

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

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

«До захисту в ЕК»
Директор інституту(декан факультету)
_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2022 р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Петухова О. М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
Зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Формування господарського портфеля підприємства»**

Виконала: здобувачка ЗМА-5, групи 4

Пасацька Валерія Олегівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Капінус Лариса Василівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент Безпалько О.В.
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

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

_____ Пасацька В.О.
(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

Петухова О.М.

“26” жовтня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Пасацької Валерії Олегівни

1. Тема «Формування господарського портфеля підприємства»
керівник роботи Капінус Л.В., к.е.н., доцент кафедри маркетингу
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 статистичні дані підприємства, наукова література за темою роботи.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. Розділ 1. Теоретичні підходи щодо формування господарського портфеля. Розділ 2. Дослідження господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод». Розділ 3. Розроблення пропозицій з удосконалення формування господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу Основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019–2020 роки Адаптовані матриці БКГ для ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2020 роки»; Структура асортиментного портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод» за результатами адаптованої матриці БКГ; Маркетингові стратегії з удосконалення формування господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод»; Зведений маркетинговий бюджет на реалізацію заходів; Очікувані результати від впровадження заходів; Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню формування господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод».

Розглянуто основні підходи щодо формування господарського портфеля підприємства, зокрема портфельний аналіз та його методи. Обґрунтовано використання модифікованої матриці Бостонської консалтингової групи та ABC-аналіз. Проведено дослідження формування господарського портфеля для ТДВ «Яготинський маслозавод».

За результатами проведеного дослідження запропоновано захід із удосконалення формування господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод». Зокрема, обґрунтовано, розраховано і визначено ефективність заходу з модифікація продукції «Какао-кокос з молоком» та просуванні її на ринок за допомогою рекламних засобів.

Обсяг кваліфікаційної роботи складає 81 сторінку, включаючи 20 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел містить 41 найменування і викладений на 4-х сторінках, додатків – 3.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретичні підходи щодо формування господарського портфеля підприємства.....	81
1.1. Сутність та характеристика господарського портфеля.....	81
1.2. Складові елементи господарського портфеля підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи з дослідження ефективності формування господарського портфеля підприємства.....	20
Розділ 2. Дослідження господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод».....	28
2.1. Загальна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод».....	28
2.2. Маркетинговий аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод».....	33
2.3. Оцінювання фактичного стану стратегічних господарських підрозділів ТДВ «Яготинський маслозавод».....	48
Розділ 3. Розроблення пропозицій з удосконалення формування господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод».....	57
3.1. Розроблення маркетингових заходів щодо вдосконалення формування господарського портфеля підприємства.....	57
3.2. Маркетингове обґрунтування програми заходів з удосконалення формування господарського портфеля підприємства.....	62
3.3. Розроблення бюджету маркетингу для реалізації заходів.....	65
3.4. Розрахунок очікуваних результатів від реалізації заходів з модифікації та просуванню продукції «Какао-кокос з молоком».....	69
3.5. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.....	72
Висновки.....	75
Список використаної літератури.....	78
Додатки.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. При розробці стратегії діяльності та розвитку сучасного підприємства важливого значення набуває формування господарського портфелю. Від його складу залежать результати роботи підприємств як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді. Це пояснюється тим, що господарський портфель підприємства відображає ті сфери діяльності підприємства на які будуть направлені стратегічні рішення та заходи. Для здійснення успішної діяльності підприємства на ринку необхідно детально розроблений та оптимально сформований господарський портфель.

Ключовою ціллю товарної політики підприємства є формування ефективного товарного асортименту та його подальшого удосконалення в перспективі розвитку діяльності організації. Процес формування господарського портфелю підприємства – це визначення оптимального комплексу товарів, що відповідають певним ознакам за обраним підприємством рівнем систематизації, і які пропонуються підприємством для реалізації своїм споживачам.

Дослідженням сутності та змісту поняття господарський портфель займалися такі вітчизняні та закордонні вчені: І.Е. Ансофф, Б.Е. Бенсуссан, А.В. Войчак, А.П. Градова, Л.Є. Довгань, С.М. Ілляшенко, І.В. Корнеєва, В.Д. Кузнецова, В.Д. Маркова, С.А.Нємцов, С.В. Оборська, Г.В. Орловська, К.І. Радченко, А.Дж. Стрикленд, А.А. Томпсон, К.С. Фляйшнер, В.Є. Хруцкий, З.Є. Шершньова та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення заходів з удосконалення формування господарського портфелю ТДВ «Яготинський маслозавод».

Відповідно до мети в роботі визначено та вирішено такі науково-методичні та практичні завдання:

- конкретизовано поняття та надано характеристику господарського портфеля підприємства;
- визначено методичні підходи щодо дослідження формування господарського портфеля підприємства;
- проаналізовано маркетингову діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- визначено методичні підходи до формування господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод» та проведено аналіз його ефективності;
- розроблено пропозиції з удосконалення господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є формування господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод».

Предметом дослідження є удосконалення формування господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод».

Методами дослідження у кваліфікаційній роботі є методи маркетингових досліджень: дослідження структури ринку, внутрішнього та зовнішнього середовища, портфельний аналіз; контент-аналіз: вивчення аналітичних матеріалів; аналіз виробничо-фінансової діяльності: аналіз фінансово-економічних показників, показників асортименту; методи системного та порівняльного аналізу, економіко-статистичного аналізу.

Інформаційною базою роботи є дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених з питань методології дослідження господарського портфеля підприємства, звітність та інформація про ТДВ «Яготинський маслозавод».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 81 сторінку, включаючи 20 таблиць, 16 рисунків, список використаної літератури складається з 41 найменування, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та характеристика господарського портфеля підприємства

Здійснення ефективної маркетингової діяльності будь-якої компанія напряму залежить від належної уваги до формування господарського портфелю, що в свою чергу передбачає визначення оптимального комплексу з товарів чи послуг які виробляє підприємство.

Перш за все відмітимо, що портфель підприємства, або корпоративний чи господарський портфель – це сукупність відносно самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу), що належать одному власнику [3, с.90].

Під господарським або корпоративним портфелем підприємства також прийнято вважати сукупність окремих напрямків діяльності підприємства.

Господарський портфель повинен відповідати можливостям підприємства і конкретним умовам зовнішнього середовища. Підприємство на основі аналізу господарського портфелю, що періодично проводиться, повинно визначати, які напрямки діяльності слід розвивати і в якому ступені, а які повністю прибрати з виробництва. При розробці стратегій розвитку господарський портфель підприємства може бути розширений за рахунок включення в нього нових видів діяльності [12].

З метою забезпечення ефективного господарювання та конкурентоспроможності продукції підприємства повинні визначити види діяльності, якими слід займатися, їх структуру, тобто правильно сформулювати свій господарський портфель [25].

Найважливішим напрямком розвитку сучасного підприємництва є становлення його як системи, що ефективно поєднує в собі декілька видів діяльності чи певну кількість похідних бізнесів. Багатоплановий характер діяльності підприємства вносить свої умови та особливості у здійснення стратегічного аналізу в управлінській діяльності однією із яких є розроблення спеціалізованих бізнес стратегій для окремого бізнесу чи в комплексному вигляді всіх видів діяльності підприємства. Кожна така стратегія є відносно відособленим, але органічним системним елементом, а їх сукупність складає загальну цілісну систему, так званий «стратегічний набір» [2] або «стратегічний бізнес-блок» [1].

Формування господарського портфеля підприємства передбачає використання методів та заходів так званого «портфельного аналізу», що враховує чинники внутрішнього і зовнішнього оточення підприємства, і направлений на підвищення конкурентоспроможності бізнесу, збільшення його прибутку за рахунок присутності різних напрямів діяльності підприємства.

Дослідженням сутності та змісту поняття господарський портфель займалися такі вітчизняні та закордонні вчені: І.Е. Ансофф, Б.Е. Бенсуссан, А.В. Войчак, А.П. Градова, Л.Є. Довгань, С.М. Ілляшенко, І.В. Корнеєва, В.Д. Кузнецова, В.Д. Маркова, С.А.Нємцов, С.В. Оборська, Г.В. Орловська, К.І. Радченко, А.Дж. Стрикленд, А.А. Томпсон, К.С. Фляйшнер, В.Є. Хруцкий, З.Є. Шершньова та інші.

Підвищений інтерес вчених і практиків до проблем визначення сутності, змісту та принципів з формування господарського портфеля підприємства пов'язаний з тим, що товар або послуги є невід'ємною частиною його діяльності. Але, незважаючи на досягнення науковців за цією темою, залишаються недостатньо дослідженими питання щодо підходів з формування господарського портфелю підприємства у розрізі практичної діяльності вітчизняних підприємств. Вагома кількість наукових поглядів узагальнюється

з точки зору діяльності підприємств роздрібної торгівлі, а також подальших наукових досліджень потребує впровадження здобутків закордонних вчених у сфері формування оптимальної асортиментної політики вітчизняними підприємствами [7].

Існує декілька підходів до формування господарського портфелю підприємств. Причому основні відмінності в поглядах вчених складаються у комплектації господарського портфелю з числа різних одиниць аналізу. Останні можна умовно поділити на три групи. До першої групи слід віднести одиниці аналізу, які відображають об'єкти зовнішнього середовища. До другої групи відносяться одиниці аналізу, що відображують об'єкти внутрішнього середовища. До третьої групи відносяться одиниці, які суміщають в собі характеристики перших двох груп [15].

До першої групи відносять стратегічну зону господарювання (СЗГ). Управлінське значення СЗГ полягає в тому, що вона дає можливість диверсифікованим підприємствам раціоналізувати організацію різномірних сфер бізнесу, а також допомагає зменшити складність підготовки стратегії [9].

Згідно джерела [1] автор визначає СЗГ, як «окремий сегмент оточення, на який підприємство має або бажає одержати вихід». Далі він зазначає, що, «СЗГ характеризується як певним видом попиту чи потреб, так і певною технологією». Тобто, стратегічна зона господарювання трактується вченим, як попит на продукцію, для виготовлення якої необхідна певна технологія.

До другої групи одиниць стратегічного аналізу, що формують господарський портфель підприємства, відносять [15]:

- стратегічний господарський центр;
- стратегічні одиниці бізнесу;
- стратегічні господарські підрозділи;
- стратегічні елементи бізнесу.

Детально розглянемо визначення цих понять для їх кращого розуміння.

Під стратегічним господарським центром прийнято розуміти внутрішню організаційну одиницю, яка відповідальна за вироблення стратегічних позицій підприємства в одній або декількох зонах господарювання [1].

Щодо стратегічного господарського підрозділу, його варто розглядати, як структурну одиницю диверсифікованої корпорації, що займається одним видом діяльності або просто певний вид бізнесу [15].

Для визначення поняття стратегічні одиниці бізнесу (СОБ) існує підхід, при якому вони розуміються, як незалежні одна від одної сфери діяльності підприємства, які характеризуються певним продуктом чи групою продуктів, колом клієнтів та особливих ринкових завдань [3].

До СОБ варто відносити господарські підрозділи підприємства у випадку, якщо вони [22]:

- обслуговують ринок, а не працюють на інші підрозділи в складі організації (окремі експерти в цій сфері досліджень вважають, що якщо більше 60% продукції, виробленої однією одиницею, використовуються усередині підприємства іншою виробничою одиницею, то їх доцільно розглядати як одну СОБ);

- мають власних споживачів та конкурентів;
- система управління СОБ контролює основні фактори успіху на ринку.

Поняття стратегічні елементи бізнесу прийнято розуміти, як напрямок діяльності підприємства, що має власну місію і завдання, діяльність якого можна планувати незалежно від інших напрямків [10].

Всі вище перераховані поняття окремі дослідники розглядають як синоніми, але лише з визначення стратегічних одиниць бізнесу стає зрозумілим якою є стратегічна задача підрозділу, що виділяється підприємством. Тому в подальшому варто зупинитися на використанні поняття «стратегічні одиниці бізнесу».

По відношенню третьої групи одиниць дослідження визначається стратегічний сегмент, який представляє собою напрямок діяльності

підприємства, що характеризується унікальною комбінацією ключових факторів успіху, отриманої в результаті аналізу наявних і можливих ресурсів у певному періоді. Головна відмінність стратегічного сегменту полягає в тому, що з одного боку, це елемент внутрішнього оточення, а з іншого – він включає елементи зовнішнього оточення підприємства [18].

Також варто відмітити, що поняття «стратегічна зона господарювання» та «стратегічна одиниця бізнесу» першими були застосовані відомою американською компанією «General Electric». Через зростання кількості та розширення напрямків господарських операцій, збільшення та укріплення присутності підприємства на ринку, вихід компанії на міжнародну діяльність зросло подвійне навантаження на загальну систему управління підприємством, тому зіштовхнувшись із цими питаннями корпорація «General Electric» вдалася до радикальних дій: реорганізації, розділивши при цьому всі види свого бізнесу на кілька десятків одиниць, які змогли діяти як незалежні господарські організації та обслуговувати окремі сегменти товарного ринку. Власне ці самостійні господарські підрозділи компанії «General Electric» отримали назву «стратегічні одиниці бізнесу» [7].

Прийняте корпорацією рішення базувалося на системі «планування-програмування-розроблення бюджету» (ППРБ), в свій час, розроблену і впроваджену Міністерством оборони США. Дослідники проблеми Р. Мак Намара та Дж. Хітч запропонували новий підхід до прогнозування стану зовнішнього середовища. У системі ППРБ зовнішнє оточення підприємства розподілялося на «поля стратегічних завдань», на відміну від попередньої практики, коли прогноз складала кожна функціональна служба, виходячи із власних інтересів [15].

За допомогою рис. 1.1. продемонстровано співвідношення таких понять, як: «стратегічна зона господарювання» та «стратегічна одиниця бізнесу».

У верхній частині рис. 1.1. представлені СЗГ, що характеризується як певним видом потреб, так і певною технологією. Даний приклад дозволяє

побачити, що на зміну однієї технології приходиться інша, і проблема їх співвідношення стає для підприємства справою найважливішого стратегічного вибору: зберігати традиційну технологію або переходити на нову, через яку певна частина продукції, що випускається підприємством, виявляється морально чи фізично застарілою. Існує також багато прикладів того, як підприємства, не використовуючи вигоди розробки СЗГ, зберігають свою колишню продукцію навіть після того, як вона вже перестала користуватися підвищеним попитом серед споживачів.

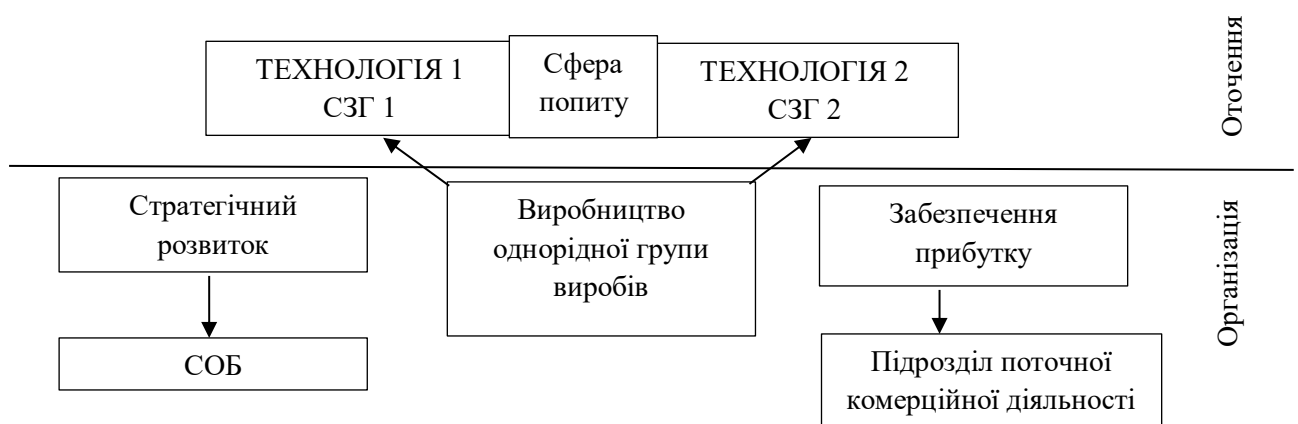


Рис. 1.1. Співвідношення стратегічної зони господарювання та стратегічної одиниці бізнесу

Джерело: розроблено на основі [16]

Нижня частина рис. 1.1 демонструє, що після вибору СЗГ підприємство має розробити відповідну номенклатуру товарів або послуг. Відповідальність за вибір напрямків чи сфери діяльності підприємства, розробку конкурентоспроможних пропозицій і збутових стратегій делегується СОБ. Як тільки номенклатура товарів або послуг розроблена, відповідальність за їх реалізацію та отримання прибутку покладається на підрозділи поточної комерційної діяльності підприємства.

