

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ 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: «Визначення стратегічного становища господарських
підрозділів підприємства методами матричного аналізу»**

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗМА-5-3

Мирза Святослав Ігорович _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Керівник Крайнюченко Ольга Феодосіївна _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

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

_____ Мирза С.І.
підпис та прізвище здобувача

Київ - 2022р.

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

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Мирзи Святослава Ігоровича

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

1. Тема роботи: Визначення стратегічного становища господарських підрозділів підприємства методами матричного аналізу керівник проекту (роботи) Крайнюченко О.Ф., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

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

2. Строк подання здобувачем роботи 10.01.2022 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти визначення стратегічного становища господарських підрозділів підприємства Розділ 2. Дослідження стратегічного стану господарських підрозділів ПАТ «Чернігівський молокозавод». Розділ 3. Розроблення пропозицій і маркетингових заходів для покращення стратегічного становища господарських підрозділів ПАТ «Чернігівський молокозавод». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу. Основні показники діяльності підприємства; Модифікована матриця БКГ за 2019 рік; Модифікована матриця БКГ за 2020 рік; Структура господарського портфеля ПАТ «Чернігівський молокозавод» за результатами модифікованої матриці БКГ; Матриця Мак-Кінсі; Очікувані результати від проведення спонсорства; Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

5. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

6. Дата видачі завдання 26.10.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|-------------------------------|----------|
| 1. Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел. | 27.10.2021 - 30.10.2021 | Виконано |
| 2. Обґрунтування актуальності теми, написання вступу | 31.10.2021 - 05.11.2021 | Виконано |
| 3. Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти визначення стратегічного становища господарських підрозділів підприємства» | 06.11.2021 - 25.11.2021 | Виконано |
| 4. Робота над розділом 2: «Дослідження стратегічного стану господарських підрозділів ПАТ «Чернігівський молокозавод»» | 26.11.2021 - 15.12.2021 | Виконано |
| 5. Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій і маркетингових заходів для покращення стратегічного становища господарських підрозділів ПАТ «Чернігівський молокозавод»» | 16.12.2021 - 04.01.2022 | Виконано |
| 6. Висновки. Список використаних джерел | 05.01.2022-08.01.2022 | Виконано |
| 7. Оформлення роботи | 09.01.2022 | Виконано |
| | | |
| | | |

Здобувач _____ Мирза С.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Крайнюченко О.Ф.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Мирза С.І. Визначення стратегічного становища господарських підрозділів підприємства методами матричного аналізу.

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

Кваліфікаційна робота присвячена визначенню стратегічного становища господарських підрозділів ПАТ «Чернігівський молокозавод». У роботі представлена маркетингова та техніко-економічна характеристика досліджуваного підприємства.

Проведено аналіз бізнесового портфеля за допомогою таких методів, як: модифікована матриці БКГ та матриця Мак-Кінсі.

На підставі аналізу було запропоновано захід, спрямований на поліпшення стратегічного становища бізнес-одиниць ПАТ «Чернігівський молокозавод», а саме організація рекламної кампанії у місті Горішні Плавні. В ході розрахунків очікуваних результатів від впровадження запропонованого заходу було з'ясовано, що впровадження рекламної кампанії є ефективним заходом для досліджуваного підприємства. Запропонований захід слугуватиме розширенню споживчої бази, впізнаванність продукції значно підвищиться, стратегічне становище СБО поліпшиться, а також зміняться на краще показники роботи підприємства.

Ключові слова: господарський портфель, стратегічні господарські підрозділи, стратегічна бізнес-одиниця, модифікована матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, бізнесовий портфель.

ЗМІСТ

| | Стор. |
|---|-------|
| Вступ..... | 7 |
| Розділ 1. Теоретичні аспекти визначення стратегічного становища господарських підрозділів підприємства | 10 |
| 1.1. Зміст та сутність поняття «стратегічний господарський підрозділ» | 10 |
| 1.2. Цілі та основні етапи портфельного аналізу | 15 |
| 1.3. Методичні засади використання матричних методів у портфельному аналізі підприємства | 19 |
| Розділ 2. Дослідження стратегічного стану господарських підрозділів ПАТ «Чернігівський молокозавод»..... | 28 |
| 2.1. Маркетингова характеристика досліджуваного підприємства | 28 |
| 2.2. Аналіз стратегічного становища господарських підрозділів ПАТ «Чернігівський молокозавод»..... | 35 |
| 2.2.1. Визначення стану стратегічних бізнес одиниць досліджуваного підприємства за допомогою модифікованої матриці БКГ | 35 |
| 2.2.3. Оцінювання становища стратегічних бізнес одиниць ПАТ «Чернігівський молокозавод» на основі матриці Мак-Кінсі | 43 |
| Розділ 3. Розроблення пропозицій і маркетингових заходів для покращення стратегічного становища господарських підрозділів ПАТ «Чернігівський молокозавод» | 51 |
| 3.1. Окреслення пріоритетних напрямів поліпшення стану стратегічних господарських підрозділів досліджуваного підприємства ... | 51 |
| 3.2. Оцінювання економічної доцільності впровадження заходу «Організація рекламної кампанії ТМ «Добряна» у місті Горішні Плавні»..... | 52 |

| | |
|---|----|
| 3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу..... | 52 |
| 3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу впровадження рекламної кампанії ТМ «Добряна»..... | 54 |
| 3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу. | 56 |
| 3.3. Оцінювання впливу запропонованого заходу на результати діяльності ПАТ «Чернігівський молокозавод»..... | 60 |
| Висновки | 63 |
| Список використаних джерел..... | 66 |
| Додатки | 70 |

ВСТУП

Актуальність і практична значущість теми. При теперішньому економічному стані нашої країни та насиченій конкурентній боротьбі між виробниками зусилля підприємств зосереджено на ефективній діяльності, а також найбільш повному задоволенні потреб покупців. Це в значній мірі залежить від правильного процесу формування господарського портфеля підприємства, що веде до підвищення реального рівня прибутку, покращення конкурентних позицій та зміцнення економічної стійкості компанії. Тому при розробці стратегії діяльності та розвитку компанії ключову роль відіграє ефективне формування господарського портфеля підприємства. Від його складу залежать результати роботи компанії як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді.

Виходячи з вище сказаного, актуальність даного дослідження визначається тим, що в умовах ринкової економіки цілеспрямоване формування перспективного господарського портфеля підприємства є одним із засобів підвищення конкурентоспроможності компанії.

Цьому питанню в країнах з розвинутою ринковою економікою вже не одне десятиріччя приділяється дуже велика увага. Особливо слід відзначити наукові роботи таких відомих зарубіжних авторів як І. Ансоффа, А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда, Ф. Котлера, О.С. Виханського, А.П. Градова, М.І. Круглова. Є певні наукові праці з питань формування господарського портфеля підприємства таких українських авторів як Бриндіна О.А., Гаркавенко С.С., Пономаренка В.С., Наливайка А.П., Тридіда О.М. та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення пропозицій щодо поліпшення стратегічного становища господарських підрозділів підприємства, що буде сприяти її ефективному функціонуванню та визначенню напрямків подальшого розвитку та удосконалення діяльності, пов'язаної з господарським портфелем підприємства.

Задля досягнення поставленої в роботі мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути сутність понять стратегічна-бізнес одиниця, портфельний аналіз, стратегічний господарський підрозділ, матричний метод;
- окреслити цілі та основні етапи портфельного аналізу;
- вивчити методичні засади використання матричних методів у портфельному аналізі підприємства;
- скласти маркетингову та техніко-економічну характеристику ПАТ «Чернігівський молокозавод»;
- визначити стану стратегічних бізнес одиниць досліджуваного підприємства за допомогою модифікованої матриці БКГ;
- оцінити становище стратегічних господарських підрозділів ПАТ «Чернігівський молокозавод» на основі матриці Мак-Кінсі;
- визначити основні напрями удосконалення господарського портфеля промислового підприємства;
- оцінити економічну ефективність впровадження запропонованого заходу.

Об'єктом дослідження є стратегічні господарські підрозділи підприємства.

Предмет дослідження складає сукупність теоретичних, методичних та практичних питань, пов'язаних з ефективним формуванням господарського портфеля промислового підприємства.

Методи дослідження. Дослідження базувалося на загальноприйнятих методах економічного аналізу; різноманітних маркетингових дослідженнях (спостереження, анкетування); на аналізі виробничо-господарської діяльності підприємства на основі його техніко-економічних показників роботи, а також на основі методів портфельного аналізу.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який

містить 48 найменувань джерел, та додатків. Сукупний обсяг роботи становить 82 сторінки, включаючи 18 таблиць, 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНОВИЩА ГОСПОДАРСЬКИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст та сутність поняття «стратегічний господарський підрозділ»

Для характеристики особливостей виробничо-господарської структури фірми вважають за потрібне використовувати поняття «стратегічна бізнес-одиноця» (СБО), під якою слід розуміти продуктово-ринкові комплекси; самостійні виробничі об'єкти, центри прибутку та витрат, стратегічні зони господарювання.

Бізнес-одиноця підприємства (СБО) – це певна сфера (напрямок, зона) бізнес-діяльності компанії, яка відокремлюється у рамках компанії за ознаками наявності «своїх» групи споживачів та відповідного управління ринковою діяльністю. Стратегічна бізнес-одиноця підприємства може розглядатися, наприклад, як дочірнє підприємство, філія, підрозділ компанії, який працює з певною товарною групою або з певним географічним ринком. Виділення чи не виділення СБО в компанії залежить, насамперед, від масштабів її діяльності та обсягу товарного асортименту [17, с. 180].

Багато авторів навчальних посібників з економіки і маркетингу стверджують, що кожна СБО повинна бути реальною адміністративно-господарською одиницею, тобто діяти як самостійна незалежна фірма (мати власну управлінську структуру і фінанси, відповідати за виробництво і реалізацію певної групи товарів на конкурентному ринку). Стратегічна бізнес-одиноця повинна прагнути до обслуговування зовнішнього, а не внутрішнього ринку фірми. Якщо її продукцію одержують тільки внутрішні споживачі, вона розглядається як «центр витрат». Кожна СБО повинна мати своїх клієнтів.

Якщо дві або декілька СБО мають одних клієнтів і конкурентів, фірма може здійснювати загальне управління, використовуючи модель організації «центрів прибутку». На рівні СБО визначається стратегія щодо товарів і ринків цієї бізнес-одиниці. Саме на цьому рівні – функціональному за своїм змістом відбувається створення та реалізація споживацьких цінностей, плануються та реалізуються відповідні ринкові заходи.

Вважається, що на рівні СБО стратегія повинна мати такі компоненти:

- визначення місії СБО;
- постановка цілей та завдань для СБО;
- визначення конкурентних переваг СБО [6, с. 123].

Фактично кожен із цих компонентів має переважно маркетингове наповнення. Тому аналіз стратегії на рівні СБО є практично аналізом маркетингової стратегії СБО. У кінцевому підсумку, на цьому рівні все замикається на ринок, на вміння діяти на ньому.

Місія стратегічної бізнес-одиниці – визначення сфери діяльності стратегічної бізнес-одиниці: ринки, на яких вона буде діяти, та товарний асортимент, який буде пропонуватися СБО на цих ринках для задоволення потреб споживачів.

Цілі діяльності СБО визначаються як певні прагнення, які пов'язуються, як правило, із задоволенням потреб споживачів, іміджем СБО, корпоративними правилами, фінансовими результатами. Цілі конкретизуються у завданнях СБО, які є плановими показниками діяльності СБО. Так, наприклад, фінансові результати на рівні цілей можуть бути заявлені таким чином: «прагнути до отримання такого рівня прибутку, який забезпечив би можливості для розвитку». На рівні завдань це повинно конкретизуватися в обсягах прибутку, які повинні бути отримані у певних періодах [37].

На практиці багато підприємств в Україні особливо не переймаються питаннями формулювання місії та цілей діяльності своїх стратегічних бізнес-

одиниць. Водночас питання кількісних планових завдань (показників) є абсолютно поширеною формою організації, контролю та оцінки діяльності СБО. «Місію» та «стратегічні цілі» багато управлінців вважають «філософською атрибутикою», а «завдання» – «конкретикою», «прагматикою». На перший погляд, така думка не позбавлена певного сенсу. Але, якщо більш глибоко поглянути на це питання, то те, що можна назвати «філософією», є по суті баченням управлінцями того, до чого повинна прагнути бізнес-організація, яким повинен бути курс її ринкового руху. Капітан корабля не може не знати того, куди прямує його судно. «Конкретика», тобто швидкість, зупинки та ін., підпорядковуються меті плавання.

Багато маркетологів вважають, що з аналізу портфеля продукції СБО відповідно і починається процес стратегічного планування. На основі такого аналізу господарського портфеля дається комплексна оцінка всіх функціональних стратегій компанії. Аналіз поточної стратегії фірми передбачає також оцінювання ефективності діючої моделі планування всієї корпоративної стратегії [17, с. 169].

Розрізняють три різновиди моделей:

1) стратегічного планування корпоративної стратегії, коли вище керівництво бере активну участь в розробленні стратегій функціонування СБО;

2) фінансового контролю, коли вищі рівні управління не займаються розробкою стратегії СБО, але встановлюють планові завдання за доходами і грошовими потоками. Головними об'єктами уваги у цій моделі є короткострокові перспективи і швидка окупність вкладень за рахунок придбання нових структур, а не внутрішнього розвитку;

3) стратегічного контролю, коли основна відповідальність за стратегічне планування покладається на СБО, а вище керівництво контролює співвідношення напрямів підприємницької діяльності фірми в довгостроковій

перспективі. За цією моделлю керівництво фірми оцінює стратегії, прийняті СБО. Якщо вони є недостатньо ефективними, фірма утримується від виділення ресурсів для своїх бізнес-підрозділів.

Як правило, підприємства віддають перевагу аналізу маркетингового середовища свого бізнесу, орієнтованому на виявлення чинників, які впливають на стан поточних корпоративних і функціональних стратегій. Велику роль тут відіграє портфельний аналіз, у процесі якого розробляються портфельні моделі, які упорядковують напрями інвестицій у стратегічні бізнес-одиниці, і вартісні моделі, які дають можливість оцінювати ефективність розподілу ресурсів фірми.

Слово «портфель» використовується у значенні товарного асортименту. Останній може розглядатися в різних варіантах: як сукупність підконтрольних БО підприємств, торговельних марок, товарних ліній, окремих товарів [15, с. 177].

Провести портфельний аналіз – означає оцінити товарно-ринкові напрями діяльності підприємства, провести самооцінку наявного асортименту продукції відповідно до заявлених цілей. Основні завдання портфельного аналізу: а) визначити шанси та ризики, стан та перспективи товарів чи напрямків господарської діяльності компанії; б) розробити відповідну стратегію щодо них.

Напевно, найбільш популярним методом портфельного аналізу є метод BCG (метод Бостонської консалтингової групи). Його використання передбачає оцінку товарних напрямків компанії за двома критеріями – динамікою відповідного ринку (темпи зростання місткості ринку) та становищем компанії на відповідному ринку (частка ринку компанії). Відносна частка ринку підприємства визначається як співвідношення частки ринку підприємства та частки ринку найбільш впливової компанії-конкурента (головний конкурент визначається за його часткою ринку) [17, с. 180].

Отже, цей показник характеризує конкурентні можливості підприємства на певному ринку. Якщо, наприклад, він дорівнює 1, то це означає ринкове двовладдя з позиції оцінки ринкових часток компаній-лідерів на ринку. Будь-який показник, що є більшим 1, означає наявність ринкової першості даного підприємства, чим він вищий, тим відповідно більшим є відрив лідера від найближчого конкурента.

