

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально науковий інститут економіки та управління
Кафедра маркетингу

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Шеремет О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)
«___» _____ 2020 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Петухова О. М.
(підпис) (прізвище та ініціали)
«___» _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

Зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: Комплексне дослідження стратегічного становища господарських підрозділів підприємства методами матричного аналізу

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 2

_____ Величко Віра Павлівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

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

Рецензент _____ Іванюта В.М. _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ - 2020 р.

ЗАВДАННЯ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально–науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Пєтухова О.М.

«10» лютого 2020 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Величко Вірі Павлівні

—

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Комплексне дослідження стратегічного становища господарських підрозділів ПрАТ підприємства методами матричного аналізу»

керівник роботи _____ Розумей С. Б., к.е.н., д.к.м.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від « 10» 02 2020 року № 109-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 29.05.2020 року.

3. Вихідні дані до роботи Закони Верховної Ради та постанови кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку, Статистичні дані підприємства ПрАТ «Первомайський молочноконсервний комбінат» Наукова література по темі роботи.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні підходи щодо комплексного дослідження стратегічного становища підприємства. Розділ 2. Комплексне дослідження стратегічного становища господарських підрозділів ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо посилення стратегічного становища господарських підрозділів ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат». Висновки. Список літератури. Додатки

5. Перелік графічного матеріалу Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат»; Динаміка структури продукції ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат»; Дерево цілей підприємства; Матриця розвитку товару та розрахунок раціональності асортименту ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат»; Ширина та

глибина асортименту підприємства; Криві життєвого циклу товару «Молоко», «Сир» та «Вершки»; Матриця АДЛ ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат»; Матриця Мак-Кінсі ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат»; Очікувані результати від впровадження нової еко-упаковки; Вплив від впровадження нової упаковки на основні показники ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 10.02.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Зміст. Вступ	12.02.2020	Виконано
2	Розділ 1 (Теоретичні підходи щодо комплексного дослідження стратегічного становища підприємства)	05.03.2020	Виконано
3	Розділ 2 (Комплексне дослідження стратегічного становища господарських підрозділів ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат»)	26.03.2020	Виконано
4	Розділ 3 (Розроблення пропозицій щодо посилення стратегічного становища господарських підрозділів ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат»)	22.04.2020	Виконано
	Висновки. Список використаної літератури	18.05.2020	Виконано
	Оформлення роботи	28.05.2020	Виконано

Здобувач _____ Величко В. П.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

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

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню стратегічного становища господарських підрозділів ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» методами матричного аналізу.

Розглянуто сутність комплексного дослідження стратегічного становища господарського портфеля підприємства, його основні показники, зокрема, портфельний аналіз та його методи. Обґрунтовано використання матриць Мак-Кінсі та ADL для дослідження стратегічного становища господарських підрозділів підприємства. Проведено відповідне дослідження для ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат».

За результатами аналізу запропоновано стратегічні заходи щодо господарських підрозділів підприємства. Зокрема, обґрунтовано, розраховано і визначено ефективність заходу «Нова екологічна упаковка» для згущеного молока ПрАТ «Первомайський молочно консервний комбінат»

Повний обсяг роботи – 78 сторінки, включаючи 22 таблиці, 10 рисунків, 1 формули. Список використаних джерел (44 найменувань) – 2 сторінки.

Ключові слова: стратегічне становище, життєвий цикл товару, матриця ADL, матриця Мак-Кінсі.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні підходи щодо комплексного дослідження стратегічного становища господарських підрозділів підприємства.....	7
1.1. Сутність комплексного дослідження стратегічного становища господарського портфеля підприємства.....	9
1.2. Основні показники оцінювання стратегічного становища господарських підрозділів та можливості організації.....	11
1.3. Методичні підходи до комплексного дослідження стратегічного становища господарських підрозділів підприємства.....	13
Розділ 2. Комплексне дослідження стратегічного становища господарських підрозділів ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат».....	24
2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат».....	24
2.2. Оцінювання показників стратегічного становища господарських підрозділів.....	35
2.3. Дослідження стадії життєвого циклу товару на основі методу ADL.....	40
2.4. Визначення стратегії розвитку стратегічних позицій бізнесу за методом Мак-Кінсі.....	50
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо посилення стратегічного становища господарських підрозділів ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат».....	60
	60

3.1. Основні напрями покращення стратегічного становища господарських підрозділів підприємства.....	62
3.2. Розроблення нової екологічної упаковки Tetra Pack.....	65
3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу.....	66
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу заходу.....	
3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів впровадження заходу.....	70
3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.....	71
Висновки	75
Список використаної літератури.....	
Додатки.....	

ВСТУП

Дослідження стратегічного становища підприємства – це аналіз і перетворення бази даних, одержаних на основі динаміки років, на майбутню стратегію підприємства. Для функціонування у повному обсязі механізму забезпечення конкурентоспроможності, необхідна система оцінювання, яка б враховувала інтереси всіх сторін: інвесторів, підприємств, споживачів, держави. Однак, так як немає єдиного розуміння ступеня конкурентоспроможності, так немає єдиного методу його оцінки.

Актуальність теми. За результатами дослідження конкурентної структури галузі реально передбачити, які стратегії слід застосувати задля розвитку нашого підприємства. В ринковій же економіці великого поширення набуло поняття моделі-матриці як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Питанням комплексного маркетингового дослідження займалися такі вчені: Антонюк Л. Л., Багрова І. З., Войчак А. В., Гаркавенко С.С., Головкіна Н.В., Данілова Е. І., Котлер Ф., Крикавський Є.В., Куденко Н.В., Максимова Т.С., Паленко А. Ф., Пахомов Ю. М., Теслюк Н.П. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення основних напрямів вдосконалення процесу стратегічного маркетингового планування господарських підрозділів ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» та розроблення заходів, які б сприяли його покращенню.

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

- охарактеризовано теоретичні підходи щодо комплексного дослідження стратегічного становища підприємства;

- проаналізовано маркетингову характеристику ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат»;
- оцінено показники стратегічного становища господарських підрозділів;
- досліджено стадії життєвого циклу товару на основі методу ADL;
- визначено стратегії розвитку стратегічних позицій бізнесу за методом Мак-Кінсі;
- розроблено пропозиції щодо посилення стратегічного становища господарських підрозділів ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат».

Об'єктом є процес формування ефективних стратегій щодо подальшого розвитку ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат».

Предметом є теоретичні і методичні аспекти стратегічного положення ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат».

Методами дослідження у кваліфікаційній роботі використані різноманітні методи маркетингового аналізу: ретроспективний аналіз, метод аналізу та синтезу, економіко-статистичні методи і прийоми – у дослідженні реалій існуючої практики об'єкту дослідження (розділи 2); нормативно-оціночний метод постановки цілей і рекомендацій щодо їх досягнення – при визначенні шляхів вибору політики розвитку та її практичного застосування (розділ 3).

Інформаційною базою дослідження були фундаментальні положення класичних теорій та новітні погляди на підходи, матеріали щорічних фінансово-економічних звітів ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» за 2017-2018 роки та інформація офіційного Інтернет-сайту Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку України та Державного комітету статистики України.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок, включаючи 22 таблиць, 10 рисунка, список використаної літератури складається з 44 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО КОМПЛЕКСНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність комплексного дослідження стратегічного становища господарського портфеля підприємства

Глобалізації світового ринку викликала потребу в нових вимогах та стандартах як для підприємців-лідерів, так і для новачків, задля досягнення бажаної мети та рівня розвитку. Конкуренція на ринку була завжди, особливо в харчовій сфері, тому для кожного підприємства є важливим досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Акцент на контролі переваг господарського портфелю та їх збільшені задля високих конкурентних позицій – основний тренд серед підприємств у 2020 році [3, с. 56-67].