Необхідно зазначити, що СОБ може бути організована як для обслуговування однієї СЗГ, так і для декількох. Така ситуація виникає, якщо для обслуговування різних СЗГ необхідні наприклад [18]:

- задіяна одна й та ж техніка або один і той же самий рухомий склад;
- коли дві СЗГ представляють собою філіали одного підприємства-клієнта та можуть бути об'єднані в одну СОБ для більш тісного контакту з керівництвом підприємства;
- у випадку коли СЗГ незначні;
- з метою максимального завантаження потужностей СОБ.

Отже, формування господарського портфеля підприємства може бути зосереджено на двох або трьох видах одиниць стратегічного аналізу. По-перше, це повинні бути одиниці зовнішнього та внутрішнього оточення (СЗГ та СОБ), по-друге, разом з СЗГ та СОБ до господарського портфелю можуть також бути включені стратегічні сегменти (СС) [5].

Схематично варіанти щодо наповненості господарського портфелю підприємства представлено на рис. 1.2.

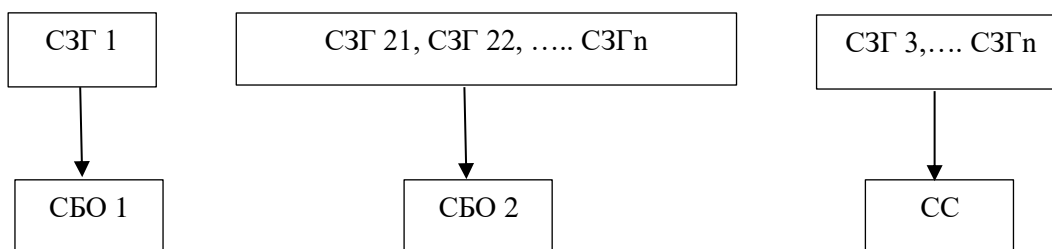


Рис. 1.2. Склад господарського портфелю підприємства

Джерело: розроблено на основі [8]

В загальному вигляді формування господарського портфеля підприємства може бути представлене за етапами портфельного аналізу, враховуючи при цьому такі завдання [15]:

1. Стратегічна сегментація (з виокремленням СЗГ і СОБ).
2. Окреслення поточних ринкових позицій СОБ.

3. Визначення пріоритетів розвитку господарського портфеля.
4. Розробка напрямів стратегічного розвитку СОБ.
5. Зниження стратегічної вразливості портфелю.
6. Оптимізація господарського портфелю.
7. Досягнення рівноваги між довго- і короткостроковими перспективами розвитку підприємства.
8. Оптимальний розподіл ресурсів між СОБ.

Оскільки, формування господарського портфелю підприємства базується на стратегічній сегментації варто розглянути основні підходи до проведення цього процесу.

1.2. Складові елементи господарського портфеля підприємства

Процес виділення СЗГ та СОБ відбувається в результаті сегментації ринку і є першим етапом формування господарського портфеля підприємства.

Стратегічна сегментація направлена на вибір цільових сегментів ринку (СЗГ), які найкраще відповідають можливостям підприємства та особливостям розвитку ринку та на які підприємство може розраховувати [10].

Прийнято вважати, що є різні способи для того, щоб ідентифікувати цільові групи споживачів. Багато науковців впевненні, що така сегментація проводиться у два основних етапи, так звані: макро- та мікросегментація [17].

Під макросегментацією слід розуміти – ідентифікацію ринку товару, яка враховує групи споживачів і набір функцій, що ґрунтується на конкретній технології [4]. Макросегментація може відповідати наступним критеріями: потреба, технологія, тип споживачів, географічний район.

Також варто зазначити, що сегментація істотно залежить від виду товару, який реалізується на конкретному ринку. Оскільки, при сегментації ринку споживчих товарів найчастіше визначальними є географічні,

демографічні, соціально-економічні та поведінкові параметри, а для продукції виробничого призначення ключовими критеріями є: географічні, технологічні, юридичні та економічні [15].

Дослідження різноманітних потреб всередині ринків продукції відбувається на етапі мікросегментації, тому що споживачі в межах визначеного ринку товару зацікавлені в однакових функціях, наприклад, при купівлі мобільного телефону, це може бути його справність протягом гарантійного періоду тощо. Але вони також можуть мати і специфічні очікування або переваги щодо цієї функції чи додаткових послуг, які супроводжують цей продукт.

Мікросегментація передбачає процес визначення груп споживачів чи сегментів у межах ідентифікованого ринку товару. Згідно закону Парето: 20% споживачів купують 80% від загальної кількості конкретного виду продукції. Зрозуміло, що це співвідношення не є постійним і може становити 18:82 чи 25:75, але значення закону від цього не змінюється: він діє як для споживчих товарів, так і для товарів виробничого призначення [8].

Мікросегментація для продукції споживчого характеру може здійснюватися на основі [15]:

- соціально-демографічних характеристик споживачів (соціально-демографічна чи описова сегментація);
- переваг, на які претендують потенційні клієнти (сегментація за вигодами);
- стилю життя (соціально-культурна сегментація);
- характеристик поведінки при купівлі (поведінкова сегментація).

Щодо послідовності проведення процесу сегментації, вона відбувається за такими критеріями [22]:

- визначення принципів сегментації;
- вибір методів для сегментації;
- опрацювання критеріїв для проведення сегментації;

- визначення цільового ринку;
- вибір цільового сегменту.

З метою успішного проведення сегментації ринку варто використовувати основні п'ять принципів [16]:

- принцип відмінності між сегментами;
- принцип схожості споживачів;
- принцип великої величини сегменту;
- принцип вимірності характеристик споживачів;
- принцип досяжності споживачів.

Перший принцип, відмінність між сегментами означає, що в результаті проведення сегментації повинні бути отримані групи споживачів, що відрізняються один від одного, інакше, сегментація неявно буде підмінена масовим маркетингом [5].

Принцип схожості споживачів в сегменті визначає однорідність потенційних покупців з погляду очікуваного придбання конкретного продукту. Така схожість споживачів необхідна для можливості розробки відповідного маркетингового плану для всього цільового сегменту [11].

За принципом великої величини сегменту, вимогою до цільових сегментів має бути їх достатньо великий розмір, що дозволить забезпечити продажі і покрити витрат підприємства. При здійсненні оцінки величини сегменту слід враховувати характер продукції, що продається та місткість потенційного ринку [24].

На споживчому ринку кількість покупців в одному сегменті може вимірюватися десятками тисяч, а на промисловому ринку великий сегмент може включати менше сотні потенційних споживачів (наприклад, для продажу нафти, споживачів машинобудівної галузі тощо).

Необхідність застосування принципу вимірності характеристик споживачів направлена на цілеспрямовані польові маркетингові дослідження, в результаті яких можна виявити потреби потенційних покупців, а також

визначити реакцію цільового ринку на маркетингові дії підприємства. Зазначений принцип є надзвичайно важливим, оскільки реалізація продукції без попередньо проведених досліджень та зворотного зв'язку від споживачів, може призвести до марності застосування всіх інших засобів, трудових і інтелектуальних ресурсів підприємства-продавця [15].

Згідно принципу досяжності споживачів, що означає вимогу наявності каналів комунікації підприємства-продавця з потенційними споживачами [10]. Такими каналами комунікації можуть бути газети, журнали, радіо, телебачення, засоби зовнішньої реклами і найпоширеніший в сучасному світі засіб масової комунікації – Інтернет.

Досяжність споживачів необхідна для організації акцій просування, інформування потенційних покупців про конкретний товар чи послугу: ознайомлення з їх основними характеристиками: якості, вартості, основних функціональних можливостях, місцях продажу, перевагах, розпродажу тощо [25].

Необхідно зазначити, що в основі здійснення процедури сегментації ринку, нарівні із застосування принципів сегментації, виступає також обґрунтування вибору відповідного методу для її проведення.

Єдиного, універсального методу для проведення сегментації ринку не існує, тому варто використовувати різні варіанти сегментації на основі різних змінних параметрів з метою відшукати найкорисніший чи оптимальніший підхід до розгляду структури ринку.

Найпоширенішими методами сегментації ринку прийнято вважати [5]:

- метод угруповань за одною або декількох ознаках;
- методи багатовимірною статистичного аналізу.

Принцип дії методу угруповань полягає в послідовній роботі з розмежування сукупності об'єктів на групи за найбільш значущішими ознаками. Певна ознака виокремлюється, як системо-утворювальний критерій (наприклад: власник товару або споживач, що має намір купити товар), далі

формується підгрупи, в яких значущість цього критерію значно вища, ніж за всією сукупністю потенційних споживачів певного продукту. В такий шлях, відбувається послідовне розбиття на дві частини, вибірка може поділятися на ряд підгруп [7].

З метою сегментації також використовуються методи багатовимірної статистики, коли розділення відбувається за комплексом досліджених ознак одночасно [31]. Найефективнішими з них є методи кластерного аналізу (центроїдний метод, метод Варда, методи одиночного і повного зв'язку, послідовний і паралельний метод порогові методи, метод оптимізуючого розподілу).

В цьому випадку, схеми класифікації базуються на певних припущеннях: в одну групу об'єднуються споживачі, схожі між собою за порядком ознак. Ступінь схожості у споживачів, що належать до однієї групи, повинен бути вищим, ніж ступінь схожості у споживачів, що належать до різних груп [24].

Після обрання принципів і методів для здійснення сегментації основним етапом перед її проведенням виступає вибір обґрунтованих критеріїв даної процедури. Необхідно знайти та вибрати ті ознаки, які дозволяють краще розбити споживачів на групи з однаковими потребами [10].

Для поділу ринку на сегменти може застосовуватися одна або декілька змінних у комбінації. Застосовуючи одну змінну, дуже часто використовують економічні параметри: рівень доходів, платоспроможність споживачів. Такий підхід не завжди відображає поведінку клієнта – мотив купівлі, на який у свою чергу впливає безліч факторів: географічних, культурних, демографічних, соціально-економічних, психографічних, маркетингових та інших [8].

Іноді для критерію проведення сегментування використовують потреби та особливості споживачів, тобто в один сегмент поєднують клієнтів, що мають схожі потреби. Також, досить часто не достатньо використовувати для

виділення СЗГ одну змінну, в таких випадках виникає необхідність виділення сегментів ринку на основі декількох базових змінних [15].

Вибір СЗГ починається із визначення потреби потенційних споживачів продукції підприємства. Залежно від характеру задоволення цих потреб досліджуються можливі технологічні рішення, пов'язані з її виробництвом [3].

За результатами аналізу можливостей задоволення потреб та технології виробництва в подальшому прогнозують можливий тип споживача, який у перспективі може купувати цю продукцію за ціною релевантною рівню витрат на її виробництво, відповідно до обраної системи технологій. Далі визначають географічний район, у якому може концентруватися основна частина потенційних клієнтів. Однак, якщо підприємство працює в одному географічному регіоні, ступінь впливу останнього фактору на споживачів буде відносно однаковим [12].

Головним критерієм перспективності для СЗГ є зростання попиту, рентабельності, зменшення витрат та інших ключових чинників для успіху. Можливості зростання в конкретній СЗГ визначаються потенційними темпами зростання обсягів виробництва продукції з одночасним узгодженням цих темпів і фаз життєвих циклів продукції підприємства [23].

Перспективи рентабельності продукції в конкретній СЗГ залежать від можливостей отримання очікуваного прибутку, а також досягнення бажаного рівня витрат виробництва. Важливим чинником вважають рівень нестабільності зовнішнього середовища, при якому перспективи зростання обсягу продажу та рентабельності виробництва втрачають визначеність і можуть змінюватися [7].

Оцінюючи рентабельність, враховують, що досягнутий її рівень у СЗГ може залишитись незмінним або змінитися істотно, тому розрахунок доцільно робити на короткострокову та довгострокову перспективу й обов'язково брати до уваги рівень майбутньої нестабільності.

1.3. Методичні підходи з дослідження ефективності формування господарського портфеля підприємства

Більшість економічних джерел зазначає, що за допомогою методів та прийомів «портфельного аналізу» здійснюється стратегічний аналіз підприємства. Портфельний аналіз – це набір інструментів, які керівництво підприємства застосовує для виявлення і оцінки господарської діяльності з метою вкладення засобів в найбільш прибуткові чи перспективні напрямки і скорочення або припинення інвестицій в неефективні проекти [3, с. 90].

Найуживанішими міжнародними методами оцінки якості видів діяльності компанії є моделі, представлені у вигляді матриць, де кожен сектор бізнесу (господарський підрозділ) графічно позиціонується на полях двох або тримірної аналітичної матриці.

Найбільш відомими методами дослідження є [9, с. 2]:

- матриці Бостонської консультативної групи (портфельна матриця БКГ-матриця «зростання-частка ринку»);
- матриця «McKinsey» – компанії «General Electric» («привабливість-конкурентоспроможність»);
- модель портфельного аналізу методом «Shell–DPM» (матриця «галузева привабливість-конкурентоспроможність»);
- матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC), в основі якої є концепція життєвого циклу галузі (господарської одиниці);
- матриця І. Ансоффа;
- трьохвимірна схема Абеля.

Матриця господарського портфелю може бути представлена у вигляді таблиці в якій порівнюються стратегічні позиції кожного структурного підрозділу диверсифікованої компанії. Така матриця, як правило, будується на основі пари показників, що характеризують стратегічні позиції. Застосування матричного методу аналізу допомагає порівняти бізнес-одиниці чи продукти

(товари) господарського портфелю підприємства за такими критеріями як темпи росту, продаж, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, доля ринку, привабливість галузі тощо. При цьому реалізуються принципи сегментації ринку (виділення найбільш важливих критеріїв на основі аналізу зовнішнього середовища) і аналізу діяльності підприємства та їх узгодження (попарне співставлення критеріїв), що відповідає принципу дії матриці [35].

Варто відзначити, що в матрицях консультаційних компаній застосовуються різні варіанти наборів змінних. Наприклад, на одній осі фіксується значення внутрішніх факторів, що дають оцінку конкурентоспроможності господарських підрозділів підприємства, а на другій відображуються зовнішні фактори, які визначають перспективи розвитку ринку.

Перевагами портфельного аналізу є можливість логічного структурування і наглядного відображення стратегічних проблем підприємства, відносна простота представлення результатів, акцент на якісні сторони аналізу, звертається увага на майбутнє підприємства. Проте, у цього виду аналізу також є і недоліки, які полягають у використанні даних про поточний стан бізнесу, які завжди можна екстраполювати в майбутньому. В портфельній матриці різноманітні види бізнесу оцінюються тільки за двома критеріями, в той час як багато інших чинників (якість продукції, інвестиції і інші) залишаються поза увагою. Відмінність методів портфельного аналізу полягають у різноманітності підходу до оцінки конкурентних позицій СОБ і привабливості ринку [10].