Конкурентна перевага СБО – це та сильна сторона стратегічної бізнес-єдиниці, яка виділяє її серед конкурентів та надає їй особливі ринкові шанси. Такими перевагами можуть бути низькі витрати та відповідні цінові переваги, висока якість продукції, висока швидкість доставки товару, надійність банку, високий інноваційний потенціал тощо [42].

Конкуренція вимагає товарної диференціації, тобто пошуку свого ринкового «обличчя». Потрібно якимось чином виділити свій товар серед аналогічних, які представлені на ринку. Важливо «свої відмінності» представити не тільки на рівні відповідних рекламних та інших звернень до споживачів, а на фактично-функціональному рівні.

Тобто товарна пропозиція повинна фактично відповідати маркетинговим деклараціям. Особливо конкурентна перевага не створюється швидко, потрібен також значний час для її усвідомлення споживачами на масовому рівні. Крім того, перехід від однієї конкурентної переваги до іншої є досить складним і тривалим. Тому питання конкурентної переваги стратегічної бізнес-єдиниці є, безумовно, стратегічним, принциповим питанням.

Зазначимо також, що саме на рівні стратегічної бізнес-єдиниці виконується певний набір управлінських функцій, які пов'язані з управлінням виробництвом, фінансами, маркетингом, персоналом, інформаційним забезпеченням тощо.

У межах кожного функціонального напрямку стратегії організації та СБО набувають подальшої конкретизації шляхом ухвалення відповідних

функціональних стратегій. Наприклад, для відділу маркетингу це може бути товарна стратегія (наприклад, розробка продукту для нового щодо цього підприємства сегмента ринку), цінова стратегія (наприклад, використання високих цін, як ознаки якості або елітності товару), стратегія збуту (наприклад, реалізація продукції шляхом регіональних дилерських центрів) та ін [47].

1.2. Цілі та основні етапи портфельного аналізу

Портфельний аналіз – ефективний інструмент стратегічного контролінгу. Цей метод припускає аналіз стратегій підприємства в довгостроковому плані. На базі результатів портфельного аналізу керівництво підприємства може приймати більш зважені рішення про напрямки діяльності підприємства в майбутньому.

Унаслідок безупинного росту і щодо високої рентабельності бізнесу в минулому підприємницькі стратегії були, в основному, орієнтовані на ринкову експансію. Однак у результаті падаючих темпів росту ринків, підсиленої конкурентної боротьби за ринкові частки і рентабельність, що знизилися, багато підприємств були змушені консолідувати свій бізнес. Для того, щоб вижити в довгостроковій перспективі, підприємству слід було перебороти структурні проблеми [23].

Керівництво підприємства повинно відповісти на наступні запитання:

- 1) яка ситуація з конкуренцією?
- 2) чи збалансована продуктова програма на наявних ринках?
- 3) на яких стадіях життєвого циклу знаходяться окремі продуктові групи?
- 4) наскільки велика прибутковість окремих продуктивних груп?
- 5) які продуктові групи необхідно стимулювати?

б) чи потрібно в майбутньому впроваджувати на ринок нові продукти?

7) які інвестиції необхідно зробити в майбутньому для окремих продуктових груп?

8) яких стратегій варто дотримуватись для покращення положення підприємства в майбутньому?

Портфельний аналіз є придатним методом для відповіді на поставлені запитання [42].

За допомогою портфельного аналізу підприємство розділяють на стратегічні бізнес-одиниці й аналізують їх по окремоті. Як стратегічні бізнес-одиниці, які можна використовувати й у короткостроковому плануванні, особливо підходять продуктові групи. Для окремих продуктових груп надалі можна розробити різні стратегії [22, с. 120].

Суть портфельного аналізу полягає в оцінюванні ринкових можливостей підприємства, взаємозв'язків між видами його діяльності з метою прийняття рішення щодо того, які види діяльності йому здійснювати, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність і досягти економічного успіху.

Портфельний аналіз стратегії підприємства - інструмент стратегічного менеджменту, за допомогою якого виявляють і оцінюють стратегічну позицію підприємства в конкурентному середовищі з метою спрямування ресурсів у найперспективніші напрями господарської діяльності, скорочення (припинення) інвестицій в неефективні проекти [42].

Методи портфельного аналізу покликані допомогти маркетологам зрозуміти бізнес як процес створення споживчих цінностей, побачити систему формування витрат і прибутків, спланувати взаємопов'язані стратегії, визначити напрями і межі диверсифікації діяльності, реалізувати наявні можливості всередині фірми і поза її межами. За твердженнями американських дослідників, 7,5% із 500 найуспішніших фірм

використовували портфельний аналіз, що забезпечувало більш виражену їх орієнтацію на довгострокові цілі.

Для вдосконалення стратегічного управління на корпоративному рівні в 60-ті роки ХХ століття були розроблені методи портфельного аналізу діяльності підприємства. Вони є одними з небагатьох спеціалізованих методів стратегічного маркетингу, за допомогою яких оцінюють привабливість ринків, конкурентоспроможність підприємства на кожному з них [43].

Теоретичною основою портфельного аналізу є концепції життєвого циклу товару, досвідна крива, база стратегічних даних та ін. Вважається, що для збалансованості портфеля підприємства необхідне правильне поєднання підрозділів, продуктів, які потребують капіталу для забезпечення зростання, з господарськими одиницями, що мають у розпорядженні його надлишок. При цьому кожен продукт, господарський підрозділ підприємства має розглядатися незалежно, що дає змогу порівняти їх між собою і з конкурентами, а потім збалансовувати їх при розробленні загальної стратегії.

Отже, портфельний аналіз використовують для вирішення таких проблем:

- збалансування бізнес-стратегій, стратегій господарських підрозділів підприємства;
- розподілу фінансових і кадрових ресурсів між господарськими підрозділами;
- складання портфельного балансу;
- обґрунтування реструктуризації підприємства (злиття, поглинання, ліквідація, розширення або скорочення бізнесу) [43].

Аналіз здійснюють за схемою, яка охоплює такі етапи:

- 1) визначають ієрархію рівнів підприємства на яких буде аналізуватися портфель бізнесів: від рівня окремого продукту до рівня підприємства в цілому;

2) визначають стратегічні одиниці бізнесу (СБО), які будуть позиціонуватися на матрицях аналізу портфеля. Критеріями ідентифікації (виокремлення) бізнес-одиниць є: самостійне обслуговування ринку, а не інших підрозділів підприємства; наявність своїх споживачів і конкурентів; здатність керівництва визначати і контролювати ключові чинники, які визначають успіх на ринку;

3) визначають параметри матриць, за якими буде проводитись аналіз портфеля, для того, щоб мати уяву, яку інформацію слід зібрати для аналізу і вибрати змінні, по яких буде проводитись аналіз.

4) збирають та аналізують дані по всіх визначених вище параметрах матриці (проводять оцінювання відносної конкурентоспроможності бізнес-одиниці і перспектив розвитку відповідних ринків);

3) розроблення стратегії кожної бізнес-одиниці;

4) оцінювання бізнес-стратегії підрозділів підприємства щодо їх відповідності корпоративній стратегії (порівняння прибутку і необхідних ресурсів кожного підрозділу). Цей етап є найскладнішим у стратегічному маркетингу, оскільки потребує уміння прогнозувати, передбачати розвиток зовнішнього середовища, тобто «відчувати ринок» [43].

Головний недолік портфельного аналізу полягає у використанні даних про поточний стан бізнесу, які не завжди придатні для екстраполювання їх на майбутнє; орієнтованості здебільшого на експертні, а не на кількісні оцінки; оцінюванні на основі зіставлення тільки двох показників без урахування багатьох інших факторів (інвестиції, якість, виробничі потужності тощо).

Найвідомішими методами портфельного аналізу є матричні методи запропоновані Бостонською консалтинговою групою (портфельна матриця БКГ) і консалтинговою фірмою Мак-Кінсі («екран бізнесу») [17, с. 181].

Отже, з допомогою портфельного аналізу маркетингологи можуть усвідомити, як взаємодіють показники й молодіжні проекти, і використання цієї інформації після ухвалення рішень, натомість, щоб спочатку приймати

рішення, та був ліквідовуватимемо наслідки. Недоліки, характерні кожного з портфельів, стають очевидними до реалізації. У остаточному підсумку, такий підхід дає змогу досягти більшої збалансованості між різноманітними активами компанії.

1.3. Методичні засади використання матричних методів у портфельному аналізі підприємства

Найбільш знаною і найуживанішою є концепція портфельного аналізу, опрацьована Бостонською консалтинговою групою (звідси матриця БКГ). Вона побудована на тому, що роль кожного товару можна оцінити за допомогою двох критеріїв:

1. частки на ринку;
2. динаміки зростання обсягів продажу, як вираз фази циклу життя товару.

Портфельний аналіз дає змогу оцінити позицію суб'єкта або його пропозицій, зокрема на ринку, і може бути корисним при оцінюванні асортиментної політики промислового підприємства [41].

Матриця БКГ найбільш відома з концепцій планування портфеля. При побудові по осі Х позначається частка в обсязі продажів підприємства. Це відношення обсягів продажу продукту до обсягу продажів всієї компанії за певний період. По осі Y позначається темпи зростання продажів продукту по відношенню до попереднього періоду. Це відношення обсягу продажів даного продукту за поточний період до обсягу продажів цього ж продукту за попередній період. Точка розділу товарів за темпами зростання – середній темп зростання всіх продуктів компанії за оцінюваний період. Розмір точки, за допомогою якої позначають товар, означає або обсяг продажів даного

товару, або прибуток від його продажів. Чим більше точка, тим, відповідно більше прибуток [17, с. 181].

За результатами побудови матриці БКГ виділяються чотири групи товарів: «Зірки», «Дійні корови», «Важкі діти», «Собаки».

Дані матриці пропонують наступний набір стратегічних рішень:

- «Зірки» - оберігати та зміцнювати;
- По можливості позбавлятися від «Собак», якщо немає вагомих причин для того, щоб їх зберегти;
 - Для «Дійних корів» необхідний жорсткий контроль і перерозподіл надлишку прибутку між новими перспективними проектами;
 - «Важкі діти» підлягають спеціальному вивченню, метою якого є відповідь на питання: «Чи зможуть вони за певних умов (інвестиції) перетворитися в «Зірки»» [17, с. 181].

Результати проведених досліджень свідчать, що на жодному великому вітчизняному підприємстві матриця БКГ не застосовувалась як робочий інструмент стратегічного аналізу та планування. Поряд з характерними внутрішніми причинами: відсутність стратегічного планування як такого, недостатнє розуміння глибинної суті матриці БКГ – існують і об'єктивні причини невикористання такого досить простого та результативного інструменту маркетингового аналізу у практиці українських підприємств. Із числа найбільш суттєвих причин такої ситуації слід виокремити крайній дефіцит вірогідної ринкової інформації [17, с. 181].

Переваги моделі БКГ:

- 1) дозволяє ухвалювати рішення щодо характеру стратегії для кожного окремого виду діяльності;
- 2) показує фінансову взаємодію усередині господарського портфелю та пріоритети розподілу ресурсів усередині корпорації для різних господарських підрозділів;

3) пропонує способи раціоналізації як для стратегії інвестування і розширення, так і для стратегії ліквідації.

Недоліки моделі БКГ:

1) враховує тільки два показники (темپ зростання галузі та відносну частку на ринку), що не завжди дозволяє правильно оцінити можливості діяльності СБО;

2) не показує напрямок розвитку відносної частки на ринку;

3) надмірна концентрація на грошових потоках без врахування ефективності інвестицій (наприклад, інвестування в «зірку» не завжди більш вигідно, ніж інвестування в «дійну корову», що приносить високий прибуток) [36, с. 86].

Модель Мак-Кінсі.

Головною особливістю матриці Мак-Кінсі є те, що в ній уперше для порівняння видів бізнесу стали розглядатися не тільки «фізичні» фактори (такі, як обсяг продажів, прибуток, віддача інвестицій тощо), але й суб'єктивні характеристики бізнесу (мінливість частки ринку, технології, стану кадрового забезпечення тощо) [17, с. 535].

Однією з основних переваг моделі Мак-Кінсі можна відзначити те, що різним факторам (вісі X та Y) можуть даватися різні вагові коефіцієнти залежно від їхньої відносної важливості для того або іншого виду бізнесу в тій або іншій галузі, що, безумовно, робить оцінку кожної СБО більш точною. Основна увага приділяється аналізу впливу додаткових інвестицій в конкретний вид бізнесу на обсяг прибутку корпорації в короткостроковій перспективі [17, с. 535].

Матриця Мак-Кінсі має розмірність 3 x 3.

По вісях Y та X відкладаються інтегральні оцінки, відповідно, привабливості ринку (або галузі) і відносної переваги компанії на відповідному ринку (або сильних сторін відповідного бізнесу корпорації). У відмінності від матриці БКГ у моделі Мак-Кінсі кожна вісь координат

розглядається як вісь багатофакторного, багатоаспектного виміру. І це робить дану модель більш повною в аналітичному плані у порівнянні з матрицею БКГ і, одночасно, більше реалістичною з погляду позиціонування видів бізнесу. Аналізовані види бізнесу відображаються на сітці матриці у вигляді кіл, центри яких однозначно задаються оцінками привабливості ринку (вісь У) і відносної переваги компанії на ринку (вісь Х). Кожне коло відповідає загальному обсягу продажів на деякому ринку, а частка бізнесу корпорації в цьому обсязі продажів показується сегментом у цьому колі [17, с. 535].

Стратегічні позиції бізнесу поліпшуються в міру його переміщення на матриці із правої сторони в ліву сторону та знизу нагору. У матриці виділяються три області стратегічних позицій:

- 1) область переможців (або область високого пріоритету для інвестування);
- 2) середня область (або область середнього пріоритету для інвестування), у яку входять позиції, де стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції, які приносять прибуток, і сумнівні види бізнесу;
- 3) область переможених (або область низького пріоритету для інвестування).

Відносно видів бізнесу, які при позиціюванні попадають в область «переможців», швидше за все, може бути прийняте позитивне рішення із приводу додаткових інвестицій. Такі види бізнесу, як правило, обіцяють у найближчому майбутньому подальший розвиток і зростання.

Для позиції, що умовно названа «Переможець 1», характерні найвищий ступінь привабливості ринку та відносно сильні переваги компанії на ньому. Компанія, швидше за все, буде безумовним лідером або одним з лідерів на даному ринку. Загрожувати їй може тільки можливе посилення позицій окремих конкурентів. Тому стратегія компанії, що перебуває в такій позиції, повинна бути націлена на захист свого положення переважно за допомогою додаткових інвестицій [46, с. 125].

Для позиції з умовною назвою «Переможець 2» характерні вищий ступінь привабливості ринку та середній рівень відносних переваг компанії. Стратегічним завданням такої компанії є, насамперед, визначення своїх слабких і сильних сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій з метою одержання максимальної вигоди зі своїх сильних сторін і поліпшення слабких.

Позиція «Переможець 3» займається компаніями у яких ринкова привабливість тримається на середньому рівні, при цьому переваги організації на такому ринку очевидні та сильні. Для такої організації необхідно: визначити привабливі ринкові сегменти та інвестувати саме їх; розвивати здатність протистояти впливу конкурентів; збільшувати обсяги виробництва і прибутковості своєї компанії [17, с. 537].

Види бізнесу, які попадають у три клітки в нижньому правому куту матриці, називають «Переможеними». Додаткові інвестиції корпорації в такі види бізнесу, як правило, повинні бути обмежені або припинені зовсім, тому що зв'язок між такими інвестиціями та масою прибутку компанії відсутній.

