотністю опадів [12].

Програма обов'язкового моніторингу якості атмосферного повітря включає сім забруднюючих речовин: пил, двоокис азоту (NO<sub>2</sub>), двоокис

сірки (SO<sub>2</sub>), оксид вуглецю, формальдегід (H<sub>2</sub>CO), свинець та бенз(а)пірен. Деякі станції здійснюють спостереження за додатковими забруднюючими речовинами. Проводиться аналіз наявності забруднюючих речовин в опадах та сніговому покриві.

Державна екологічна інспекція (Мінприроди) здійснює вибірковий відбір проб на джерелах викидів. Вимірюється понад 65 параметрів.

Санітарно-епідеміологічна служба МОЗ здійснює спостереження за якістю атмосферного повітря у житловій та рекреаційній зонах, зокрема поблизу основних доріг, санітарно-захисних зон та житлових будинків, на території шкіл, дошкільних установ та медичних закладів в містах та в робочій зоні. Крім того, здійснюється аналіз якості повітря у житловій зоні за скаргами мешканців.

Моніторинг стану вод суші. Державна гідрометеорологічна служба (МНС) проводить моніторинг гідрохімічного стану вод на 151 водному об'єкті, а також здійснює гідробіологічні спостереження на 45 водних об'єктах. Отримуються дані по 46 параметрах, що дають можливість оцінити хімічний склад вод, біогенні параметри, наявність зважених часток та органічних речовин, основних забруднюючих речовин, важких металів та пестицидів. На 8 водних об'єктах проводяться спостереження за хронічною токсичністю води. Визначаються показники радіоактивного забруднення поверхневих вод [12].

Державна екологічна інспекція (Мінприроди) відбирає проби води та отримує дані по 60 вимірюваних параметрах. Державний комітет по водному господарству проводить моніторинг річок, водосховищ, каналів, зрошувальних систем і водойм у межах водогосподарських систем комплексного призначення, систем водопостачання, транскордонних водотоків та водойм у зонах впливу атомних електростанцій. Контроль якості води за фізичними та хімічними показниками здійснюється на 72 водосховищах, 164 річках, 14 зрошувальних системах, 1 лимані та 5 каналах комплексного призначення. Крім того, у рамках радіаційного моніторингу

вод водогосподарськими організаціями здійснюється контроль вмісту радіонуклідів у поверхневих водах [14].

Санітарно-епідеміологічна служба (МОЗ) проводить спостереження за джерелами централізованого та децентралізованого постачання питної води, а також місцями відпочинку вздовж річок та водосховищ. Підприємствами Державної геологічної служби (Мінприроди) здійснюється моніторинг стану підземних вод. У місцях моніторингу проводиться оцінка рівня залягання підземних вод (наявність), їх природного геохімічного складу. Проводяться визначення 22 параметрів, в тому числі концентрації важких металів та пестицидів [14]. Санітарно-епідеміологічна служба (МОЗ) здійснює хімічний аналіз підземних вод, які призначаються для питного споживання.

Моніторинг прибережних вод. Державна гідрометеорологічна служба (МНС) управляє мережею моніторингу стану прибережних вод, яка складається з станцій моніторингу у місцях скиду стічних вод та науково-дослідних станцій, що розташовані на прибережних територіях Чорного та Азовського морів. На існуючих станціях проводяться вимірювання від 16 до 26 гідрохімічних параметрів вод та донних відкладів [12].

Державні інспекції охорони Чорного та Азовського морів (Мінприроди) мають власні системи спостережень. До їх повноважень відносяться щомісячні відбори проб та аналіз впливу джерел забруднення, які розташовані на узбережжі; моніторинг скидів з кораблів; забруднення від діяльності з пошуку та видобування нафти, газу і будівельних матеріалів на морському шельфі; нагляд за використанням живих ресурсів моря. Державна санітарно-епідеміологічна служба (МОЗ) здійснює моніторинг якості морської води в зонах рекреаційного та оздоровчого водокористування.

Моніторинг стану ґрунтів. Державна гідрометеорологічна служба (МНС) здійснює моніторинг забруднення ґрунтів сільськогосподарських земель пестицидами та важкими металами у населених пунктах. Проби відбираються раз у п'ять років, проби на важкі метали у містах Костянтинівка та Маріуполь відбираються щороку [12].

Державна екологічна інспекція (Мінприроди) здійснює відбір проб на промислових майданчиках в межах країни. Загальна кількість параметрів, що вимірюються 27. Установи МОЗ здійснюють моніторинг стану ґрунтів на територіях їх можливого негативного впливу на здоров'я населення. Найбільше охоплені території вирощення сільськогосподарської продукції, території в місцях застосування пестицидів, ґрунти в зоні житлових масивів, дитячих майданчиків та закладів. Досліджуються проби ґрунту в місцях зберігання токсичних відходів на території підприємств та поза територією підприємств у місцях їх складування або захоронення.

Мінагрополітики здійснює спостереження за ґрунтами сільськогосподарського використання. Здійснюються радіологічні, агрохімічні та токсикологічні визначення, залишкова кількість пестицидів, агрохімікатів і важких металів [14].

Моніторинг показників біологічного різноманіття. Через обмежене бюджетне фінансування моніторинг здійснюється тільки за видами, які представляють промисловий інтерес (дерева, риба, дичина).

Підприємства Держкомлісгоспу проводять моніторинг лісової рослинності у 24 областях країни. Здійснюється оцінка біомаси, пошкодження її біотичними та абіотичними чинниками; мисливської фауни, біорізноманіття; радіологічні визначення. Деякі дослідження здійснюються через надання міжнародної допомоги, або в рамках міжнародних програм [12].

Моніторинг радіаційного випромінювання. Державна гідрометеорологічна служба (МНС) здійснює спостереження за радіоактивним забрудненням атмосфери шляхом щоденних замірів доз гамма-радіаційної експозиції (ГРЕ), осідання радіоактивних частинок з атмосфери та вмісту радіоактивного аерозолю в повітрі. Здійснюються заміри радіоактивного забруднення поверхневих вод на 8 водних об'єктах. Поблизу атомних електростанцій Державна гідрометеорологічна служба здійснює

заміри радіоактивного забруднення поверхневих вод цезієм-137 у та забруднення ґрунтів [12].

Лабораторії моніторингу Мінагрополітики проводять контроль у місцях концентрації радіоактивних речовин у ґрунтах та харчових продуктах. МНС здійснює моніторинг доз ГРЕ на 10 автоматизованих пунктах поблизу атомних електростанцій. У межах 30-кілометрової зони навколо Чорнобильської АЕС (зони відчуження), МНС здійснює спостереження за концентрацією радіонуклідів; радіонуклідами в атмосферних опадах, а також концентрацією «гарячих» частинок у повітрі. Міжнародна радіоекологічна лабораторія Чорнобильського центру атомної безпеки, радіоактивних відходів та радіоекології у Славутичі, здійснює моніторинг впливу радіації на біоту у зоні відчуження.

В межах Державної цільової екологічної програми проведення моніторингу навколишнього природного середовища, у тому числі, передбачено розширення мережі автоматизованих постів спостережень за забрудненням атмосферного повітря в екологічно небезпечних містах [12].

### **1.3. Методи проведення моніторингу оточуючого середовища підприємства**

Для вирішення завдань моніторингу оточуючого середовища дослідниками пропонується ряд інструментів [2], серед яких найпоширенішими є наступні:

- визначення дескрипторів – використовуються для короткого опису та розмежування сегментів зовнішнього середовища та характеризують найважливіші тенденції розвитку за змін зовнішніх факторів;
- аналіз факторів, подій та відхилень – аналітичні процедури, спрямовані на дослідження минулої фактичної інформації, на вивчення інформації, орієнтованої на минуле та майбутнє, а також на аналіз

майбутньої інформації, проводяться як у формі виключно аналізу фактів, так і у формі причинно-наслідкового аналізу;

- функціонально-вартісний аналіз – об'єктом аналізу можуть виступати певні товари, товарні групи та торговельно-технологічні процеси, допомагає підвищити ефективність господарської діяльності, а саме: оптимізувати співвідношення витрат та результатів при реалізації певних процесів, здійснення яких необхідне для ведення бізнесу;

- бенчмаркінг – передбачає точний вимір та порівняння усіх операцій, технологічних процесів, методів організації торгівлі на найкращих підприємствах конкурентах з метою підвищення господарської діяльності власної торговельної мережі;

- PIMS- аналіз – передбачає дослідження впливу ринкових стратегій на прибуток та проводиться для суб'єкта господарювання в цілому та для його окремих підрозділів на базі банку даних про більш ніж 2000 однорідних полів бізнесу – методи прогнозування. Використання методів прогнозування стану зовнішнього середовища слугує основою для оцінки альтернатив поведінки торговельної мережі під впливом зовнішніх факторів. Такі методи передбачають використання математичних функцій, що ґрунтуються на оцінці значень за минулі періоди, їх можливо поділити на дві групи: однопараметричні та багато параметричні методи;

- аналіз сильних та слабких сторін – передбачає оцінку сильних та слабких сторін на основі визначення критеріїв по всім найважливішим сферам відповідальності;

- діагностика за слабкими сигналами – передбачає виявлення ранніх та неточних ознак (слабких сигналів), що свідчать про зародження кризових явищ у зовнішньому середовищі, на основі чого служба контролінгу має можливість оперативно розробити варіанти управлінських рішень для запобігання розвитку кризи в економічній системі торговельної мережі;

- сценарії – за їх допомогою можливо розробляти картини майбутнього стану зовнішнього середовища торговельної мережі, які відображають

гіпотетичну послідовність подій, характеризують причинно-наслідкові зв'язки між ними, а також ключові параметри, що мають найважливіше значення для прийняття управлінських рішень;

- система раннього попередження – надає інформацію про потенційні небезпеки із зовнішнього середовища торговельної мережі, завдяки чому керівництво може приймати оперативні та адекватні реальній ситуації управлінські рішення, а також дозволяє менеджерам виявляти додаткові можливості;

- ідентифікація зовнішніх можливостей та загроз. Це метод SWOT – аналізу. Завдання SWOT- аналізу – надати керівникові необхідну інформацію для обґрунтованого вибору маркетингової стратегії з урахуванням подальших змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах функціонування підприємств. Результати проведеного SWOT-аналізу із застосуванням конкретних матриць виступають надійним підґрунтям для формулювання основних положень стратегічного розвитку підприємств [30].