Найбільш простим і розповсюдженим методом дослідження правильності формування господарського портфелю є матриця Бостонської консультативної групи (матриця «зростання-частка ринку»), яка будується таким чином: горизонтальна вісь показує частку ринку, що займає кожен продукт чи СОБ. Частка ринку визначається як відношення частки ринку бізнес-одиниці до частки ринку конкуруючого ринкового лідера. Якщо

показник відносної частки ринку (ВЧР) ринкового лідера більше одиниці, в тому числі ВЧР=2, то частка ринку ринкового лідера в двое більша, ніж у ближнього конкурента. Якщо ж ВЧР<1, то частка ринку бізнес-одиниці менша, ніж у лідера. Висока частка ринку розглядається як індикатор бізнесу, який генерує значні грошові потоки, тобто показник очікуваного грошового потоку. Це положення ґрунтується на кривій досвіду [4].

Друга змінна – темп росту галузевого ринку (ТРГ) ґрунтується на прогнозах продажу продукції галузі і пов’язана із аналізом життєвого циклу галузі. Зрозуміло, що фактичну криву життєвого циклу галузі можна побудувати ретроспективно, експертним шляхом оцінити стадію життєвого циклу галузі, в якому СОБ працює для того, щоб визначити (спрогнозувати) потребу у фінансах. Темп росту галузі 10% є межею поділу між швидким і повільним ростом ($0 < \text{ТРГ} < 10\%$ – повільний; $10\% < \text{ТРГ} < n$ – швидкий). Після нанесення значень двох змінних по вертикалі – ВЧР і горизонталі – ТРГ і поділу площини на чотири частини отримують матрицю загальний вигляд якої представлено на рис. 1.3.

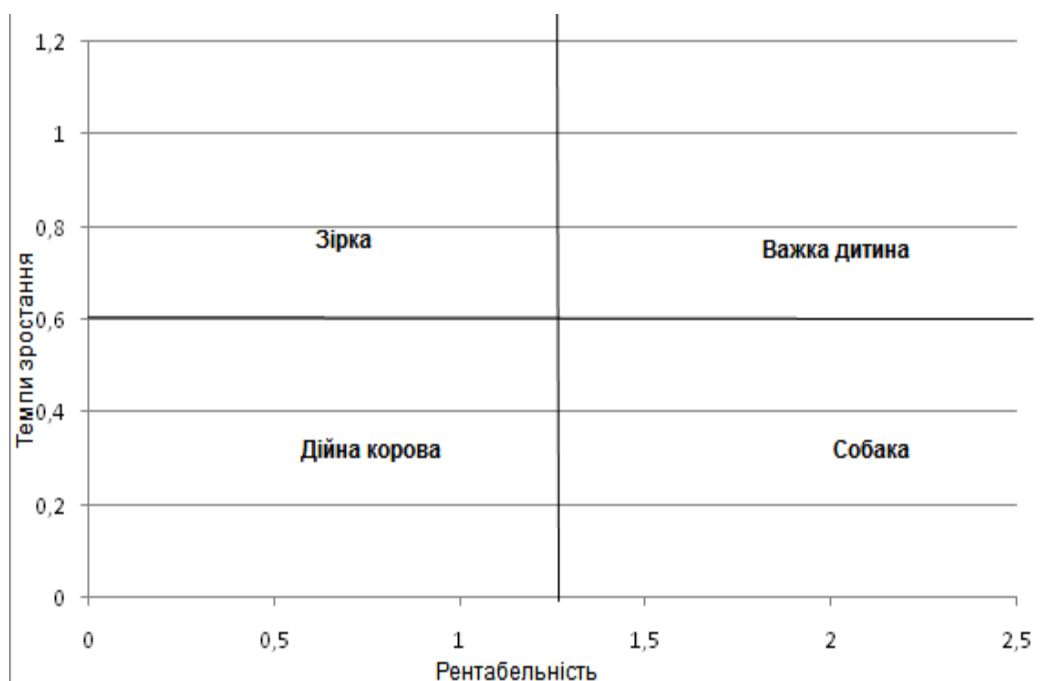


Рис.1.3. Загальний вигляд класичної матриці БКГ

Джерело: на основі [14]

Матриця БКГ дозволяє визначити, які позиції займають підрозділи підприємства у порівнянні з конкурентами.

Розглянемо етапи побудови матриці БКГ [21]:

1. На першому етапі, відбувається вибір критеріїв структурування господарського портфеля підприємства.

2. На другому етапі проводиться розрахунок пропорційних часток продажу окремих елементів у загальному портфелі шляхом перерахунку фактичних обсягів продажу у відносні (як правило, використовують діаметр або площу кола, відповідні кожній одиниці портфеля). Діаметр кола відповідає частці кожної одиниці в загальному обсязі продажу господарського портфеля.

3. Наступним кроком побудови матриці є визначення групи конкурентів для кожної одиниці господарського портфеля, а також оцінюють абсолютні частки ринку.

4. Далі відбувається розрахунок відносної частки ринку (показник, який характеризує конкурентне становище підприємства на ринку) за такою формулою:

$$ВРЧФ = РЧФ/РЧК \quad (1.1)$$

де, РЧФ – ринкова частка фірми, %;

РЧК – ринкова частка найсильнішого конкурента, %.

У випадку, якщо $ВРЧФ > 1$ – підприємство є ринковим лідером; $ВРЧФ = 1$ – ринкове становище підприємства однакове з конкурентом; $ВРЧФ < 1$ – підприємство має слабкі ринкові позиції.

5. На цьому етапі відбувається визначення для кожної одиниці господарського портфеля підприємства поточних темпів росту ринку, а також прогнозних темпів зростання ринку.

6. Наступний етап визначається розробкою масштабу моделі матриці та її заповненням.

За горизонтальною віссю матриці БКГ потрібно визначити діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських одиниць

підприємства (від найбільшого до найменшого). Поле матриці БКГ поділяється на чотири частини. Розподільні лінії проходять через середні значення діапазонів, відкладених за віссю координат. Кожний СГП призначається на полі матриці згідно з координатами відносної частки ринку та темпів зростання ринку збуту. В цій класичній матриці аналізують лише дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку.

Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен товар (послуга) підприємства і загальним обсягом ринку, на якому він представлений [13]. Будується ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень рентабельності підприємства. Якщо підприємство продає даного товару менше ніж конкурент, то його бізнес потрапляє в праву половину матриці (<1), якщо більше – то в ліву (>1). Горизонтальна вісь («частка ринку») варіюється від 0,1 до 10.

Темп зростання ринку – це динаміка, річний темп зростання продукції, можливість розширення меж ринку [2]. Будується названа змінна на вертикальній вісі, де вона коливається від 0 до 20% і більше; 10% розділяє на вісі швидке та повільне зростання зростання.

Кожна бізнес-одиниця підприємства чи її продукт у відповідності із вище описуваними змінними (ВЧР та ТРГ) попадають в один із квадратів матриці. Графічно позиції продукту (товару) чи бізнес-одиниці відображають колом, діаметр якого пропорційний обсягу продажу даного продукту. При цьому всі товари чи бізнес-одиниці диференціюються на такі чотири групи: «важкі діти» (іноді їх ще називають «знаки питання»), «зірки», «дійні корови», «собаки» кожна з яких мають свої характерні особливості [14].

Поле матриці БКГ «зірка» – займає лідируюче положення, швидко розвивається у своїй галузі, приносить прибутки та потребує значних інвестицій. Ці товари перебувають на етапі зростання життєвого циклу. Стратегією для цього підрозділу може бути «стратегія підтримання

конкурентних переваг», з часом продукція з категорії «зірка» поступово переходить в зону «дійні корови».

Зона матриці «важкі діти» – продукт, що потрапляє в цю групу має перспективний ринок збуту але відзначається незначними прибутками. Високі показники темпу зростання ринку і низька відносна частка ринку потребують витрат, спрямованих на збільшення частки ринку. Стратегіями для даного підрозділу можуть бути: «інтенсифікація зусиль» або «елімінація».

Щодо поля «дійні корови» – товари цієї групи мають високі прибутки та потребують невеликий інвестицій. Продукція даного підрозділу перебуває на етапі зростання життєвого циклу. На цьому етапі доцільно запропонувати такі стратегії: «стратегія підтримання конкурентних переваг» та стратегія «збору врожаю».

Поле матриці БКГ «собаки» – продукція, що потрапила в цей підрозділ має неперспективний ринок збуту, низькі прибутки, слабкі ринкові позиції та низьку конкурентоспроможність. Товари групи перебувають на етапі спаду свого життєвого циклу. Найкращою стратегією для цієї групи є «елімінація».

Наступним етапом методу є визначення рівня оптимальності господарського портфеля підприємства, який сприятиме досягненню організацією поставлених цілей. Завдяки проведеному аналізу можна простежити за розвитком кожної СОБ в часі та розробити певні стратегії, тобто це може бути: для «зірок» – збереження лідерства; для «собак» – вихід з ринку або низьку активність; для «важких дітей» – інвестування і вибіркового розвитку; для «дійних корів» – отримання максимального прибутку [4, с.264].

За результатами проведених досліджень, можна буде зробити висновок, що господарський портфель підприємства є збалансований за таких умов як [17]:

- частка СГП «дійні корови» є не меншою \geq , ніж 45–50%;
- частка СГП із групи «зірки» є не меншою \geq , ніж 20–30%;
- частка СГП «важкі діти» є не меншою \geq , ніж 20–15%;

- частка СГП «собаки» не є більшою \leq , ніж 5%.

Господарський портфель підприємства вважається не збалансований, якщо:

- недостатньо широкий асортимент продукції та існує недостача нових товарів (в полі «собаки»);
- в господарському портфелі відсутні товари, що є джерелами фінансування для підприємства (в групі «дійні корови»).

Слід зазначити, що в практиці застосування матричних підходів до оцінки господарського портфелю підприємства існують певні різновидності матриці БКГ [6]:

- класична матриця БКГ, що будується на співвідношенні темпів зростання ринку та відносної ринкової частки найбільшого конкурента;
- модифікована матриця БКГ – ґрунтується на співвідношенні темпів зростання обсягів продажів та рентабельності продукції підприємства;
- адаптована матриця БКГ – будується на основі співвідношення темпів росту продажів по відношенню до попереднього періоду та частки обсягу продажів СГП у загальному обсязі продажів підприємства, де темпи росту продажів розраховуються як відношення обсягу продажу даного товару за поточний період до обсягу продажів цього ж товару за попередній період.

Похідні матриці будуються на підставі внутрішньої інформації підприємства та дозволяють провести повноцінний аналіз, зробити висновки. Якщо частка ринку свідчить про прибуток підприємства, то підприємству необхідно здійснити додаткові витрати на освоєння темпів зростання.

Отже, використання методів портфельного аналізу є необхідним і важливим моментом у здійсненні стратегічного аналізу, який дозволяє: отримати узагальнену картину господарського портфеля підприємства, визначити функції, ринки, становище і внесок кожного виду бізнесу в господарський портфель, розглянути та розробити оптимальні стратегії для кожного виду діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»

Історія діяльності молочного підприємства розпочалась у червні 1956 року, воно було створено, як завод із переробки молока та вершків. З того часу підприємство зайняло своє постійне місце серед лідерів молоко-переробних виробників. З набуття Україною незалежності та переходом економіки країни на нову модель існування завод не втратив своїх позицій. Одним з перших в Україні завод запровадив забуту практику роботи з індивідуальними молокоздавачами, оскільки сировини катастрофічно не вистачало. Традиційно випускалися на підприємстві вершкове масло, сухе знежирене молоко. Ринкові реалії змусили наростити асортимент продукції з незбираного молока. На прилавках київських фірмових магазинів, торгових представництв заводу з'явилися кефіри, йогурти, десерти, сири виробництва Яготинського маслозаводу.

Галузь до якої належить виробнича діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» – маслоробна, сироробна та молочна промисловість (крім виробництва молочних консервів).

Юридична адреса – Україна, Київська область, Яготинський район, м. Яготин, вул. Шевченка, б.213. ТДВ «Яготинський маслозавод» зареєстроване 25.03.1996 Яготинською районною державною адміністрацією Київської області. Зареєстрований статутний капітал складає 3 796,72 тис. грн.

Організаційно-правовою формою даного підприємства є товариство з додатковою відповідальністю, форма власності – приватна.

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (ТДВ «Яготинський маслозавод») є одним із найбільших національних виробників молочної продукції, що входить до складу холдингу «Молочний альянс» (Київ, Україна) – лідер молочної галузі України. Це група компаній, яка об'єднала потужні підприємства з виробництва та переробки молока, а також популярні молочні та сирні бренди. До складу холдингу входять такі підприємств: Пирятинський, Баштанський, Городенківський, Згурівський, Тростянецький, Новоархангельський сирзаводи, Золотоніський маслоробний комбінат, Яготинський маслозавод, Варвамаслосирзавод та компанії «Еталонмол-продукт» і торговий дім «Еталон». Продукція підприємств холдингу випускається під торговими марками «Молочний шлях», «Славія», «Здорово», «Яготинське» [24].

Продукція підприємств Холдингу «Молочний Альянс» шанована по всій Україні і поза її межами, а торгові марки є лідерами у своїй галузі. Після приєднання у 2006 році до групи компаній «Молочний Альянс» на ТДВ «Яготинський маслозавод» відбулася суттєва реконструкція і технічне переоснащення.

При ТДВ «Яготинський маслозавод» створені сільськогосподарські дочірні підприємства «Київська Русь», «Лан», «Супоївське», «Богданівське» та торгове підприємство «Яготинський молопродукт».

Основна мета ТДВ «Яготинський маслозавод» – здійснення господарської діяльності за найбільш повним задоволенням потреб населення молочною продукцією з високими споживчими якостями при найменших затратах, отримання фінансового та соціального результату протягом певного періоду, шляхом виробництва близько 70 видів молочної продукції, для забезпечення населення Яготинського району, м. Києва, Київської області та інших регіонів України, а також забезпечення добробуту членів товариства.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є лідером у виробництві молока та молочних продуктів. Наявні потужності дозволяють переробляти щодня 400

тон сирого молока. Середня кількість працівників протягом 2020 року складала – 948 осіб [2].

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

- заготівля молока, виробництво та реалізація молочної продукції;
- виробництво та реалізація інших харчових продуктів та непродовольчих товарів;
- організація фірмової торгівлі молочною продукцією, а також іншими продовольчими і непродовольчими товарами через фірмові магазини або через дочірні підприємства;
- утворення на добровільних засадах асоціації, союзів, інших об'єднань, як на території України, так і за її межами, фінансування їх діяльності з правом виходу з них;
- випуск цінних паперів, здійснення цільових позик, виступ на ринку цінних паперів;
- розробка, виготовлення та реалізація технологічної оснастки, засобів механізації для підприємств різних галузей промисловості і сільського господарства;
- комерційно-посередницькі та торгові послуги населенню, підприємствам, організаціям, вітчизняним, спільним і іноземним підприємствам;
- організація бартерних операцій, операцій з нерухомістю;
- організація торгових підприємств і підприємств громадського харчування;
- транспортні послуги населенню;
- складські послуги;
- зовнішньо-економічна діяльність;
- матеріально-технічна діяльність.

Станом на 01.01.2021 р. асортимент компанії сформований з наступних найменувань товарних груп виробленої молочної продукції [24]:

- масло вершкове;
- молоко питне;
- кисло-молочна продукція;
- сирно-творожна продукція.

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

З моменту заснування у 1956 році стабільно висока якість продукції заводу засвідчена як численними нагородами спеціалізованих виставок і конкурсів, так і народним визнанням.

В липні 2010 року ПАТ «Яготинський маслозавод» отримав сертифікат відповідності системи управління якістю вимогам міжнародного стандарту ISO 9001: 2008.