Для «Переможеного 1» характерні середня привабливість ринку та низький рівень відносних переваг на ринку. Для «Переможеного 2» характерні низька привабливість ринку та середній рівень відносних переваг на ринку. Галузь бізнесу скоріше можна назвати непривабливою. Компанія явно не є лідером у такому виді бізнесу, хоча її можна розглядати як серйозного конкурента для інших. У такому положенні корпорації доцільно сконцентрувати зусилля на зниженні ризику, захисті свого бізнесу в найбільш прибуткових сегментах ринку, або продати. Позиції Переможеного 3 визначаються низькою привабливістю ринку та низьким рівнем відносних переваг корпорації в даному виді бізнесу. У такому положенні можна тільки прагнути дістати прибуток, утриматися від інвестицій, або вийти з даного виду бізнесу [30, с. 88].

Якщо бізнес відноситься до сумнівних видів бізнесу, що зв'язано, як правило, з відносно незначними конкурентними перевагами компанії, втягнутої в дуже привабливий і перспективний з погляду стану ринку бізнес, то можливі наступні стратегічні рішення:

- 1) розвиток компанії в напрямку посилення тих його переваг, які обіцяють перетворитися в сильні сторони;
- 2) виділення компанією своєї ніші на ринку та інвестування в її розвиток;
- 3) залишення даного виду бізнесу.

Бізнес, що відноситься до середніх позицій, характеризується відсутністю яких-небудь особливих якостей ринку та переваг корпорації на ньому. Таке положення визначає і обережну стратегічну лінію поведінки: інвестувати вибірково і тільки в дуже прибуткові та найменш ризиковані проекти [41].

Матриця Мак-Кінсі має деякі переваги порівняно з матрицею БКГ:

1. Наявність дев'яти секцій-квадрантів дає змогу оцінити не лише високий або низький темпи розвитку ринку, велику чи малу частку ринку, що обслуговується фірмою, а й виявити проміжні позиції.

2. Застосовано комплексні критерії, які більш детально характеризують позицію бізнес-напрямку на ринку, привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства.

3. Використання досить широкого кола показників для формування комплексного критерію дає змогу оцінити внесок кожного та розробити відповідні заходи для виправлення, в разі потреби становища, що склалося.

4. Більш розгорнена картина позицій бізнес-напрямків дає змогу спрямовувати ресурси для розвитку або підтримки в ті сфери, які характеризуються середньою або високою привабливістю (прибутковістю) галузі та середньою або сильною конкурентоспроможністю, оскільки нерідко

(як показали дослідження) саме ці продукти та бізнес-напрямки ставали найперспективнішими та найнадійнішими [36, с. 104].

Водночас модель, що розглядається, має такі недоліки: - матриця дає загальні рекомендації щодо окремих бізнес-напрямків: зростання й розвиток, збереження та підтримка, «збирання врожаю» й ліквідація. Ці підходи прийнятні на етапі формулювання стратегій, але вони не можуть розкрити специфіки конкурентних підходів і поведінки на ринку.

- матриця Мак-Кінсі має ті самі недоліки, що й матриця БКГ, - не дає реальних ключів до виявлення перспектив тих чи інших бізнес-напрямків;

- ринкові параметри розглядаються у статиці, що призводить до помилок в оцінці перспектив в системі «продукт-ринок»;

- конкурентоспроможність бізнес-напрямків оцінюється досить поверхово, відсутні методичні рекомендації до розрахунків окремих складових (наприклад, таких показників, як технологічні можливості, рівень управління тощо).

Кожна з аналізованих матриць має свої переваги та недоліки і дає різну інформацію про сильні та слабкі сторони господарського портфелю підприємства, тому при аналізі портфелю доцільно використовувати комбінації різних матричних методів [33, с. 75].

Ще одним методом портфельного аналізу підприємства є матриця Дібба-Сімкіна.

Одержувана в результаті даного аналізу класифікація товарів, дозволяє визначити основні напрями розвитку окремих СБО підприємства, виявити пріоритетні позиції бізнес-одиниць, оцінити ефективність структури СБО та шляхи їх оптимізації. Для аналізу використовуються дані про динаміку продажу та собівартості продукції (включає тільки змінні витрати, без урахування постійних витрат). На основі співвідношення обсягу продажів у

вартісному вираженні і внесків у покриття витрат бізнес-одиниця відноситься до однієї із чотирьох груп.

Класифікація груп за матрицею Дібба-Сімкіна:

~ Група «А» – найбільш цінна для підприємства група, бізнес-одиниці, що входять до цієї групи можуть служити еталонами при виборі нових одиниць для включення в асортимент. Необхідно прагнути до збільшення числа бізнес-одиниць цієї групи, так як збільшення продажу саме цих СБО має найбільший вплив на прибуток підприємства.

~ Група «В₁» – слід виявити шляхи підвищення прибутковості СБО, які потрапили до цієї групи. Так, як за рахунок високих обсягів продажів, навіть незначне зростання прибутковості призведе до відчутного зростання прибутку підприємства в цілому.

~ Група «В₂» – необхідно шукати можливості для збільшення продажів СБО. Завдяки високій рентабельності продукції даної групи, темпи зростання прибутку підприємства будуть вище темпів зростання продажу цих СБО.

~ Група «С» – бізнес-одиниці, які потрапили до цієї групи є найменш цінними СБО для підприємства. Необхідно розглянути можливості заміни низки одиниць з цієї групи, а також оцінити ефективність виключення найменш прибуткових СБО [45, с. 113].

При аналізі асортименту необхідно також враховувати:

1) Облік часу присутності бізнес-одиниць на ринку, так як попит у споживачів на товари-новинки та товари, що утвердилися на ринку, різний. Тому потрібно дати товару час (2 – 3 міс.) для впізнаваності його споживачем, щоб мати можливість прийняти ефективне рішення, ґрунтуючись на участь товару в товарообігу і прибутку.

2) Аналіз представленості даної продукції у конкурентів. При більш широкому асортименті у конкурентів, споживачі можуть віддати перевагу їм

у майбутньому. Отже, важливо відстежувати чи користується попитом продукція, присутня в асортименті конкуруючого підприємства.

Провівши таку діагностику свого асортименту, компанія може визначити перспективи розвитку асортименту на найближчий період, знайти засоби підвищення його прибутковості. Виробити різні стратегії підтримки або відновлення балансу свого бізнесового портфеля.

Доведено, що виробничі витрати дуже чутливі до асортименту. Наприклад, скорочення наполовину асортименту підвищує продуктивність на 30%, скорочує витрати на 17% і істотно знижує точку беззбитковості. Повторне скорочення асортименту підвищує продуктивність на 75%, скорочує витрати на 30% і знижує точку беззбитковості більш ніж на 50%. У більшості випадків зі збільшенням асортименту витрати збільшуються – зазвичай на 20-35% на одиницю продукції при подвоєнні асортименту. Це теорія перевірена на практиці, однак, надмірне скорочення асортименту крім зниження виробничих витрат може призвести до різкого зниження продажів, так як вузький асортимент не буде задовольняти споживачів. Необхідно збалансувати асортимент, щоб підприємство не несло зайвих виробничих витрат, а споживач залишився задоволений запропонованою йому продукцією. До такого оптимального результату повинна привести описана вище методика аналізу та управління асортиментом [46, с. 128].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНУ ГОСПОДАРСЬКИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПАТ «ЧЕРНІГІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Маркетингова характеристика досліджуваного підприємства

ПАТ «Чернігівський молокозавод», розташований за адресою – вул. Любецька, 76, м. Чернігів. Юридична адреса: 02099, м. Київ, вул. Бориспільська, 9.

ПАТ «Чернігівський молокозавод» спеціалізується на виробництві цільномолочної продукції. А саме на виробництві: молока, кисломолочної продукції, термостатної продукції.

Компанія «Мілкіленд-Україна» (м. Київ), один з найбільших українських виробників молочної продукції, придбала ПАТ «Чернігівський молокозавод» в 2007 році. Підприємство знаходиться в сприятливій сировинній зоні і демонструє динамічне зростання продажів цільномолочної продукції. Потужності підприємства по переробці молока складають близько 150 тонн на добу.

«Мілкіленд-Україна» об'єднує більше 20 молокопереробних підприємств в Україні. Компанія заснована в 1996 році і реалізує молочну продукцію під торгівельними марками «Добряна», «Коляда», «Роменська». Потужність заводу 100 тонн в зміну. Виробнича площа заводу – 7054 кв.м., загальна територія – 3,6 га. Збір молочної сировини здійснюється в Чернігівській області через власну заготівельну мережу. На даний момент ПАТ «Чернігівський молокозавод» є найпотужнішим молокопереробним підприємством області. Переробляється близько 40-50 тис. тонн молока на рік.

Добре відомі назви «Чернігівська спокуса», «Кринка», під маркою яких виготовлялося більше 80 видів молочної продукції. Асортимент продукції

досить різноманітний: молоко, сметана, кефіри, йогурти, сири, солодкі сирки, профілактично-лікувальні напої, масло, інша продукція.

У 2007 р. ПАТ «Чернігівський молокозавод» увійшов до складу ДП «Мілкіленд-Україна». ДП «Мілкіленд-Україна» входить до міжнародної групи компаній «Milkiland N.V.» і є одним з провідних переробників молока, виробників і експортерів молочної продукції в Україні. Компанія управляє 10-ма молокопереробними заводами, розташованими в 6 областях країни, що виробляють молочну продукцію під брендами ТМ «Добряна» і ТМ «Коляда». Одним з таких заводів став ПАТ «Чернігівський молокозавод», підприємство стало виробляти продукцію під брендом ТМ «Добряна».

Бренд «Добряна» з'явився на ринку України в 2003 році і сьогодні є флагманом компанії «Мілкіленд». Під торговою маркою випускається продукція з незбираного молока, вершкове масло, сири м'які та тверді.

У 2019 році ТМ «Добряна» відродила старовинний рецепт приготування кисломолочних продуктів (сметана, «Простокваша», Ряжанка, Біойогурт та Біфілайф) на основі термостатного способу обробки. Сквашування відбувається безпосередньо в стаканах, що дозволяє отримати особливо тонкий смак і густу консистенцію.

Ці продукти рекомендуються тим, хто прагне притримуватись здорового способу життя. Потужності підприємства по переробці молока становлять близько 150 т на добу. Збір молочної сировини здійснюється в Чернігівській області через власну заготівельну мережу.

Підприємство має сертифікати на системи управління якістю та безпекою харчової продукції (англ. Hazard Analysis and Critical Control Point, НАССР) для виробництва сухого молока і вершкового масла. У 2018 р. підприємство також пройшло сертифікацію відповідності вимогам ДСТУ ISO 9001:2000.

ПАТ «Чернігівський молокозавод» є дев'ятиразовим призером професійного дегустаційного конкурсу «Краща торгова марка України». За

виробництво конкурентоспроможної молочної продукції на 28-ому Міжнародному бізнес-форумі підприємство отримало нагороду «Вища проба» і перемогло в номінації «Упаковка». Продукція заводу отримала золоту медаль за перемогу в конкурсі «Українське – найсмачніше», проведеного в ході Другої національної виставки-ярмарку «Регіони України пропонують». Також підприємство було нагороджено Дипломом «Агро-2019» за активну участь у виставці і Дипломом «Кращий вітчизняний товар 2018 року» – переможець в номінації «виробництво молочної продукції» (йогурти «Кринка» в упаковці «Еколін»).

За результатами Всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України» ПАТ «Чернігівський молокозавод» занесений в каталог і нагороджений призом «100 кращих товарів України» та медаллю «До високої якості життя – разом». Експертна комісія у різний час відзначала дипломами за високу якість плавлені сирки та вершкове масло ТМ «Чернігівська спокуса», вироблені заводом.

У квітні 2019 р. молоко 2,7% жирності 900 г ТМ «Добряна», вироблене «Чернігівським молокозаводом», отримало оцінку «відмінно» від Науково-дослідного центру незалежних експертиз «Тест».

У вересні 2019 р. термостатна сметана ТМ «Добряна» 21% жирності в стаканчиках по 380 г та солодкий сирок «Сирочок» 16,5% жирності 90 г стали переможцями регіонального етапу Всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України». Лауреатами конкурсу також стали термостатний біойогурт 2,5% жирності в стаканчиках по 230 г та питне пастеризоване молоко 2,7% жирності в пакетах «Еколін» по 900 г.

ПАТ «Чернігівський молокозавод» має широку мережу зв'язків із «зовнішніми» як малими, так і великими підприємствами. Сировину на даний завод постачають із 115 заводських приймальних пунктів, що розташовані в Чернігівському, Козелецькому, Куликівському, Ріпкинському, Менському, Городянському і Коропському районах. Головними постачальниками

обладнання та заквасочних культур на ПАТ «Чернігівський молокозавод» є підприємство «ЕкоКом» (м. Дніпропетровськ), та фірма «Donitherm» (Німеччина). А також, основне обладнання поставляється болгарською компанією «DONIDO» – це найбільший виробник молокопереробного обладнання не тільки в Болгарії, але і на Балканах.

Заквасочні культури пропонувані підприємством «ЕкоКом» виробництва болгарської лабораторії «LACTINA». Лабораторія «Lactina» є однією з найсучасніших мікробіологічних лабораторій у східній Європі.

Зазначимо, що на ПАТ «Чернігівський молокозавод» активно впроваджуються екологічні інновації. Це відповідає прагненню України приєднатися до країн сталого, екологічного безпечного промислового розвитку. Впровадження екологічно чистих технологій дозволяє зменшити виробничі витрати підприємства, підвищити рівень інноваційності, рентабельності та конкурентоспроможності продукції, забезпечивши надійну основу для екологічно безпечного розвитку підприємства. Ефект від впровадження екологічних інновацій може бути як економічним, пов'язаним із збільшенням прибутковості виробництва, так і екологічним, пов'язаним із зменшенням негативного впливу підприємства на природне середовище та покращення здоров'я людини.

ПАТ «Чернігівський молокозавод» випускає молочні вироби в екологічно-чистій упаковці «Еколін». Ця упаковка за складом схожа з ячною шкарлупою, само розкладається протягом 6 років, внаслідок чого мінерали повертаються у ґрунт, що є абсолютно не шкідливим для навколишнього середовища. Також було освоєно асортимент біопродукції: «Біоацидофілін», «Біолактон», «Біфілайф», які сприяють покращенню здоров'я населення.

ПАТ «Чернігівський молокозавод» не користується послугами посередників. Тому, що підприємство має в своєму складі власний автопарк. Автопарк складає 15 машин фірми ГАЗ з брендом «Добряна», три автолавки,

а також легкові авто. Також, підприємство має власну команду агентів комерційних, які обслуговують щодня понад 700 торговельних точок, а саме 500 торговельних точок в місті Чернігові і 200 точок в регіоні.

Основними конкурентами ПАТ «Чернігівський молокозавод» є:

- 1) ПАТ «Куликівка» (Чернігівська область);
- 2) ТОВ «Лубенський молочний завод» (ТМ «Гармонія» - місто Лубни);
- 3) Підприємство «Данон Україна» (місто Київ).

ПАТ «Чернігівський молокозавод» працює переважно на споживчому ринку. Тож, це дозволяє у складі всього споживчого ринку виділити ринки регіонів окремих товарів для аналізу їх розвитку та досягнення пропорційності попиту й пропозиції, як загалом країною, так і у регіонах, щодо окремих молочних товарів, і навіть цілеспрямовано формувати структуру споживання молочної продукції населенням країни.