До основних завдань SWOT- аналізу відносять: виявлення можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення загроз і розробку заходів щодо знешкодження їх впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх із ринковими можливостями; визначення слабостей фірми та розробка стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів. Метод SWOT-аналізу діяльності підприємств є загальною схемою, яку кожного разу необхідно пристосовувати до конкретних умов та до вирішення певних завдань. Частіше за все такими завданнями є формування комплексу дій щодо перетворення слабких сторін підприємства на переваги, загроз на можливості, а також розвитку сильних позицій [30].

Після того, як складено конкретний список слабких і сильних сторін підприємства, а також можливостей та загроз, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для цього необхідно скласти матрицю SWOT. Матриця SWOT будується в двох векторах: стан зовнішнього середовища

(горизонтальна вісь) і стан внутрішнього середовища (вертикальна вісь). Кожний вектор розбивається на два рівні: можливості і загрози, які були виявлені у зовнішньому середовищі, сила і слабкість потенціалу підприємства. На перетинах окремих складових груп факторів формуються чотири поля (квадранти). Для них характерні певні стратегічні вказівки, які формулюються на основі взаємозв'язків окремих елементів SWOT і які необхідно враховувати під час розроблення стратегії відповідного типу.

Таким чином, алгоритм проведення SWOT-аналізу складається з таких основних кроків:

- 1) формування експертних груп;
- 2) заповнення матриці SWOT;
- 3) проведення експертного оцінювання;
- 4) обробка (зведення) результатів;
- 5) аналіз результатів.

Успішне застосування методології SWOT-аналізу допомагає структурувати наявну інформацію, по-новому поглянути на поточну ситуацію і не лише оцінити можливості, розкрити загрози, але і спробувати на підставі цього отриману інформацію врахувати у майбутніх стратегіях розвитку підприємства. Саме за цим методом буде проведений моніторинг оточуючого середовища підприємства [30].

Висновки до розділу 1.

1. Термін «моніторинг» походить від лат. «monitor», що означає «той, що дивиться вперед», «той, що попереджує, застерігає». Це поняття вперше почало застосовуватись в екології та було введено перед Стокгольмською конференцією ООН 1972 року канадським ученим Р. Манном, що визначив моніторинг як "систему повторних спостережень за одним або більше елементами навколишньої природи в просторі та часі з певними цілями та попередньо заданою програмою".

2. При проведенні моніторингу і діагностики діяльності підприємства необхідно врахувати галузеві особливості підприємства, його стратегію.

Водночас вибір навіть найефективнішої стратегії ще не гарантує підприємству успішного розвитку, оскільки механізми її реалізації на практиці, зазвичай, досить складні і суперечливі і вимагають залучення значного обсягу ресурсів.

3. Для вирішення завдань моніторингу оточуючого середовища дослідниками пропонується ряд інструментів, серед яких найпоширенішим є використання SWOT-аналізу. Аналіз сильних та слабких сторін передбачає оцінку сильних та слабких сторін на основі визначення критеріїв по всіх найважливішим сферам відповідальності. Метод SWOT-аналізу діяльності підприємств є загальною схемою, яку кожного разу необхідно пристосовувати до конкретних умов та до вирішення певних завдань.

## РОЗДІЛ 2

### МОНІТОРИНГ ОТОЧУЮЧОГО СЕРЕДОВИЩА ПРАТ «КОМБІНАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»

#### 2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» знаходиться в Україна, 49051, Дніпропетровська область, місто Дніпро, вулиця Журналістів, будинок 15. ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» був заснований на базі Дніпропетровського міського молокозаводу №2, побудованого ще у 1976 р. [31].



Рис. 2.1. Заводоуправління ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Форма власності підприємства – недержавна. Місія підприємства полягає у використанні передових технологій для виробництва смачних і корисних молочних продуктів з кращими національними традиціями. Це дає кожному працівнику компанії гідну заробітну плату, стабільність і впевненість у завтрашньому дні, а також партнерам – спільне підприємство, що приносить прибуток.

Філії підприємства представлені в таких великих містах України як Київ, Одеса, Харків.

Основна сфера діяльності підприємства – молочна промисловість. До складу ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» входять:

- Васильковський сирзавод;
- Царичанський маслозавод;
- Перещепинський молочний цех;
- Новомосковський фруктовий цех [31].

За час свого існування комбінат зарекомендував себе як виробник високоякісної молочної продукції в широкому асортименті і вже багато років утримує позиції лідера на українському ринку. На даний час підприємство входить у п'ять найсильніших виробників молокопродуктів в Україні. Щодня переробляється понад 250 т молока.

Основні види діяльності підприємства:

- Перероблення молока та виробництво сиру.
- Виробництво продуктів дитячого харчування та дієтичних продуктів.
- Перероблення та консервування овочів та фруктів, не віднесені до інших.

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» виготовляє продукцію для торгових марок «Злагода» та «Любимчик» [31].



Рис. 2.2. Логотип ТМ «Злагода»

Торгівельна марка «Злагода», продовжуючи традиції комбінату і спираючись на досвід кваліфікованих співробітників підприємства, за кращу

якість натуральних продуктів харчування неодноразово відзначалася вищими нагородами на міжнародних виставках, конференціях, ярмарках і дегустаціях, що проходили в США, Франції, Швейцарії, Бельгії, Німеччині, Росії та Україні.



Рис. 2.3. Логотип ТМ «Любимчик»

Також на українському ринку продукція ПрАТ «Придніпровський комбінат» представлена торговою маркою «Любимчик», що являє собою серію глазурованих сирів з високим вмістом жиру. Усі права на торгові марки «Злагода» та «Любимчик» належать ПрАТ «Комбінат «Придніпровський».

До асортименту входять:

- FRESHі;
- смузі;
- пряжена серія;
- дитяче харчування;
- молоко;
- кефіри;
- йогурти;
- сметана;
- глазуровані сирки;
- твороги;
- сири;
- масло.

Розглянемо динаміку виробництва асортиментних груп за даними табл.

2.1.

Таблиця 2.1

### Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп

#### ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Найменування асортиментних груп продукції	Вироблено продукції, т		Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Молоко	28719	30024	1305	4,5
2. Творожна продукція	3756	4229	473	12,6
3. Кисломолочна продукція	23425	22255	-1170	-5,0

Господарський портфель містить 3 великих асортиментних групи: «Молоко», «Творожна продукція» та «Кисломолочна продукція». Найбільшими темпами у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросла асортиментна група «Творожна продукція» – на 12,6%. Меншими темпами, але теж зросла асортиментна група «Молоко» – на 4,5%. А обсяги виробництва групи «Кисломолочна продукція» зменшилися на 5%.

Розглянемо структуру асортименту за даними табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Динаміка структури асортименту продукції

Найменування асортиментних груп продукції	Реалізовано продукції у вартісному виразі, млн. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік	
1. Молоко	428,02	483,16	31,1	30,9	-0,2
2. Творожна продукція	347,19	448,62	25,3	28,7	3,4
3. Кисломолочна продукція	599,02	634,02	43,6	40,4	-3,2
Разом	1374,23	1565,80	100	100	-

Структура реалізованої продукції майже не змінилася у 2020 р. порівняно з 2019 р. Найбільшою за обсягами реалізації є асортиментна група «Кисломолочна продукція», яка займає 40-44% у структурі. Група «Молоко» займає 30-31%, питома вага групи «Творожна продукція» – 25-29%.

Постачальниками сировини (тобто молока) для підприємства є ДП «Житомирський молокозавод», приватні господарства. Споживачами продукції, яку виготовляє «Комбінат «Придніпровський», є люди всіх

вікових категорій, від дітей (так як ТМ «Злагода» виготовляє дитяче харчування) до людей похилого віку.