Складовою конкурентоспроможності підприємства є його господарський портфель всіх напрямів діяльності підприємства, відповідно до попиту на ринку та можливостей підприємства. Комплексний аналіз господарського портфелю фірми допомагає дослідити ринкову ситуацію по відношенню до підприємства зараз та побудувати можливий план розвитку чи ліквідації у кожному сегменті, де представлений товар. Отож, господарський портфель може звужуватися та розширюватись, залежно від ситуації на ринку [2, с. 34-72].

Комплексне дослідження стратегічного становища підприємства, стає рушійною силою розвитку підприємства та має в собі 10 етапів:

1. Розробка цілей підприємства(напрямок розвитку, необхідні матеріали та ресурси);

2. Конкретизація кількісних та якісних показників економічного розвитку підприємства(що підійде підприємству та буде сприяти розвитку);
3. Аналіз інформаційних носіїв задля планування розвитку;
4. Акцентування на конкретних методах аналізу мікро- та макросередовища підприємства [31, с. 99];
5. Аналіз попереднього плану та його ефективності, щодо економічного розвитку;
6. Оцінка макросередовища підприємства (правових, демографічних, політичних факторів);
7. Оцінка фактичного стану виробництва та господарської діяльності підприємства;
8. Розроблення альтернативних стратегій, при не спрацюванні першої, для більшої ефективності;
9. Оцінка ефективності стратегії та аналіз ризиків;
10. Контроль результатів розвитку підприємства [10, с. 134-141].

Комплексне дослідження стратегічного становища підприємства має особливість у швидкій адаптивності до змін та зростаючою роллю топ-менеджменту в цьому. Акцентування на тому, до якого типу підприємство відносить себе та який бачить своє майбутнє впливає на майбутню стратегію, так як для великих, середніх та малих підприємств вони різні [38, с. 70-71].

Малі підприємства є адаптивними та можуть швидко змінити свою діяльність, тому що працюють на перспективу. Основними стратегіями є копіювання, співпраця з «великим братом» (більшим підприємством), стратегія оптимального розміру, використання переваг іншого підприємства. Спрямованість кожної стратегії - використання можливості адаптації задля кращої конкуренції з іншими підприємствами, незалежно від масштабу [20, с. 53-79].

Середні підприємства навпаки мають тримати планку своєї ніші та спеціалізації, з перспективою тільки на збільшення та розширення сфери

діяльності. Існує 4 стратегії для таких підприємств: стратегія пошуку загарбника, стратегія лідера, стратегія «виходу з зони комфорту», стратегія збереження позицій. Конкретизація своєї ніші – це спосіб боротьби з великими підприємствами.

Для великих підприємств обирають на основі аналізу основних використаних стратегій та господарського портфелю [12, с. 278-290].

Отже, плюсами комплексного стратегічного аналізу є:

- переглянути майбутні плани підприємства та їх доцільність;
- покращення адаптивності підприємства до змін;
- покращення координації дій та зменшення не раціональних рішень;
- ефективний розподіл ресурсів підприємства;
- аналіз підприємства цілісно, з урахуванням всіх специфік;
- перспектива майбутнього розвитку;
- відповідальність за напрямками діяльності на сьогодні та в майбутньому [17, с. 89-101].

Важливим аспектом для комплексного стратегічного аналізу є оцінка конкурентних переваг, як сильних сторін підприємства. Виділяють такі конкурентні переваги:

- організаційні (досвідченість у маркетингу, управління маркетингом та ефективною взаємодією з іншими підрозділами);
- макросередовищі (взаємодія з навколишньою структурою бізнесу, взаємодія макро- та мікрорівня підприємства);
- функціональні (знання про попит та пропозицію на ринку, конкурентоспроможність товару, ефективність цінової та збутової політики) [32, с. 155].

Отже, у сучасному світі підприємство, задля успіху, має діяти не хаотично, а розробити чіткий план впровадження потрібної стратегії. Завдяки стратегії можна сформулювати місію та цілі, забезпечити раціональність у використанні ресурсів. В свою чергу, для вибору стратегії потрібно провести

комплексний стратегічний аналіз, що стане відображенням ситуації та проблематики підприємства, як на внутрішньому рівні, так і на зовнішньому [9, с. 90-121].

1.2. Основні показники оцінювання стратегічного становища господарських підрозділів та можливостей організації

Оцінювання стратегічного становища можливостей підприємства є важливим етапом комплексного стратегічного дослідження та має два напрями: оцінка конкретних напрямів розвитку (придатності, послідовності, раціональності); порівняння результатів реалізації та досягнення цілей [1, с. 34-55].

Система оцінювання вимагає наявності 4 основних моментів:

1. Бажання. Керівник підприємства має виявити бажання та мотив оцінити стратегічне становище та проблематику свого підприємства, а також стратегію, яка взята на реалізацію. Підприємство має досягти відповідності з обраною стратегією. Мотивацією до дії може бути прибуток, який отримає керівник, у випадку досягнення цілей [14, с. 51].
2. Інформація для оцінювання. Якщо у підприємства є повна достовірна інформація, щоб оцінити стратегічне становище та запропоновані стратегії, плюси та мінуси, то оцінка вибору стратегії буде простою та ефективною.
3. Класифікація оцінки. Стратегічне становище повинно оцінюватись за певними показниками: послідовність відповідно до цілей, впорядкованість з умовами макро- та мікросередовища, доцільність застосування обраної стратегії [40, с. 54-56].

4. Прийняття рішень за результатами оцінювання. Співвідношення доцільності та можливостей від запровадження стратегії щодо стратегічного становища підприємства [15, с. 178].

Труднощі при оцінці можуть виникати, причинами цьому є: недоступність інформації про можливості стратегічного становища, оцінка не може бути якісніше інформації на якій вона заснована, різниця у показниках дослідження, неготовність керівництва до змін.

Основні показники оцінювання стратегічного становища господарських підрозділів співвідносяться так:

- ✓ тип ринку та товару;
- ✓ частка ринку та темп росту;
- ✓ рівень привабливості ринку та конкурентоздатність;
- ✓ рівень раціональності та грошовий потік;
- ✓ конкурентна позиція та рівень зрілості ринку [24, с. 313].

Тип ринку та товару включають два підвиди: існуючі та нові. І на перетині цих показників виникають 4 квадранти і кожному відповідає певна стратегія (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару, диверсифікація). Ці показники оцінювання доповнюють один одного та є невід'ємними. Завдяки цьому співвідношенню була реалізована матриця Ансоффа [16, с. 133-135].

Наступними є частка ринку (частка окремого підприємства у загальній структурі галузі, важливий показник маркетингової характеристики підприємства щодо конкурентів) та темп росту (показник, що дає поняття про те, у скільки разів змінився поточний рівень показника, що аналізується порівняно з рівнем базового періоду). Аналіз цих показників дає розуміння щодо становища всіх асортиментних груп по відношенню одне до одного. В результаті підприємство має вплинути на товари, що тягнуть на дно та розробити стратегію для утримання позицій успішних товарів [22, с. 75].

Щодо рівня привабливості ринку (релевантність обраного підприємством сегменту) та конкурентоздатності (раціональність у виборі товару та сегменту ринку). Вони показують реальне положення підприємства на ринку, але враховують не тільки розрахунки, але і експертну думку [41, с. 67-72].

Рівень раціональності та грошовий потік (розподілені у часі гроші та видатки) є відображенням ефективності вкладеного капіталу та грошового обороту на підприємстві з рівнем прибутковості. Конкурентна позиція та рівень зрілості ринку – це про створення потрібного товару у потрібному місці [4, с. 92].

Товар підприємства має відповідати певним критеріям та займати нішу, яка є найефективніша. Відповідно до обраного показника оцінювання будуть обрані подальші методи аналізу та стратегії розвитку підприємства. Треба акцентувати увагу на потребах підприємства, відповідно до рівню розвитку, масштабу та специфіки [5, с. 21-24].