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

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

За 2019-2020 роки ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізовано продукції на суму 6326,81 тис грн. Основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» представлені в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Один. виміру	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				Абс., ±	Відн., %
<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.	3160485	3166323	5838	0,18
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2566752	2657868	91116	3,55
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	33139	33076	-63	-0,19
4. Витрати на збут	тис. грн.	246123	239378	-6745	-2,74
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2846014	2930322	84308	2,96
5.1. Постійні витрати	тис. грн.	796884	820490	23606	2,96
5.2. Змінні витрати	тис. грн.	2049130	2109832	60702	2,96
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	314471	236001	-78470	-24,95
7. Прибуток чистий	тис. грн.	184741	129547	-55194	-29,88
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	90,05	92,55	2,50	2,78
9. Рентабельність діяльності (продажу)	%	5,85	4,09	-1,76	x
10. Рентабельність продукції	%	11,05	8,05	-3,00	x

Джерело: розраховано на основі додатку А (табл. А.2).

Дані табл. 2.1 свідчать про позитивні тенденції розвитку підприємства. У 2020 році на 0,18% зросла виручка від реалізації продукції, тобто із 3160485 тис. грн у 2019 році до 3166323 тис. грн. у 2020 році. Але варто зазначити, що відбулось відчутне зростання собівартості реалізованої продукції з 2566752 тис. грн. у 2019 році до 2657868 тис. грн. у 2020 році, що становить 3,55 %.

В зв'язку з цим також зросли повні витрати на виробництво і реалізацію продукції із суми 2846014 тис. грн. у 2019 році до 2930322 тис. грн. в 2020 році. І хоча в структурі цих витрат адміністративні витрати скоротилися на 0,19 %, а витрати на збут на 2,74 %, зростання витрат на виробництво продукції суттєво збільшили повні витрати ТДВ «Яготинський маслозавод» на виробництво і реалізацію продукції в 2020 році, що призвело до зростання витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації 2,50 коп. та зменшення рентабельності діяльності на 1,76 %, і відповідно, відбулося скорочення рентабельності продукції на 3,00 %. Причиною такого спаду ефективності діяльності підприємства є кризові явища в економіці, подорожчання сировини, зниження купівельної спроможності населення і як результат відбулося зменшення прибутковості ТДВ «Яготинський маслозавод» за показником чистого прибутку на 29,88 % в 2020 році. Погіршення показників ефективності роботи підприємства в 2020 році в порівнянні з 2019 роком є підставою звернути увагу керівництву на необхідність оптимізації бізнес-процесів.

2.2. Маркетинговий аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод»

Перед ТДВ «Яготинський маслозавод» стоять певні задачі, які потребують вирішення. Основними з них це є виробництво продукції за новими технологіями та пошук фахівців для обслуговування сучасних потужностей заводу. Виробнича структура ТДВ «Яготинський маслозавод» складається з таких підрозділів: цех незбираного молока, маслоцех, цех СЗМ. ПАТ «Яготинський маслозавод» працює на давальницькій сировині, яку поставляє ДПФ «Екотехніка-М», що знаходиться у м. Києві.

На ТДВ «Яготинський маслозавод» відбувся процес заміни старих технологій охолодження молока. Завод використовує технологію індивідуального охолодження виробів. Процес заміни обладнання

капіталоємний, але це вимога часу, якості продукції та екологічності виробництва.

ТДВ «Яготинський маслозавод» може працювати в три зміни, для цього є всі технічні й технологічні умови. На підприємстві відбулася реконструкція технологічних ліній із вводом в експлуатацію 17 ємностей загальним об'ємом 92 м³ для приготування різних видів кисломолочної продукції, двох установок для пастеризації та охолодження з виробничою потужністю 10 тис. та 5 тис. літрів на годину, фасувальних автоматів і ємностей для ферментації.

З метою поліпшення якості продукції на ТДВ «Яготинському маслозаводі» встановлено сучасне високотехнологічне обладнання закритого циклу від світових виробників, яке виключає безпосереднє втручання людини у виробничий процес, починаючи від забору сировини і закінчуючи фасуванням готової продукції, що гарантує безпеку і якість продукту при приготуванні йогуртів, ряжанки, кефіру, пряженого молока тощо.

Загальні витрати заводу за 2020 рік становлять 3067550 тис. грн. Більш детальна інформація про витрати підприємства представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Величина витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2020 році

№ з/п	Статті витрат	Сума (тис. грн.)	Питома вага (%)
1	2	3	4
1.	Собівартість реалізованої продукції та послуг	2657868,00	86,64
2.	Витрати на збут	239378,00	7,80
3.	Адміністративні витрати	33076,00	1,08
4.	Інші операційні витрати	15995,00	0,52
5.	Фінансові витрати	72302,00	2,36
6.	Інші витрати	24739,00	0,81
7.	Податок на прибуток	24192,00	0,79
8.	Всього витрат:	3067550,00	100,00

Джерело: розраховано на основі додатку А (табл. А.2).

Найбільшу питому вагу в загальній сумі витрат складає собівартість реалізованої продукції та послуг – 86,64 %, наступними по значенню питомої ваги в загальних витратах йдуть витрати на збут – 7,80 %. У складі витрат на

збут переважають мерчандайзингові послуги, витрати на пальне та промо-акції. Фінансові витрати підприємства в 2020 році складають 2,36 %, такі види витрат в основному були представлені відсотками по кредитах та відсотками виплатами по облігаціях. Адміністративні витрати підприємства займають 1,08 %. Серед групи адміністративних витрат – основні витрати були на страхування та за окладами і тарифами. Інші витрати ТДВ «Яготинського маслозаводу» за 2020 рік склали 0,81% питомої ваги всіх витрат. Податок на прибуток у структурі витрат підприємства зайняв 0,79 %.

Якщо розглядати основні витрати підприємства за їх впливом на собівартість продукції, то отримаємо структуру, представлену на рис. 2.1.

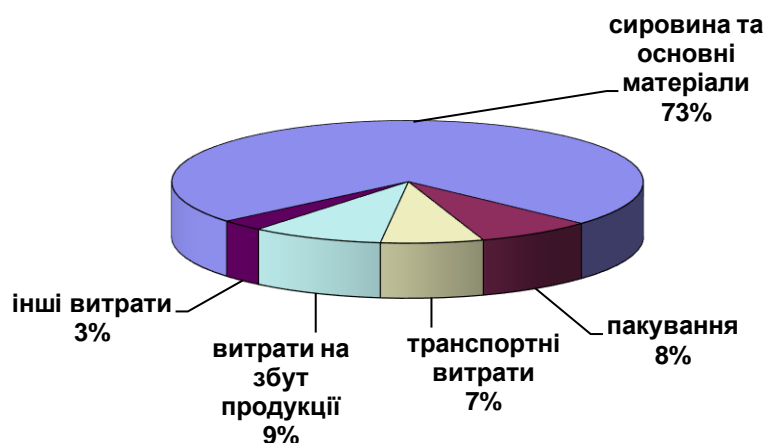


Рис 2.1. Структура собівартості виробництва продукції у 2020 році

Джерело: розраховано на основі [].

ТДВ «Яготинський маслозавод» випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питні закваски з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт «Геролакт», «Какао на молоці», «Велике молоко» та «Кефір».

Більш детально продукція заводу представлена у табл. Б.1., Додаток Б.

Підприємство випускає 15 основних асортиментних груп, представлених в табл. 2.3.

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

Таблиця 2.3

Основні асортиментні групи та кількість позицій

ТДВ «Яготинський маслозавод»

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

Джерело: на основі [2]

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

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

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

Для пакування продукції підприємство використовує високоякісні матеріали: ПЕТ-пляшки, Tetra Brik Asepti, Pure-Pak Diamond, плівка вакуумну, фольгу, пластиковий стакан, еколін, скло. Типи пакування представлено на рис. 2.2.

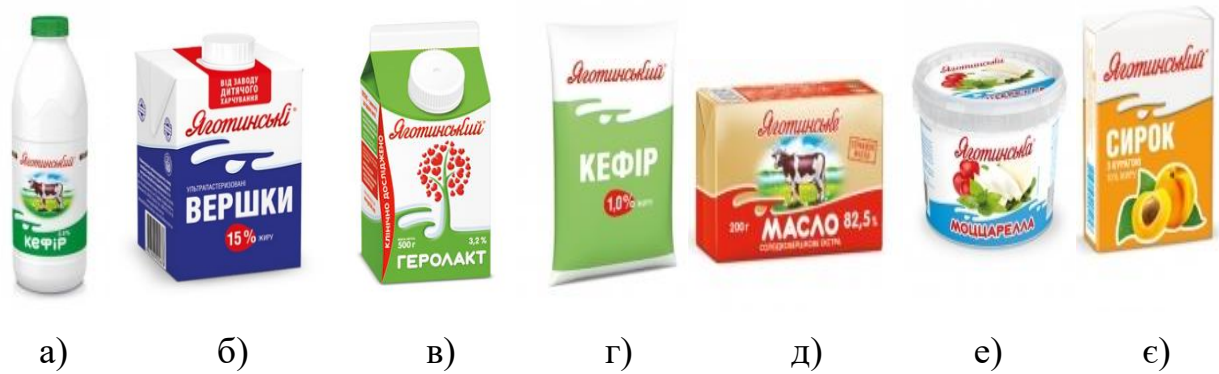


Рис.2.2. Приклади пакування продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

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

Джерело: на основі [24]

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

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

З моменту заснування підприємства продукція Яготинського маслозаводу високо оцінюється на загальнодержавному рівні, має багато

нагород і дипломів. Усю продукцію ТМ «Яготинське» можна поділити на три окремі асортиментні групи: питне молоко, кисломолочна продукція, сирно-творожна продукція.

У табл. 2.4 представлена інформація про обсяги виробництва та реалізації продукції в розрізі асортиментних груп за 2019–2020 рр.

Таблиця 2.4

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп

№ з/п	Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції в грошовому виразі, тис. грн.		Відхилення	
		2019 р.	2020 р.	Абсол., +/-	Відн., %
1.	Молоко питне	775267,00	625896,00	-149371,00	-19,27
2.	Кисломолочна продукція	1733842,00	1863698,00	129856,00	7,49
3.	Сирно-творожна продукція	651376,00	649729,00	-1647,00	-0,25
4.	Разом	3160485,00	3166323,00	5838,00	0,18

Джерело: на основі [2]

Аналізуючи дані табл. 2.4 можна зазначити не суттєве зростання виробництва продукції у 2020 році у порівнянні з 2019 роком. Підприємством було вироблено продукції на 3166323,00 тис. грн., що на 0,18 % більше ніж за аналогічний період у 2019 році. Найбільше зростання у структурі груп продукції займає кисломолочна продукція, що зросла на 129856,00 тис. грн., або 7,4 %. Виробництво та реалізація питного молока скоротилося на 149371,00 тис. грн. (19,27 %), сирно-творожна продукція в 2020 році скоротилася на 0,25 % в порівнянні з попереднім роком. Загальне зростання у 2020 році вартості реалізованої продукції є наслідком таких факторів: збільшення витрат підприємства в результаті чого відбулося зростання цін на продукцію ТМ «Яготинське», та зокрема, запровадженням у виробництво нових видів продукції попит на які поступово зростає.

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

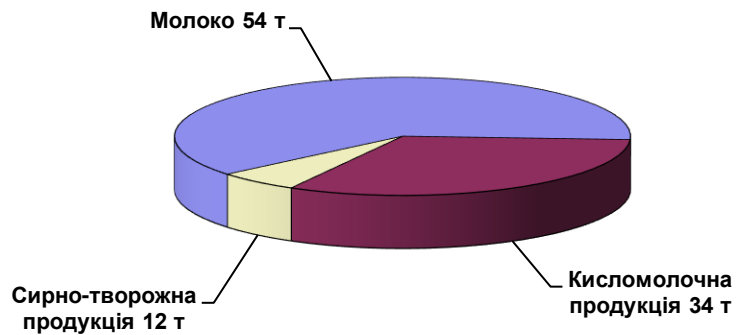


Рис 2.3. Структура асортименту продукції підприємства у 2020 році
Джерело: на основі [2]

Як демонструє рис. 2.3. найбільшу питому вагу у структурі виробництва продукції підприємства займає молоко питне – 62 %; кисломолочна продукція випускалася на рівні 32 %, а сирно-творожна продукція була випущена в обсягах – 6 % до загального випуску продукції підприємства у 2020 році.

Основні конкуренти ТДВ «Яготинський маслозавод».

В Україні у 2020 році нараховувалося близько 350 підприємств з переробки молока, 80 з яких виготовляють до 90,00 % молочної продукції. У зв'язку зі значною конкуренцією на сировинному ринку виробництво готової молочної продукції все більшою мірою концентрується на великих підприємствах, які вкладають значні кошти в модернізацію виробництва, мобільно реагують на зміни кон'юнктури ринку, постійно розширюють свій асортимент, аби не втратити нішу ринку за умов сезонного дефіциту сировини, розширюють ринок збуту за рахунок експортних поставок.

Позитивними тенденціями 2020 року є результати діяльності основних операторів на ринку молочної продукції:

- ТМ «Данон Україна» займає 9,00 % ринку із 114,50 тис. т. виробленої цільномолочної продукції та 3 тис. т. плавленого сиру;

- ТМ «Молочний Альянс» має 7,80 % ринку та є великим виробником цільномолочної продукції (67,70 тис. т.), масла (4,50 тис. т.), сирів та сирного продукту (24,30 тис. т.), плавленого сиру та сирного продукту (3,20 тис. т.);

- ТМ «Люстдорф», займає 7,00 % ринку, а загальний обсяг виробництва молочної продукції склав 88,5 тис. т. (в основному цільномолочної продукції – 84,2 тис. т.);

- ТМ «Терра Фуд» із часткою 6,90 % має розгалужену молочно-продуктову лінію - 29,90 тис. т. цільномолочної продукції, 8,70 тис. т. масла, 27,80 тис. т. спрейдів, 19,00 тис. т. сирів та сирного продукту, а також 1,80 тис. т. плавленого сиру;

- ТМ «Альміра», яка є одним із найбільших виробників молочних консервів (25,00 тис. т.), сирів та сирного продукту (27,00 тис. т.);

- ТМ «Вімм-Білл-Данн Україна» (66,60 тис. т.) – 5,3 %;

- ТМ «Галичина»(58,50 тис. т.) – 4,80 %;

- ТМ «Мілкіленд-Україна» (26,70 тис. т. молочної продукції) – 3,90 %.

Більшість із цих компаній є мультинаціональними компаніями – виробниками молочної продукції, що присутні, як на закордонному так і на вітчизняному ринку та створюють високий рівень конкуренції на цьому ринку.

Структура виробництва молочної продукції наведена на рис. 2.5.



Рис. 2.4. Структура виробництва молочної продукції підприємствами України у 2020 році.

Джерело: на основі [2]

У 2020 році в Україні 11 найбільш потужних компаній займали 60,20 % ринку незбираного молока, тоді як на долю інших понад як 339 виробників приходилось 39,80 % ринку.

Постачальники ТДВ «Яготинський маслозавод».

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

Споживачі ТДВ «Яготинський маслозавод».

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

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

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

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

Таблиця 2.5.