Український молочний ринок є висококонкурентним, бо існує тільки 15-18 великих гравців, не кажучи вже про численних маленьких місцевих жителів. Конкуренцію створюють більше сотні виробників. Найбільші компанії включають Galacton, Wimm-Bill-Dann, Lactalis, Unimilk, Danone, Galicia, Nestle, всі вони виробляють молочну продукцію і є доволі серйозними конкурентами. Ринок досить розвинений і насичений. Головними конкурентами ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є такі торгові марки, як :

- ТМ «Волошкове поле».
- ТОВ «МД Фанні».

Посередниками й звісно реалізаторами товарів та продукції є найбільші та найвідоміші всесвітні і українські супермаркети такі як: АТБ -маркет, Метро Кеш-енд-Кері, Амстор, Сільпо, Фоззи, ФудАшан Україна, Білла Україна, Таврия-плюс ТОВ, ОМЕГА ТОВ, саме на їхніх полицях розмістилась продукція торгових марок: «Злагода» та «Любимчик».

Контактні аудиторії ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»: ПАТ "Райффайзен Банк Аваль".

Розглянемо показники роботи підприємства за даними табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні показники діяльності ПрАТ «Комбінат  
«Придніпровський»**

Показники	Один. виміру	2019 рік	2020 рік	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.	1374227	1565803	191576	13,94
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1023091	1170541	147450	14,41
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	50322	57618	7296	14,50
4. Витрати на збут	тис. грн.	237912	230715	-7197	-3,03

1	2	3	4	5	6
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1311325	1458874	147544	11,25
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	62902	106929	44027	70,0
7. Прибуток чистий	тис. грн.	40233	84444	44211	Збільшення у 1,1 рази
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	95,42	93,17	-2,25	-2,36
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,93	5,39	2,46	x
10. Рентабельність реалізованої продукції	%	4,80	7,33	2,53	x

Джерело: складено за [16]

Підприємство у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. покращило показники діяльності. Так, чистий дохід показав зростання на 13,94%. Зменшилися витрати на збут на 3,03%. На 70% зріс прибуток від реалізації продукції та в 1,1 рази збільшився чистий прибуток. Відбулося зменшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 2,36%, що є позитивним чинником. Зросли значення показників рентабельність діяльності та рентабельність реалізованої продукції відповідно на 2,46% та 2,53%.

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» відзначений нагородою «Факел Бірмінгема» – «За економічну стабільність і розвиток в несприятливих умовах» (США). Є багаторазовим переможцем Всеукраїнського конкурсу-виставки «Кращий вітчизняний товар» і «100 кращих товарів України».



Рис. 2.4. Birmingham torch award (Бірмінгем, Алабама, США)

Також міжнародної нагороди «Золотий ягуар» – «За зразкове ведення бізнесу, високий професіоналізм та партнерську надійність».



Рис. 2.5. Міжнародна нагорода «Золотий ягуар»

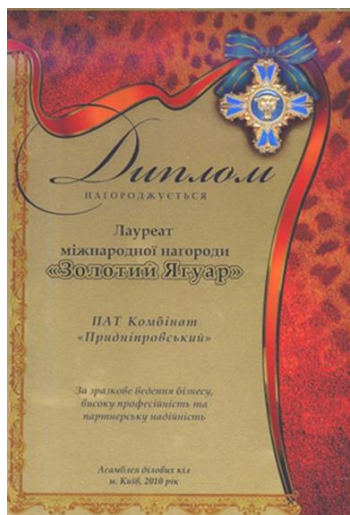


Рис. 2.6. Диплом міжнародної нагороди «Золотий ягуар»

Продукція ТМ «Злагода» удостоєна вищої нагороди конкурсу Французької Асоціації сприяння національній промисловості «За якість», а також має Диплом якості євроринку.

## 2.2. Моніторинг оточуючого середовища методом SWOT-аналізу

### 2.2.1. Визначення та аналіз сильних та слабких сторін підприємства

Існують різні методи, якими можна скористатися для проведення моніторингу оточуючого середовища. Одним з найзручніших та дієвих є

метод SWOT-аналізу, який широко застосовується в стратегічному аналізі.

Цей метод передбачає визначення чинників внутрішнього середовища (сильних та слабких сторін підприємства) та зовнішнього середовища (ідентифікація можливостей та загроз).

Починаємо з визначення сильних та слабких сторін підприємства. В цьому допоможе інформація, яка є на сайті підприємства та статті, які друкувалися з різних нагод і які дають змогу скласти враження про підприємство.

Розглянемо сильні і слабкі сторони підприємства за даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Визначення сильних і слабких сторін підприємства

Сильні сторони	Позиція	Важливість	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Позиція	Важливість	Загальна оцінка
<i>1</i>	2	3	4	<i>5</i>	6	7	8
1. Виготовлення продукції тільки з якісної сировини	5	3	15	1. Малоінформативний сайт підприємства	4	2	8
2. Впровадження нових видів продукції	4	3	12	2. Відсутність можливості замовлення продукції підприємства на сайті	3	2	6
3. Наявність двох відомих торгових марок	4	2	8	3. Слабка представленість підприємства та його продукції в соціальних мережах	3	2	6
4. Розгалужена система роздрібної торгівлі	5	3	15	4. Відсутність брендovаних холодильників в місцях продажу та інформації про переваги продукції	4	2	8
5. Різноманітний асортимент	5	3	15	6. Слабкий рівень дослідження ринку та споживачів продукції підприємства	2	3	6
6. Наявність філій в різних містах України	5	2	10	5. Відсутність розробок інноваційних товарів			
7. Постачання продукції на міжнародні ринки	4	3	12	7. Невелика кількість заходів, спрямованих на стимулювання попиту споживачів	3	3	9

1	2	3	4	5	6	7	8
8. Надійні постачальники якісної сировини	5	3	15	8. Відсутність реклами в місцях продажу, на транспорті, на вулицях	3	3	9
9. Наявність лояльних споживачів	5	3	15				
10. Наявність нагород на всеукраїнських та міжнародних конкурсах	5	3	15				
Всього	-	-	132	Всього	-	-	58

За даними табл. 2.4 робляться висновки щодо того, що кількість сильних сторін переважає кількість слабких сторін, тому що сильні сторони складають 132 од., а слабкі – тільки 58. Пояснимо позиції щодо оцінювання сильних та слабких сторін підприємства.

Найбільша кількість балів припадає на показники щодо виготовлення продукції тільки з якісної сировини, розгалуженої системи збуту, різноманітності асортименту, надійності постачальників сировини, наявності лояльних споживачів та наявності нагород за участь у конкурсах – вища оцінка 15 балів.

Виготовлення продукції тільки з якісної сировини. За останні роки спостерігається покращення якості молока, закупленого в промислових господарствах, збільшується частка молока сорту екстра та вищого. Це пояснюється тим, що є відповідні умови для отримання такого молока. В сучасних промислових компаніях з виробництва молока сировини розводять племінних високопродуктивних корів [22].

Автоматизована система управління процесами годівлі та утримання корів дає можливість контролювати здоров'я тварин. Сучасне обладнання дозволяє відразу помітити, чи не стала корова менше їсти чи пити, чи не знизилася її активність. Високоєфективні господарства не економлять на правильному харчуванні стада, вітамінах та вакцинації, тому їх здорові корови дають стабільно багато молока. Тварини знаходяться всередині комплексу, ходять на дійку і на прогулянку навколо у разі безприв'язного

утримання. Високопродуктивна якісна імпортна худоба коштує дорого. Ніхто з інвесторів не дозволить таким коровам бути невідомо де. Корови там не гуляють полями, дорогами, не трапляються випадково на очі стороннім людям, які стверджують, що корів в Україні немає.

Молоко може довго не псуватись саме тому, що воно чисте і не мало жодного контакту з людиною, не стикалося з брудним відром і бактеріями з рук чи рукавичок, мало мінімальний контакт з повітрям і вчасно охолодилось.

Молоко на молокопереробні підприємства доставляють спеціалізованим транспортом. На заводі його обов'язково перевіряють за багатьма показниками у лабораторії, спираючись на обов'язкові вимоги стандартів. Ось тільки частина показників, які вимірюють при прийманні: температура, кислотність, густина, група чистоти, кількість жиру, білка, залишкові сліди антибіотиків, соматичні клітини, загальне бактеріальне обсіменіння [22].

Набагато складніше довести до високої якості молоко від приватних селянських господарств. Умови утримання корів в господарствах населення, процес доїння не завжди можуть забезпечити отримання молока сировини високої якості. В деяких випадках забруднення молока мікроорганізмами може відбуватися ще під час доїння корови через неякісно вимиту тару, вим'я тварини або руки господаря. Все це призводить до забрудненості молока небажаною мікрофлорою.

Відразу після отримання молока розмноження мікрофлори не відбувається. Частина бактерій, що потрапили в молоко, гине під впливом природних протимікробних речовин (лактеніну, лізоциму та деяких ферментів), присутніх у свіжовидоєному молоці. Але, якщо молоко не охолодити протягом двох годин після доїння, то воно починає псуватись, в ньому стає активною життєдіяльність різних бактерій. Не всі господарі мають можливість вчасно охолодити молоко. А ще лабораторні перевірки молока із селянських господарств інколи виявляють наявність речовин, яких

у ньому взагалі не повинно бути: добавлену воду для збільшення обсягу, соду – для подовження терміну придатності. ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» має можливість закуповувати тільки якісну сировину як від промислових підприємства, так і від приватних господарств.