Ринок споживачів – це окремі особи, які купують свіжу і перероблену продукцію для задоволення власних потреб.

Працівники із сім'ями – це головний цільовий сегмент підприємства. Споживачі з низькими доходами не є орієнтованим сегментом для ПАТ «Чернігівський молокозавод», проте ними не слід нехтувати і дане підприємство це розуміє, тому й випускає деяку свою продукцію у економних упаковках та у пакетах (наприклад, молоко, сметану тощо).

Отже, цільова аудиторія споживання молочної продукції для підприємства є споживачі як малого віку (від 1 року до 21 року, наприклад), так і зрілі люди. Але виключенням є споживачі з непереносимістю лактози.

Проаналізуємо стратегічні бізнес одиниці продукції ПАТ «Чернігівський молокозавод», та результати подаємо у вигляді табл. 2.1.

За результатами аналізу динаміки виробництва продукції у вартісному виразі бачимо, що у 2020 році рівень випуску продукції знизився, в порівнянні із 2019 роком.

**Динаміка виробництва продукції у розрізі стратегічних
бізнес одиниць**

| Найменування стратегічних бізнес одиниць | Вироблено продукції в вартісному виразі, тис. грн. | | Структура асортименту,% | | Відхилення у структурі,% |
|---|--|-------------|----------------------------|-------------|-----------------------------|
| | 2019 рік | 2020 рік | 2019 рік | 2020 рік | |
| 1. Сметана | 12597 | 12401 | 12,83 | 22,34 | 9,51 |
| 2. Кефір | 16893 | 8446 | 17,20 | 15,22 | -1,98 |
| 3. Сиворотка | 7593 | 3613 | 7,73 | 6,51 | -1,22 |
| 4. Ряжанка | 6298 | 3611 | 6,41 | 6,51 | 0,1 |
| 5. Пастеризоване молоко | 32713 | 14356 | 33,31 | 25,86 | -7,45 |
| 6. Йогурти | 3687 | 1788 | 3,75 | 3,22 | -0,53 |
| 7. Сир кисломолочний | 5836 | 3890 | 5,94 | 7,01 | 1,07 |
| 8. Сиркова маса | 6548 | 4953 | 6,67 | 8,92 | 2,25 |
| 9. Термостатна продукція | 6048 | 2453 | 6,16 | 4,42 | -1,74 |
| Разом | 98213 | 55511 | 100,0 | 100,0 | - |

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Причиною даного фактору є збільшення закупівельних цін на 6-10%, а також зниження обсягів виробництва молока.

Певний вплив на формування цін та випуск продукції у 2019-2020 роках має зростання вартісної молочної продукції на світовому ринку. Додамо, що у осінньо-зимовий період спостерігається дефіцит сировини, що також призводить до зростання цін на цільномолочну продукцію, і зменшений її випуск.

Отже, підводячи загальний підсумок зазначимо, що структура цільномолочної продукції ПАТ «Чернігівський молокозавод» є насиченою. Основними стратегічними бізнес одиницями випуску продукції є: «Сметана», «Кефір», «Сиворотка», «Ряжанка», «Пастеризоване молоко», «Йогурти», «Сир кисломолочний», «Сиркова маса», «Термостатна продукція». Найбільшу питому вагу займає СБО – «Пастеризоване молоко» (33,33%), а найменшу – СБО «Йогурти» (4,22%). Така ситуація зумовлена тим, що в

Україні найбільша кількість споживачів вживає щоденно молоко, тому цільова аудиторія обирає переважно «Пастеризоване молоко» ТМ «Добряна». Тому, що його якість висока, зручна упаковка та сприятлива ціна.

Проаналізуємо основні показники діяльності ПАТ «Чернігівський молокозавод», а результати подаємо у вигляді табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

| Показники | Один. виміру | 2019 рік | 2020 рік | Відхилення | |
|--|--------------|----------|----------|---------------|------------|
| | | | | Абсолютне +/- | Відносне % |
| 1. Обсяг виробництва продукції у натуральному виразі у розрізі основних стратегічних бізнес одиниць: | | | | | |
| • молоко; | | 4521 | 3093 | -1428 | -31,6 |
| • кисломолочна продукція; | тонн | 1900 | 1756 | -144 | -7,6 |
| • термостатна продукція | | 1873 | 1465 | -408 | -21,8 |
| 2. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах | тис. грн. | 98213 | 55511 | -42702 | -43,5 |
| 3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | тис. грн. | 126831 | 143425 | 16594 | 13,1 |
| 4. Собівартість реалізованої продукції | тис. грн. | 93527 | 119474 | 25947 | 27,7 |
| 5. Адміністративні витрати | тис. грн. | 11197 | 6994 | -4203 | -37,5 |
| 6. Витрати на збут | тис. грн. | 11717 | 14215 | 2498 | 21,3 |
| 7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, в т.ч. | тис. грн. | 116441 | 140683 | 24242 | 20,8 |
| • змінні витрати | | 95481,6 | 113390,5 | 17908,88 | 18,76 |
| • постійні витрати | тис. грн. | 20959,4 | 27292,5 | 6333,12 | 30,22 |
| 8. Прибуток від реалізації продукції | тис. грн. | 10390 | 2742 | -7648 | -73,6 |
| 9. Прибуток чистий | тис. грн. | 3568 | 2056 | -1512 | -42,4 |
| 10. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації | коп. | 91,81 | 98,09 | 6,28 | 6,8 |
| 11. Рентабельність діяльності (продаж) | % | 2,81 | 1,43 | -1,38 | - |
| 12. Рентабельність продукції | % | 8,92 | 1,95 | -6,97 | - |

Джерело: складено автором на основі [40]

У 2019 році ПАТ «Чернігівський молокозавод» було прибутковим, рентабельним. Щодо 2020 року, то виробництво у цьому році суттєво пішло на спад. Але, у 2020 році можна виділи збільшення чистого доходу (виручки)

від реалізації продукції на 16594 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 20,8%. Рентабельність продукції за 2020 рік значно знизилася в порівнянні із 2019 роком (на 6,97%). Головною причиною спаду виробництва став той факт, що молочне скотарство виявилось збитковим в Україні. У зв'язку з цим зменшилось поголів'я корів, яких було більше 9 млн., а залишилось тільки 4,9 млн.

Дана ситуація може супроводжуватися різким зростанням цін на цільномолочну продукцію. Також зменшенням ферм, де підприємство могло б закупляти молочну продукцію для підприємства.

Перспективи галузі багато в чому залежатимуть від того, наскільки реально сьогодні можна вибудувати партнерські відносини між усіма учасниками ринку, що дозволить через механізм еквівалентного ціноутворення створити необхідні економічні умови для збільшення поголів'я молочних корів за рахунок власного відтворення стада та закупівлі племінних телиць, а також зростання обсягів виробництва молока завдяки збільшенню продуктивності дійного стада.

2.2. Аналіз стратегічного становища господарських підрозділів ПАТ «Чернігівський молокозавод»

2.2.1. Визначення стану стратегічних бізнес одиниць досліджуваного підприємства за допомогою модифікованої матриці БКГ

Для оцінки ефективності та можливостей зростання стратегічних бізнес одиниць ПАТ «Чернігівський молокозавод» використаємо модифіковану матрицю БКГ. Як відомо, ця матриця базується на двох показниках: темпи зростання обсягів продажу СБО та рентабельність їх виробництва.

Отже, на основі даних наведених у табл. 2.3, визначимо темпи зростання обсягів продажу та рентабельність продукції підприємства.

**Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці БКГ за
2019 та 2020 роки**

| Найменування стратегічних бізнес одиниць | Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн. | | | Повні витрати на виробництво і реалізацію одиниці продукції, грн. | |
|--|--|----------|----------|---|----------|
| | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | 2019 рік | 2020 рік |
| 1. Сметана | 16406,8 | 17517,6 | 32040,7 | 16506,8 | 31886 |
| 2. Кефір | 24957,5 | 22914 | 21822,1 | 19675,2 | 20911 |
| 3. Сиворотка | 6570,2 | 6289,2 | 9335 | 5799 | 9094 |
| 4. Ряжанка | 8081 | 8067,3 | 9329,8 | 7887 | 8989 |
| 5. Пастеризоване молоко | 43809,5 | 40879,2 | 37091,9 | 37879 | 37196 |
| 6. Йогурти | 5543,1 | 5331,6 | 4619,7 | 4878 | 4483 |
| 7. Сир кисломолочний | 8392,9 | 8236,5 | 10050,7 | 7598 | 9953 |
| 8. Сиркова маса | 9036,8 | 8996,6 | 12797,2 | 8009 | 12298 |
| 9. Термостатна продукція | 8638,4 | 8599 | 6337,9 | 8209 | 5873 |
| Разом | 131436 | 126831 | 143425 | 116441 | 140683 |

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Результати розрахунку темпів зростання обсягів продажу та рентабельності продукції представимо у вигляді табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Розрахунок рентабельності продукції та темпів зростання обсягів
продажу продукції**

| Найменування стратегічних бізнес одиниць | Прибуток від реалізації продукції, тис. грн. | | Рентабельність продукції, % | | Темпи зростання продукції, % | |
|--|--|----------|-----------------------------|----------|------------------------------|----------|
| | 2019 рік | 2020 рік | 2019 рік | 2020 рік | 2019 рік | 2020 рік |
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> |
| 1. Сметана | 1010,8 | 154,7 | 6,1 | 0,5 | 106,8 | 182,9 |
| 2. Кефір | 3238,8 | 911,1 | 16,5 | 4,4 | 91,8 | 95,2 |
| 3. Сиворотка | 490,2 | 241,0 | 8,5 | 2,6 | 95,7 | 148,4 |
| 4. Ряжанка | 180,3 | 340,8 | 2,3 | 3,8 | 99,8 | 115,6 |
| 5. Пастеризоване молоко | 3000,2 | -104,1 | 7,9 | -0,3 | 93,3 | 90,7 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--------------------------|---------|--------|------|-----|------|-------|
| 6. Йогурти | 453,6 | 136,7 | 9,3 | 3,0 | 96,2 | 86,6 |
| 7. Сир кисломолочний | 638,5 | 97,7 | 8,4 | 1,0 | 98,1 | 122,0 |
| 8. Сиркова маса | 987,5 | 499,2 | 12,3 | 4,1 | 99,6 | 142,2 |
| 9. Термостатна продукція | 390,0 | 464,9 | 4,8 | 7,9 | 99,5 | 73,7 |
| Разом | 10390,0 | 2742,0 | 8,9 | 1,9 | - | - |

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Для розподілу полів матриці БКГ на зони необхідно розрахувати і побудувати горизонтальну лінію, яка проходить через середню точку, яка розраховується як середньоарифметичне значення між мінімальним та максимальним значеннями показника «темпи зростання випуску продукції підприємства».

Вертикальна лінія проходить через середню точку, яка розраховується як середньоарифметичне значення між мінімальним та максимальним значеннями показника «рентабельність продукції».

Отже, горизонтальна лінія для матриці БКГ за 2019 рік має такі значення:

$$(91,8+106,8) / 2 = 99,3.$$

Вертикальна лінія для матриці БКГ за 2019 рік має наступні значення:

$$(2,3+16,5) / 2 = 9,4.$$

Відповідні розрахунки проводяться й для матриці БКГ за 2020 рік.

Отже, горизонтальна лінія матриці БКГ за 2020 рік має такі значення:

$$(73,7+182,9) / 2 = 128,3.$$

Вертикальна лінія в свою чергу має вигляд:

$$((-0,3) + 7,9) / 2 = 3,8.$$

На основі даних наведених у табл. 2.4 будуємо модифіковану матрицю БКГ за 2019 рік (рис. 2.1).

Відповідно до положення у матриці виділяємо чотири основні види СГП даного підприємства: «зірки», «дійні корови», «собаки» та «важкі діти».

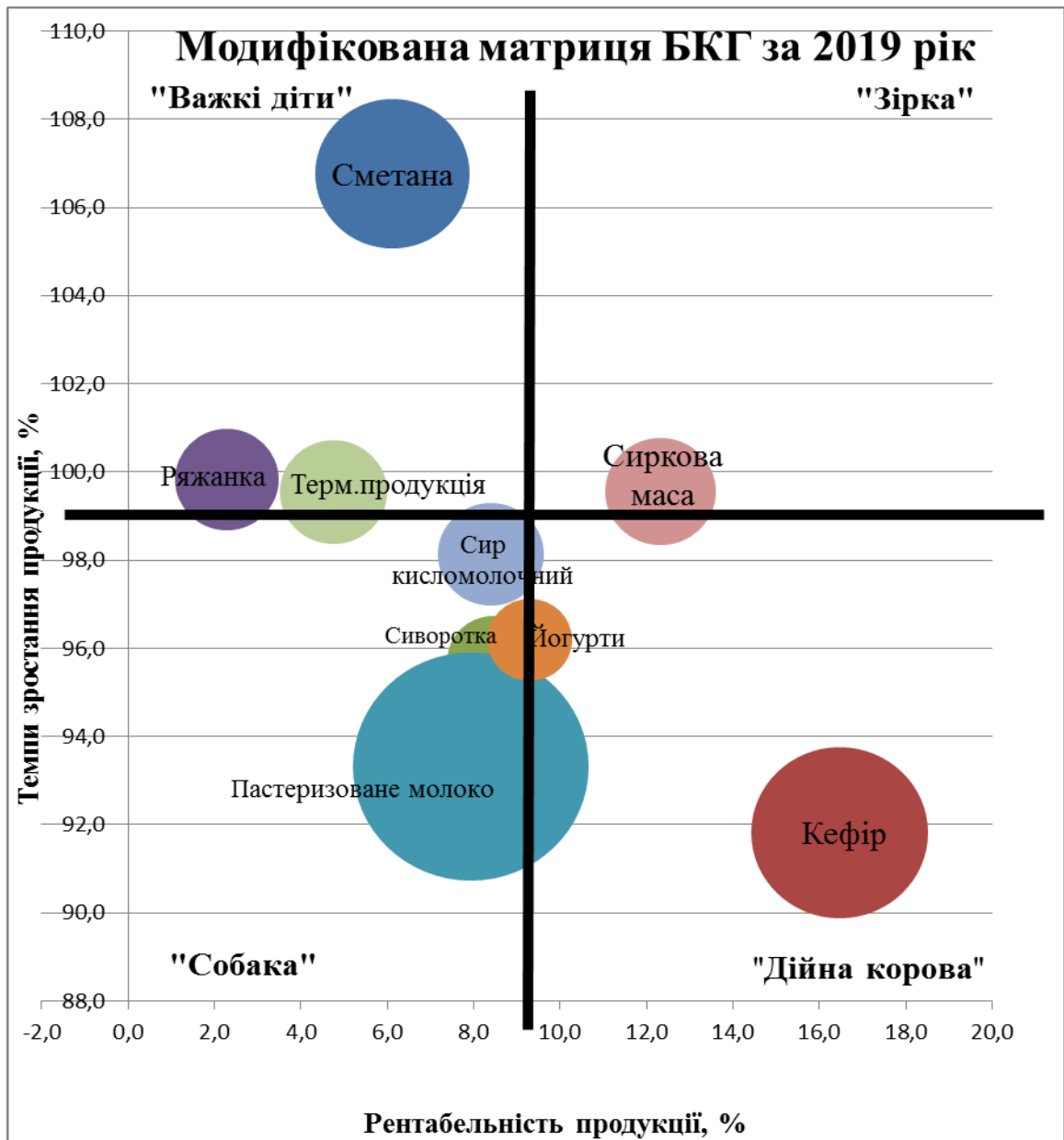


Рис. 2.1. Модифікована матриця БКГ за 2019 рік

Джерело: розроблено автором

Отже, ПАТ «Чернігівський молокозавод» має 9 різних стратегічних бізнес одиниць, які займають відповідні позиції на побудованій матриці:

- 1) Сметана, ряжанка, термостатна продукція – зона «важкі діти»;
- 2) Сиркова маса – зона «зірки»;
- 3) Кефір – зона «дійна корова»;
- 4) Йогурти, Сир кисломолочний, сиворотка, пастеризоване молоко – зона «собака»

Так, як зона «Собака» характеризується низькою часткою ринку та низькими темпами зростання, то для СБО «Сиркова кисломолочний», «Сиворотка» та «Пастеризоване молоко» потрібні додаткові інвестиції для збереження зайнятих позицій. Взагалі, від таких виробів необхідно позбуватися як можна швидше, так як тримати на ринку такі бізнес-одиниці надзвичайно збитково. ПАТ «Чернігівський молокозавод» займає значне становище з їх продажу, проте ринок цих СБО має тенденцію до скорочення, а отже, подальша їх реалізація не тільки не принесе прибутків, але й може завдати збитків.