Сегментація споживачів молочної продукції

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

Джерело: на основі [18]

Споживачі з низькими доходами, чутливі до рівня цін – як правило, це люди старшого віку з низьким рівнем доходів, а також безробітні, студенти, частина сільського населення. Визначальним фактором при покупці для

представників цього сегменту є ціна. Вибір здійснюється на користь товарів у більш низьких цінових сегментах. Така група споживачів не є орієнтованим сегментом для виробників молочної продукції, проте ним також не слід нехтувати і багато молокопереробників це розуміють і випускають продукцію в економних упаковках та у пакетах (наприклад, молоко, сметану тощо). Працівники із сім'ями – це цільовий сегмент більшості молокопереробних підприємств. Велика конкуренція існує щодо охоплення середнього класу, тому для завоювання цього ринку чи існування на ньому необхідно активно вживати маркетингові заходи. Останній сегмент – споживачі з високим рівнем доходів – є найбільш привабливим для виробників (рентабельність виробництва товарів преміум-класу може досягати 50,00 %), але поки що малим за обсягами: частка цих товарів на ринку становить 5,00–7,00 %. Це товари вищої цінової категорії порівняно з іншими представниками у групі даних продуктів, що орієнтовані на споживачів з високим рівнем доходу, які надають перевагу якості товару перед його ціною.

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

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

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

«Лікарі» – купують свіжі та корисні продукти, звертають увагу на склад і термін придатності. На цих споживачів у першу чергу вплине реклама із рекомендацією професійного лікаря вживати даний продукт. Середній рівень чутливості до ціни.

«Конформісти» – споживачі, основним критерієм вибору яких є зручність у вживанні продукту. Вони, як правило, не готують самостійно, тому купують готові або майже готові продукти. Це люди з активним способом життя, молодь, представники ділових кіл.

«Інтелігенція» – споживачі з високим рівнем доходу, що купують тільки якісні продукти відомих виробників та торгових марок, не економлять на продуктах харчування.

Змішаний тип – до цієї групи належать споживачі, які не ввійшли до попередніх груп. У їхній споживчій поведінці прослідковуються характеристики кожного із розглянутих сегментів, але проявляються вони не так виражено. До цієї групи належать і споживачі, які переходять з одного сегменту в інший.

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

ТДВ «Яготинський маслозавод» проводить активну маркетингову політику з використанням сучасних маркетингових засобів в тому числі: різних видів реклами, мерчандайзингу та методів стимулювання збуту.

Підприємство має зареєстровану торгову марку та логотип (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Офіційний логотип ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: на основі [24]

Для пізнаваності продукції споживачами підприємство використовує два бренди під яким випускається та відповідним чином просувається продукція ТДВ «Яготинський маслозавод», рис. 2.6.



Рис. 2.6 Логотипи брендів ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: на основі [24]

Підприємство широко використовує рекламні засоби, зокрема, відео рекламу на телебаченні та Інтернеті, рис. 2.7.



Рис. 2.7 Кадр з відеореклами продукції «Геролакт» ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: на основі [24]

На рис. 2.8 зображено стоп-кадр з відеореклами продукції ТМ «Яготинське» розміщеної на телевізійному каналі «Україна».

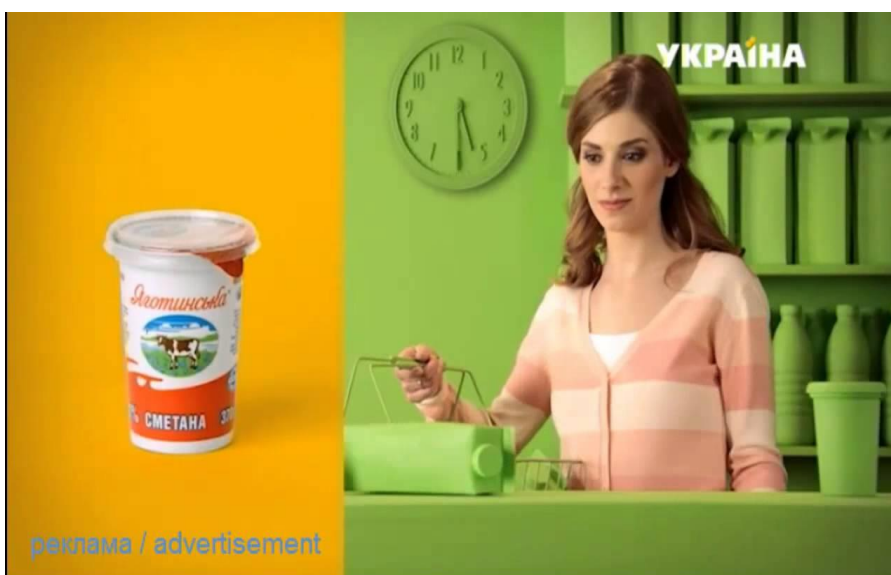


Рис. 2.8. Кадр відеореклами продукції «Яготинське для родини» ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: на основі [24]

На рис. 2.9. представлено фрагмент відеореклами розміщеної на каналі телебачення з метою просування ТМ «Яготинське для дітей».



Рис. 2.9. Кадр відеореклами продукції ТМ «Яготинське для дітей»

Джерело: на основі [24]

На рис. 2.9. зображено стоп-кадр рекламної компанії лінійки продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» для дітей з гаслом «Мабуть найкраще, що зробили дорослі!».

В своїй маркетинговій діяльності підприємство постійно застосовує зовнішні рекламні носії. Приклади зовнішньої реклами ТДВ «Яготинський маслозавод» зображені на рис. 2.10.



а) сітілайт



б) білборд

Рис. 2.10. Зовнішня реклама ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: на основі [24]

Зразки роздаткового матеріалу ТДВ «Яготинський маслозавод» представлені на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Роздатковий матеріал ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: на основі [24]

Підприємство в своїй діяльності з метою ефективного просування продукції та інформації про компанію та власні бренди широко використовує інтернет-ресурси, зокрема, працюють сайти на яких можна ознайомитися із продукцією торгової марки ТДВ «Яготинський маслозавод»:

- <http://yagotynske.at24.com.ua> – офіційний сайт підприємства;
- <http://milkalliance.com.ua> – сайт групи компаній «Молочний альянс»;
- <http://yagotynkids.com.ua> – сайт ТМ «Яготинське для дітей».

А також ТДВ «Яготинський маслозавод» активно представлений в соціальних мережах. Підприємство має свої сторінки у «Фейсбук», «Інстаграм», «Телеграм», на відеохостінгу «Ютуб».

Із представленого вище матеріалу можна зробити висновок, що ТДВ «Яготинський маслозавод» активно проваджує маркетингову діяльність та використовує різноманітні рекламні заходи для просування власної продукції та пізнаваності торгової марки серед споживачів молочної продукції.

2.3. Оцінювання фактичного стану стратегічних господарських підрозділів ТДВ «Яготинський маслозавод»

Оцінювання фактичного становища стратегічних господарських підрозділів ТДВ «Яготинський маслозавод» буде здійснюватися за допомогою «портфельного аналізу», зокрема методом застосування адаптованої матриці БКГ.

Для проведення дослідження щодо оптимальності сформованого господарського портфеля підприємства необхідно скористатися внутрішньою інформацією про обсяги реалізації продукції у розрізі асортиментних груп ТДВ «Яготинський маслозавод». Вихідні дані для побудови адаптованої матриці БКГ підприємства за 2018–2020 роки наведені в табл. 2.6.

Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ

ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018–2020 рік

Найменування асортиментної групи	Обсяги продажу продукції, тис. грн.			Темпи зростання обсягів продаж порівняно з попереднім періодом, %		Питома асортиментної групи у загальному обсязі продаж, %	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
1. Масло вершкове	256134	262004	263121	102,29	100,43	8,29	8,31
2. Молоко	640334	600176	494580	93,73	82,41	18,99	15,62
3. Вершки	192100	193738	195362	100,85	100,84	6,13	6,17
4. Какао на молоці	176092	175091	158316	99,43	90,42	5,54	5,00
5. Кефір, айран	208109	207012	216260	99,47	104,47	6,55	6,83
6. Ряжанка	170649	167506	189346	98,16	113,04	5,3	5,98
7. Йогурт	155281	152967	170032	98,51	111,16	4,84	5,37
8. Закваска	166487	165925	216260	99,66	130,34	5,25	6,83
9. Закваска із наповнювачем	144075	144750	152617	100,47	105,43	4,58	4,82
10. Сметана	198504	195318	209293	98,39	107,15	6,18	6,61
11. Продукція «З печі»	153680	153284	158000	99,74	103,08	4,85	4,99
12. Геролакт	96050	91338	93407	95,09	102,27	2,89	2,95
13. М'які та розсільні сири	224117	219022	232091	97,73	105,97	6,93	7,33
14. Сир кисломолочний	256134	260108	243807	101,55	93,73	8,23	7,7
15. Сирки солодкі	163926	172246	173831	105,08	100,92	5,45	5,49
РАЗОМ:	3201672	3160485	3166323			100	100

Джерело: розраховано на основі додатку А (табл. А.1., А.2.) та [2]

Розраховуємо темпи зростання продажу продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019 рік:

$$T = \frac{\text{Обсяг продажу товару 2019}}{\text{Обсяг продажу товару 2018}} * 100\%$$

Обсяг продажу товару 2018

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

$$T_{\text{под}}^{2019} = (93,73 \% + 105,08 \%) / 2 = 99,40 \%$$

Наступним кроком є розрахунок частки обсягу продажів асортиментних груп ТДВ «Яготинський маслозавод» у загальному обсязі продажів підприємства у 2019 році:

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

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

$$Ч_{\text{под}}^{2019} = (2,88\% + 18,99\%) / 2 = 10,93\%$$

На основі розрахунків побудуємо адаптовану матрицю БКГ, відмітивши за віссю по вертикалі «темпи зростання обсягів продажу асортиментної групи по відношенню до попереднього періоду», а по горизонталі – значення показника «частка асортиментної групи в загальному обсязі продажів підприємства» (рис. 2.12.).

До зони «Важкі діти» попали такі асортиментні групи продукції: «Масло вершкове», «Вершки», «Какао на молоці», «Кефір, айран», «Закваска», «Закваска із наповнювачем», продукція «З печі», «Сир кисломолочний», «Сири солодкі». Дана група продукції має високі темпи росту, але незначний рівень рентабельність. Іншими словами, це сама невизначена позиція.

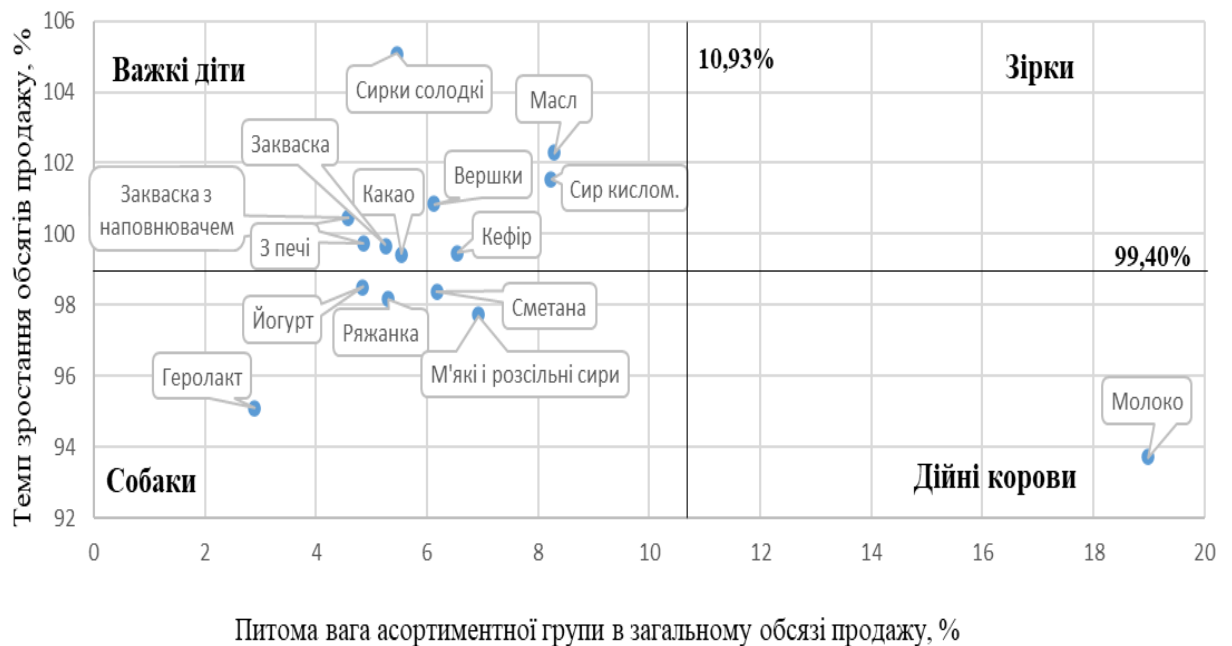


Рис. 2.12. Адаптована матриця БКГ для ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019 рік

Джерело: розраховано на основі [2]

Продукція, що потрапила в цю зону може збільшити свою ринкову частку, так як ринок ще не сформувався остаточно, однак це вимагає значних інвестицій. Якщо ця асортиментна група оцінюється як перспективний товар, то має сенс вкладати гроші в її розвиток, для переведення її у категорію «Зірка». Якщо ж підприємство не має наміру фінансувати кошти на підтримку групи «Важкі діти», то її зростання поступово сповільниться, і вона перейде у категорію «Собаки».

До зони «Собаки» попали такі асортиментні групи продукції, як: «Ряжанка», «Йогурт», «Сметана», «Геролакт», «М'які та розсільні сири». Дані асортиментні групи мають низьку рентабельність і низькі темпи росту. Як правило, собівартість їх виробництва дещо зависока, у порівнянні з конкурентами.

До зони «Зірки» не потрапила жодна асортиментна група продукції. Ця зона характеризується високим темпом росту і приносить багато прибутку,

оскільки має високу рентабельність. Підприємства не завжди можуть мати у своєму портфелі товари-зірки.

До зони «Дійні корови» попала асортиментна група «Молоко». Це товари з низьким темпом росту і високою рентабельністю. Згідно з назвою, вимагають мало інвестицій, а приносять багато грошей.

Аналогічні дослідження стосовно складу асортиментного портфеля підприємства було виконано і за 2020 рік.

Розраховуємо темпи зростання обсягів продажу продукції та частки обсягу продажів асортиментних груп у загальному обсязі продажу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020 рік. Результати розрахунків за 2020 рік, що виконані аналогічно розрахункам за 2019 рік, подані у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Дані для побудови адаптованої матриці БКГ за 2020 рік

Найменування асортиментних груп	Темпи зростання обсягів продаж, %	Питома вага асортиментної групи у загальному обсязі продажу, %
1. Масло вершкове	100,43	8,31
2. Молоко	82,41	15,62
3. Вершки	100,84	6,17
4. Какао на молоці	90,42	5,00
5. Кефір, айран	104,47	6,83
6. Ряжанка	113,04	5,98
7. Йогурт	111,16	5,37
8. Закваска	130,34	6,83
9. Закваска із наповнювачем	105,43	4,82
10. Сметана	107,15	6,61
11. Продукція «З печі»	103,08	4,99
12. Геролакт	102,27	2,95
13. М'які та розсільні сири	105,97	7,33
14. Сир кисломолочний	93,73	7,7
15. Сирики солодкі	100,92	5,49

Джерело: розраховано на основі [2]

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

$$T_{\text{под}}^{2020} = (82,41 \% + 130,34 \%) / 2 = 106,38 \%$$

$$Ч_{\text{под}}^{2020} = (2,95 \% + 15,62 \%) / 2 = 9,29 \%$$

На основі розрахунків було побудовано адаптовану матрицю БКГ, відмітивши за віссю по вертикалі «темпи зростання продажів продукції по відношенню до попереднього періоду», а по горизонтальній – значення показника «частка в обсязі продажів компанії» (див. рис. 2.13).