Розгалужена система збуту. ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» широко використовує послуги посередників при реалізації продукції. Тому вона продається у великих супермаркетах, де знаходиться більша кількість покупців. Такі супермаркети, як «Велика кишеня», «Новус», «Сільпо», «Ашан» та інші реалізують продукцію підприємства у великій кількості. Маючи таку систему збуту, підприємство реалізує майже всю виготовлену продукцію.

Різноманітність асортименту. ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» виготовляє широкий асортимент продукції, який містить весь асортиментний ряд. Це і сметана, сирки, молоко, йогурти, кефір, масло, твороги. Будь-який покупець знайде все необхідне на полицях магазинів.

Надійність постачальників сировини. Підприємство має можливість саме займатися пошуком надійних постачальників сировини та укладанням угод з ними. В угодах передбачається виконання певних умов: постачальник повинен постачати сировину в обумовлений термін, належної якості, не фальсифікувати свою продукцію, за обумовленою ціною, вчасно попереджати замовника про виникнення форс-мажорних обставин тощо. У свою чергу, підприємство бере на себе зобов'язання вчасно розраховуватися за сировину, виконувати всі взяті на себе зобов'язання, які прописані у контракті.

Наявність лояльних споживачів. Лояльність у маркетингу означає побудову довгострокових відносин, у яких споживач (клієнт) із прихильністю ставиться до продукції виробника, бренда чи магазину і стає його постійним клієнтом. Зміст лояльності розглядається як складова трьох елементів: довіра; прихильність до цінностей; довготермінові відносини. Лояльність споживачів визначається як їх уподобання до продукту, послуг,

сервісу, торгової марки, логотипу, зовнішньому вигляду, персоналу, системи обслуговування конкретного підприємства. Програма лояльності – це інструмент маркетингу, який характеризується системним підходом та спрямований на формування лояльності обраної цільової групи споживачів з метою створення та підтримки з ним довгострокових відносин. Споживачі продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» за всіма переліченими параметрами лояльні до ТМ підприємства, особливо до ТМ «Злагода».

Наявність нагород за участь у конкурсах. Мати нагороди у конкурсах – це престижно для підприємства. ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» відзначений нагородою «Факел Бірмінгема» – «За економічну стабільність і розвиток в несприятливих умовах» (США). Він є багаторазовим переможцем Всеукраїнського конкурсу-виставки «Кращий вітчизняний товар» і «100 кращих товарів України» [31].

Це була характеристика найсильніших сторін підприємства. Тепер охарактеризуємо слабкі сторони. Якщо подивитися сайт підприємства, то перше враження таке: стильно, яскраво, цікаво. Але потім розумієш, що інформації вкрай мало, не відчувається ставлення до власного підприємства, інформації представлено дуже обмежену кількість. Підприємству потрібно вивчити підходи до створення сайтів, подивитися на сайти інших підприємств, наприклад ТДВ «Яготинський маслозавод», ПрАТ «Оболонь» тощо. І взяти все краще, що є на інших сайтах.

Зараз споживачі під час епідемії охоче роблять замовлення на сайтах щодо доставки продукції додому. Компанії, які розуміють важливість цього підходу, вже організували можливість замовити продукцію додому. ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» має все необхідне, щоб також скористатися таким досвідом та збільшити обсяги реалізації та залучити споживачів до своєї продукції. Але ці можливості поки що він не використав.

Майже всі великі підприємства мають свою представленість у соцмережах. ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» також має долучитися до таких заходів. Поки що керівництво підприємства не розуміє, що більша

кількість споживачів буде складати уявлення про підприємство саме через інформацію у соцмережах. Тому необхідно не відкладаючи на потім долучитися до соцмереж.

Підприємство реалізує продукцію в супермаркетах, але не має холодильників або полиць, де представлені ТМ. Якщо холодильники облеїти інформацією про продукцію підприємства, то споживачі зможуть додатково побачити таку рекламу, запам'ятати її, що позитивно відіб'ється на обсягах продажів. Якщо продовжити думку, то рекламні та стимулювальні заходи позитивно вплинуть на показники роботи підприємства. Якщо в місцях продажу з'явиться рекламна інформація, будуть проводитися акції, презентації, дегустації, то це надасть можливість споживачам побачити, що підприємство піклується про них, тому лояльних споживачів стане більше. А значить збільшиться кількість сильних сторін та зменшиться кількість слабких.

#### 2.2.2. Ідентифікація та аналіз загроз та можливостей підприємства

Охарактеризуємо загрози та можливості для підприємства з боку зовнішнього середовища. Джерелом інформації є огляди галузі. Результати дослідження наведено в табл. 2.5.

1. Зростання цін на сировину/ Зменшення цін на сировину. Рівень цін на молоко-сировину в Україні нині суттєво перевищує відповідний рівень цін, що сформувався в країнах Східної Європи, а також і в середньому по ЄС. Зокрема, в Угорщині, Латвії, Словаччині ціни на молоко-сировину не перевищують 32,0 €/100 кг, в Польщі – 33,5 €/100 кг, залишаючись відносно стабільними у 2021 році. Натомість ціни на молоко-сировину в Україні, розраховані в євро, суттєво вирости у другій половині 2021 р.: з 35 €/100 кг у квітні-травні до понад 40,0 €/100 кг у вересні та понад 41,5 €/100 кг у жовтні. Отже, ціни на молоко-сировину в Україні, визначені в євро, з червня по жовтень 2021 р. – тобто за останні п'ять місяців – зросли більш як на 16 % [22].

## Оцінювання зовнішніх можливостей та загроз підприємства

Зовнішні можливості							Зовнішні загрози						
Чинники	Імовірність реалізації можливості			Вплив можливостей			Чинники	Імовірність реалізації загроз			Вплив загроз		
	ступінь важливості	імовірність	загальна оцінка	ступінь важливості	імовірність	загальна оцінка		ступінь важливості	імовірність	загальна оцінка	ступінь важливості	імовірність	загальна оцінка
1. Зменшення цін на сировину	10	0,2	2,0	9	0,8	7,2	1. Зростання цін на сировину	10	0,8	8,0	9	0,2	1,8
2. Наявність дієвих заходів щодо розвитку молочної галузі	8	0,2	1,6	8	0,3	2,4	2. Відсутність дієвих заходів щодо розвитку молочної галузі	8	0,8	6,4	8	0,7	5,6
3. Підвищення купівельної спроможності споживачів	10	0,2	2,0	8	0,7	5,6	3. Зменшення купівельної спроможності споживачів	10	0,8	8,0	8	0,3	2,4
4. Наявність заходів щодо збереження належного рівня продовольчої безпеки	9	0,3	2,7	9	0,4	3,6	4. Відсутність заходів щодо збереження належного рівня продовольчої безпеки	9	0,7	6,3	9	0,6	5,4
5. Наявність європейських вимог до якості сировини	8	0,7	5,6	8	0,5	4,0	5. Відсутність європейських вимог до якості сировини	8	0,3	2,4	8	0,5	4,0
6. Відмова від ввезення імпортованих молочних продуктів та їх заміників для внутрішніх потреб	6	0,1	6,0	7	0,4	2,8	6. Ввезення імпортованих молочних продуктів та їх заміників для внутрішніх потреб	6	0,9	5,4	7	0,6	4,2
7. Соціальна спрямованість галузі	10	0,9	9,0	9	0,8	7,2	7. Відсутність соціальної спрямованості галузі	10	0,1	1,0	9	0,2	1,8
Разом	-	-	28,9	-	-	32,8	Разом	-	-	37,5	-	-	25,2

Якщо у першій половині 2021 р. закупівельні ціни на молоко-сировину гатунку екстра в Україні були практично ідентичними із середніми цінами в ЄС, то у другій половині вже стали їх суттєво перевищувати: у серпні на 7 %, у вересні на 8 %, у жовтні майже на 12 %.

Перевищення рівня цін на молоко-сировину в Україні у вересні склало:

- над рівнем цін у Польщі – понад 18 %
- над рівнем цін у Латвії – майже 23 %
- над рівнем цін у Білорусі – понад 31 %.

2. Відсутність дієвих заходів щодо розвитку молочної галузі / Наявність дієвих заходів щодо розвитку молочної галузі. У жовтні 2021 р. розрив у цінах збільшився, автоматично знизивши конкурентоспроможність вітчизняної молочної продукції. Така ситуація зумовлена в першу чергу відсутністю дієвих заходів державної підтримки розвитку молочної галузі в Україні на тлі політики державного протекціонізму даної галузі в сусідніх країнах. Адже європейська політика держпідтримки дозволяє стримувати рівень цін на молоко-сировину на прийнятному рівні за рахунок того, що частина витрат виробників молока компенсується за рахунок прямих бюджетних виплат [22].

3. Зменшення купівельної спроможності споживачів/Підвищення купівельної спроможності споживачів. З огляду на це, виникає запитання: як можна досягати ефективності в молокопереробній галузі, якщо ціна вхідного ресурсу є на чверть вищою, ніж у конкурентів, а купівельна спроможність є нижчою.