1.3. Методичні підходи до комплексного дослідження стратегічного становища господарських підрозділів підприємства

Комплексне дослідження стратегічного становища господарського портфеля підприємства – це інструмент ширшого та повного аналізу підприємств при розширеній структурі, що допомагає оцінити конкурентні переваги в комплексі. Існують різні варіанти досліджень стратегічного становища, але найбільш дієвими є методи, що включають в аналіз ринкової позиції продукції. Вони поділяються: формальні (відображення економічних процесів та явищ) та матричні (динаміка процесів зовнішнього та внутрішнього середовища) [7, с. 241]. Більш детально розглянемо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Формальні моделі дослідження стратегічного становища підприємства

Найменування методу	Плюси	Мінуси	Потреба застосування
Модель продукт-ринок (І. Ансоффа)	Оптимізація ресурсів та їх характер на ринку.	Проблеми з даними; потрібні спеціалізовані кадри для аналізу.	Досить доцільно.
Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Вплив зовнішніх сил на конкуренцію.	При конкурентних перевагах доцільна тільки одна стратегія [42, с. 12].	Досить доцільно.
Модель накопиченого досвіду	На основі питомого обсягу оцінює формування витрат та закономірностей навколо них/можливість порівняти з конкурентами.	Зменшення витрат у галузях з повільним розвитком може призвести до перевиробництва.	Доцільне для окремих секторів економіки.
Модель життєвого циклу товару	Розуміння стадій життєвого циклу товару дає можливість планувати та оцінювати витрати, прибутки та інвестиції підприємства [45, с. 9].	При нетрадиційній моделі складно визначити окрему фазу попиту.	Доцільне при формуванні прогнозів на розвиток первинного попиту в певній сфері господарства.

Перша модель продукт-ринок(в основі матриця І. Ансоффа), за допомогою якої оптимізують розподіл ресурсів підприємства та визначають характер його дій на ринку, за рівнем насиченості та можливостей оновлення. Шляхи розширення виробництва залежать від типу ринку(де діє) і товару(що продає).

Якщо підприємство діє на знайомому ринку з освоєним продуктом, то характерною стане стратегія глибокого проникнення на ринок, а якщо продукт новий – стратегія розробки нового продукту. Якщо ринок новий, а продукт старий – стратегія розширення ринку [18, с. 251-254].

А коли продукт новий – диверсифікації. Отже, основою цієї моделі є товарно-ринкова характеристика підприємства (розвиток можливий в одній чи двох галузях). Цю модель іноді вважають недоповненою – відсутня компонента регіону чи країни, що планує освоїти підприємство [19, с.25-27].

Наступна модель матриці конкурентної переваги за М. Портером. Стратегія розвитку підприємства обирається на основі конкурентної переваги: витрати чи диференціація продукту, на весь ринок чи окремі галузі.

За стратегією є три базові стратегії: спеціалізація (максимальна концентрація на потребах споживача); лідер витрат (мінімізація витрат на продукцію та обхід конкурентів на ринку); диференціація (різні ринки – різні товари).

Сам М. Портер зазначав, що модель основана на існуванні вже декількох перевагах, але не зовсім ясно як вони були досягнуті (у разі повільного зростання чи застою) [36, с. 89-91].

Модель накопиченого досвіду передбачає, що чим більша частка підприємства в певному сегменті, тим більше частка сумарного накопиченого обсягу виробництва і у свою чергу нижчі витрати на одиницю продукції. Ця модель є практичною і використовується тільки в секторах, де важливими є саме витрати [50, с. 45].

Модель життєвого циклу відображає час, упродовж якого товар життєздатний на ринку та здійснює планування виробництва всіх товарів підприємства залежно від стадії життєвого циклу на якому знаходяться [39, с. 84-87]. Виділяють такі стадії: дослідження, впровадження товару, зростання товару, зрілість, спад виробництва (рис. 1.1).

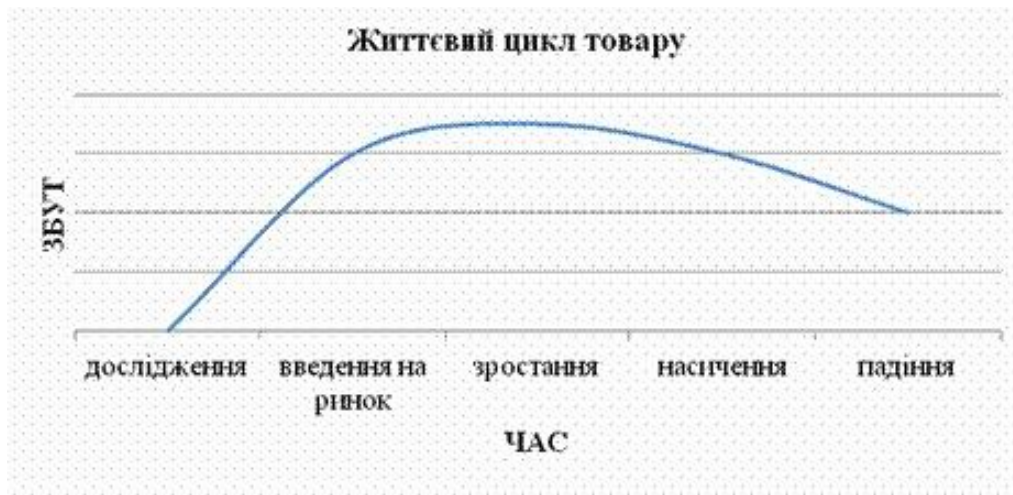


Рис. 1.1. Крива життєвого циклу товару [28, с. 39]

Модель не є статичною, том можливі різні варіанти кривої, що залежать від особливостей товару та політики просування. Крива ЖЦТ є для кожного продукту та ширина кожної стадії залежить від факторів впливу на товар. За допомогою ЖЦТ можна визначити наперед перебіг життя товару та де і які слід прийняти міри [30, с. 72].

Також є ймовірність відсутності певної стадії(впровадження чи зрілості) та це є ускладненням для точного аналізу теперішньої стадії дії товару. На початкових етапах життя товару ця модель дозволяє підприємству знайти та зберегти конкурентні переваги [33, с. 161-181].

Розглянемо матричні моделі, їх переваги та недоліки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Матричні моделі дослідження стратегічного становища підприємства

Найменування методу	Плюси	Мінуси	Потреба застосування
1	2	3	4
Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ).	Основа для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності та різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності.	Оцінка стратегічних позицій бізнесу лише за двома характеристиками; не завжди даний аналіз показує адекватний результат [43, с. 74].	Фактори можуть бути неточними та відносними.

1	2	3	4
Метод (модель) Мак-Кінсі	Ширша сфера дії, чим в БКГ; Достатня кількість оціночних факторів, що дає детальний аналіз привабливості ринку.	Вплив підприємства на зовнішнє оточення не враховується.	Доцільне.
Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)	Використання стратегії кількісних та якісних показників, що дає основу стратегічного аналізу, допомагає підтримувати баланс між надлишком і дефіцитом коштів, розвиваючи перспективні СГП [11, с. 34-36].	Для капіталомістких галузей промисловості; вагові коефіцієнти є суб'єктивними; неточність результатів [44, с. 89].	Доцільне, але обмежене.
Метод ADL	Конкретний стратегічний аналіз; можливість визначення частки кожного сегменту ринку по відношенню до підприємства; опис портфелю підприємства декількома варіантами, по відношенню до багатьох стратегій окремого бізнесу [51, с. 98].	Проблемність визначення відрізка ЖЦТ з правильною траєкторією в умовах розвитку ринку; прийняття помилкових рішень на основі схематичності та алгоритмічності; ігнорування інноваційних стратегій.	Доцільне.
Метод PIMS (Hofer/Schendel)	Дозволяє здійснити позиціонування існуючих видів бізнесу, визначити та сформулювати ідеальний набір із цих видів бізнесу.	Одночасно моделі можуть відповідати декільком клітинкам матриці. Не беруться в увагу сильними, середніми та слабкими видами бізнесу [47, с. 237].	Доцільне.

Розглянемо матрицю БКГ – це зручна модель, що та дозволяє визначити стратегічну позицію по кожному сегменту, обрати правильну чи оптимізувати існуючу стратегію підприємства для кожної бізнес-моделі.