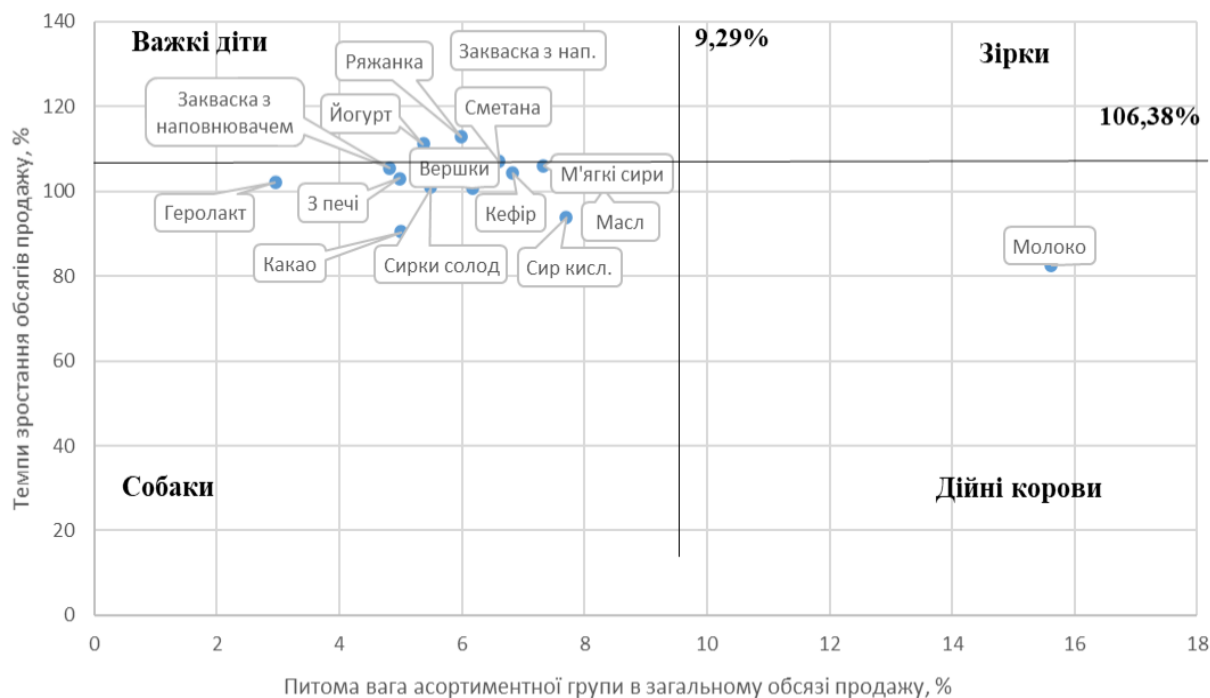


Рис. 2.13. Адаптована матриця БКГ для ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020 рік

Джерело: розраховано на основі [2]

До зони «Важкі діти» в 2020 році потрапили асортиментні групи: «Ряжанка», «Йогурт», «Закваска», «Сметана». Потрібно відзначити, що із зони «Собаки» до зони «Важкі діти» перемістилися товарні категорії «Сметана», «Ряжанка», «Йогурт». Такі категорії продукції, як: «Сметана», «Ряжанка», «Закваска» мають тенденцію до переміщення до зони «Зірки».

До зони «Собаки» в 2020 році із зони «Важкі діти» потрапили такі асортиментні групи, як: «Масло вершкове», «Вершки», «Какао на молоці», «Кефір», «Закваска з наповнювачем». З минулого року в цій зоні залишилися такі групи: «Геролакт», «М'які та розсільні сири», продукція «З печі», «Сир

кисломолочний», «Сирки солодкі». Категорії «Вершки», «Масло вершкове», «Сирки солодкі», «Закваска з наповнювачем», «М'які розсільні сири», «Кефір», продукція «З печі» демонструють тенденцію до переходу до зони «Важкі діти».

У 2020 році також до зони «Зірки» не потрапила жодна асортиментна група. До зони «Дійні корови» потрапила асортиментна група «Молоко».

Отже, побудувавши адаптовані матриці БКГ за 2019 та 2020 роки, можна зробити висновок, що відбулося збільшення асортиментних груп у зоні «Собаки» за рахунок переходу їх із зони «Важкі діти». Деяка продукція із зони «Важкі діти» демонструє тенденцію до переходу у зони «Зірки».

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

Таблиця 2.8

**Визначення обсягів продажу продукції
за групами адаптованої матриці БКГ за 2019-2020 роки**

Назва асортиментних груп	Обсяги продажу продукції по групах матриці БКГ, тис. грн.								
	«Важкі діти»		«Зірки»		«Дійні корови»		«Собаки»		
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	
1. Масло вершкове	262004	-	-	-	-	-	-	-	263121
2. Молоко	-	-	-	-	600176	494580	-	-	-
3. Вершки	193738	-	-	-	-	-	-	-	195362
4. Какао на молоці	175091	-	-	-	-	-	-	-	158316
5. Кефір, айран	207012	-	-	-	-	-	-	-	216260
6. Ряжанка	-	189346	-	-	-	-	167506	-	-
7. Йогурт	-	170032	-	-	-	-	153284	-	-
8. Закваска	165925	216260	-	-	-	-	-	-	-
9. Закваска із наповнювачем	144750	-	-	-	-	-	-	-	152617
10. Сметана	-	209294	-	-	-	-	195318	-	-
11. Продукція "З печі"	152967	-	-	-	-	-	-	-	158000
12. Геролакт	-	-	-	-	-	-	91338	93406	-
13. М'які та розсільні сири	-	-	-	-	-	-	219022	232091	-

продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
14. Сир кисломолочний	260108	-	-	-	-	-	-	243807
15. Сирки солодкі	172246	-	-	-	-	-	-	173831
Разом	1733841	784932	-	-	600176	494580	826468	1886811

Джерело: розраховано на основі [2]

На основі даних табл. 2.8 визначаємо структуру господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019 та 2020 роки у розрізі зон адаптованої матриці БКГ. Результати відповідних розрахунків наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

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

Показники	2019 рік		2020 рік		Абсолютне відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Загальний обсяг продажу, в т.ч.	3160485	100	3166323	100	5838,00	0,18
«Важкі діти»	1733841	54,86	784932	24,79	-948909	-54,73
«Зірки»	-	-	-	-	-	-
«Дійні корови»	600176	18,99	494580	15,62	-105596	-17,59
«Собаки»	826468	26,15	1886811	59,59	1060343	128,30

Джерело: розраховано на основі [2]

Виходячи з даних табл. 2.9, можна сказати, що найбільшу частку на ринку за 2019 рік зайняла група «Важкі діти» – 54,86, а найменша – група «Зірки» – 0,00%.

Стосовно 2020 року, можна сказати, що найбільшу частку на ринку зайняла група «Собаки» – 59,59 %, а найменшу, як і у 2019 р, – група «Зірки» – 0,00 %. Слід зазначити, що доля асортиментних груп із зони «Дійні корови» скоротилась на 3,37 %, а доля зони «Важкі діти» на 30,07 %, в той час, як зона «Собаки» зросла на 33,44 %.

Оцінимо ступінь збалансованості господарського портфеля підприємства. Господарський портфель вважається збалансований, якщо: частка СГП із групи «Дійні корови» є не меншою ніж 45–50 %; частка СГП із групи «Зірки» є не меншою ніж 20–30 %; частка СГП із групи «Важкі діти» є не меншою ніж 20–15 %; частка СГП із групи «Собаки» не перевищує 5 %.

Господарський портфель вважається не збалансований, якщо: в асортименті підприємства відсутні (або їхня частка незначна) товари, що є джерелами фінансування для компанії; немає чи недостатньо нових товарів.

Таким чином вважаємо, що господарський портфель ТДВ «Яготинський маслозавод» є не збалансованим, тому що:

– частка СГП в групі «Дійні корови» становить 15,62 %, що не відповідає встановленим параметрам.

– частка СГП в групі «Зірки» дорівнює нулю;

– частка СГП із групи «Собаки» перевищує 5 % (59,59 %).

Єдиний параметр «Важкі діти» із показником 24,79 % – демонструє позитивну тенденцію.

В ідеалі збалансований господарський портфель підприємства повинен включати:

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

Отже, ситуація з формування господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод» має загальну негативну тенденцію і вимагає приділити підвищену увагу керівництву підприємства до проблем з виробничої та збутової діяльності.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ
ФОРМУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ
ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Розроблення маркетингових заходів щодо вдосконалення формування господарського портфеля підприємства

Дослідивши маркетингову діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» та оцінивши збалансованість його СГП, можна зробити висновки, що підприємство потребує нових стратегій для покращення формування власного господарського портфеля.

Формування господарського портфеля підприємства це достатньо складний процес, що має враховувати багато чинників:

- споживчий попит та структура споживання продукції підприємства;
- рівень забезпеченості галузі сировиною для виробництва продукції;
- обсяги виробництва, якість, система просування аналогічних товарів підприємствами-конкурентами;
- рівень продуктивності праці та освоєння виробничих потужності підприємства;
- науково-технічний прогрес, використання якого забезпечує зростання продуктивності праці та мобільності підприємства в переході до нових вимог та викликів ринку;
- державна фінансова політика та підтримка;

Вся продукції, що виробляється ТДВ «Яготинський маслозавод» відноситься до групи продукції повсякденного попиту.

До факторів, що чинять загальний вплив на формування господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод» варто віднести наступні:

- зміна асортименту продукції найбільших конкурентів;
- розвиток торгівлі споживчої продукції за соціальним замовленням;
- конкретно-виробничі потреби;
- споживчий попит на продукцію підприємства.

Також, одним з результатів з ефективного управління господарським портфелем підприємства є засоби із збільшення обсягів продажу продукції ТДВ «Яготинський маслозавод».

За результатами проведеного дослідження в попередньому розділі розглянемо можливі напрями подальшого розвитку з формування господарського портфеля підприємства шляхом визначення маркетингових стратегій для кожної стратегічної групи.

За результатами адаптованої матриці БКГ сформуємо маркетингові стратегії (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Маркетингові стратегії з удосконалення формування господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод»

СГП	Характеристика позиції	Стратегії бізнесу	Маркетингові стратегії
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Важкі діти	Асортиментна група, що не має стійких конкурентних позицій (низька частка продукції підприємства на ринку). Потребує значних вкладень, щоб перетворити цю зону на «Зірки». Майбутнє таких товарів ще не визначене, вони або потрапляють в зону «Зірки», або в «Собаки» і знімаються з виробництва. Стадія ЖЦТ – зростання.	Збільшення частки ринку. Ризикувати. Перетворити на «Зірки». Збирання врожаю для безперспективного бізнесу. Реінвестування, ліквідація нежиттєздатного бізнесу.	Стратегія підсилювання: активізація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення якості, зниження цін або вихід з ринку.
Зірки	Продукція – лідери, що потребує певних засобів для створення і підтримання лідерства. Завдяки конкурентоздатності дає значні прибутки за мірою дозрівання ринку перетворюється на «Дійних корів». Стадія ЖЦТ – зростання.	Збільшення частки ринку та оптимізація.	Стратегія втримування: активізація реклами, зниження цін, модифікація товару, його широке розповсюдження

1	2	3	4
Дійні корови	Висока частка продукції підприємства на ринку (висококонкурентний бізнес) на зрілих, схильних до застою ринках. Перспектива незначна, але такі товари дають грошей значно більше ніж їх потрібно для підтримання власної долі ринку. Є джерелом фінансових засобів для НДР та диверсифікації виробництва («Важким дітям»). Стадія ЖЦТ – зрілість	Збереження частки ринку. Збирання врожаю для слабких «корів», що не мають майбутнього. Отримання максимальної вигоди.	Стратегія підтримування: реклама-нагадування, цінові знижки, стимулювання збуту, підтримування каналів розподілу.
Собаки	Низькоконкурентний бізнес на зрілих, часто застійних ринках. Збереження такої продукції потребує значних фінансів при малій надії на покращення бізнесу і часто веде до зниження іміджу підприємства, тому їх краще ліквідувати. Стадія ЖЦТ – скорочення	Збирання врожаю. Піти з ринку (ліквідація бізнесу).	Стратегія скорочування: мінімізація витрат

Джерело: побудовано на основі [15]

Головним завданням для ТДВ «Яготинський маслозавод» з метою удосконалення господарського портфеля є випуск продукції, що користується попитом у споживачів та намагатися ефективно представити весь асортимент своєї продукції в роздрібних мережах.

Процес з оптимізації структури господарського портфеля потребує врахування таких основних чинників: ринкові стратегії, ресурси, облік часу присутності продукції на ринку, представленість даної продукції у конкурентів, наявність товарів-субститутів, способи використання товарів, присутність в асортименті товарів різного цінового діапазону тощо.

При формуванні господарського портфеля підприємства варто знайти рішення, яке буде найкращим з точки зору збільшення прибутку, доступності

ресурсів, зростання продажів та освоєння нових ринків. Робота з оптимізації асортименту продукції підприємства є прийняттям компромісного рішення, що в кращий спосіб враховує фінансові очікування, виробничі та логістичні можливості й обмеження, а також поточну ситуацію, що склалася на ринку молочної продукції.

Процес оптимізації господарського портфеля для ТДВ «Яготинський маслозавод» буде включати наступні етапи:

1. Аналіз ринку і структури попиту. На цьому етапі потрібно проаналізувати динаміку продажу за товарними групами (окремими товарами), оцінити перспективи зміни попиту та рівень конкуренції за кожним сегментом, на яких представлено підприємство, або куди планує виходити зі своєю продукцією.

2. Фінансовий аналіз розроблених пропозицій. Наступним кроком буде аналіз фінансових показників за товарним групам або окремою продукцією та формується висновок про зміну структури товарного асортименту.

3. Прийняття рішення із затвердження остаточного варіанту структури товарного асортименту підприємства. При цьому формування товарного асортименту виробничого підприємства являє собою підбір різних товарних груп у відповідності з попитом певної цільової аудиторії з метою її найбільш повного задоволення.

Товарний асортимент продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», знаходиться на різних стадіях життєвого циклу, і прибуток від продажу одних товарних груп перебиває втрати від нестачі коштів на стадії впровадження нової продукції, або менш ліквідної для підприємства.

У збалансованому господарському портфелі ТДВ «Яготинський маслозавод» мають бути представлені наступні групи продукції:

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

2. Підтримуюча продукція – товарні позиції, що знаходяться на стадії зрілості і приносять стабільний прибуток для підприємства.

3. Стратегічна продукція – товари на стадії впровадження, що лише виходять на ринок і покликані забезпечити підприємству доходи в майбутньому періоді.

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

5. Продукція, що йде з ринку – товари, які перебувають на стадії занепаду.

6. Група продукції, що розробляється – це товари, що ще не вийшли на ринок, але знаходяться на стадії виходу, це так звана нова продукція підприємства.

За результатами аналізу продажу асортиментних груп ТДВ «Яготинський маслозавод», можемо зробити висновок, що необхідно розширювати товарну лінійку та елімінувати застарілі продукти. Тому, основними рекомендаціями для ТДВ «Яготинський маслозавод» будуть:

- пропонується включити до асортименту продукцію підприємства нові товарні позиції – виробництво яких дозволить продовжити життєвий цикл товарів та створити нові сфери щодо використання продукту;

- скорочення товарного асортименту з СГП «Собаки», як варіант для дії: зменшити обсяги виробництва товарної категорії «Сирків солодких» та спланувати діяльність підприємства таким чином, щоб перевести окремі позиції продукції в категорію «Важкі діти», а саме: «Масло вершкове», «Вершки», «Кефір», «закваска з наповнювачем», «Сир-кисломолочний», «М'які та розсільні сири»;

- коригування обсягів виробництва та собівартості та ціни продукції.

Запуск нових товарних лінійок продукції дозволить збільшити прибутковість ТДВ «Яготинський маслозавод», оскільки запропонована

продукція буде користуватимуться попитом серед споживачів продукції, що вже звикли до відомих торгових марок маслозаводу.