До СГП «Важкі діти» потрапили такі СБО, як «Сметана», «Ряжанка», «Термостатна продукція». А це означає, що це ті бізнес-одиниці, які мають дуже слабкий вплив на ринок (тобто, мала частка ринку) в галузі, що розвивається. Як правило, для них характерні слабка «підтримка» покупцями і незрозумілі конкурентні переваги. Отже, дані СБО потребують значних засобів для підтримки частки ринку і, звичайно, ще більших засобів для подальшого збільшення цієї частки ринку. Також, з даних СБО при певних умовах можна зробити «Зірок». У підприємства є один шлях: зробити інвестування в ці СГП, щоб зміцнити позиції підприємства на перспективних ринках і перетворити «Важких дітей» у «Зірок».

СГП «Зірки» – це стратегічні бізнес-одиниці, які займають відносно велику частку ринку, що бурхливо розвивається. Тут потрібно здійснювати інвестиції для утримання лідируючого положення. Головна проблема, пов'язана з визначенням правильного балансу між доходом та інвестиціями в цю область для того, щоб у майбутньому гарантувати повернення вкладень. Для ПАТ «Чернігівський молокозавод» такою бізнес-одиницею є «Сиркова маса». Вона є конкурентоспроможною навіть порівняно з локальними виробниками. Підприємству потрібно намагатися зберегти або збільшити частку цього СГП на ринку для того, щоб він згодом перетворився на «Дійну корову». Це можна здійснити шляхом зниження ціни на дану СБО.

До СГП «Дійна корова» потрапили такі бізнес-одиниці, як «Йогурти» та «Кефір». Отже, дані СБО є важливими для підприємства, вони приносять найбільший прибуток у 2019 році. Але якщо підприємство почне втрачати конкурентні переваги на ринку «Дійних корів», постане необхідність вкладати великі кошти в зміцнення їхніх ринкових позицій, інакше кажучи така «Дійна корова» може перетворитися в «Собаку».

Продемонструємо результати модифікованої матриці БКГ за 2020 рік (рис. 2.2).

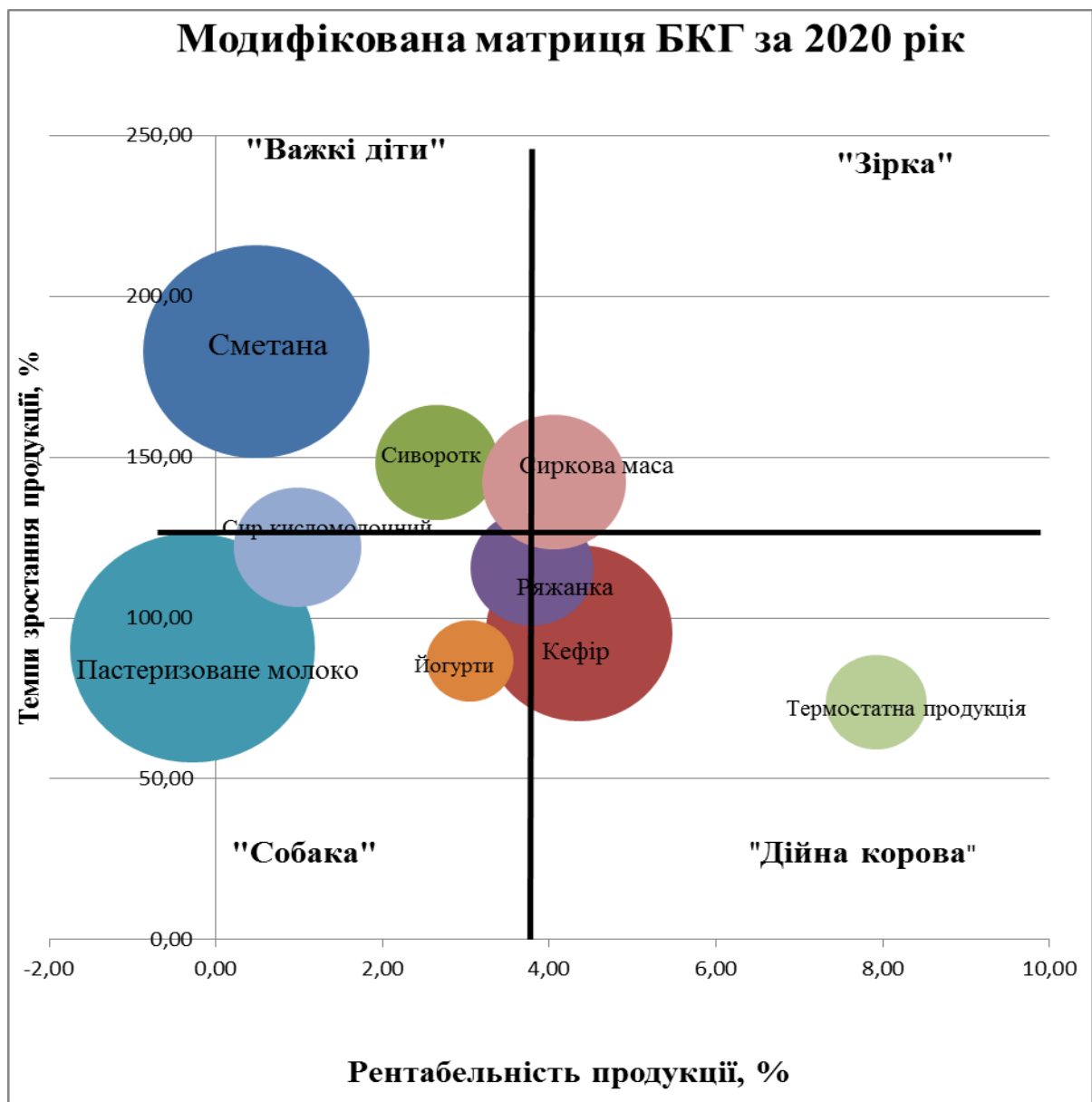


Рис. 2.2. Модифікована матриця БКГ за 2020 рік

Джерело: розроблено автором

У 2020 році деякі стратегічні бізнес-одиниці ПАТ «Чернігівський молокозавод» зазнали скорочення у виробництві, серед цих бізнес-одиниць опинилася СБО «Йогурти», і тому «Йогурти» у 2020 році порівняно із 2019 роком перемістилась до зони «Собака». Також до СГП «Собака» потрапила така бізнес одиниця, як «Пастеризоване молоко». Підтримка таких товарів звичайно призводить до значних фінансових витрат при незначних шансах на поліпшення ситуації у майбутньому. Пріоритетною стратегією для таких випадків вважається деінвестування (стратегія елімінації).

Альтернативна стратегія для таких СБО, як «Сметана», «Сиворотка», «Сир кисломолочний», які потрапили до групи «Важкі діти» – стратегія розвитку та інтенсифікації зусиль.

Стратегічні бізнес одиниці «Кефір», «Ряжанка» та «Термостатна продукція» потрапили до зони «Дійна корова». Саме вони – джерело фінансів ПАТ «Чернігівський молокозавод». Наприклад, інвестуючи у науково-дослідні розробки кошти, отримані від «Дійних корів», підприємство може вийти на ринок з принципово новим товаром, який згодом зможе зайняти місце «Зірки».

У 2020 році стратегічна бізнес-одиниця «Сиркова маса» потрапила до СГП «Зірки».

Проаналізуємо структуру стратегічних бізнес одиниць у розрізі чотирьох основних видів стратегічних господарських підрозділів за модифікованими матрицями БКГ за обсягом виробництва (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура бізнесового портфеля підприємства за модифікованою матрицею БКГ

| Показники | 2019 рік | | 2020 рік | | Відхилення |
|---|-----------|----------|-----------|----------|------------|
| | тис. грн. | % | тис. грн. | % | %(+,-) |
| <i>I</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> |
| Загальний обсяг виробництва, в. т. ч.: | 126831,0 | 100,0 | 143425,0 | 100,0 | - |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------------|---------|------|---------|------|-------|
| група «Зірка» | 8996,6 | 7,1 | 12797,2 | 8,9 | 1,8 |
| група «Дійна корова» | 28245,6 | 22,3 | 37489,8 | 26,1 | 3,9 |
| група «Важка дитина» | 34183,9 | 27,0 | 51426,4 | 35,9 | 8,9 |
| група «Собака» | 55405,0 | 43,7 | 41711,6 | 29,1 | -14,6 |

Джерело: розраховано автором

У 2020 році порівняно з минулим відбулися певні зрушення у структурі бізнесового портфеля, які, в цілому, можна охарактеризувати як позитивні. Відбулося збільшення часток таких важливих для підприємства груп, як «Дійна корова», «Важка дитина» та «Зірка» при одночасному зменшенні відсоткової частки групи «Собака».

Оцінимо ступінь збалансованості стратегічного бізнес портфеля підприємства ПАТ «Чернігівський молокозавод».

1) У 2019 році стратегічні бізнес одиниці потрапили до всіх зон СГП матриці БКГ. Але, СБО «Зірка» та «Дійна корова» мають занадто низьку, недостатню кількість відсотків стосовно критеріїв збалансованості стратегічного бізнес портфеля підприємства, СБО зони «Собака» посідають занадто високу частку. І лише частка СБО, які потрапили до зони «Важкі діти», відповідає нормативним значенням. Тому, вважаємо бізнес портфель підприємства ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2019 рік частково збалансованим.

2) У 2020 році ситуація стратегічних бізнес-одиниць дещо поліпшується, але повної збалансованості структури бізнесового портфеля не досягається підприємством. Ті позитивні зрушення, що відбулись у структурі бізнесового портфеля, були зумовлені переміщенням окремих СБО по зонах модифікованої матриці БКГ.

Зокрема, СБО «Ряжанка» та «Термостатна продукція» перемістились із зони «Важка дитина» у зону «Дійна корова», СБО «Йогурт» – із зони «Собака» до зони «Дійна корова», а «Сироватка» – із зони «Собака» у зону

«Важка дитина». Всі ці переміщення хоч і не відповідають типовому руху успішних СБО, проте є змінами на краще, однак кардинально поліпшити структуру бізнес-портфеля не спромоглися.

Отже, враховуючи все вищесказане можна зробити висновок, що бізнесовий портфель ПАТ «Чернігівський молокозавод» все ще залишається частково збалансованим з тенденціями до позитивних зрушень. Така ситуація потребує від підприємства подальших зусиль щодо поліпшення стратегічного становища СБО ПАТ «Чернігівський молокозавод».

2.2.3. Оцінювання становища стратегічних бізнес одиниць ПАТ «Чернігівський молокозавод» на основі матриці Мак-Кінсі

Оцінювання бізнес портфеля підприємства лише за одним з методів портфельного аналізу було б не зовсім достатнім. Для більш повної характеристики стратегічних бізнес одиниць молокозаводу, а також для більш точного уявлення про можливі напрями їх розвитку проаналізуємо портфель даного підприємства за допомогою матриці Мак-Кінсі.

Проведемо портфельний аналіз стратегічних бізнес одиниць молокозаводу за методом Мак-Кінсі за двома основними параметрами:

- «привабливість» галузі;
- конкурентоспроможність або сильні сторони підприємства.

Індикаторами «привабливості» ринку можна вважати:

- 1) масштаб ринку;
- 2) темпи зростання ринку;
- 3) інтенсивність конкуренції;
- 4) рівень цін
- 5) прибутковість;
- 6) технологічний рівень.

Індикаторами «конкурентоспроможності» можна вважати:

- 1) собівартість продукції;
- 2) відносна частка ринку;
- 3) конкурентоспроможність;
- 4) прихильність покупців;
- 5) рівень освоєння технологій;
- 6) ціна.

Представимо вихідні дані для побудови матриці Мак-Кінсі для ПАТ «Чернігівський молокозавод» за допомогою табл. 2.6 та 2.7.

Для початку обираємо для ринку кожного з СБО найбільш істотні критерії оцінки «привабливості». Кожному з них даємо оцінку з п'ятибальною шкалою.

Таблиця 2.6

Оцінка критерію «привабливість ринку»

| Критерії привабливості ринку | Оцінка критеріїв, бали | | | | | | | | |
|------------------------------|------------------------|-------|-----------|---------|--------------|--------|---------|--------------|----------------|
| | Сметана | Кефір | Сироватка | Ряжанка | Паст. молоко | Йогурт | Сир к/м | Сиркова маса | Термост. прод. |
| 1. Масштаб ринку | 2 | 5 | 1 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | 4 |
| 2. Темпи зростання | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 3. Інтенсивність конкуренції | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 1 | 4 | 2 |
| 4. Рівень цін | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5. Прибутковість | 5 | 1 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 6. Технологічний рівень | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком є визначення конкурентної позиції кожного СБО підприємства. Оцінювання проводиться аналогічно за п'ятибальною шкалою.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства представлена за допомогою табл. 2.7.

Оцінка критерію «конкурентоспроможність СГП»

| Критерії конкурентоспроможності | Оцінка критеріїв, бали | | | | | | | | |
|---------------------------------|------------------------|-------|-----------|---------|--------------|---------|---------|--------------|----------------|
| | Сметана | Кефір | Сиворотка | Ряжанка | Паст. молоко | Йогурти | Сир к/м | Сиркова маса | Термост. прод. |
| 1. Собівартість продукції | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 2. Відносна частка ринку | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 |
| 3. Конкурентоспроможність | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| 4. Прихильність покупців | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 |
| 5. Рівень освоєння технологій | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 6. Ціна | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 |

Джерело: розроблено автором

Кожному з критеріїв присвоюємо певний коефіцієнт вагомості, який відповідає значущості даного чинника у світлі цілей підприємства ПАТ «Чернігівський молокозавод». В сумі вага всіх чинників дорівнює одиниці.

Представимо результати розрахунку вагомості критеріїв у вигляді табл. 2.8 та 2.9.