Наступна матриця Мак-Кінсі є удосконаленою версією БКГ. Будується з метою визначення стратегії інвестицій та можливостей розвитку для стратегічних зон господарювання. Її аналіз дозволяє оцінити портфель продукції підприємства і кожному дати стратегію [25, с. 12-18].

Матриця Мак-Кінсі враховує дію значно більшої кількості чинників ніж БКГ (рис. 1.2).

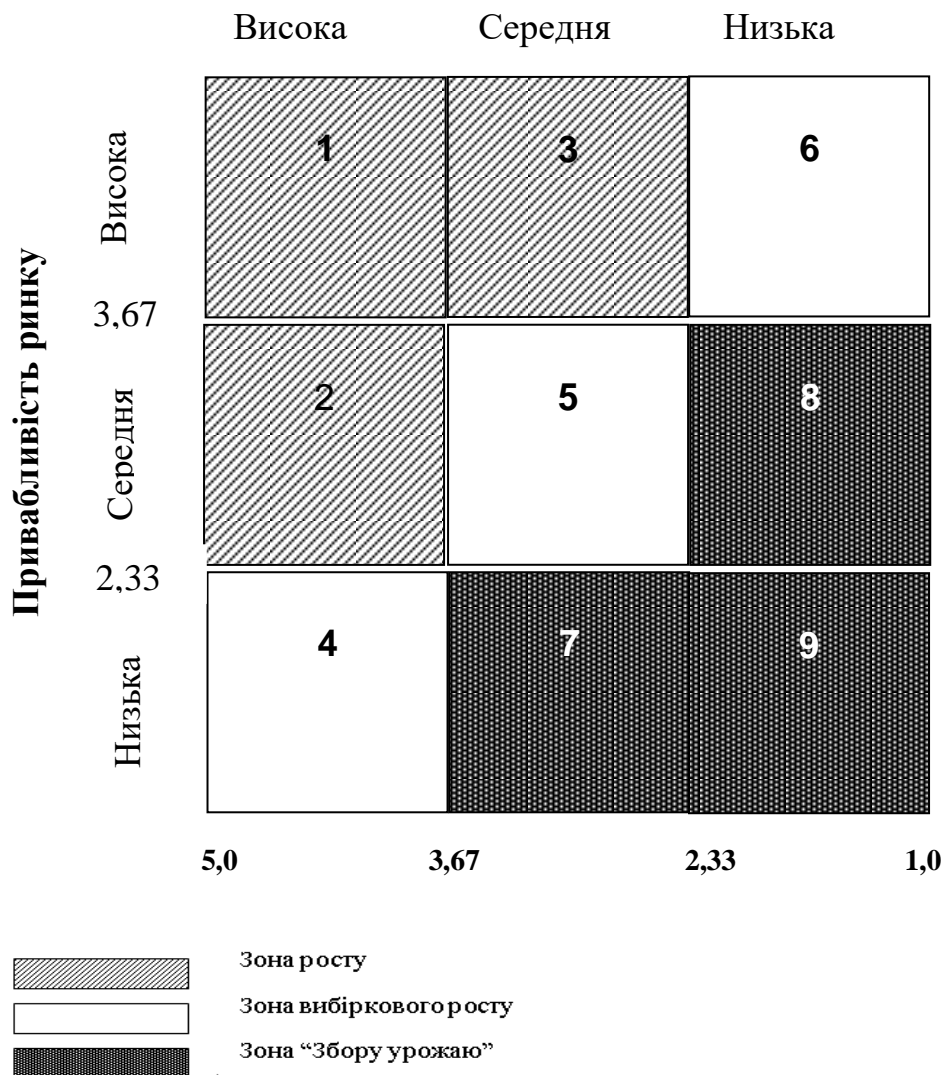


Рис. 1.2. Матриця Мак-Кінсі «Привабливість ринку-конкурентоспроможність» [23, с. 187]

Горизонтальні лінії ділять поле матриці на три зони (висока, середня, низька привабливість ринку. Вертикальні лінії аналогічно розбивають поле матриці на три зони конкурентоспроможності СГП – висока, середня, низька [48, с. 177].

Значення узагальнюючих оцінок привабливості ринку і конкурентоспроможності СГП наносяться на поле матриці. Позиція СГП зображується у вигляді кола, діаметр якого визначається розміром ринку. На цьому колі заштриховується сегмент, який вказує на ринкову частку фірми на даному ринку [35, с. 76-82].

Для кожного підрозділу залежно від позиції, яку він займає в матриці, визначається маркетингова стратегія. Перша стратегічна зона охоплює квадрати 1,2,3 – зона росту. Для зони росту характерними є перспективний ринок збуту та сильні конкурентні позиції СГП:

- квадрат 1 включає СГП, які діють на дуже перспективному ринку і мають на ньому сильні конкурентні позиції [46, с. 53-55];
- квадрат 2 включає ті СГП, які мають також сильні конкурентні позиції, але діють на ринку середньої привабливості;
- квадрат 3 включає середні за конкурентним станом СГП, які діють на привабливому ринку.

Для першої зони рекомендується стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва [49, с. 95].

Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадрати 4,5,6. Ця зона має середні або діаметрально протилежні показники привабливості ринку та конкурентоспроможності СГП :

- квадрат 4 включає СГП великої конкурентоспроможності, які діють на малопривабливому ринку;
- квадрат 5 включає середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку збуту стратегічні господарські підрозділи підприємства;

- квадрат 6 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на високо привабливому ринку збуту.

Для другої стратегічної зони рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу цих СГП до першої зони [27, с.76]. Третя стратегічна зона (зона «збору урожаю») охоплює квадрати 7,8,9 та характеризується неперспективними ринками збуту та слабкими конкурентними позиціями СГП:

- квадрат 7 включає середні за рівнем конкурентоспроможності СГП, які діють на непривабливому ринку збуту;

- квадрат 8 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на ринку середньої привабливості;

- квадрат 9 включає неконкурентоспроможні СГП на непривабливому ринку збуту [26, с. 99-105].

Для третьої зони рекомендується стратегія «Збору врожаю» – після використання останніх можливостей СГП необхідно перейти до їх ліквідації.

Модель Shell, в основу якої покладено матрицю DPM (Direct Policy Matrix), застосовується як різновид матриці Мак-Кінсі. Застосувати дану матрицю можливо на кожній стадії життєвого циклу товару (рис. 1.3).

Матриця Shell/DPM

Привабливість ринку	Висока	Збільшити об'єм виробництва або закрити бізнес	Стратегія посилення конкурентних переваг	Стратегія лідерства в даному бізнесі
	Середня	Продовжувати бізнес з обережністю або частково згорнути виробництво	Продовжувати бізнес з обережністю	Стратегія зросту
	Низька	Стратегія згортання бізнесу	Стратегія часткового згортання	Стратегія генерації готівки
		Низька	Середня	Висока
Конкурентоздатність				

Рис. 1.3. Матриця Shell [6, с. 65]

Головним критерієм в матриці є грошовий потік, а в більш далекій перспективі – віддача інвестицій.

Наступна модель Hofer/Schendel має три рівні формулювання стратегії: корпоративний, бізнес-рівень, функціональний рівень. Одне з основних припущень є те, що грошовий потік не може дорівнювати нулю [37, с. 194].

Основа моделі є визначення оптимального набору товарів підприємства для більшої прибутковості та ефективності функціонування. Побудована за двома показниками: конкурентна позиція та ступінь життєвого циклу товару. Конкурентна позиція основана на критеріях, що були використанні в матриці Мак-Кінсі, але в методі ADL виділено 5 конкурентних позицій: граничну, слабку, середню, сильну, домінуючу [29, с. 290-291].