Одною з рекомендацій для ТДВ «Яготинський маслозавод» в розрізі удосконалення формування господарського портфелі є підтримка, розвиток та розширення таких товарних груп, як:

- «Геролакт»;
- «М'які та розсільні сири»;
- «Закваска»;
- «Закваска із наповнювачем»;
- Продукція «З печі».

Збільшення обсягів продажу цієї продукції та диверсифікація цих продуктів дозволить збільшити прибутковість ТДВ «Яготинський маслозавод».

Запуск нових товарних категорій та стимулювання їх продажу для ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволять:

- заповнити прогалини в асортиментних групах підприємства;
- вийти на нові ринки;
- зменшити конкурентний тиск;
- підвищити прибутковість торгових марок.

Виготовлення цієї продукції не потребує великих вкладень на етапі виробництва та просування, оскільки для їх реалізації варто скористатися вже існуючими каналами розподілу.

3.2. Маркетингове обґрунтування програми заходів з удосконалення формування господарського портфелю підприємства

Результати дослідження оптимальності формування господарського портфелю ТДВ «Яготинський маслозавод» продемонстрували, що для

підприємства доцільним буде запровадити стратегію диференціації продукції. Оскільки, підприємство прагне до зростання шляхом розвитку виробництва і продажу продукції, їх удосконалення та пошуку відмінностей від товарів конкурентів, тому стратегія диференціації передбачає, що ТДВ «Яготинський маслозавод» зможе досягнути конкурентних переваг через задоволення певних аспектів потреб своїх споживачів.

Обрання даної стратегії для ТДВ «Яготинський маслозавод» буде ефективним, оскільки, стратегія диференціації дозволить підприємству:

- а) зайняти стійкі ринкові позиції;
- б) працювати на перспективних ринках збуту;
- в) отримати певні конкурентні переваги та ефективно використати необхідні фактори успіху;
- г) отримати певні особливості продуктів, що зробить їх більш привабливими для споживачів.

Для досягнення поставленої мети необхідно сегментувати ринок.

Для сегментування будуть враховувати наступні критерії:

- фінансові можливості споживачів;
- вікові характеристики (16–24 років, 25–44 років, 45 років та вище);
- мотиви придбання продукції (прийом їжі, отримання задоволення, турбота про здоров'я);
- образ життя: (активний – АС, пасивний – ПС).

За результатами сегментування стає очевидним, що на ринку молочної продукції перспективним сегментом споживачів є покупці, що піклуються про своє здоров'я та мають активний спосіб життя. Тому, ТДВ «Яготинський маслозавод» повинне бути зорієнтованим на цей цільовий сегмент. Отже, охарактеризуємо його більш детально, це споживачі з рівнем доходу високий та середній. Їм від 18 до 45 років, вони ведуть активний образ життя та вживають молочну продукцію з ціллю отримати задоволення та турбуючись про власне здоров'я.

З врахування того, що більша частина товарних груп ТДВ «Яготинський маслозавод» знаходиться на етапі зрілості, підприємству варто спрямувати зусилля щодо управління життєвим циклом продукції. В розрізі визначеної мети застосуємо підхід – модифікації чи видозміни продукції.

Модифікація продукції означає певну зміну характеристик продукту для збільшення його збуту. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонується модифікувати продукцію «Какао з молоком» 0,5% – жиру, вагою 450 г.

Як зміну характеристик продукту та позиціонування його як оновленого, пропонуємо зміну об'єм пакування, та розливати напій в упаковку вмістом 200 г із соломинкою, сам напій збагатити смаком кокосу. Такі зміни зроблять продукт зручним для споживання, що дозволить збільшити обсяги реалізації.

Для виведення продукту на ринок підприємству необхідно задіяти такі інструменти:

- зручна та цікава упаковка, яка помітно виділятиметься на полицях;
- ціна класу преміум, що підкреслить натуральність продукту.

Рекламна кампанія пришвидшить виведення модифікованого продукту на ринок. Запропоновані маркетингові заходи дозволять привернути увагу нових споживачів, збільшити конкурентоспроможність продукції, розширити географічну присутність, що в комплексі призведе до збільшення частки підприємства на ринку та принесе додатковий дохід.

З метою виведення на ринок видозміненої продукції «Какао-кокос з молоком» 0,5% жиру, упаковкою 200 г, рекомендується провести ВТЛ-акції у супермаркетах міста Києва. Акції мають проводитись у 20-ти супермаркетах.

Цілями ВТЛ-акції є:

1. Привернути увагу споживачів до продукції «Какао-кокос з молоком» торговельної марки «Яготинське».
2. Стимулювати купівлю модифікованої продукції.
3. Виявити споживацькі переваги та побажання.

Крім проведення BTL-акції для просування видозміненої продукції пропонується поширена рекламна підтримка в засобах масової інформації.

3.3. Розроблення бюджету маркетингу для реалізації заходів

Для забезпечення проведення BTL-акції у супермаркетах міста Києва необхідно розрахувати бюджет заходу, витрати представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на проведення BTL-акцій для модифікованої продукції

Вид витрат	Кіл., шт.	Вартість од., грн.	Разом, тис. грн.
Витрати на промоутерів	50	200,00	10,00
Календарики	6 000	0,80	4,80
Фартухи	1 000	17,20	17,20
Оплата торговельній мережі за консультації та розміщення	20	500,00	10,00
Разом			42,00
Загальна сума на проведення			1 680,00

Джерело: побудовано на основі [23]

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

Витрати на модифікацію продукції «Какао-кокос з молоком» – 0,5% жиру, в упаковці 200 г – 150 тис. грн.

Для маркетингової підтримки модифікованої продукції варто запуснути рекламу в традиційних засобах масової інформації, таких як: телебачення та радіо. Метою рекламної кампанії буде спровокувати інтерес до зміненої продукції та донести до споживачів інформацію про переваги споживання зміненого виду товару.

Реклама продукції на телебаченні дозволить охопити широкий сегмент ринку та викликати стійкі емоційні асоціації у потенційного споживача,

оскільки такий вид реклами впливає на найбільшу кількість органів відчуття людини за допомогою звуку, зображення, кольорів. Одним з недоліків такої реклами є – висока вартість розміщення.

Виготовлення 30 секундного рекламного відео-ролика складе 70 тис. грн.
Рейтинг телевізійних каналів представлений в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Рейтинги телевізійних каналів за 2021 рік

№ з/п	Назва каналу	Рейтинг,%	Частка,%
1.	1+1	2,48	19,69
2.	Телеканал «Україна»	1,34	10,67
3.	СТБ	1,26	10,03
4.	Новий канал	1,08	8,56
5.	ICTV	0,99	7,84
6.	INTER	0,93	7,44
7.	НТН	0,44	3,54
8.	К 2	0,31	2,43
9.	К1	0,3	2,35
10.	ТЕТ	0,29	2,29
11.	М1	0,21	1,64
12.	Прямий	0,16	1,26
13.	Перший національний канал	0,14	1,12
14.	Тоніс	0,1	0,81
15.	Кіно	0,08	0,62

Джерело: побудовано на основі [23]

Сучасними лідерами ринку популярних телевізійних каналів України є: «1+1» та Телеканал «Україна», у 2021 році вони отримали близько 70-80 % від загального обсягу телевізійної реклами.

В межах маркетингових заходів з просування модифікованої продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» найбільш ефективним буде періодичний вихід реклами на каналах, які транслюється на території всієї України: «1+1», Телеканал «Україна», «Новий канал», «СТБ».

Реклама на телебаченні буде розподілена між каналами «1+1» та «Україна», кількість рекламних роликів складе по 32 виходи на кожному каналі, на каналах «СТБ» і «Новий канал» по 50 виходів. Витрати на

розміщення відеореклами наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на розміщення реклами на телевізійних каналах

№ з/п	Телевізійний канал	Розцінка, грн.	Кількість розміщень	Вартість, тис. грн.
1.	«1+1»	67800	32	2169,50
2.	Телеканал «Україна»	65000	32	2080,00
3.	«СТБ»	29300	50	1465,00
4.	«Новий канал»	23700	50	948,00
5.	Разом			6 899,50

Джерело: побудовано на основі [23]

Доречним в просуванні продукції є розміщення рекламних аудіо повідомлень на радіо. Головною перевагою радіо-реклами є те, що її можна слухати і займатися іншими справами. Така група споживачів, як студенти, офісні працівники, водії та автолюбители, домогосподарки кожного дня слухають радіо більше, ніж дивляться телевизор, і ці групи осіб біли визначені, як цільова аудиторія продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», тому радіо реклама буде незайвою в просуванні модифікованої продукції підприємства. Рейтинг радіо-станцій наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Рейтинг популярності радіостанцій

№ з/п	Назва каналу	Рейтинг, %
1.	Наше Радіо	25,00
2.	Радіо «П'ятниця»	18,4
3.	Радіо «ХІТ FM»	15,9
4.	Люкс FM	12,7
5.	Радіо Шарманка	11,8
6.	Хороше Радіо Шансон	11,4
7.	Мелодія	11,3
8.	Стильне Радіо Шансон	10,0
9.	Авторадіо	9,7
10.	Love Радіо	9,2

Джерело: побудовано на основі [23]

Рекламу на радіо варто розміщувати на таких FM-станціях – «Наше

радіо», Радіо «П'ятниця», Радіо «ХІТ FM», це популярні в країні радіохвилі, які найчастіше слухають представники цільової аудиторії підприємства.

Розміщення реклами на радіо буде проводитись у грудні 2021 року та лютому 2022 року по 10 трансляцій на день. Витрати на розміщення радіо-реклами наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Витрати на розміщення радіо-реклами

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

Джерело: побудовано на основі [23]

Для виготовлення 5-ти секундного рекламної аудіо доріжки для розміщення на радіо заплановано 3,5 тис. грн.

Зведемо всі витрати на зміну продукції та її просування в табл. 3.7

Таблиця 3.7

Зведений маркетинговий бюджет на реалізацію заходів

№ з/п	Стаття витрат	Співвідношення, %	Витрати, тис. грн.
1.	Модифікація продукції	1,63	150,00
2.	ВТЛ-акції у супермаркетах	18,20	1680,00
3.	Телевізійна реклама	74,60	6899,50
4.	Виготовлення відео-реклами	0,70	70,00
5.	Радіо-реклама	4,00	375,00
6.	Виготовлення радіо-реклами	0,04	3,50
7.	Разом	100%	9178,00

Джерело: побудовано на основі попередніх розрахунків

Загальний бюджет витрат на впровадження маркетингових заходів для ТДВ «Яготинський маслозавод» складе 9178,00 тис. грн. Найбільшу частку в бюджеті витрат складає реклама на телебаченні та на ВТЛ-акції.

3.4. Розрахунок очікуваних результатів від реалізації заходів з модифікації та просуванні продукції «Какао-кокос з молоком»

Через запровадження маркетингових заходів для ТДВ «Яготинський маслозавод» очікується збільшення прибутку та залучення нових споживачів.

Зробимо розрахунки прогнозних результатів.

Визначимо зростання обсягу реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6$$

де, О – оптимістичний прогноз; В – найбільш вірогідний прогноз; П – песимістичний прогноз.

Прогнозне значення чистого доходу від реалізації продукції підприємства визначатимемо за методом стандартного розподілу ймовірностей на основі даних, отриманих експертним шляхом (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	243	215	201	187	156	135	115

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість. Визначимо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Проміжні розрахунки визначення середньоквадратичного відхилення

№	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації Q _i , тис. грн.	48600	43000	40200	37400	31200	27000	23000	250400

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	Q _{сер}	35771							
3.	Відхилення ΔQ = Q _i - Q _{сер}	12829	7229	4429	1629	-4571	-8771	-12771	-
4.	ΔQ ²	164,583	52,258	19,616	2,653	20,894	76,930	163,098	627,00

$$a = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{9145} = 95,63$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\alpha}{Q_{\text{сер}}} * 100\% = \frac{95,63}{35771} * 100\% = 0,27 \%$$

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

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 37400 тис. грн. як середнє значення ряду, песимістичне (найменше) значення (П) – 23000 тис. грн., оптимістичне (найбільше) значення (О) – 48600 тис. грн.

Розрахуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» в результаті впровадження заходів:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (48600 + 4 * 37400 + 23000) / 6 = 36867 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$36867 / 3166323 * 100\% = 1,16\%$$

де, 3166323 тис. грн. – значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за 2020 рік (табл. 2.1).

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

$$3166323 + 36867 = 3203190 \text{ тис. грн.}$$

Приріст повних витрат на виробництво і реалізацію продукції

У 2020 році повні витрати на виробництво підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» склали 2930322 тис. грн. (табл. 2.1). Постійні витрати – 820490 тис. грн., змінні – 2109832 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 1,16%:

$$2109832 * 0,0116 = 24474 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на запровадження маркетингових заходів для ТДВ «Яготинський маслозавод» складуть 9178 тис. грн., таким чином сумарний приріст повних витрат буде становити:

$$\text{Приріст повних витрат} = 24474 + 9178 = 33652 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$2930322 + 33652 = 2963974 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується як різниця між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат:

$$36867 - 33652 = 3215 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$236001 + 3215 = 239216 \text{ тис. грн.}$$

де 236001 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (табл. 2.1).

Очікуваний приріст чистого прибутку від реалізації продукції (додаткового чистого прибутку) визначиться як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18% від додаткового прибутку від реалізації продукції) у разі якщо у підприємства є ці прибутки. У випадку, якщо

підприємство отримує збитки від реалізації продукції, податок на прибуток не знімається.

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$3215 * (1-0,18) = 2636 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток в проектному році дорівнюватиме:

$$129547 + 2636 = 132183 \text{ тис. грн.}$$

де 129547 тис. грн. – базове значення чистого прибутку (табл. 2.1).

Результати розрахунків прогнозних значень основних показників наведені у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Очікувані результати від впровадження заходів

Назва показника, що змінюється	Значення показника, тис. грн.
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	36867,00
Приріст повних витрат	33652,00
Приріст прибутку від реалізації продукції	3215,00
Приріст чистого прибутку	2636,00

Отже, в результаті впровадження маркетингових заходів з метою удосконалення господарського портфеля для ТДВ «Яготинський маслозавод» чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 36867 тис. грн. (або на 1,16%). Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 33652 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток зростуть на 3215 та 2636 тис. грн. відповідно.

3.5. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства

Очікуванні результати від модифікації продукції та її просуванні у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції,

повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.10), а також їхні проектні значення, які перераховані вище, заносимо у табл. 3.11.

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

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації ($V_{\text{на 1 грн. ЧД(В)}} = \text{ПВ} / \text{ЧД(В)} * 100$):

$$2963974 / 3203190 * 100 = 92,53 \text{ коп.};$$

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

$$132183 / 3203190 * 100 = 4,12 \text{ \%};$$

3. Рентабельність продукції ($P_1 = \text{Пр} / \text{ПВ} * 100$):

$$239216 / 2963974 * 100 = 8,07 \text{ \%}.$$

Результати розрахунків занесемо в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Од. вим.	База	Проект	Відхилення	
				Абс., +/-	Відн., %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	3166323	3203190	36867	1,16
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2930322	2963974	33652	1,15
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	236001	239216	3215	1,36
4. Чистий прибуток	тис. грн.	129547	132183	2636	2,03
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	92,55	92,53	-0,02	-0,02
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	4,09	4,13	0,04	X
7. Рентабельність продукції	%	8,05	8,07	0,02	X

Джерело: розраховано автором на основі [2]

Отже, проаналізувавши дані табл. 3.11, можна зробити наступний висновок, що маркетингові заходи направлені на удосконалення господарського портфелі ТДВ «Яготинський маслозавод» з модифікації продукції «Какао-кокос з молоком» та просування даної продукції дозволить підвищити основні показники роботи підприємства. Чистий дохід збільшиться на 1,16 %, повні витрати зростуть на 1,15 %, прибуток від реалізації продукції зросте на 1,36 %, чистий прибуток зросте на 2,03 %. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації можуть зменшитися на 0,02 %. Рентабельність діяльності зросте на 0,04 %, а рентабельність продукції має перспективу збільшитися на 0,02 %.