Таблиця 2.8

Вагомість критерію «привабливість ринку»

| Критерії привабливості ринку | Вагомість | | | | | | | | |
|------------------------------|-----------|-------|-----------|---------|--------------|--------|---------|--------------|----------------|
| | Сметана | Кефір | Сиворотка | Ряжанка | Паст. молоко | Йогурт | Сир к/м | Сиркова маса | Термост. прод. |
| 1. Масштаб ринку | 0,10 | 0,10 | 0,20 | 0,20 | 0,20 | 0,10 | 0,10 | 0,20 | 0,30 |
| 2. Темпи зростання | 0,30 | 0,30 | 0,10 | 0,20 | 0,10 | 0,20 | 0,30 | 0,10 | 0,10 |
| 3. Інтенсивність конкуренції | 0,20 | 0,20 | 0,20 | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,20 | 0,10 | 0,20 |
| 4. Рівень цін | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,20 | 0,10 | 0,20 | 0,10 | 0,30 | 0,10 |
| 5. Прибутковість | 0,20 | 0,20 | 0,30 | 0,10 | 0,30 | 0,20 | 0,20 | 0,10 | 0,10 |
| 6. Технологічний рівень | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,20 | 0,20 | 0,20 | 0,10 | 0,20 | 0,20 |
| Разом | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |

Джерело: розроблено автором

Результати вагомості критерію конкурентоспроможності представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Вагомість критерію конкурентоспроможність

| Критерії конкурентоспроможності | Вагомість | | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------|-------|-----------|---------|--------------|---------|---------|--------------|----------------|
| | Сметана | Кефір | Сиворотка | Ряжанка | Паст. молоко | Йогурти | Сир к/м | Сиркова маса | Термост. прод. |
| 1. Собівартість продукції | 0,14 | 0,12 | 0,13 | 0,13 | 0,15 | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,14 |
| 2. Відносна частка ринку | 0,23 | 0,14 | 0,15 | 0,23 | 0,14 | 0,22 | 0,22 | 0,22 | 0,22 |
| 3. Конкурентоспроможність | 0,22 | 0,22 | 0,22 | 0,22 | 0,22 | 0,22 | 0,21 | 0,22 | 0,21 |
| 4. Прихильність покупців | 0,14 | 0,15 | 0,22 | 0,15 | 0,23 | 0,14 | 0,15 | 0,13 | 0,15 |
| 5. Рівень освоєння технологій | 0,15 | 0,23 | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 |
| 6. Ціна | 0,12 | 0,14 | 0,14 | 0,13 | 0,12 | 0,13 | 0,13 | 0,14 | 0,13 |
| Разом | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |

Джерело: розроблено автором

Для побудови матриці Мак-Кінсі потрібно також знайти зважену оцінку критеріїв. Тож, подамо результати зважених оцінок у вигляді табл. 2.10 та 2.11.

Таблиця 2.10

Зважена оцінка критерію «привабливість» ринку

| Критерії привабливості ринку | Зважена оцінка | | | | | | | | |
|------------------------------|----------------|-------|-----------|---------|--------------|---------|---------|--------------|----------------|
| | Сметана | Кефір | Сиворотка | Ряжанка | Паст. молоко | Йогурти | Сир к/м | Сиркова маса | Термост. прод. |
| 1. Масштаб ринку | 0,20 | 0,50 | 0,20 | 0,60 | 1,00 | 0,20 | 0,30 | 0,40 | 1,20 |
| 2. Темпи зростання | 0,30 | 0,30 | 0,30 | 0,80 | 0,40 | 0,40 | 0,60 | 0,30 | 0,20 |
| 3. Інтенсивність конкуренції | 0,80 | 0,80 | 0,80 | 0,10 | 0,50 | 0,40 | 0,20 | 0,40 | 0,40 |
| 4. Рівень цін | 0,30 | 0,20 | 0,30 | 0,60 | 0,30 | 0,60 | 0,30 | 0,90 | 0,30 |
| 5. Прибутковість | 1,00 | 0,20 | 1,50 | 0,30 | 1,20 | 0,40 | 0,60 | 0,20 | 0,30 |
| 6. Технологічний рівень | 0,40 | 0,50 | 0,50 | 1,00 | 0,80 | 1,00 | 0,40 | 1,00 | 0,80 |
| Разом | 3,00 | 2,50 | 3,60 | 3,40 | 4,20 | 3,00 | 2,40 | 3,20 | 3,20 |

Джерело: розроблено автором

Результати зваженої оцінки критерію конкурентоспроможність представлено у вигляді табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Зважена оцінка критерію конкурентоспроможність

| Критерії конкурентоспроможності | Зважена оцінка | | | | | | | | |
|---------------------------------|----------------|-------|-----------|---------|--------------|---------|---------|--------------|----------------|
| | Сметана | Кефір | Сиворотка | Ряжанка | Паст. молоко | Йогурти | Сир к/м | Сиркова маса | Термост. прод. |
| 1. Собівартість продукції | 0,28 | 0,60 | 0,39 | 0,39 | 0,30 | 0,42 | 0,56 | 0,42 | 0,56 |
| 2. Відносна частка ринку | 0,92 | 0,28 | 0,45 | 0,46 | 0,42 | 0,66 | 0,88 | 0,44 | 0,66 |
| 3. Конкурентоспроможність | 0,44 | 0,44 | 0,66 | 0,66 | 1,10 | 0,66 | 0,63 | 0,44 | 0,84 |
| 4. Прихильність покупців | 0,42 | 0,45 | 0,44 | 0,60 | 1,15 | 0,56 | 0,75 | 0,39 | 0,75 |
| 5. Рівень освоєння технологій | 0,60 | 0,92 | 0,56 | 0,56 | 0,56 | 0,45 | 0,75 | 0,60 | 0,75 |
| 6. Ціна | 0,36 | 0,70 | 0,56 | 0,52 | 0,48 | 0,39 | 0,52 | 0,42 | 0,65 |
| Разом | 3,02 | 3,39 | 3,06 | 3,19 | 4,01 | 3,14 | 4,09 | 2,71 | 4,21 |

Джерело: розроблено автором

На горизонтальній лінії матриці Мак-Кінсі за 2020 рік відкладаємо зважені значення показника конкурентоспроможності стратегічних бізнес-одиниць у діапазоні від 0 до 5. На вертикальній лінії відкладаємо зважені значення показника «привабливості» ринку відповідних СБО у такому ж самому діапазоні. Кожну СБО підприємства ПАТ «Чернігівський молокозавод» розміщуємо у матриці відповідно до значення її показника конкурентоспроможності та «привабливості» ринку. Відображаємо кожную бізнес-одиницю у вигляді кола, діаметр якої відповідає обсягам реалізації продукції підприємства у вартісному вираженні за 2020 рік.

Отже, зобразимо матрицю Мак-Кінсі на рис. 2.3.

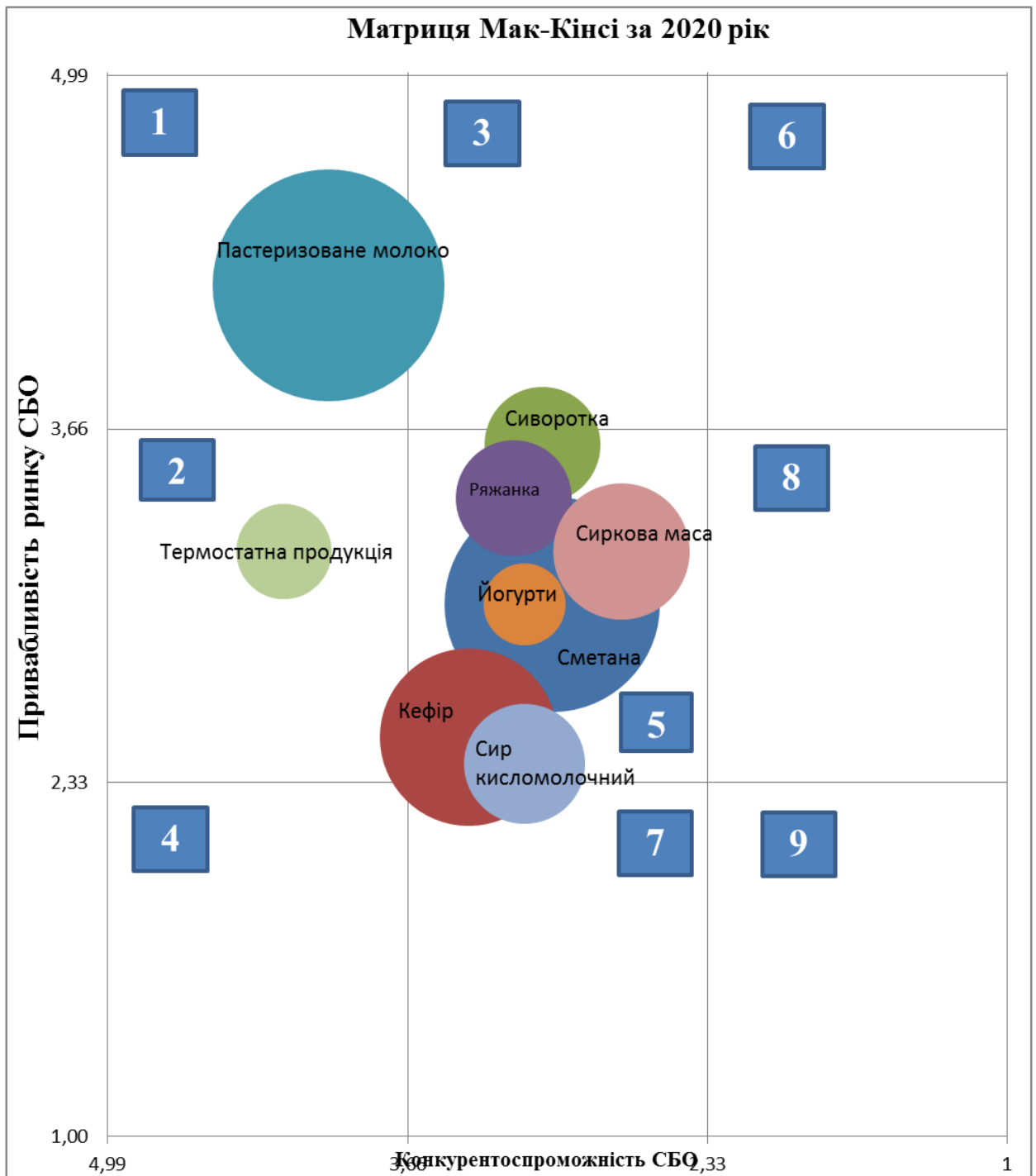


Рис. 2.3. Матриця Мак-Кінсі

Джерело: розроблено автором

Як бачимо із рис. 2.3 стратегічна бізнес-одиниця «Пастеризоване молоко» потрапила до квадранту 1 – це зона росту. СБО «Сиворотка», «Ряжанка», «Сиркова маса», «Йогурти», «Сметана», «Кефір» та «Сир кисломолочний» знаходяться у квадранті 5 – зоні вибіркового розвитку.

Щодо бізнес-одиниці «Термостатна продукція», то вона потрапила до квадранту 2 – зони росту.

Отже, виходячи із результатів матриці Мак-Кінсі, СБО «Пастеризоване молоко» має високу привабливість на ринку та високу конкурентоспроможність. А це означає, для даної бізнес одиниці потрібно прикласти всі зусилля задля вкладу великих інвестицій у розширення її виробництва, а також потрібно утримувати конкурентні переваги.

«Йогурти», «Сир кисломолочний», «Сивортка», «Ряжанка», «Сметана», «Кефір», «Сиркова маса» – це стратегічні бізнес одиниці із найнижчою конкурентоспроможністю та привабливістю ринку. Перелічені одиниці доцільно буде взагалі виключити із виробництва або значно скоротити їх випуск.

Щодо бізнес-одиниці «Термостатна продукція», то дана одиниця має середню конкурентоспроможність та привабливість ринку. В такому випадку потрібно досягати мети підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва даної СБО. А також, здійснювати пошук шляхів її конкурентних переваг.

Дослідження стратегічного стану бізнесових господарських одиниць ПАТ «Чернігівський молокозавод» показало, що дане підприємство має великі можливості розвитку з точки зору виробничих потужностей, науково-технічного потенціалу та величини ринків збуту. Проте існують певні перешкоди, такі, як кризовий стан економіки України, непривабливий інвестиційний клімат, скорочення скотарства, зменшення поголів'я корів і, як наслідок, зменшення обсягів реалізації продукції.

Підведемо узагальнюючий підсумок на основі проведених досліджень за трьома методами: модифікованою матрицею БКГ за 2019 та 2020 роки та матрицею Мак-Кінсі за 2020 рік. Отже, бізнесовий портфель підприємства за 2019 рік за матрицею БКГ є частково збалансованим. У 2020 році ситуація стратегічних бізнес-одиниць дещо поліпшується, але повної збалансованості

структури бізнесового портфеля не досягається підприємством, і тому бізнесовий портфель ПАТ «Чернігівський молокозавод» все ще залишається частково збалансованим з тенденціями до позитивних зрушень.

За результатами матриці Мак-Кінсі за 2020 рік бачимо, що стратегічні бізнес-одиниці підприємства потребують великих інвестицій у розширення їх виробництва та обов'язкового підтримання конкурентних переваг.

У наступному розділі будуть розроблені рекомендації, щодо поліпшення стратегічного становища бізнесового портфеля ПАТ «Чернігівський молокозавод».

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ І МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНОВИЩА ГОСПОДАРСЬКИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПАТ «ЧЕРНІГІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1. Окреслення пріоритетних напрямів поліпшення стану стратегічних господарських підрозділів досліджуваного підприємства

На основі проведеного аналізу бізнесового портфеля підприємства за допомогою двох методів: модифікованої матриці БКГ за 2019-2020 роки та матриці Мак-Кінсі можемо запропонувати наступні шляхи поліпшення стратегічного становища бізнесового портфеля підприємства. По-перше, слід зазначити, що досліджуваний молокозавод має високу конкурентоспроможність, але для того, щоб і надалі успішно конкурувати на ринку молочної продукції слід рекомендувати ПАТ «Чернігівський молокозавод» впровадити стратегію підтримання конкурентних переваг.

У даному випадку конкурентні переваги ПАТ «Чернігівський молокозавод» могли б проявитися у: найбільш ефективному виробництві, володінні або здобутті патентів, якісній рекламі, грамотному менеджменті тощо.

Якщо розглядати стратегію елімінації, то в даному випадку вона може бути прийнятна. Наприклад, в результаті аналізу матриці Мак-Кінсі стало відомо, що бізнес одиниці «Йогурти», «Кефір» та «Сир кисломолочний» – є одиницями із низькою прибутковістю та конкурентоспроможністю. І тому, для даних СБО було б доречно припинити інвестування та знизити постійні витрати.

Отже, запропонуємо загальні шляхи покращення стратегічного становища бізнесового портфеля для ПАТ «Чернігівський молокозавод»:

- Провести рекламну кампанію підприємства. Широкомасштабна рекламна кампанія може спричинити формування сприятливого іміджу підприємства і відбитися на збільшенні обсягів продажів продукції.
- Розширити товарний асортимент, включивши в нього новий продукт. Досягти додаткового прибутку, задовольняючи виниклу потребу, а також спробувати задовольнити дилерів, що скаржаться на проблеми існуючого асортименту.
- Розширити межі ринку. Збільшення збуту завдяки впровадженню нині існуючих товарів на нові ринки.
- Забезпечити більш високий рівень використання існуючих виробничих потужностей. Досягати рівня ведучих фірм з вичерпним асортиментом на даному товарному ринку.
- Оптимізувати структуру бізнесового портфеля шляхом вилучення неперспективних СБО, попередньо обґрунтувавши це рішення на основі маржинального аналізу.

Враховуючи ситуацію, що склалася на даний момент часу у молочному секторі економіки та самому підприємстві, та оцінюючи фінансові можливості та пріоритети ПАТ «Чернігівський молокозавод» вважаємо за доцільне рекомендувати до першочергового впровадження заходу «Організація рекламної кампанії продукції підприємства у місті Горішні Плавні».