Зрілість сегменту є етапом зміни ринку, відповідно стадіям ЖЦТ(специфічні форми конкуренції, різні форми стратегічної поведінки). Стратегії представлені 20 варіаціями, відповідно до співвідношення показників. Як і Мак-Кінсі, матриця базується на експертній оцінці та медіанному способу та забезпечує можливість аналізу ринку в часі. Має декілька етапів: оцінка стану галузі, оцінка конкурентної позиції, позиціонування на матриці, вибір майбутньої стратегії. Крім того, матриця ADL може продемонструвати, який фінансовий внесок внесла кожна СГП до корпоративного портфелю фірми. Якщо з часом СГП переміщається з нижнього лівого кута у верхній правий кут, де висока рентабельність та низькі фінансові потреби, то вважається, що стратегія була обрана вірно. А якщо СГП прогинається вниз, то стратегія обрана невірно і ці СГП можуть стати навіть збитковими.

Переваги та недоліки схожі Мак-Кінсі, але використання ADL має більш ширший діапазон вибору стратегії. Матриця дуже корисна для високотехнологічних галузей, життєвий цикл товару яких дуже короткий і потребує вчасного використання стратегії для досягнення результату.

На початку 60-х років в компанії «General Electric» був сформований метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) як спроба узагальнити всі змінні, що можуть вплинути на прибуток у довгій перспективі(майже 30 змінних). Проаранжовані фактори прибутковості для порівняння даних, що дають характеристику підприємства. Тобто аналізують вплив ринкової стратегії на прибутковість [13, с. 25].

В умовах ринкової конкуренції комплексне дослідження стратегічного портфелю підприємства є методом якісного та конкретного аналізу, з побудовою перспектив на майбутнє. Ефективний метод аналізу дасть підприємству можливість вибору потрібної стратегії. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності є необхідністю для максимального покращення роботи підприємства:

- ✓ Для кожної сфери є свій відповідний метод;
- ✓ Методи допомагають оцінити ефективність менеджменту підприємства;
- ✓ Не завжди достатнім є матричний аналіз, іноді треба провести аналіз фінансово-економічної діяльності;
- ✓ У кожного методу є свої плюси та мінуси;
- ✓ Команда професіоналів та детальний аналіз діяльності підприємства дасть позитивний ефект [21, с. 96].

Отже, розглянувши теоретичні підходи щодо комплексного дослідження стратегічного становища підприємства, визначено що найбільш широко розповсюдженими є методи, які характеризують ринкові позиції підприємства. Вони поділяються на формальні та матричні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства.

Методи забезпечення конкурентоспроможності підприємства мають необхідну систему оцінювання, що враховує інтереси інвесторів, підприємств, споживачів, держави. Оскільки існує багато підходів до

визначення суті поняття конкурентоспроможності підприємства, та існує велика кількість методик її оцінки.

В умовах ринкової конкуренції комплексне дослідження стратегічного портфелю підприємства є методом якісного аналізу, з побудовою перспектив на майбутнє. Ефективний метод аналізу дасть підприємству можливість вибору потрібної стратегії. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності є необхідністю для максимального покращення роботи підприємства.

Для майбутнього дослідження було обрано дві методики, що базуються на аналізі саме СПГ та майбутньої стратегії для неї: матриця Мак-Кінсі та матриця ADL.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНОВИЩА ГОСПОДАРСЬКИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПРАТ «ПЕРВОМАЙСЬКИЙ МОЛОЧНО-КОНСЕРВНИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат»

ПрАТ «Первомайський молочноконсервний комбінат» – один з найбільших підприємств з переробки молока в Україні.

Форма власності: Публічне акціонерне товариство «Первомайський молочно-консервний комбінат». Юридична адреса: 55204, Миколаївська обл., м. Первомайськ, просп. Труда, 12. Генеральний директор: Гайдай Тетяна Леонтіївна.

Комбінат побудований в лютому 1956 року з проектною потужністю 20 млн. банок молочних консервів на рік. У 80-90 роках на комбінаті відбувалось оновлення обладнання та реконструкція основних цехів і допоміжних ділянок. У 1991 почалася приватизація державного майна молочноконсервного комбінату. З 1991 по 1994 рік майно комбінату перебувало в оренді у трудового колективу. У січні 1994 року майно було викуплене організацією орендарів, а у вересні відбулася установча конференція, на якій було прийнято рішення про створення акціонерного товариства. З 15.11.1994 року комбінат зареєстрований як Закрите акціонерне товариство «Первомайський молочно-консервний комбінат». У 2001-2003 роках продукція комбінату була нагороджена 9 золотими медалями за участь у дегустаційному конкурсі «Краща торгова марка». На сьогоднішній день ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат»

входить до TOP-5 найбільших підприємств з виробництва молочних консервів.

Вищим органом управління товариства є Загальні збори акціонерів. В період між проведенням загальних зборів акціонерів товариства, керівництво поточною діяльністю здійснює Генеральний директор – одноособовий виконавчий орган та наглядова рада товариства в кількості трьох осіб, які обираються Загальними зборами акціонерів. Змін в організаційній структурі підприємства у відповідності з попереднім звітним періодом не відбувалось. Основні клієнти мережі супермаркетів та приватні торгові об'єкти та приватні торгові об'єкти, через які продукція надходить до кінцевого споживача. На сьогодні ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» має середню кількість робітників на 2018 рік – 789 чоловік. Генеральним директором з 2017 року є Гайдар Тетяна Леонідівна. Їй підпорядковуються 4 департаменти:

- Відділ збуту;
- Комерційний відділ;
- Виконавчий відділ;
- Бухгалтерія.

Чистого відділу маркетингу на підприємстві немає, маркетинг підпорядковується відділу збуту (рис. 2.1).

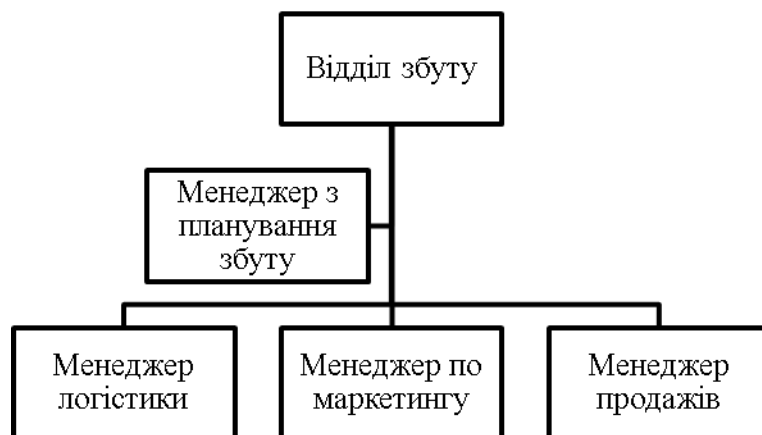


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат»

Підприємство ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» має лінійну організаційну структуру підприємства, в якій між підрозділами та керівниками виникає певна підпорядкованість. Поганим є те, що маркетолог на підприємстві один, і працює він з усіма аспектами і відразу: від аналітики до побудови стратегічного плану на майбутнє. Підприємство має застарілі погляди та позиціонування, залишаючи безліч ареалів для розвитку – неторкнутими. Наприклад, соціальні мережі та власний сайт підприємства. Споживачі не мають доступу до достовірної інформації про підприємство та його продукції. Перевагами такої системи, за відсутності повноцінного відділу маркетингу є економія витрат, але ж ця економія веде до зниження конкурентоспроможності, серед інших сучасних підприємств молочної галузі.

ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» має одного спеціаліста маркетолога-аналітика. Оптимальною організаційною будовою маркетингової служби є виділення окремого відділу маркетингу на рівні з відділом збуту, але з іншою метою та задачами (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Будова маркетингової служби ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат»

Виходячи зі асортиментного наповнення продукції ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» перспективною реорганізаційною структурою стане товарна система маркетингової служби.

Один головний та три товарних маркетологи зможуть рівномірно розподілити обов'язки та задачі на підприємстві, коли кожен має свою зону відповідальності окреслену певним товаром.

В умовах насиченого ринку недостатньо розробити новий якісний продукт та встановити на нього оптимальну ціну. Все більшої ваги в управлінні набуває така складова комплексу маркетингу, як методи просування товару, під якими розуміють сукупність маркетингових рішень.