4. Відсутність заходів щодо збереження належного рівня продовольчої безпеки/ Наявність заходів щодо збереження належного рівня продовольчої безпеки. Переробні підприємства працюють з низькою маржинальністю, проте відповідний процес не може бути довготривалим. Адже недоотримання прибутку буде провокувати відтік капіталу з галузі та відлякувати потенційних інвесторів від здійснення інвестицій в галузь. Державі саме час вжити заходів фінансового регулювання

та підвищити обсяги державної підтримки молочної галузі для збереження належного рівня продовольчої безпеки по молочній продукції за рахунок внутрішнього виробництва [22].

5. Відсутність європейських вимог до якості сировини. В 2014 році була підписана Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Відповідно до зобов'язань в рамках Угоди про асоціацію Україна повинна була гармонізувати своє законодавство з положеннями Регламенту (ЄС) № 853/2004, що встановлює спеціальні гігієнічні правила для харчових продуктів, в тому числі сирого молока та молочних продуктів. При підписанні Угоди не була врахована реальна ситуація в приватних селянських господарствах в нашій країні. В країнах Європейського Союзу, на відміну від України, ніхто не здає молоко від однієї корови. До прикладу, в Польщі в сімейних фермах утримують від 25 до 50 корів, а в скандинавських країнах від 50 до 100. Це дозволяє механізувати процеси утримання, доїння корів і дає можливість отримувати молоко-сировину високої якості. В країнах-членах ЄС уже майже двадцять років середні фактичні показники кількості мікроорганізмів сирого молока – від 20 до 50 тис. в 1мл, а кількість соматичних клітин не перевищує 200 тис. [22].

На час підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, вимоги до молока сировини, яке приймалось на молокопереробні підприємства України, регламентувались національним стандартом ДСТУ 3662-97 «Молоко коров'яче незбиране. Вимоги при закупівлі». Тобто, вимоги до його якості були визначені ще в 1997 році. Сире молоко поділялось на три гатунки: вищий, перший та другий. В українському молоці другого сорту загальне бактеріальне обсіменіння мало не перевищувати 3000 тис./см<sup>3</sup>, а кількість соматичних клітин 800 тис./см<sup>3</sup>. 80% такого молока постачали на молокопереробні підприємства приватні господарства населення. За європейськими нормами таке молоко вважається занадто забрудненим бактеріями і непридатним для виробництва молочних продуктів для харчування людей.

Наближення до європейських стандартів ставило нові вимоги до сировини, котра йде на виробництво молочної продукції. Українським виробникам було надано час, так званий перехідний період, для доведення до необхідних показників якості молока коров'ячого. В 2018 р. на заміну ДСТУ 3662-97 «Молоко коров'яче незбиране» було введено в дію новий національний стандарт ДСТУ 2662:2018 «Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови», в якому посилювались вимоги до процесу виробництва молока-сировини та до його якості. Поряд з вимогами до молока-сировини зросли вимоги до молочної продукції. А чим якісніша сировина, тим кращі показники і готового продукту, тому молокопереробні підприємства зацікавлені в молоці-сировині високої якості [22].

6. Відмова від ввезення імпорتنих молочних продуктів та їх замінників для внутрішніх потреб/Ввезення імпорتنих молочних продуктів та їх замінників для внутрішніх потреб. Важливим завданням молокопереробної галузі України є забезпечення внутрішньої потреби країни молочною продукцією за рахунок власного продукування: нарощування обсягів виробництва молока у сільськогосподарських підприємствах відповідної кондиції, збільшення інноваційного технологічного обладнання для глибокої переробки молочної сировини і виходу більш різноманітного асортименту продукції, експорту та відмова від ввезення імпорتنих молочних продуктів та їх замінників для внутрішніх потреб, з метою унеможливлення фальсифікації і демпінгування вітчизняної харчової промисловості.

7. Соціальна спрямованість галузі/ Відсутність соціальної спрямованості галузі. Ринок молокопродуктів має доволі стійкі позиції, його стан суттєво впливає на інші ринки продуктів харчування. Ринок молочної продукції є соціально важливим, адже він у певній мірі заміщує для окремих малозабезпечених верств населення інші продукти харчування тваринного білкового походження (м'ясо і м'ясопродукти) і водночас не захищеним від конкуренції з імпортом, у більшості випадків сумнівної якості. Нині вітчизняний ринок продуктів молочної продукції є достатньою мірою

насиченим і характеризується достатньою кількістю переробних підприємств різної величини і спеціалізації, а також широким спектром асортименту, котрий вони випускають як з вітчизняної, так і з імпоротної сировини. Специфіка ринку молочних продуктів тісно пов'язана з особливостями молока як біологічної продукції, що має унікальні натурально-природні та споживчо-товарні властивості: широкий спектр переробки, асортименту продукції та використання; сезонні та кон'юнктурні коливання надходження сировини, що впливають на завантаження виробничих потужностей молокопереробних заводів; велика кількість виробників молочної сировини, переробників та торговельних ринкових агентів на ринку [22].

Побудуємо матриці можливостей та загроз та проаналізуємо їх.

Розглянемо матрицю можливостей ( рис.2.7).

Імовірність реалізації можливостей	Вплив можливостей на фірму			
	Сильний	Помірний	Малий	
Висока 10	ВС *7	ВП	ВМ	
Середня 7	СС	СП	СМ *5,6	
Низька 4	НС *1	НП *3	НМ *2,4	
	10	7	4	1

Рис. 2.7. Матриця можливостей

Можливості, які рекомендується обов'язково використати і які знаходяться на полях матриці «ВС», «ВП», «СС». Підприємство має таку можливість (№7) – це «Соціальна спрямованість галузі». Можливості, що розташовуються на полях «СМ», «НП», «НМ», приймати до уваги не рекомендується. В нашому випадку на ці поля матриці потрапляють такі можливості: №№ 2,3,4,5,6, тобто більша кількість, і розраховувати на них не треба. По відношенню до інших можливостей, розташованих на полях НС, СП, ВМ, необхідним є гнучкий підхід. В нашому випадку – це можливість №1 «Зменшення цін на сировину».

Побудуємо матрицю загроз ( рис.2.8).

Найбільшу загрозу представляють ті, що потрапили на поля матриці «ВР», «ВК», «СР». Вони потребують скорішого подолання. Таких загроз підприємство не має. Не менш серйозними є і загрози з полів «ВТ», «СК», «НР». В нашому випадку такою загрозою є №2 «Відсутність дієвих заходів щодо розвитку молочної галузі». Ця загроза є реальною для підприємства і воно повинно це розуміти і вчасно реагувати.

Імовірність реалізації загроз	Вплив загроз на фірму			
	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	Помірний стан
Висока 10	ВР	ВК	ВТ	ВП *1,3
Середня 7	СР	СК *2	СТ *4,6	СП
Низька 4	НР	НК	НТ *5	НП *7
	10	7,75	5,5	3,25
				1

Рис. 2.8. Матриця загроз

Третіми по силі впливу на фірму йдуть загрози «НК», «СТ», «ВП». В нашому випадку це загрози №№ 1,3,4,6. Для досліджуваного підприємства це досить впливові загрози і на їх подолання теж прийдеся витратити час і ресурси.

Це такі загрози, як «Зростання цін на сировину», «Зменшення купівельної спроможності споживачів», «Відсутність заходів щодо збереження належного рівня продовольчої безпеки», «Ввезення імпортованих молочних продуктів та їх замінників для внутрішніх потреб».

А от інші загрози мають вже не такий сильний вплив на фірму. Це загрози з полів матриці НТ, СП, НП – №№5,7. У нашому випадку це такі загрози: «Відсутність європейських вимог до якості сировини» та «Відсутність соціальної спрямованості галузі».

Підприємству потрібно знати про них, але сильного негативного впливу вони не мають.

Тепер необхідно визначитися зі стратегіями, які можна запропонувати підприємству на основі проведеного аналізу.

### 2.2.3. Визначення стратегії за матрицею SWOT

За допомогою SWOT- аналізу можна визначити чотири різновиди стратегії фірми (рис.2.9):

- ◆ стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей – стратегія «Максі-Максі». Вона є найбільш сприятливою для фірми;
- ◆ стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз – стратегія «Максі-Міні»;
- ◆ стратегія, яка спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей – стратегія «Міні-Максі»;
- ◆ стратегія, яка спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз – стратегія «Міні-Міні».

Виконуються такі умови: сильні сторони – 132, слабкі – 58. Загрози переважають можливості: загроз 37,5, можливостей – 28,9.

	П>С	С>П
М>З	Стратегія «Максі-Максі»	Стратегія «Міні-Максі»
З>М	Стратегія «Максі-Міні» * ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»	Стратегія «Міні-Міні»

Рис. 2.9. Стратегічні рекомендації SWOT- аналізу

Як свідчить рис. 2.9, стратегія для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» визначається як «Максі-Міні». Її застосування дасть можливість підприємству використати свої внутрішні резерви (сильні сторони) для подолання зовнішніх існуючих загроз. Таким чином, моніторинг оточуючого середовища довів, що у підприємства сильні сторони переважають слабкі, а загроз більше, ніж можливостей.

Висновки до розділу 2.

1. ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» був заснований на базі Дніпропетровського міського молокозаводу №2, побудованого ще у 1976 р.