3.2. Оцінювання економічної доцільності впровадження заходу «Організація рекламної кампанії ТМ «Добряна» у місті Горішні Плавні»

3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

Для ПАТ «Чернігівський молокозавод», а саме ТМ «Добряна» доцільно було б провести модернізовану рекламну кампанію на території України у

продовження комунікативної платформи «З молока добрих корів», але перейти від національного до регіонального рівня. Зробивши акцент на регіонах, куди продукція не поставляється. Наприклад, рекламна кампанія мала б на меті підвищити рівень впізнаваності даної торгової марки, так як не у всіх регіонах країни споживачі знайомі із цією продукцією. Це може бути обов'язково короткий рекламний ролик молочної продукції, в якому було б зроблено акцент на тому, що вся продукція є натуральною та високоякісною, сировина для якої поставляється з перевірених ферм та оперативно доставляється з виробництва на полиці магазинів. Але розробка і запуск рекламного ролика – це задоволення не з дешевих.

А також, одним із дієвих видів реклами – є зовнішня реклама, тому можливо створити банери із слоганом чи девізом торгової марки – «Добряна – добра господиня», продовживши її з «Му добру!» на «Му хазяйновиту!». Дослідивши систему розповсюдження продукції ТМ «Добряна» по території України, зауважимо, що, наприклад, у місті Горішні Плавні, Полтавська область взагалі у жодному магазині немає продукції ТМ «Добряна», тому запропонований захід буде доцільно впровадити саме у вказаному місті.

Передбачається запустити рекламу на місцевому телебаченні (місцевих каналах) у прайм-тайм (але й не тільки) тому що, це найактивніший час перегляду за весь період доби. Щодо зовнішньої реклами, то такий варіант буде безпрограшним для привернення уваги нових потенційних споживачів. Додамо, що місто Горішні Плавні маленьке, і якщо розповсюдити рекламу на всіх банерах, всіх районів, то шанси, що споживачі молочної продукції зацікавляться новою торговою маркою будуть великими. Вхіді вищезазначеного заходу буде прийнятним впровадити ввіз продукції ПАТ «Чернігівський молокозавод» одразу. Для досягнення ефективності необхідно забезпечити наявність на полицях всіх бізнес одиниць торгової марки в необхідній кількості, оскільки після перегляду чи прослуховування реклами споживачі схильні до придбання продукції, про яку дізналися. Такий

захід можна вважати стимулюючою рекламою. Таким чином, для підприємства даний захід слугуватиме розширенням споживчої бази, впізнаваність продукції значно підвищиться, а також вхід запропонованого заходу чистий дохід та прибутки підприємства зростуть.

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу впровадження рекламної кампанії ТМ «Добряна» у місті Горішні Плавні

Для розроблення рекламної кампанії та її планування буде використано цільовий метод визначення витрат на рекламування. Цільова аудиторія, яку обрано – це цільова аудиторія міста Горішні Плавні, і вона складає 50000 осіб.

Розповсюдження рекламної кампанії ТМ «Добряна» буде проводитися за допомогою міського каналу «ГОК ТВ», міського журналу «Weekend» та зовнішньої реклами, а саме встановлення білбордів у місті Горішні Плавні.

Отже, наведемо дані по витратах на проведення рекламної кампанії у табл. 3.1, 3.2, 3.3.

Таблиця 3.1

Витрати на проведення рекламної кампанії на міському каналі «ГОК ТВ»

| Час виходу ролика | Вартість за один вихід, грн. |
|-------------------|------------------------------|
| 7:22 – 7:25 | 1470 |
| 7:36 – 7:38 | 1000 |
| 7:55 – 8:00 | 1090 |
| 9:00 – 9:03 | 1100 |
| 9:14 – 9:15 | 1100 |
| 12:28 – 12:30 | 880 |
| 14:55 – 15:00 | 780 |
| 18:30 – 21:30 | 3100 |
| Разом | 10520 |

Джерело: розроблено автором

Виходячи із даних таблиці витрат на проведення рекламної кампанії на телеканалі «ГОК ТВ», бачимо, що необхідно 10520 грн. Найдорожчою є реклама у прайм-тайм (18:30 – 21:30). Але для підприємства ПАТ «Чернігівський молокозавод» дана сума не є перешкодою.

Представимо вартість на розміщення реклами ТМ «Добряна» на білбордах міста Горішні Плавні за допомогою табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Вартість розміщення реклами на біл-бордах

| Опис | Вартість, грн. |
|---|----------------|
| Розробка макету реклами на білборді | 400 |
| Друк рекламного постеру | 400 |
| Оренда рекламної площини (згідно сітки зайнятості) | 5000 |
| Додаткова поклейка (змiна сюжету), площини заввишки до 5 метрів | 300 |
| Додаткова поклейка (змiна сюжету), площини заввишки більше 5 метрів | 500 |
| Разом | 6600 |

Джерело: розроблено автором

Як видно із табл. 3.2. необхідно 6600 грн. для розміщення реклами на білбордах у місті Горішні Плавні. Зазначимо, що у вартість оренди рекламної площини включено наступні послуги: підбір адресної програми (місце та період розміщення), перша поклейка, надання фото-звіту.

Вартість на друковану рекламу ПАТ «Чернігівський молокозавод», а саме ТМ «Добряна» у газеті «Weekend» представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Вартість розміщення реклами в газеті «Weekend»

| Частина сторінки А4 (внутрішні сторінки, папір 70 г/м) | Розмір, мм | Вартість, грн. |
|--|-------------|----------------|
| ¼ | 121,5 * 167 | 9400 |
| 1/6 | 121 * 94 | 4000 |
| 1/8 | 105 * 72,5 | 2800 |
| Разом | - | 16200 |

Джерело: розроблено автором

Отже, як видно із табл. 3.1., 3.2., 3.3. необхідно 33320 грн. (10520 + 6600 + 16200) для впровадження та розміщення рекламної кампанії у місті Горішні Плавні. Для ПАТ «Чернігівський молокозавод» ця сума є цілком прийнятною, адже проведення рекламної кампанії повинно посприяти збільшенню нової цільової аудиторії, тобто нових потенційних споживачів продукції ТМ «Добряна», і в ході цього – збільшенню обсягів реалізації продукції та збільшенню прибутку.

3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу

В результаті проведення рекламної кампанії ПАТ «Чернігівський молокозавод» планує збільшення обсягів реалізації продукції і відповідно, отримання додаткового прибутку. Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Результати опитування наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів

| Експерти | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|
| Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, тис. грн. | 1400 | 1350 | 1440 | 1450 | 1380 | 1420 | 1430 |

Джерело: розроблено автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

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

Формула розрахунку:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Розраховуємо середньоквадратичне відхилення, результати представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

| Експерти, n | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|
| Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції O_i , тис. грн. | 1400 | 1350 | 1440 | 1450 | 1380 | 1420 | 1430 |
| $O_{\text{сеп}}$ | 1410 | | | | | | |
| Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$ | -10 | -60 | 30 | 40 | -30 | 10 | 20 |
| $\Delta O^2 = (O_i - O_{\text{сеп}})^2$ | 100 | 3600 | 900 | 1600 | 900 | 100 | 400 |
| Разом | 7600 | | | | | | |

Джерело: розроблено автором

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

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}};$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum 7600}{7}} = 32,95.$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\sigma}{O_{\text{сеп}}} \cdot 100\% \quad (3.2)$$

$$\omega = \frac{32,95}{1410} \cdot 100\% = 2,34\%$$

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.

Наступним етапом розрахунків буде визначення найбільш вірогідного значення прогнозу за методом медіан. Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 1420 тис. грн., як середнє значення ряду: 1350; 1380; 1400; 1420; 1430; 1440; 1450, де песимістичне (найменше) значення (П) – 1350, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 1450.

Розраховуємо прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в результаті проведення рекламної кампанії у місті Горішні Плавні:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (1450 + 4 * 1420 + 1350) / 6 = 1413,3 \text{ тис. грн.}$$

Очікуваний прогноз реалізації продукції в результаті проведення рекламної кампанії у місті Горішні Плавні складе – 1413,3 тис. грн.

Отже, розрахуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$1413,3 / 143425 * 100\% = 0,98\%,$$

де 143425 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 2.2).

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

$$143425 + 1413,3 = 144838,3 \text{ тис. грн.}$$

Наступним кроком буде знаходження величини повних витрат у проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 140683,0 тис. грн. Постійні витрати – 27292,5 тис. грн., а змінні – 113390,5 тис. грн. (табл. 2.2).

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$113390,5 * 0,98 / 100 = 1111,23 \text{ тис. грн.}$$

Впровадження рекламної кампанії, в загалом, потребує витрат у розмірі 33,32 тис. грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

Приріст повних витрат = 1111,23 + 33,32 = 1144,55 тис. грн.

Отже, повні витрати в проєктному році складуть:

$$140683,0 + 1144,55 = 141827,55 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\Delta\text{Пр} = 1413,3 - 1144,55 = 268,75 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

2742 + 268,75 = 3010,75 тис. грн., де 2742 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (табл. 2.2).

Розраховуємо приріст чистого прибутку від реалізації продукції:

$$268,75 * (1 - 0,18) = 217,92 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проєктному році складатиме:

2056 + 217,92 = 2273,92 тис. грн., де 2056 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції (табл. 2.2).

Отже, наведемо очікувані результати від впровадження рекламної кампанії у місті Горішні Плавні у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані результати від впровадження рекламної кампанії

| Показники | Одиниці виміру | Базове значення показника |
|--|----------------|---------------------------|
| Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції | тис. грн. | 1413,3 |
| Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції | тис. грн. | 1144,55 |
| Приріст прибутку від реалізації продукції | тис. грн. | 268,75 |
| Приріст чистого прибутку | тис. грн. | 217,92 |

Джерело: розроблено автором

Отже, в наслідок проведення рекламної кампанії у місті Горішні Плавні чистих дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному році збільшиться на 1413,3 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 1144,55 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 268,75 тис. грн., а чистий прибуток – на 217,92 тис. грн., і складе – 2273,92 тис. грн.

3.3. Оцінювання впливу запропонованого заходу на результати діяльності ПАТ «Чернігівський молокозавод»

Очікувані результати від впровадження рекламної кампанії ТМ «Добряна» у місті Горішні Плавні у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації продукції та чистого прибутку (табл. 3.6), а також їхні проєктні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.7.

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

а) Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації:

$$(В \text{ на } 1 \text{ грн. ЧД(В)} = ПВ / ЧД(В) * 100 = 141827,55 / 144838,3 * 100 = 97,92 \text{ коп.}$$

б) Рентабельність продукції (Р1):

$$Р1 = \text{Прибуток від реалізації продукції} / ПВ * 100 = 3010,75 / 141827,55 * 100 = 2,12\%.$$

с) Рентабельність продаж:

$$Р2 = \text{Чистий прибуток} / ЧД(В) * 100 = 2273,92 / 144838,3 * 100 = 1,57\%.$$

Результати розрахунків представимо у вигляді табл. 3.7.

Вплив запропонованого заходу на стратегічний розвиток основних показників діяльності підприємства

| Показники | Одиниці виміру | Базові значення | Проектні значення | Відхилення | |
|---|----------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|
| | | | | Абсолютне, +/- | Відносне, % |
| 1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | тис. грн. | 143425,0 | 144838,3 | 1413,3 | 0,99 |
| 2. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції | тис. грн. | 140683,0 | 141827,55 | 1144,55 | 0,81 |
| 3. Прибуток від реалізації продукції | тис. грн. | 2742,0 | 3010,75 | 268,75 | 9,8 |
| 4. Чистий прибуток | тис. грн. | 2056,0 | 2273,92 | 217,92 | 10,6 |
| 5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації | коп. | 98,09 | 97,92 | -0,17 | -0,17 |
| 6. Рентабельність діяльності (продаж) | % | 1,43 | 1,57 | 0,14 | x |
| 7. Рентабельність продукції | % | 1,95 | 2,12 | 0,17 | x |

Джерело: розроблено автором

Отже, в результаті проведених розрахунків, можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження рекламної кампанії ТМ «Добряна» у місті Горішні Плавні матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 1413,3 тис. грн., і проектне його значення становитиме 144838,3 тис. грн. Повні витрати зростуть на 1144,55 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 268,75 грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,17 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 10,6%, і складе 2273,92 тис. грн., що на 217,92 тис. грн. більше порівняно із базовим роком.

Результати розрахунку показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно буде ефективним, а отже

може бути рекомендованим до впровадження. А також, розрахунки проектних значень основних показників роботи ПАТ «Чернігівський молокозавод» довели, що впровадження рекламної кампанії ТМ «Добряна» у місті Горішні Плавні значно покращує результати роботи даного підприємства, сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності та становища СБО підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено маркетингову діяльність ПАТ «Чернігівський молокозавод» за 2019-2020 роки. Успішна маркетингова діяльність дасть змогу підприємству належним чином сформувати бізнес-одиниці та інші елементи маркетингової політики, об'єктивно оцінити свої конкурентні переваги та обрати правильний напрям стратегічного розвитку.

Дослідження основних аспектів стратегічного стану бізнесових господарських підрозділів підприємства показало, що дане підприємство має великі можливості розвитку з точки зору виробничих потужностей, науково-технічного потенціалу та величини ринків збуту. Проте, існують певні перешкоди: молочне скотарство виявилось збитковим в Україні, у зв'язку з цим зменшилось поголів'я корів, яких було більше 9 млн., а залишилось тільки 4,9 млн. Дана ситуація може супроводжуватися різким зростанням цін на цільномолочну продукцію. Також зменшенням ферм, де підприємство могло б закупляти молочну продукцію для підприємства.

Перспективи галузі багато в чому залежатимуть від того, наскільки реально сьогодні можна вибудувати партнерські відносини між усіма учасниками ринку, що дозволить через механізм еквівалентного ціноутворення створити необхідні економічні умови для збільшення поголів'я молочних корів за рахунок власного відтворення стада та закупівлі племінних телиць, а також зростання обсягів виробництва молока завдяки збільшенню продуктивності дійного стада.

ПАТ «Чернігівський молокозавод» має великі можливості розвитку з точки зору виробничих потужностей, науково-технічного потенціалу та величини ринків збуту. Проте існують певні перешкоди, такі, як кризовий стан економіки України, непривабливий інвестиційний клімат, скорочення

скотарства, зменшення поголів'я корів і, як наслідок, зменшення обсягів реалізації продукції.

Також у бакалаврській роботі було представлено техніко-економічні показники підприємства, і за результатами бачимо, що у 2019 році ПАТ «Чернігівський молокозавод» було прибутковим, рентабельним, але деякі показники знизились порівняно з 2020 роком. Проте, у 2020 році можна виділити збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 16594 тис. грн. або 13,1 %. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 20,8%. Як наслідок переважаючого повних витрат порівняно із відсоткою зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції прибуток від реалізації продукції значно зменшився у 2020 році порівняно із 2019 роком. Рентабельність продукції за 2020 рік значно знизилася в порівнянні із 2014 роком (на 6,97 пункти).

Підприємству рекомендується виключити деякі бізнес-одиниці із виробництва для того, щоб досягти мети підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва цих СБО. Також, підприємство повинно знаходити нові шляхи для зменшення витрат на виробництво продукції.

Дослідження стратегічного стану бізнесових одиниць підприємства проводилось за допомогою двох матричних методів: модифікованої матриці БКГ та матриці Мак-Кінсі.