Система маркетингових комунікацій ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» спрямована на інформування, переконання, нагадування споживачам про його товар, підтримку обсягів продажу, а також створення позитивного іміджу підприємства. Через відсутність повноцінної служби маркетингу ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» програє своїм конкурентам у позиціонуванні та лояльності до свого продукту з боку споживачів. Якщо підприємство не прийме відповідних змін у структурі, то потенціал у зростанні не з'явиться. Запропонована система є оптимальною як у ресурсах, так і у перспективах.

За основними показниками діяльності ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» здійснили аналіз їх динаміки за останні два роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат»

Показники	Один, виміру	2017 рік	2018 рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1.Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі	т	18730	20625	1895	10,12

Продовж. табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
2.Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах	Тис. грн.	519252,2	640868,6	121616,4	23,42
3.Чистий дохід(виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	690851	808826	117975	17,08
4.Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	769309	778464	9155	1,19
5.Адміністративні витрати	тис. грн.	7135	6994	-141	-1,98
6.Витрати на збут	тис. грн.	49656	43552	-6104	-12,29
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	826100	829010	2910	0,35
8. Прибуток в і д реалізації	тис. грн.	-135249	-20184	115065	85,08
9.Прибуток чистий	тис. грн.	819	5893	5074	619,54
10. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	119,6	102,5	-17,1	-14,30
11.Рентабельність діяльності	%	0,12	0,72	0,6	-
12.Рентабельність продукції	%	-16,37	-2,43	13,94	-

З проведеного аналізу основних показників(табл. 2.1), можна сказати, що на підприємстві відбулися зміни окремих показників діяльності у 2018 році порівняно з 2017 роком. Чистий дохід(виручка) від реалізації продукції у 2018 році склав – 808826 тис. грн., що на 117975 тис. грн. (або на 17,08 %) більше, ніж у 2017 році. Собівартість реалізованої продукції також зросла та склала 778464 тис. грн. що на 9155 тис. грн. (або на 1,19 %) більше минулорічного показника. Незначний відсоток зростання собівартості реалізованої продукції пояснюється стабільністю цінна сировину та

матеріали для підприємства харчового виробництва. Адміністративні витрати склали 6994 тис. грн., що на 141 тис. грн.(або на 1,98 %) менше 2017 року. А витрати на збут зменшились на 6104 тис. грн. (або на 12,29%).

Через збільшення собівартості реалізованої продукції, зросли повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, у 2018 році вони склали 829010 тис. грн., що на 2910 тис. грн.(або на 0,35 %) більше 2017 року. За рахунок неімовірного зростання чистого доходу та повних витрат від реалізації, підприємство має збитки у 2018 році - 20184 тис. грн., що на 115065 тис. грн. (або на 85,08 %) більше, ніж у 2017 році. Чистий прибуток у 2017 році дорівнював 817 тис. грн., а у 2018 році – 5893 тис. грн.

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації у 2018 році – 102,5 коп., що на 17,1 коп.(або на 14,30 %) менше 2017 року. Тож витрати заводу більші, ніж прибутки, що є недопустимим у роботі будь-якого підприємства. Рентабельність діяльності зросла на 0,6% у порівнянні з минулим роком. Визначальним показником є рентабельність продукції, що у 2018 році склала (-2,43)%, що на 13,94%, більше 2017 року. Робимо висновки, що підприємство покращує свої позиції та стрімо виходить зі скрутного економічного положення. Основними ризиками діяльності підприємства є залежність від кредитів банків, зменшення сировинної бази, досить висока собівартість продукції.

Отже, маркетингова характеристика ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» показала стабільне зростання та вихід зі статусу банкрута. За декілька років, з такими темпами підприємство кардинально змінить своє положення на ринку на більш вигідне. Причиною занепаду виробництва стали вузька спеціалізація та небажання розширювати масштаби виробництва.

В основу збуту продукції покладені дистриб'юторські договори з різними гіпер- та супермаркетами України: Varus, Billa, Metro, Spar, Ашан,

Фоззі-груп, Новус. Асортимент продукції, що виготовляється, у розрізі асортиментних група у динаміці представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Вироблено продукції в натуральному виразі, т.		Відхилення	
	2017 рік	2018 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1.Молоко та вершки незгущені	3418	2718	-700	-20,48
2.Масло вершкове	0	532	532	100,00
3.Сир свіжий неферментований	130	368	-62	-47,69
4.Сир тертий, порошковий	72	287	15	20,83
5.Сир розсільний	72	287	15	20,83
6.Молоко та вершки згущені	10037	12688	2651	26,41
7.Молоко та вершки коагульовані	2231	2028	-203	-9,10
8.Кефір неароматизований	1252	782	-70	-5,59
9.Ряжанка неароматизована	213	189	-24	-11,27
10.Сметана неароматизована	766	457	-109	-14,23
11.Йогурт рідкий	301	111	-90	-29,90
12.Сироватка	238	178	-60	-25,21
Разом	18730	20625	-	-

Дані табл. 2.2 свідчать про збільшення обсягів виробленої продукції у 2018 році у порівнянні з 2017 роком. Зростання спостерігається у більшості асортиментних груп неоднаковим рівнем, по деяким групам присутній і спад виробництва. Найбільше зростання виражене по групі «Масло вершкове» на 532 т (або на 100%), що говорить що ця продукція нова та введена не більше року тому. Також значного зростання мали «Молоко та вершки згущені» на 2651 т (або на 26,41 %),однозначно це профільна та найбільш популярна позиція, тому кількість споживачів швидко зростає.

Асортиментними групами, що зазнали значного спаду стали «Молоко та вершки незгущені» на 700 т (або на 20,48%) та «Молоко та вершки коагульовані» на 203 т (або на 9,10%). Ці досить значні скорочення у виробництві стали як наслідок невігідного позиціонування свіжого молока. Однозначно, підприємство робить ставки на збільшення обсягів випуску популярних позицій, але інтенсивний шлях розвитку організації виробництва не дуже вдалим вибором для підприємства. Асортимент і номенклатура продукції що виготовляється у розрізі асортиментних груп за структурою (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Виробництво продукції у вартісному виразі, тис.грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2017 рік	2018 рік	2017 рік	2018 рік	
1.Молоко та вершки незгущені	47686,2	37889,9	9,18	5,91	-3,27
2.Масло вершкове	0	54365,2	0,00	8,48	8,48
3.Сир свіжий неферментований	6444,6	3371	1,24	0,53	-0,72
4.Сир тертий, порошковий	6028,7	7284,7	1,16	1,14	-0,02
5.Сир розсільний	6028,7	7284,7	1,16	1,14	-0,02
6.Молоко та вершки згущені	340677,2	430645,1	5,60	67,20	1,59
7.Молоко та вершки коагульовані	52471,6	47697,2	10,10	7,44	-2,66
8.Кефір неароматизований	20824,5	19660,2	4,01	3,07	-0,94
9.Ряжанка неароматизована	3663,8	3251	0,71	0,51	-0,20
10.Сметана неароматизована	28898,3	24786,1	5,56	3,87	-1,70
11.Йогурт рідкий	6047,4	4239,2	1,16	0,66	-0,50
12.Сироватка	519,2	388,3	0,10	0,06	-0,04
Разом	519290,2	640862,6	-	-	-

З табл. 2.3 видно, що у структурі асортименту найбільша частка припадає на «Молоко та вершки згущені» 67,20 %, а виробництво зросло на 89967,9 тис. грн. Цей продукт є візитною карткою підприємства, тому показники його зростання є очікуваними. ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» має зрушення у структурі виробництва «Масло вершкового» на 8,48%, цей продукт є новим, та впроваджений в 2018 році.

Скорочення торкнулося всіх інших асортиментних груп товарів несуттєво на 1-2%. Ці фактори можуть бути використані як подальший орієнтир у нарощуванні і розробці нових асортиментних груп і товарів підприємства. Порівнюючи структуру асортименту за 2017/2018 роки, можна зробити висновки, що зміни, які відбулися незначні.