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» виготовляє продукцію для торгових марок «Злагода» та «Любимчик». За час свого існування комбінат зарекомендував себе як виробник високоякісної молочної продукції в широкому асортименті і вже багато років утримує позиції лідера на українському ринку. На даний час підприємство входить у п'ять найсильніших виробників молокопродуктів в Україні. Щодня переробляється понад 250 т молока.

2. Існують різні методи, якими можна скористатися для проведення моніторингу оточуючого середовища. Одним з найзручніших та дієвих є метод SWOT-аналізу, який широко застосовується в стратегічному аналізі.

Цей метод передбачає визначення чинників внутрішнього середовища (сильних та слабких сторін підприємства) та зовнішнього середовища (ідентифікація можливостей та загроз).

3. Стратегія для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» визначається як «Максі-Міні». Її застосування дасть можливість підприємству використати свої внутрішні резерви (сильні сторони) для подолання зовнішніх існуючих загроз. Таким чином, моніторинг оточуючого середовища довів, що у підприємства сильні сторони переважають слабкі, а загроз більше, ніж можливостей.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УРАХУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ МОНІТОРИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Розроблення стратегії підприємства з урахуванням змін оточуючого середовища**

Моніторинг оточуючого середовища спрямований на з'ясування перспективних позитивних результатів, що можуть бути досягнуті підприємством у випадку успішного виконання стратегічних дій та прогнозування можливих ускладнень в результаті невизначеності зовнішніх факторів. Моніторинг оточуючого середовища розкриває конкурентний потенціал підприємства, що є дієвим у процесі досягнення визначених цілей.

В умовах динамічного зовнішнього середовища, особливо нестабільного за останні роки, виживати вдається не всім підприємствам.

Несприятливі зовнішні фактори загрожують економічній безпеці підприємства, створюють кризову ситуацію, що порушує його стійкість у конкурентному середовищі.

У мінливих ринкових умовах проблема стійкого розвитку є актуальною для підприємств і тому теоретики та практики приділяють особливу увагу проблемі успішної взаємодії підприємства з навколишнім середовищем, у вирішенні якої завданням управління є пошук консенсусу у взаємодії підприємства із зовнішнім оточенням.

Уміння швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати стратегію – у цьому успіх роботи підприємства на ринку. Кожне підприємство має свої особливі риси, які треба врахувати при формуванні стратегії й тільки при врахуванні цих особливостей підприємство може бути конкурентоспроможним на ринку.

Після того, як було визначено небезпеки та можливості, що генеруються зовнішнім середовищем, а також проаналізовано сили і

слабкості власне підприємства, настає етап аналізу і вибору стратегії, на якому ухвалюються рішення з приводу того, якими засобами підприємство буде намагатися досягти цілей. Стратегія підприємства, як правило, інтегрує в собі дві компоненти: по-перше, продумані цілеспрямовані дії, а, по-друге, реакції на непередбачений розвиток подій і на конкурентну боротьбу, що посилюється. Визначення стратегії – це ухвалення рішення з приводу того, що, як робити і в якому напрямі розвиватися організації, яке місце займати на ринку тощо.

Тому для кожного підприємства важливим є розробити таку стратегію, яка б допомогла йому успішно функціонувати в умовах постійних змін у середовищі.

Для визначення впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на діяльність ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», був проведений SWOT-аналіз.

За його результатами можна визначити чотири різновиди стратегії фірми (рис. 3.1):

	П>С	С>П
М>З	Стратегія «Максі-Максі»	Стратегія «Міні-Максі»
З>М	Стратегія «Максі-Міні» * ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»	Стратегія «Міні-Міні»

Рис. 3.1. Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу

- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей – стратегія «Максі-Максі». Вона є найбільш сприйнятливою для фірми;
- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз – стратегія «Максі-Міні»;

- стратегія, яка спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей – стратегія «Міні-Максі»;
- стратегія, яка спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз – стратегія «Міні-Міні».

Для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» стратегія визначається як «Максі-Міні». Її застосування дасть можливість підприємству використати свої внутрішні резерви (сильні сторони) для подолання зовнішніх існуючих загроз. Таким чином, моніторинг оточуючого середовища довів, що у підприємства сильні сторони переважають слабкі, а загроз більше, ніж можливостей. Визначення стратегії допоможе підприємству протистояти змінам умов оточуючого середовища.

### **3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу – рекламування продукції підприємства в маршрутних таксі**

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

Напевно, в Україні немає більш затребуваного та популярного виду громадського транспорту, ніж маршрутні таксі. Багато жителів великих і малих міст користуються маршрутками. Щодня, щогодини цей вид транспорту перевозить сотні тисяч пасажирів. Реклама у маршрутках є звичним атрибутом його салону.

Реклама на маршрутних таксі – це доступний та ефективний варіант розміщення рекламного оголошення зовні на бортах і вікнах транспортного засобу. Основне завдання такої реклами – створити природній інтерес у потенційного клієнта до рекламованого бренду.

Брендування маршруток вважається дієвою рекламою, тому що великий відсоток водіїв, а також пішоходів, інших учасників дорожнього руху отримують нагоду як слід ознайомитись, прочитати, розглянути, у разі

потреби – записати контактні дані, поки маршрутка стоїть на зупинці, наповнюючи салон охочими до короткотривалих мандрівок по місту.

Реклама у маршрутках розміщується всюди:

- Реклама у маршрутках на спеціальних конструкціях.
- На стенді із водієм.
- Рекламні сполучення на бокових вікнах маршрутних таксі.
- Реклама на задніх вікнах маршруток, де часто накопичується велика кількість пасажирів. Місце розміщення реклами в маршрутках залежить від моделі маршрутки та наявності у ній відповідних конструкцій.

Майже всі товари та послуги доречно рекламувати у салонах цього виду громадського транспорту. Особливою популярністю користується пошук персоналу, оголошення про концерт чи виставку, реклама акцій у магазинах, а також продукти харчування, напої, медикаменти, магазини з товарами різного спрямування, соціальні послуги, банки, агенції нерухомості, юридичні фірми, торгові підприємства, оптові бази, виробничі фірми, туристичні агенції – і це ще не весь перелік сфер, організацій, установ, беззаперечно знають: реклама в маршрутках здатна приносити хороші прибутки до їхніх бюджетів та велику користь мешканцям конкретного населеного пункту.

Переваги розміщення реклами у маршрутках:

- Ефективність – реклама в маршрутках є масовим видом реклами, здатний покривати цілі райони міста, або місто, або область, повністю впливаючи на активне населення, що користується громадським транспортом.
- Доступна ціна – реклама в маршрутках сформована в пакетні пропозиції по 50-150 маршрутних таксі в пакеті, щоб найкращим чином перетнути місто або його район і коштує в діапазоні від 3000 – 20000 гривень за пакет.
- Швидкий старт – після вибору пакету та узгодження дизайну зазвичай реклама у маршрутках розміщується протягом 7 днів.

- Гарантія – протягом терміну прокату реклами, кожні 14 днів контролюється наявність реклами в маршрутках та її стан і при необхідності вона додруковується та дорозміщується.



Рис. 3.1. Реклама на маршрутних таксі

Як бачимо, реклама в маршрутці дозволяє масштабно і ефективно просувати свої товари або послуги а також швидко шукати необхідний персонал як в місті так і в області.

Послуги з розміщення реклами у маршрутках під ключ включають:

- Розробку дизайну.
- Виготовлення листівок.
- Розміщення листівок на певний термін.
- Фото звіт про виконану роботу.

Реклама у салонах транспортних засобі забезпечить зростання обсягу продаж та підвищення іміджу у короткі терміни. А ще впровадження такого заходу дозволить зменшити кількість слабких сторін підприємства.

### 3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

У вартість розміщеної реклами в маршрутках входить: виготовлення рекламного зображення та його прокату на транспортному засобі. Ціна прокату реклами на маршрутках залежить від обраного міста та маршруту, а вартість виготовлення залежить від фактично обклеєної площі маршрутки (борти, задні вікна тощо).

Пропонується підприємству розмістити рекламу всередині маршрутних таксі (на сидіннях ззаду). Формат реклами А4 – аркуш розміром (297х210 мм). Розроблення рекламних матеріалів та їхній дизайн – 25 грн./шт. Друк листівок формату А4 складає 16 грн./за шт. Ламінування готових листівок – 10 грн./ шт. Монтаж рекламних матеріалів – 15 грн./шт. Демонтаж рекламного повідомлення після терміну закінчення рекламної кампанії – 10 грн./шт.

Таким чином, у розрахунку на 1 аркуш формату А4 вартість рекламного оголошення складе:  $25+16+10+15+10=76$  грн. Середня кількість сидінь в маршрутці – 16 штук. У розрахунку на одну маршрутку вартість реклами складе:  $76 \times 16 = 1216$  грн. Пропонується протягом місяця задіяти 85 таксі різних маршрутів, щоб охопити більшу кількість населення. Загальні витрати складуть:  $1216 \times 85 = 103$  тис. грн. Фото звіт про виконану роботу надається безкоштовно.