Отже, впровадження маркетингових заходів буде мати гарну перспективу для підприємства та зможе допомогти залучити нових споживачів, що дозволить підприємству отримати додатковий прибуток. Згодом, ТДВ «Яготинський маслозавод» зможе запровадити подібні маркетингові заходи і до інших асортиментних груп підприємства.

ВИСНОВКИ

Для досягнення поставленої мети сучасному підприємству необхідно сформувати збалансований господарський портфель. Цей процес передбачає роботу з постійного дослідження преференцій споживачів, методів впливу на них, вдосконалення продукції, слідкування за життєвим циклом товарів, що випускаються і продаються підприємством, визначення сильних та слабких сторін, конкурентоспроможність на ринку тощо. Отже, підприємству для здійснення успішної діяльності на ринку, необхідно детально розроблена та оптимізована товарна політика, оскільки при раціонально сформованому господарському портфелю підприємство зможе досягти своїх цілей та збільшити власний дохід.

За результатами проведеного дослідження основних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» можна зробити висновки про позитивні тенденції розвитку підприємства. У 2020 році на 0,18% зросла виручка від реалізації продукції, тобто із 3160485 тис. грн у 2019 році до 3166323 тис. грн. у 2020 році, але варто зазначити, що відбулось відчутне зростання собівартості реалізованої продукції з 2566752 тис. грн. у 2019 році до 2657868 тис. грн. у 2020 році, що становить 3,55 %, це призвело до зростання повних витрат на виробництво та реалізацію продукції структурі цих витрат адміністративні витрати скоротилися на 0,19 %, а витрати на збут на 2,74 %, зростання витрат на виробництво продукції суттєво збільшили повні витрати та витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації та зменшення рентабельності діяльності на 1,76 %, та рентабельності продукції на 3,00 %. Причиною спаду ефективності діяльності стали кризові явища в економіці, подорожчання сировини, зниження купівельної спроможності населення. Погіршення показників ефективності роботи підприємства в 2020 році в

порівнянні з 2019 роком є підставою звернути увагу керівництву на необхідність оптимізації бізнес-процесів ТДВ «Яготинський маслозавод».

Дослідження збалансованості господарського портфелі підприємства відбувалося за допомогою побудови адаптованих матриць БКГ. За діяльністю 2019 року можна побачити, що найбільшу частку на ринку за 2019 рік зайняла група «Важкі діти» – 54,86, а найменша – група «Зірки» – 0 %. Стосовно 2020 року, найбільшу частку зайняла група «Собаки» – 59,59 %, найменшу «Зірки» – 0 %. Доля асортиментних груп в зоні «Дійні корови» скоротилась на 3,37 %, «Важкі діти» на 30,07 %, зона «Собаки» зросла на 33,44 %.

Проведений аналіз демонструє, що господарський портфель ТДВ «Яготинський маслозавод» є не збалансованим, оскільки: частка СГП в групі «Дійні корови» становить 15,62 %, що не відповідає встановленим параметрам; частка СГП в групі «Зірки» дорівнює нулю; частка СГП із групи «Собаки» перевищує 5 % (59,59 %). Єдиний параметр «Важкі діти» із показником 24,79 % – демонструє позитивну тенденцію. Отже, ситуація з формування господарського портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод» має загальну негативну тенденцію і вимагає приділення увагу з боку керівництва підприємства до визначеної проблеми.

Розробленим маркетинговим заходом для удосконалення формування господарського портфеля підприємства є: модифікація товару «Какао на молоці» ємністю 450 мл, з 0,5% вмісту жиру на товар «Какао-кокос з молоком» ємністю 200 мл з соломинкою. А також ряд заходів з просування видозміненої продукції за допомогою ВТЛ-акції та посиленої рекламної кампанії на телебаченні та радіо. Запропоновані маркетингові заходи дозволять збільшити ефективність основних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», привернути увагу споживачів до ТМ «Яготинське» і тим самим збільшити показники прибутковості та збалансованості господарського портфеля.

Впровадження заходу з модифікації продукції «Какао-кокос з молоком» ємністю 200 мл з соломинкою та просування цієї продукції на ринок дозволять ТДВ «Яготинський маслозавод» збільшити чистий дохід (виручку) від реалізації продукції на 1,16 %, повні витрати зростуть на 1,15 %, прибуток від реалізації продукції зросте на 1,36 %, чистий прибуток зросте на 2,03 %. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації скоротяться на 0,02 %. Рентабельність діяльності зросте на 0,04 %, а рентабельність продукції має перспективу збільшитись на 0,02 %. Отже, впровадження маркетингових заходів буде мати гарну перспективу для підприємства та зможе допомогти залучити нових споживачів, що дозволить підприємству отримати додатковий прибуток. Згодом, ТДВ «Яготинський маслозавод» зможе запровадити подібні маркетингові заходи і до інших асортиментних груп підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. ABC-XYZ аналіз. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/IIgldq>. (Дата звернення 12.12.2021).
2. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРІФРУ) або Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/SIgy8aS>. (Дата звернення 15.12.2021).
3. Аналіз по методу Дібба-Сімкіна. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/HIgiv5I>. (Дата звернення 12.12.2021).
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. // И. Ансофф. – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.
5. Арутюнова Д.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. // Д.В. Арутюнова – Таганрог: ТТІ ЮФУ, 2010. – 122с.
6. Багиев Г.Л. Основы современного маркетинга: Учеб. – нагляд. пособие / Г.Л. Багиев. – М-во образования Рос. Федерации, С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов. Каф. маркетинга. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. гос. ун-та экономики и финансов, 2002. – 280 с.
7. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод та інші. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 612 с.
8. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства // Б.Є. Бачевський, О.О. Заблодська – навч. підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2009, – 400 с.
9. Берман Б. Розничная торговля: стратегический поход // Б. Берман, Дж. Эванс. пер. с англ. М., 2003. – 1183 с.
10. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку: монографія. // С.В.Близнюк. – К.: Політехніка, 2003. – 384 с.

11. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Навч. посіб. // С.С. Гаркавенко К.: Лібра, 2002. – 712 с.
12. Жукевич С., Фроленко Р. Використання матричних методів в стратегічному аналізі диверсифікованих компаній. [Електронний ресурс] / С. Жукевич, Р. Фроленко // Галицький економічний вісник / наук. журнал №6 (39), Тернопіль 2012. С.124–132 – Режим доступу: <https://cutt.ly/FlgpZho>. (Дата звернення 16.12.2021).
13. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. // В.Я. Кардаш. – К.: КНЕУ – 2010. – 240 с.
14. Котлер Ф. Основы маркетинга // Ф.Котлер. – М.: Прогресс, 1993. – 736 с.
15. Крайнюченко О. Ф. Практичні аспекти застосування матриці бостонської консультативної групи: Наукові праці Національного університету харчових технологій. // О.Ф. Крайнюченко, Т.Г. Белова, Т.В. Гаврилова – 2012. – № 45. – С. 150–154. – Режим доступу: <https://cutt.ly/CIgiuTb>. (Дата звернення 10.12.2021).
16. Лозовский Л.Ш. Универсальный бизнес-словарь // Л.Ш. Лозовский. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 292 с.
17. М. Бейкера Маркетинг: Навч. посіб. // М. Бейкера. – СПб: Питер, 2002. – 1200 с.
18. Маркетинг. Тематичний портал. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/LIgoYmI>. (Дата звернення 14.12.2021).
19. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент [Текст]: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 288с.
20. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) «зростання-частина ринку» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/8IgiHjK>. (Дата звернення 11.12.2021).

21. Місія і стратегічні цілі фірми. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/MlguyuU>. (Дата звернення 15.12.2021).
22. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент [Текст]: Навч. посіб. – ТОВ «УВПК «Екс Об»», 2002. – 560с.
23. Офіційний сайт передового маркетингового ресурсу «MARKETING91». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/pIgox5H>. (Дата звернення 13.12.2021).
24. Офіційний сайт ТДВ «Яготинський маслозавод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/8lgu9FH>. (Дата звернення 15.12.2021).
25. Павленко А.Ф. Маркетинг: теорія і практика: // А.Ф. Павленко, А.В. Вовчак Матеріали другої міжнародної науково-практичної конференції. К.: КНЕУ, 1998 – С.102 –114.
26. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі [Текст]: Навч. посіб. Вид. 2-ге доп. – Львів.: «Новий світ-2000», 2003. – 272 с.
27. Романенко Л.Ф. Маркетингова товарна політика: навч. посібн. // Л.Ф. Романенко. – Київ.: «Україна», 2008. – 106 с.
28. Сирохман І. В. Товарознавство пакувальних товарів і тари: навч. посіб. // І. К.Сирохман. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 616 с.
29. Система планування маркетингу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/zlgijkv>. (Дата звернення 15.12.2021).
30. Старостіна А.О. Маркетинг: навч. посіб. // А.О. Старостіна, Д.М. Черваньов, О.В. Зозульок. – К: Знання-Прес, 2002. – 325 с.
31. Теоретичні основи системи управління торговим асортиментом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/Mlgu6zs>. (Дата звернення 15.12.2021).
32. Технічна енциклопедія E-Tech. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/VlgopzQ>. (Дата звернення 12.12.2021).
33. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: Учеб. для вузов / Пер.

с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 578с.

34. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] /А.В. Троян // Ефективна економіка. – 2014. – № 1. – Режим доступу до журналу: <https://cutt.ly/IIgojyh>. (Дата звернення 11.12.2021).

35. Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. Маркетинг менеджмент. // Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс та інші. Питер: Ком, 1998. – 896 с.

36. Фляйшнер, Крейг С. Стратегический и конкурентный анализ [Текст]: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. С. Фляйшнер, Б. Е. Бенсуссан; пер. с англ. Д. П. Коньковой; под общ. ред. д.э.н., проф. И. М. Степнова и к.э.н. Ю. А. Ковальчук. – М.: БИНОМ. Лаб. знаний, 2009. – 541 с.

37. Характеристика методів дослідження товарного асортименту підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/9IguzOT>. (Дата звернення 15.12.2021).

38. Челенков А.П. Маркетинг услуг. // А.П. Челенков – 1997. – № 6. – С. 115–116.

39. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління [Текст]: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1999. – 384с.

40. Экономическая стратегия фирмы [Текст]: / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589с.

41. Levitt T. Exploit the Product Life Cycle // Harvard Business Review. – 1965. – Vol. 43. – № 6. – P. 81–94.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

		КОДИ	
		Дата (рік, місяць, число)	2020 01 01
Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»	за ЄДРПОУ	00446003
(найменування)			

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3495741	3201672
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2566752)	(2342351)

Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	928989	859321
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	5869	5034
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(33139)	(26531)
Витрати на збут	2150	(581379)	(446501)
Інші операційні витрати	2180	(22961)	(23455)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	297379	367868
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	3503	5477

Інші доходи	2240	19	116
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(79520)	(62482)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(3)	(1421)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	221378	309558
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-36637	-55849
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	184741	253709
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	184741	253709

Матеріальні затрати	2500	2068674	1944364
Витрати на оплату праці	2505	147942	109285
Відрахування на соціальні заходи	2510	29646	23122
Амортизація	2515	56513	37373
Інші операційні витрати	2520	545613	417387
Разом	2550	2848388	2531531

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Примітки

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

Таблиця А.2

КОДИ		Дата(рік, місяць, число)	2021 01 01
Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	за ЄДРПОУ	00446003
	(найменування)		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3166323	3160485
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2657868)	(2566752)

Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	508455	593733
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	3332	5869
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(33076)	(33139)
Витрати на збут	2150	(239378)	(246123)
Інші операційні витрати	2180	(15995)	(22961)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	223338	297379
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	2539	3503
Інші доходи	2240	24903	19
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(72302)	(79520)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(24739)	(3)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	153739	221378
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-24192	-36637
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	129547	184741

Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()
-------------------------------------	------	-----	-----

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	129547	184741

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	3111347	2068674
Витрати на оплату праці	2505	163734	147942

Відрахування на соціальні заходи	2510	35183	29646
Амортизація	2515	62277	56513
Інші операційні витрати	2520	641210	545613
Разом	2550	4013751	2848388

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Примітки

Керівник Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер Каплій Оксана Олександрівна

Асортиментна група продукції ТДВ «Яготинський молокозавод»

№ п/п	Групи товарів	Асортиментні позиції			
		різновид	упаковка	фасовка	
1	2	3		4	5
1	Вершки	15% жиру; 10% жиру		Tetra Brik Asepti	500
2	Геролакт	- 3,2% жиру		Pure-Pak Diamond	- 900 - 500
3	Закваска	2,5% жиру		ПЕТ пляшка	900
				Pure-Pak Diamond	900 450
		0 % жиру		ПЕТ пляшка	900
				Pure-Pak Diamond	900 450
4	Закваска з наповнювачем	2,5% жиру	Полуниця, Висівки та злаки,	ПЕТ пляшка	900
			Яблуко-кориця, Полуниця-чорна смородина Полуниця, Персик-маракуя, Груша-ваніль, висівки та злаки	ПЕТ пляшка	450
5	Йогурт	1,5% жиру	З ароматом полуниці, з ароматом персика	ПЕТ пляшка,	400
			-із смаком вишні та чорної смородини; З ароматом персика, з ароматом полуниці	Плівка,	900
			З ароматом персика, з ароматом полуниці	Плівка,	400
6	Какао на молоці	0,5% жиру		Pure-Pak Diamond,	900 450
7	Продукція «3 печі»	Ряжанка «3 печі» 4,0% жиру Сметана «3 печі» 21% жиру Простокваша «3 печі» 2,5% жиру		Пластиковий стакан	300 г

продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5
8	Кефір	1,0% жиру	Плівка	900
				450
		2,5% жиру	ПЕТ пляшка	900
				450
			Pure-Pak Diamond	900
				450
		плівка	900	
450				
0% жиру	Pure-Pak Diamond	1500		
9	М'які та росільні сири	Сир «Моцарелла» в розсолі (максі), 50% жиру	Пластиковий	510
				450
		Сир розсільний «Бринза» 45% жиру	Плівка вакуумна	200–250
		Сир м'який «Любительський» 40% жиру		
Сир «Адигейський» 45% жиру		300–330		
10	Масло солодковершкове	- 82,5% , жиру 78% , жиру 73% , жиру 69,2% жиру	Фольга	200
11	Молоко	Молоко 1,0% жиру , Молоко пряжене 2,6% жиру , Молоко 3,2% жиру , Молоко 2,6% жиру ,	ПЕТ пляшка,	900
		Молоко ультрапастеризоване 3,2% жиру , Молоко ультрапастеризоване 2,6% жиру ,	Tetra Brik Aseptic,	950
		Молоко 3,2% жиру , Молоко 2,6% жиру	Pure-Pak Diamond,	2 кг

закінчення табл. Б.1

1	2	3	4	5
12	Ряжанка	4,0% жиру	Плівка вакуумна	450
			Pure-Pak Diamond	450
			ПЕТ пляшка	900
13	Сир кисломолочний	Сир кисломолочний 9,5% жиру Сир кисломолочний 5% жиру Сир кисломолочний нежирний Пластиковий контейнер, 370	Еколін	900
14	Сири солодкі	Сирок солодкий з курагою 10% жиру Сирок солодкий з курагою 10% жиру Сирок солодкий з ароматом ванілі 17% жиру Сирок солодкий з родзинками 9,0% жиру Сирок солодкий з родзинками 9,0% жиру	Еколін	200
				200
15	сметана	Сметана 21% жиру	Пластиковий стакан	90
				350
		Сметана 15% жиру	Плівка	230
			Пластиковий стакан	400
	Плівка	350		