Загалом структура асортименту є досить стабільною. Основу діяльності підприємства становить виробництво всього спектру шампанських вин. З 2004 р. на комбінаті відбулися зміни виробничого процесу. Основні ринки збуту знаходяться в Україні та за її межами: Армения, США, Ірак, Казахстан, Молдова, Грузія, Саудівська Аравія, Туніс. Виробництвом згущеного молока в Україні займаються близько 30 компаній. Однак основні обсяги забезпечують 6 великих виробників: компанія «Альміра» (підприємства: ТОВ «Техмолпром», ТОВ «Овруцький МКК», ТОВ «Лозівський молокозавод»), ПАТ «Ічнянський МКК», ПАТ «Бершадьмолоко», ПАТ «Куп'янський МКК», ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат», ДП «Ружин-молоко».

Слід зазначити, що ПАТ «Бершадьмолоко» (13% від загального обсягу виробництва згущеного молока в Україні) більшу частину згущеного молока виробляє виключно для корпорації Roshen і не є великим гравцем в споживчому сегменті.

ПАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» випускає продукцію під двома торговими марками: ТМ «Заріччя» і ТМ «Насолода». Асортимент

нараховує сім основних видів: молоко незбиране згущене з цукром «Преміум», вершки згущені з цукром, молоко згущене з цукром і какао, молоко згущене з цукром та кавою, молоко згущене з цукром 2,0%, молоко «Слов'янська», молоко згущене варене. Ці ласощі, крім класичної жерстяної банки, представлено в таких форматах як Doу-pack і Chub-pack.

ПАТ «Первомайський молочноконсервний комбінат» випускає згущене молоко під ТМ «Первомайський молочно-консервний комбінат». Асортимент включає молоко згущене з цукром і кавою, вершки згущені з цукром, молоко згущене з цукром і какао, молоко згущене варене «Іриска», молоко незбиране згущене з цукром. Даний виробник так само пропонує згущене молоко в різних форматах упаковки.

ПрАТ «Ічнянський молочно-консервний комбінат» виробляє згущене молоко під ТМ MamaMilla (молоко згущене незбиране з цукром, вершки згущені з цукром, молоко згущене з цукром і какао) і ТМ «Ічня» (молоко згущене незбиране з цукром, молоко згущене з цукром і какао, вершки згущені з цукром, натуральна кава зі згущеним молоком і цукром (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика конкурентів підприємства

Показники	Конкуренти		
	ПАТ «БМ»	ПАТ «КМКК»	ПрАТ «ІМКК»
1	2	3	4
1. Цілі конкурентів: -щодо товарів; -щодо збуту продукції; -щодо ціни; -щодо реклами; -щодо розвитку компанії у майбутньому.	Для Roshen виробляє продукцію. Також оптова торгівля сиром та яйцями. Низькі ціни. Продукцію орієнтована на ринок B2B, ціни середні, компанія знаходиться в стані занепаду.	Товари на основі молока, вершків, сиру. 7 основних видів продукції. Має середні ціни на ринку молочних консервів. Один з найбільших конкурентів. Реклама майже відсутня.	Сильний конкурент. Має добру орієнтацію за Західний ринок Європи. Продукція є пізнаваною та популярною в харчуванні дітей. Ціни вище середньо ринкових.

1	2	3	4
2. Сильні сторони конкурентів	Стабільна співпраця з Roshen.	Оновлення сучасних технологій та обладнання.	Популярність серед дітей.
3. Слабкі сторони конкурентів.	Вузький цільовий ринок. відсутність реклами, компанія занепадає. Маркетинг дуже слабкий.	Недостатня кількість реклами та презентації продукції. Слабка маркетингова служба.	Якість товару не відповідає ціні.

З табл. 2.4 видно, що головним конкурентом є ПАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» має схожі по масштабу виробництва та асортиментні групи з ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат». Але в жодного з конкурентів, як і в нашого заводу відсутня орієнтація на покращення служби маркетингу, адже а підприємствах присутнє радянське управління та планування. Потрібне термінове оновлення орієнтирів.

Контактними аудиторіями ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» є «ЛІГА:ЗАКОН», «Промінвестбанк».

Позиція ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» на внутрішньому ринку є досить вагомою. Молочні продукти є обов'язковою складовою щоденного раціону жителів нашої країни. Крім того, виробництво і переробка молока є важливим джерелом надходжень у Державний бюджет.

Ринок згущеного молока сьогодні характеризується високою конкуренцією. Також цей сегмент ринку молочних консервів має специфіку в секторах кінцевого і промислового споживання.

ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» залишається одним великим гравцем молочноконсервного ринку із виключно українським капіталом і штаб-квартирою у Первомайську. Бренд «Первомайський молочно-консервний комбінат» є другим за обсягом продаж в Україні із 16,8% ринку (за підсумками 2018 року).

Основні клієнти: мережі супермаркетів та приватні торгові об'єкти, через які продукція надходить до кінцевого споживача – населення. Основні ризики в діяльності комбінату пов'язані з несвоєчасними платіжками замовників, зростанням цін на сировину і матеріали, також залежать від економічних і політичних факторів.

Підприємство виграє на гарному співвідношенні якості та ціни. Цільовим сегментом для ПрАТ «Первомайський МКК» є люди віком від 20 до 55 років, як жінки, так і чоловіки. Також слід включити дітей віком від 3 до 18, адже молочні продукти є невід'ємною частиною харчування молодих осіб.

2.2. Оцінювання показників стратегічного становища господарських підрозділів

Місія ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» – забезпечення споживачів натуральними, якісними та доступними молочними продуктами. Головна мета діяльності ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» – розширення ринків продажу, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів.

Метою маркетингу ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» для себе формулює таким чином: дізнатися зрозуміти споживача настільки, щоб товар чи послуга відповідали його реальним вимогам потребам.. Отже, ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» найбільше використовує такі конкурентні стратегії: єдине управління компанії дає ефект синергії за рахунок економії на закупівлі, впровадження кращих технологій і розробок, а також перехресного ліцензування; високий рівень постійного позиціонування кожної торгової марки, надання їй особливих характеристик. Підприємство відповідально ставиться до

встановлення рівня цін. Маркетингова цінова політика – комплекс заходів фірми, до якого відноситься формування ціни, знижок, умов оплати за товар, реалізація якого покликана забезпечити задоволення потреб споживачів і отримання фірмою прибутку, а також вирішення стратегічних завдань фірми.

Основна кінцева мета – одержання максимального прибутку. Проміжними цілями можуть бути: захист на ринку своїх позицій, вихід на ринок з новим товаром, швидке відшкодування виробничих витрат. Щоб збільшити свій дохід потрібно не лише збільшити випуск продукції. Для цього необхідно вдосконалювати підприємство як фізично так і теоретично. Фізично – покращити матеріало-технічну базу, наприклад, закупити нове ергономічне ефективне обладнання.

Однак, більше потрібно вдосконалювати стратегічне забезпечення підприємства. Для цього ми розглянемо «дерево цілей» для ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» (рис. 2.1).