*Таблиця 3.1*

### **Витрати на рекламування продукції підприємства в маршрутних таксі**

Назва витрат	Сума, грн.
Охоплення рекламою – 60 маршрутних таксі, 1360 сидінь	-
1. Розроблення рекламних матеріалів та їхній дизайн – 25 грн./шт.	34000
2. Друк листівок формату А4 складає 16 грн./за шт.	21760
3. Ламінування готових листівок – 10 грн./ шт.	13600
4. Монтаж рекламних матеріалів – 15 грн./шт.	20400
5. Демонтаж рекламного повідомлення після терміну закінчення рекламної кампанії – 10 грн./шт.	13600
6. Інші витрати	638
Разом	103998

Загальна вартість рекламної кампанії – 104 тис. Грн.

#### **3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадженого заходу**

В результаті рекламування продукції підприємства в маршрутних таксі ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» планує збільшення обсягу реалізації і, відповідно, отримання додаткового прибутку.

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати ПрАТ «Комбінат «Придніпровський».

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей за формулою:

$$ОП = ( О + 4 \times В + П ) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш ймовірний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів.

За результатами опитування отримано наступні дані (табл. 3.2).

Величини анного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за формулою.

Таблиця 3.2

### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, млн. грн.	56	54	53	50	58	60	55

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення наведено в табл. 3.3.

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

$$О_{\text{сер}} = (56+54+53+50+58+60+55) / 7 = 55 \text{ млн. грн.}$$

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.3) за формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{65:7} = 3,05$$

Визначаємо коефіцієнт варіації ( $\omega$ ) за формулою:

$$\omega = (\alpha / O_{\text{сеп}}) \times 100 \% = 3,05 / 55 \cdot 100 \% = 5,55 \%$$

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

Таблиця 3.3

### Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації $O_i$ , млн. грн.	56	54	53	50	58	60	55	-
$O_{\text{сеп}}$	55							-
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	1	-1	-2	-5	3	5	-	-
$\Delta O^2$	1	1	4	25	9	25	-	65

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 55000 тис. грн.

50	53	54	<u>55</u>	56	58	60
----	----	----	-----------	----	----	----

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 60000 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 50000 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за формулою:

$$ОП = (60000 + 4 \times 55000 + 50000) / 6 = 55000 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$55000 / 1565803 \times 100 \% = 3,51 \%$ , де 1565803 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

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

$$1565803 + 55000 = 1620803 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проєктному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 1458874 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 218831 тис. грн., змінні – 1240043 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проєктному році:

$$1240043 \times 0,0351 = 43526 \text{ тис. грн.}$$

Рекламування продукції підприємства в маршрутних таксі потребує витрат у розмірі 104 тис. грн., тому сумарний приріст повних витрат складе:

$$43526 + 104 = 43630 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проєктному році складуть:

$$1458874 + 43630 = 1502504 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році:

$$\Delta \text{Пр} = 55000 - 43630 = 11370 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проєктному році складе:

$106929 + 11370 = 118299$  тис. грн., де 106929 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Таким чином, приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$11370 \times (1 - 0,18) = 9323 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток в проєктному році дорівнюватиме:

$84444 + 9323 = 93767$  тис. грн., де 84444 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Всі розраховані показники зведено у табл. 3.4.

Отже з табл. 3.4 видно, що внаслідок проведення запропонованого заходу, а саме, рекламування продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» в маршрутних таксі чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному періоді збільшиться на 55000 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 43630 тис. грн. Прибуток

від реалізації продукції зросте на 11370 тис. грн., а чистий прибуток на 9323 тис. грн.

Таблиця 3.4

**Очікувані результати від рекламування продукції ПрАТ «Комбінат  
«Придніпровський» в маршрутних таксі, тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	55000
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	43630
Приріст прибутку від реалізації продукції	11370
Приріст чистого прибутку	9323

Після розрахунку очікуваних результатів, визначимо вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

**3.3. Вплив запропонованого заходу на результати роботи підприємства**

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

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

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації ( $V_{\text{на 1 грн. чД(В)}} = \text{ПВ/ЧД(В)} \times 100$ ):  
 $1502504 / 1620803 \times 100 = 92,70$  коп.
2. Рентабельність реалізованої продукції ( $P_1 = \text{Пр/ПВ} \times 100$ ):  
 $118299 / 1502504 \times 100 = 7,87\%$

3. Рентабельність продаж ( $P_2$ ) =  $\text{ЧПр}/\text{ЧД(В)} \times 100$ :

$$93767/1620803 \times 100 = 5,79 \%$$

Таблиця 3.5

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

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1565803	1620803	55000	3,51
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1458874	1502504	43630	2,99
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	106929	118299	11370	10,63
4. Чистий прибуток	тис. грн.	84444	93767	9323	11,04
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	93,17	92,70	-0,47	-0,50
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	5,39	5,79	0,40	x
7. Рентабельність реалізованої продукції	%	7,33	7,87	0,54	x

За результатами табл.3.5 можна зробити наступні висновки:

\* Відбудеться збільшення прибутку від реалізації на 11370 тис. грн., що складає 10,63 %.

\* Збільшиться чистий прибуток на 9323 тис. грн. або на 11,04%.

\* Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,47 коп.

\* Рентабельність продаж та продукції підвищиться, відповідно, на 0,40 та 0,54 %.

Таким чином, впровадження запропонованого заходу дозволить підприємству покращити показники діяльності і досягти поставленої мети, а саме, урахувати результати моніторингу в діяльності підприємства. Це дозволить зменшити кількість слабких сторін та перетворити слабості на сильні сторони.

### Висновки до розділу 3.

1. Моніторинг оточуючого середовища спрямований на з'ясування перспективних позитивних результатів, що можуть бути досягнуті підприємством у випадку успішного виконання стратегічних дій та прогнозування можливих ускладнень в результаті невизначеності зовнішніх факторів. Моніторинг оточуючого середовища розкриває конкурентний потенціал підприємства, що є дієвим у процесі досягнення визначених цілей.

2. За результатами моніторингу запропоновано до впровадження маркетинговий захід – рекламування продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» в маршрутних таксі.

Внаслідок проведення запропонованого заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 55000 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 43630 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 11370 тис. грн., а чистий прибуток на 9323 тис. грн.

3. Таким чином, впровадження запропонованого заходу дозволить підприємству покращити показники діяльності і досягти поставленої мети, а саме, урахувати результати моніторингу в діяльності підприємства. Це дозволить зменшити кількість слабких сторін та перетворити слабості на сильні сторони.

## ВИСНОВКИ

В роботах більшості сучасних авторів поняття моніторингу включає відстеження внутрішнього середовища компанії. Застосування терміну «моніторинг» для аналізу стану маркетингового середовища підкреслює постійність, безперервність процесів збору та аналізу інформації та реагування на отримані результати.

Аналіз даних в системі моніторингу проводиться з метою виявлення змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі, які призводять або можуть призвести до невідповідностей між ринковою ситуацією та маркетинговою стратегією або тактикою підприємства, тобто симптомів маркетингових управлінських проблем, та подальшого коригування продуктово-ринкової стратегії підприємства. Отже, в усіх існуючих наукових роботах підкреслюється важливість моніторингу маркетингового середовища для стабільного функціонування підприємства на ринку.

Робота виконана на матеріалах ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», який був заснований на базі Дніпропетровського міського молокозаводу №2, побудованого ще у 1976 р.

Основна сфера діяльності підприємства – молочна промисловість. До складу ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» входять:

- Васильковський сирзавод;
- Царичанський маслозавод;
- Перещепинський молочний цех;
- Новомосковський фруктовий цех.

За час свого існування комбінат зарекомендував себе як виробник високоякісної молочної продукції в широкому асортименті і вже багато років утримує позиції лідера на українському ринку. На даний час підприємство входить у п'ять найсильніших виробників молокопродуктів в Україні. Щодня переробляється понад 250 т молока. ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» виготовляє продукцію для торгових марок «Злагода» та «Любимчик».

Існують різні методи, якими можна скористатися для проведення моніторингу оточуючого середовища. Одним з найзручніших та дієвих є метод SWOT-аналізу, який широко застосовується в стратегічному аналізі.

Цей метод передбачає визначення чинників внутрішнього середовища (сильних та слабких сторін підприємства) та зовнішнього середовища (ідентифікація можливостей та загроз).

Дослідження довели, що кількість сильних сторін переважає кількість слабких сторін, тому що сильні сторони складають 132 од., а слабкі – тільки 58. Найбільша кількість балів припадає на показники щодо виготовлення продукції тільки з якісної сировини, розгалуженої системи збуту, різноманітності асортименту, надійності постачальників сировини, наявності лояльних споживачів та наявності нагород за участь у конкурсах – вища оцінка 15 балів.

Найбільша кількість балів щодо оцінки слабких сторін припадає на такі показники, як невелика кількість заходів, спрямованих на стимулювання попиту споживачів, та відсутність реклами в місцях продажу, на транспорті, на вулицях – по 9 балів.

Ідентифікація загроз та можливостей показала, що загроз у підприємства більше (37,5) ніж можливостей (28,9).

При визначенні стратегії з'ясували, що виконуються такі умови: сильні сторони – 132, слабкі – 58. Загрози переважають можливості: загроз 37,5, можливостей – 28,9. Тому стратегія за результатами SWOT-аналізу для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» визначається як «Максі-Міні».