З проведеного аналізу і розробки модифікованої матриці БКГ за 2019 та 2020 роки, можна зробити висновок, що структура бізнес-портфеля ПАТ «Чернігівський молокозавод» є частково збалансованою. У 2020 році ступінь збалансованості структури портфеля бізнесу підприємства хоч і дещо поліпшується, але повністю збалансувати її не вдається. Молокозаводу слід сконцентрувати свою увагу на удосконаленні та модернізації виробництва таких видів продукції, як «Пастеризоване молоко», «Йогурти» та «Сир кисломолочний».

За допомогою побудованої матриці Мак-Кінсі за 2020 рік можна зробити висновок, що підприємству потрібно застосувати такі стратегії: стратегію захисту позицій, стратегію вибіркового росту, стратегію розвитку. Виходячи із результатів матриці найвищу привабливість на ринку має бізнес-одиниця «Пастеризоване молоко». А це означає, що для даної бізнес одиниці потрібно прикласти всі зусилля задля вкладу великих інвестицій у розширення її виробництва, а також потрібно утримувати конкурентні переваги. «Йогурти», «Сир кисломолочний» – це стратегічні бізнес одиниці із найнижчою конкурентоспроможністю та привабливістю ринку. Перелічені одиниці доцільно буде взагалі виключити із виробництва або значно скоротити їх випуск, провівши попередньо маржинальний аналіз доцільності вилучення цих СБО із продуктового портфеля підприємства.

На основі результатів, отриманих за проведеними дослідженнями, було розроблено пропозиції щодо поліпшення структури бізнесового портфеля ПАТ «Чернігівський молокозавод». Щоб підприємство мало змогу збільшувати ступінь збалансованості стратегічних бізнес-одиниць, йому треба вивести деякі види продукції із виробництва та ввести нові або модернізувати вже притаманні фірмі СБО, а саме найпривабливіші СБО такі, як «Пастеризоване молоко», «Кефір», «Ряжанка» тощо. Першочергово пропонується впровадити рекламну кампанію у місті Горішні Плавні. Виконані розрахунки очікуваних результатів від запропонованого заходу та показників економічної ефективності від його впровадження засвідчують, що проведення рекламної кампанії є ефективним заходом для досліджуваного підприємства. Запропонований захід сприятиме зростанню обсягів реалізації продукції та підвищенню ступеня збалансованості структури бізнес-портфеля, стратегічне становище СБО поліпшиться, а також зміняться на краще показники роботи підприємства. Зокрема, чистий дохід, прибутки, рентабельність виробництва та продукції підприємства зростуть.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист прав споживачів: Закон України від 15 грудня 1993 р. № 3682-XII; з остан. змінами № 3161-IV від 2005-01-12 / Верховна рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
2. Про рекламу: Закон України від 3 липня 1996 р. № 270/96-ВР; з остан. змінами № 1465-VI від 2012-02-12 / Верховна рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 367с.
4. Анурин В. Ф., Муромкина И. И., Евтушенко Е. В. Маркетинговые исследования потребительского рынка: Уникальный отечественный опыт. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 269с.
5. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учебник Москва: ИНФРА-М, 2000. 804 с.
6. Басовский Л. Е. Маркетинг: курс лекций. Москва: ИНФРА-М, 2001. 219 с.
7. Бейкер М. Д. «Теория маркетинга». Санкт-Петербург: Питер, 2002. 325 с.
8. Беляев В. И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник. Москва : КНОРУС, 2005. 672с.
9. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учеб. пособие / 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Инфра-М, 2013. 392 с.
10. Бланк І. А. «Управління прибутком торговельного підприємства». Київ: «Ніка-Центр», 1998. 457с.
11. Блэкуэлл Д. У., Энджел Дж. Ф., Миниард П.У. Поведение потребителей. Санкт-Петербург: Питер, 1999. 768 с.

12. Борисенко М. А., Гронь О. В., Щетипін В. М. Промисловий маркетинг: навч. посіб. / Харк. нац. екон. ун-т. Харків: ХНЕУ, 2010. 291 с.
13. Бравнов А. А. Маркетинг малого підприємства: Практическое пособие. Киев: ВИРА - Р, 1998. 384с.
14. Бревнов А. А. Маркетинг малого підприємства: практичний посібник. Київ: ВИРА-Р, 2002. 384 с.
15. Вісящев В. А., Антошкіна Л. І., Тарлопов І. О. Основи маркетингу. Донецьк: Норд-Прес, 2004. 388с.
16. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. Київ: КНЕУ, 1998. 268с.
17. Гаркавенко С С. Маркетинг: підруч. Київ: Лібра, 2008. 720 с.
18. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. / пер. з англ. Москва: Гранд, 2002. 267 с.
19. Герчикова І. Методика проведення маркетингових досліджень. *Маркетинг*. 2005. № 3 С.31–42.
20. Гірченко Т. Д., Дубовик О. В. Маркетинг. Львів: ЛБІ НБУ, 2004. 256с.
21. Голдсмит Р., Браун С., Фоксол Г. Психология потребителя в маркетинге. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 254 с.
22. Голубков Є. П. Маркетингові дослідження: теорія, методологія і практика. Москва: Фин-пресс, 2000. 464 с.
23. Гончарук Я. А., Павленко А. Ф., Скибінський С.В. Маркетинг. Київ: КНЕУ, 2004. 391с.
24. Горелова А. Маркетингове дослідження: багатоаспектний погляд. *Маркетинг*. 2000. № 6 С. 19–23 с.
25. Дайновський Ю. А. Маркетингова товарна політика. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2004. 52с.
26. Данько Т.П. Управление маркетингом. Москва: Инфра – М, 2006. 124с.

27. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга: учеб. пособие / Пер.с англ. Москва: Вильямс, 2000. 456с.
28. Диксон П. Р. Управление маркетингом. Москва: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. 346 с.
29. Дорошів В. І. Введення в теорію маркетингу: Навчальний посібник. Київ: ІНФРА, 2015. 258 с.
30. Іванова М. І., Яшкіна Н. В. Використання комплексу матричних методів стратегічного аналізу діяльності виробничих підприємств. *Економіка та держава*. 2014. №6. С. 86–90.
31. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: Підручник. Київ: КНЕУ, 2001. 420 с.
32. Карпов В. Маркетингове дослідження ринку. *Маркетинг*. 2001. № 2. С.78– 88 с.
33. Ковалев А. И., Войтенко В. В. Маркетинговый анализ / А2-е изд., перераб. и доп. Москва: Центр экономики и маркетинга, 2000. 256 с.
34. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 464 с.
35. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга / пер. с англ. под ред. А. В. Назаренко. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2009. 1072 с.
36. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Київський національний економічний ун-т. Київ, 2008. 151 с.
37. Липчук В. В., Дудяк Р. П., Бугіль С. Я., Янишин Я. С. Маркетинг: навч. посіб. Київ: Вид-во «Магнолія 2006». URL: <https://cutt.ly/jIBQ1Ay>.
38. Об'єкти стратегічного управління. *Studlancer.net*: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/YIXoJQV>.
39. Парсяк В.Н., Рогов Г.К. Маркетингові дослідження: Навчальний посібник. Харків: Олді-плюс, 2004. 200 с.
40. ПАТ «Чернігівський молокозавод». Заводи-виробники URL: <http://www.milkiland.ua/about/plants/prat-chernigivskyy-molokozavod/>.

41. Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи. *Букліб*: веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/24843/>.
42. Портфельний аналіз у стратегічному управлінні. *Stud24*: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/0IXpEGx>.
43. Портфельний аналіз. *Studlancer.net*: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/DIXpezu>
44. Примак Т. А. Планирование деятельности предприятий: Конспект лекций. Киев: МАУП, 1998. 468с.
45. Скригун Н.П. Використання портфельного аналізу в маркетинговому стратегічному плануванні. *Харчова промисловість*. Секція: Економіка. 2009. № 8. С. 112–115.
46. Фроленко Р., Жукевич С. Використання матричних методів у стратегічному аналізі диверсифікованих компаній. *Галицький економічний вісник*. 2012. №6 (39). С. 124–132.
47. Характеристика стратегічних господарських підрозділів як основних елементів побудови стратегічного плану маркетингу. *Studfiles*: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/4531678/page:2/>.
48. Шевченко Л. С. Введение в маркетинг: учебно-практическое пособие. Харьков: Консум, 2000. 672 с.

Річна звітність емітента

Код за ЄДРПОУ емітента:

00447971

Повне найменування емітента:

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЧЕРНІГІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

Дата, на яку складено інформацію:

31.12.2020

Річна фінансова звітність емітента

| | | | | |
|---|---|--------------------------|----------------|------------|
| Підприємство | ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЧЕРНІГІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД" | Дата(рік, місяць, число) | КОДИ | |
| | | | 2021 01 01 | |
| | | | за ЄДРПОУ | 00447971 |
| | | | за КОАТУУ | 7410136600 |
| | | | за КОПФГ | 230 |
| | | | за КВЕД | 10.51 |
| Територія | | | | |
| Організаційно-правова форма господарювання | 230 | | | |
| Вид економічної діяльності | 10.51 | | | |
| Середня кількість працівників | 169 | | | |
| Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака | | | | |
| Адреса | вул. Івана Мазепи, буд. 10, м. Київ, Печерський р-н, Київська область, 01010, Україна, 0462644252 | | | |
| Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): | | | | |
| за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку) | | | | |
| за міжнародними стандартами фінансової звітності | | v | | |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.**

| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду | На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності |
|-----------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I. Необоротні активи | | | | |
| Нематеріальні активи: | 1000 | 2 | 2 | 0 |
| первісна вартість | 1001 | 20 | 20 | 0 |
| накопичена амортизація | 1002 | 18 | 18 | 0 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 0 | 0 | 0 |
| Основні засоби: | 1010 | 40047 | 53752 | 0 |
| первісна вартість | 1011 | 56536 | 69361 | 0 |
| знос | 1012 | 16489 | 15609 | 0 |
| Інвестиційна нерухомість: | 1015 | 0 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1016 | 0 | 0 | 0 |
| знос | 1017 | 0 | 0 | 0 |
| Довгострокові біологічні активи: | 1020 | 0 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1021 | 0 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1022 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | |
|---|------|--------|--------|---|
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 | 0 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | 0 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 317482 | 283280 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 | 0 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | 0 | 0 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1095 | 357531 | 337034 | 0 |
| II. Оборотні активи | | | | |
| Запаси | 1100 | 4070 | 5514 | 0 |
| Виробничі запаси | 1101 | 1908 | 1559 | 0 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 216 | 79 | 0 |
| Готова продукція | 1103 | 1300 | 1822 | 0 |
| Товари | 1104 | 646 | 2054 | 0 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 | 0 |
| Депозити перестрахування | 1115 | 0 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | |
|---|------|-------|-------|---|
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 71534 | 55803 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 19083 | 22729 | 0 |
| з бюджетом | 1135 | 167 | 376 | 0 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0 | 0 | 0 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 3571 | 7531 | 0 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 1577 | 539 | 0 |
| Готівка | 1166 | 108 | 12 | 0 |
| Рахунки в банках | 1167 | 1469 | 527 | 0 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 0 | 0 | 0 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | 0 | 0 |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0 | 0 | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | 0 | 0 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | 0 | 0 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | 0 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | |
|--|------|--------|--------|---|
| Усього за розділом II | 1195 | 100002 | 92492 | 0 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 | 0 |
| Баланс | 1300 | 457533 | 429526 | 0 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду | На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності |
|---|-----------|------------------------------|-----------------------------|---|
| I. Власний капітал | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 498 | 498 | 0 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 0 | 0 | 0 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0 | 0 | 0 |
| Резервний капітал | 1415 | 125 | 125 | 0 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 56749 | 72657 | 0 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (0) | (0) | (0) |
| Вилучений капітал | 1430 | (0) | (0) | (0) |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1495 | 57372 | 73280 | 0 |

| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | | |
|--|------|-------|-------|---|
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0 | 0 | 0 |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0 | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0 | 0 | 0 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 14441 | 14246 | 0 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 1260 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | 0 | 0 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 | 0 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 | 0 |
| Страхові резерви, у тому числі: | 1530 | 0 | 0 | 0 |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду) | 1531 | 0 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду) | 1532 | 0 | 0 | 0 |
| резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду) | 1533 | 0 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви; (на початок звітного періоду) | 1534 | 0 | 0 | 0 |
| Інвестиційні контракти; | 1535 | 0 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 | 0 |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1595 | 15701 | 14246 | 0 |

| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | |
|---|------|--------|--------|---|
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 0 | 0 | 0 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0 | 0 | 0 |
| за товари, роботи, послуги | 1615 | 118458 | 124725 | 0 |
| за розрахунками з бюджетом | 1620 | 1843 | 914 | 0 |
| за у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0 | 0 | 0 |
| за розрахунками зі страхування | 1625 | 581 | 237 | 0 |
| за розрахунками з оплати праці | 1630 | 784 | 1005 | 0 |
| за одержаними авансами | 1635 | 172999 | 166801 | 0 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 0 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | 0 | 0 |
| за страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 0 | 1138 | 0 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 89795 | 47180 | 0 |
| Усього за розділом III | 1695 | 384460 | 342000 | 0 |

| | | | | |
|---|------|--------|--------|---|
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | 0 | 0 |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 457533 | 429526 | 0 |

| | |
|--------------------|-----------------------|
| Примітки | Б/П |
| Керівник | Лозова Любов Іванівна |
| Головний бухгалтер | д/н |

Додаток Б

| | | | |
|--------------|--|---|------------|
| Підприємство | ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЧЕРНІГІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД" | Дата(рік, місяць, число) за ЄДРПОУ | КОДИ |
| | | | 2021 01 01 |
| | | | 00447971 |
| | | | |
| | (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 | 143425 | 126831 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0 | 0 |
| Премії, передані у перестраховання | 2012 | 0 | 0 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (119474) | (93527) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | 0 | 0 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 16964 | 14793 |

| | | | |
|--|------|-----------|-----------|
| Валовий збиток | 2095 | (0) | (0) |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | 0 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0 | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 762 | 546 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0 | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | 0 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2130 | (0) | (0) |
| Адміністративні витрати | 2130 | (6994) | (11197) |
| Витрати на збут | 2150 | (14215) | (11717) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (1979) | (6407) |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0 | 0 |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток | 2195 | (2723) | (6173) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 1 | 1 |

| | | | |
|---|------|----------|----------|
| Інші доходи | 2240 | 4870 | 894 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | (0) | (381) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (0) | (0) |
| Інші витрати | 2270 | (9601) | (1397) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток | 2295 | (7453) | (7056) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -175 | -211 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | (2056) | (3568) |
| Чистий фінансовий результат: збиток | 2355 | 0 | 0 |
| II. СУКУПНИЙ ДОХІД | | | |

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | 0 | 0 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | 0 | 0 |

| | | | |
|---|------|-------|-------|
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0 | 0 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0 | 0 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | -7628 | -7267 |

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| | | | |
|----------------------------------|------|--------|--------|
| Матеріальні затрати | 2500 | 72770 | 67440 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 12328 | 10186 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 2681 | 2283 |
| Амортизація | 2515 | 9204 | 9050 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 12480 | 11420 |
| Разом | 2550 | 109463 | 100379 |

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| | | | |
|---|------|--------|--------|
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | 332262 | 332262 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | 332262 | 332262 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | -22.96 | -21.87 |

| | | | |
|--|------|--------|--------|
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | -22.96 | -21.87 |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | 0 | 0 |

| | |
|--------------------|-----------------------|
| Примітки | Б/Н |
| Керівник | Лозова Любов Іванівна |
| Головний бухгалтер | д/н |