Задля посилення сильних сторін та перетворення слабких сторін на сильні запропоновано до впровадження маркетинговий захід – рекламування продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» в маршрутних таксі.

Внаслідок проведення запропонованого заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 55000 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 43630

тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 11370 тис. грн., а чистий прибуток на 9323 тис. грн.

Таким чином, впровадження запропонованого заходу дозволить підприємству покращити показники діяльності і досягти поставленої мети, а саме, урахувати результати моніторингу в діяльності підприємства. Це дозволить зменшити кількість слабких сторін та перетворити слабості на сильні сторони.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андриєнко М. В., Шако В. С. Стан і проблеми функціонування системи моніторингу довкілля у сфері реалізації державної екологічної політики. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/17\\_2017/15.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2017/15.pdf) (дата звернення: 20.10.2021).
2. Березкина А.В. Концептуальные основы мониторинга конкурентной среды. *Маркетинг*. 2005. №1 (80). С. 51-59.
3. Блинова У. Методологические основы мониторинга в системе антикризисного менеджмента. *Проблемы теории и практики управления*. 2007. №5. С. 87-97.
4. Бурова Т. А. Концептуальні основи моніторингу діяльності підприємств харчової промисловості. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=87> (дата звернення: 20.11.2021).
5. Бурова Т. А. Організація моніторингу діяльності підприємств у конкурентному середовищі. URL: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Economic-visnik-4-2015-8.pdf> (дата звернення: 20.10.2021).
6. Валюх А. М. Збереження природного капіталу України: державний екологічний моніторинг. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1228> (дата звернення: 30.11.2021).
7. Варламов Е.Н., Колотуша С.С., Шматков С.І. Концептуальні засади розробки концепції та державної програми моніторингу навколишнього природного середовища України. Міжнар. наук. практ. конф. "На шляху до сталого розвитку регіонів". Полтава: НТУ. 2004. №1. С. 171-177.
8. Гавриленко О. В. Моніторинг і контроль фінансової стійкості та стану економічної безпеки аграрного підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т.4. № 2. С. 24–31.
9. Галіцін В. Д. Системи моніторингу. Київ: КНЕУ, 2000. 231 с.
10. Гапак Н. М. Економічна безпека підприємства: сутність, зміст та

основи оцінки. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2013. Вип. 3(40). С. 62-65.

11. Дзюба С., Гайдай І. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1 (127). С. 144-156.

12. Екологічний моніторинг довкілля. URL: <https://mepr.gov.ua/content/ekologichniy-monitoring-dovkillya.html> (дата звернення: 03.11.2021).

13. Екологічний моніторинг підприємства. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8096/ekologichnij-monitoring-pidpriyemstva> (дата звернення: 20.11.2021).

14. Екологічний моніторинг як засіб визначення екологічного стану навколишнього середовища. URL: <https://www.prostir.ua/?news=ekolohichnyj-monitorynh-yak-zasib-vyznachennya-ekolohichnoho-stanu-navkolyshnoho-seredovyscha> (дата звернення: 25.12.2021).

15. Жураківський Є. С. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки аграрної галузі в умовах інституційних трансформацій. *Агросвіт*. 2015. №12. С. 63-70.

16. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». URL: [https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin\\_general/57001](https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin_general/57001) (дата звернення: 24.12.2021).

17. Згуровський М.З., Перевезра К.В. Методика побудови сценаріїв розвитку України з використанням SWOT- аналізу. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2009. №2. С. 7-17.

18. Израэль Ю.А. Концепция мониторинга состояния биосферы. *Мониторинг состояния окружающей природной среды*. 2007. №1. С.10-25.

19. Кайтанський І. С. Особливості зовнішнього моніторингу діяльності підприємств харчової промисловості. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*

Тернопільського національного економічного університету. 2015. Том 19. № 3. С. 29-32.

20. Каленчук-Порханова Ж., Мовчан М. Про актуальність моніторингу навколишнього середовища. *Рідна природа*. 2012. № 2. С. 12-14.

21. Калінеску Т. В., Романовська Ю. А. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2004. №8 (78). С. 274 .

22. Карпенко В. Л. Аналіз стану розвитку молокопереробної галузі України. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/20-20.pdf> (дата звернення: 24.12.2021).

23. Кіпа Д. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2014. №9. С. 322-329.

24. Кривда В.І., Кривда О.В., Нараєвський С.В. Можливості удосконалення методики SWOT- аналізу. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем: зб. наук. праць МННЦ ІТіС*. 2007. №12. С. 74-77.

25. Кугушев А.В. Методические подходы к мониторингу внешней среды в формировании стратегических направлений деятельности горнометаллургического предприятия. URL: <http://zhurnal.ape.relam.ru/articles/2005/215.pdf>. (дата звернення: 20.12.2021).

26. Кулаженко В. В. Система моніторингу економічної безпеки підприємства як чинник формування його конкурентоспроможності. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5127> (дата звернення: 18.12.2021).

27. Левченко Л.О., Ярова М.В. Інноваційні методи забезпечення неперервного моніторингу параметрів довкілля. *Проблеми науки. Міжгалузевий науково-практичний журнал*. 2008. № 6. С. 28-31.

28. Митрохин В.В. Диагностика и мониторинг устойчивости банковской системы. *Деньги и кредит*. 2005. №11. С. 23-27.

29. Моніторинг довкілля. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%d0%bb%d0%bb%d1%8f> (дата звернення: 24.12.2021).

30. Носонова Л.В. застосування SWOT- аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «Насосенер-гомаш» URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/107.pdf> (дата звернення: 24.12.2021).

31. Офіційний сайт ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». Основна інформація. URL: <https://clarity-project.info/smida/01528186?year=2020>(дата звернення: 24.11.2021).

32. Педько І. А. Неокласична концепція маркетингових інформаційних систем підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. № 5/5 (25). С. 4-9.

33. Пивоваров М.Г., Шаповалов А.М. SWOT-анализ виробничо-господарської діяльності малих підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2010. №2. С. 109-113.

34. Плисецкий Д. Е. Система мониторинга финансового сектора экономики. *Банковское дело*. 2004. № 9. С. 6-11.

35. Погребенник В.Д. Фоновий екологічний моніторинг України: програма, структура та принципи організації. *Нетрадиційні енергоресурси та екологія України*. 2012. №1. С. 126-131.

36. Побурко Я.О. Моніторингові оцінювання складних соціально-економічних явищ розвитку регіону. Львів: НАН України. Ін-т регіональних досліджень. 2006. №2. С 220-306.

37. Потапенко В. Г., Шевчук І. В. Оптимізація системи екологічного моніторингу як стратегічного компонента економічної безпеки України. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013\\_2\\_242\\_250.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_2_242_250.pdf) (дата звернення: 24.12.2021).

38. Припутта Н. В. Особливості моніторингу конкурентного середовища в молокопродуктовому підкомплексі України. *Економічний аналіз: зб. наук.*

праць Тернопільського національного економічного університету. 2015. Том 19. №3. С. 80-85.

39. Рычихина Е.Н. Роль мониторинга в формировании перспективного плана социально-экономического развития муниципального образования *Региональная экономика и управление*. 2008. №1(13). URL: <http://region.mcsnp.ru>. (дата звернення: 14.12.2021).

40. SWOT- аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: навч. посіб. Донецьк: : Дон-ДУЕТ, 2001. 180 с.

41. Семенов Г.А., Ярошевская О.В. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2011. №1. С. 136-141.

42. Сердюкова Е.В. Проблемы формирования системы внешнего и внутреннего финансового мониторинга. *Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия "Экономика"*. 2006. №4. <http://www.ncstu.ru>.

43. Солнцев С.О., Москаленко О.Д., Черненко О.В. Система моніторингу маркетингового середовища підприємства. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/139616> (дата звернення: 14.12.2021).

44. Суденкова Н.В. Организация мониторинга состояния предприятия как обязательного элемента системы управления. [http://www.lomonosov\\_msu.ru](http://www.lomonosov_msu.ru). Тарасюк М. В. Моніторинг зовнішнього середовища в контролінгу торговельної мережі. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/20\\_2009/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2009/9.pdf)(дата звернення: 24.12.2021).

45. Ткачук В. І. Економічна безпека та стійкість сільськогосподарських підприємств : монографія. Житомир : Видавництво «Волинь», 2013. 276 с.

46. Утенкова К. О. Економічна безпека аграрного сектору: сутність та функціональні складові. *Агросвіт*. 2018. №17. С.42-47.

47. Хвестик М.А., Степаненко А.В. Екологічна криза в Україні: соціально-економічні наслідки та шляхи їх подолання. *Економіка України*. 2014. №1. С. 74-86.

48. Шишкин А.И. Сущность, задачи и принципы мониторинга. *Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития*. 2004. № 1(19). С. 16-30.

49. Шкуліпа Л.В. Застосування SWOT- аналізу для оцінки доцільності проведення реструктуризації на залізничному транспорті України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1(48). С. 168-175.

50. Шматков Г.Г. Система регіонального екологічного моніторингу. *Екологія і природокористування* : зб. наук. пр. ІППЕНАН України. Дніпропетровськ. 2001. Вип. 3. С. 131-134.