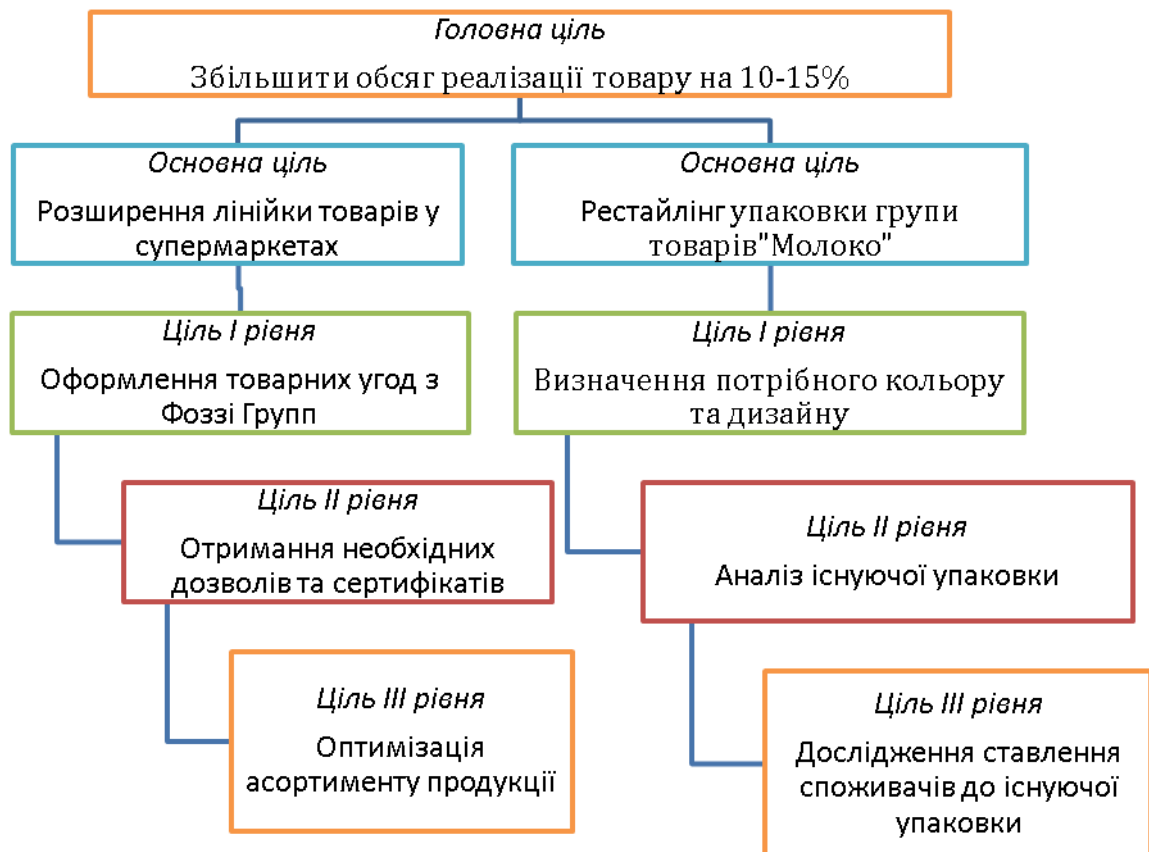


Рис. 2.1. «Дерево цілей» ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат»

Отже, стратегія ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» виділяє головну ціль, а саме збільшення обсягу реалізації товару на 10-15%. Вона відповідно в свою чергу поділяється на 2 основні цілі: розширення лінійки товарів у супермаркетах та рестайлінг упаковки групи товарів «Молоко».

ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» має 12 найменувань товару, але у масштабних торгових одиницях представлені тільки популярні лінійки – згущене молоко, вершки, сир. А інші групи товарів не мають пізнаваності та втрачають можливий рівень прибутку. Упаковка товару є комунікаційним елементом у налагодженні зв'язку зі споживачем, тому вона має регулярно вдосконалюватись, щоб не втрачати актуальність.

Цілі першого рівня відображають способи реалізації основних цілей: оформлення товарних угод з Фоззі Груп, задля представлення в таких супермаркетах як «Сільпо», «Фора», «Фоззі». Визначення потрібного кольору та дизайну, що зможе здивувати та зацікавити споживача. Оформлення необхідних дозволів та дослідження ставлення споживачів до існуючої упаковки (цілі II рівня) стосуються товарів, які раніше не реалізовувалися в цих супермаркетах чи обласних ринках.

В результаті чого, стане можливим ще й збільшення річного приросту прибутку, збільшення рівня рентабельності, підвищення рівня якості виробництва, досягнення оптимального рівня чисельності та структури персоналу і підвищення рівня продуктивності праці. Цілі III рівня – оптимізація та аналіз існуючої упаковки задля кращого захоплення ринку, де товар підприємства досягне найвищої популярності та лояльності.

Щоб окреслити ринкові можливості підприємства, які відкриваються перед підприємством з урахуванням умов його внутрішнього стану та зовнішнього оточення ми проведемо аналіз на основі відомої матриці І. Ансоффа (табл. 2.5).

Матриця розвитку товару/ринку

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	<p><i>1.Глибше проникнення на ринок:</i></p> <p>1.1. Зниження витрат виробництва та збут «Сироватка», «Йогурт рідкий», «Сметана неароматизована».</p> <p>1.2. Активізація рекламної діяльності та дегустації товару в місцях продажу 1-2 рази на місяць.</p> <p>1.3. Розширення сітки мережевих дистриб'юторів з підприємством.</p>	<p><i>3.Розроблення товару:</i></p> <p>3.1 Удосконалення упаковки, розробка універсальної упаковки з ЕКО матеріалів.</p> <p>3.2. Розробка нових смаків популярного товару «Молоко згущене».</p>
Новий	<p><i>2.Розширення меж ринку:</i></p> <p>2.1. Виявлення нових сфер використання товару - HORECA (поставки згущеного молока та сирів до ресторанів та кафе).</p> <p>2.2. Розширення мережі фірмових магазинів.</p>	<p><i>4.Диверсифікація:</i></p> <p>4.1 Виготовлення нових товарів, які технологічно пов'язані з наявними товарами – нових 2-3 видів сирів.</p> <p>4.2. Нові види «Сироватка» зі смаками.</p>

Далі наведемо заходи, які допоможуть ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» глибше проникнути на ринок: зниження витрат виробництва та збуту (оскільки в порівнянні 2018 р. з 2017 р. витрати на виробництво 1 грн продукції знизилась, але все ще більше 1 грн). А саме через зниження витрат виробництва та збут «Сироватка», «Йогурт рідкий», «Сметана неароматизована» й активізацію рекламної діяльності/дегустації товару в місцях продажу 1-2 рази на місяць, розширення сітки мережевих дистриб'юторів з підприємством. Все це допоможе підприємству сконцентруватись та глибше проникнути на ринок, підприємство зможе вдало підвищити прибуток та вкоренитись у підсвідомості споживачів.

Також наведемо заходи для стратегії розвитку ринку: виявлення нових сфер використання товару – HORECA (поставки згущеного молока та сирів до ресторанів та кафе), розширення мережі фірмових магазинів.

Обравши стратегію розвитку товару потрібно буде вжити таких наступних заходів як: удосконалення упаковки, розробка універсальної упаковки з ЕКО матеріалів, розробка нових смаків популярного товару «Молоко згущене». Якщо підприємство планує виходити на нові ринки, то для цього йому потрібно обрати стратегію диверсифікації. Дана стратегія потребуватиме таких заходів: виготовлення нових товарів, які технологічно пов'язані з наявними товарами – нових 2-3 видів сирів, нові види «Сироватка» зі смаками.

Оцінимо ступінь раціональності структури асортименту за допомогою кореляції рангу випуску і рангу рентабельності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Вихідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту

Найменування асортиментних позицій (асортиментних груп)	Питома вага випуску, %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, R_v	Ранг рентабельності, R_p	Різниця рангів ($R_v - R_p$)	Квадрат різниці рангів
1	2	3	4	5	6	7
1. Молоко та вершки незгущені	5,91	0,45	4	3	1	1
2. Масло вершкове	8,48	-0,85	2	10	-8	48
3. Сир свіжий неферментований	0,53	0,52	10	2	-8	48
4. Сир тертий, порошковий	1,14	0,40	8	4	4	16
5. Сир розсільний	1,15	-0,69	7	10	-3	9
6. Молоко та вершки згущені	67,20	-0,86	1	12	-11	121
7. Молоко та вершки коагульовані	7,44	-0,48	3	8	-5	25
8. Кефір неароматизований	3,07	-0,57	6	9	-3	9

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
9.Ряжанка неароматизована	0,51	0,54	11	1	10	100
10.Сметана неароматизована	3,67	-0,44	5	7	-2	4
11.Йогурт рідкий	0,65	-0,17	9	5	-4	16
12.Сироватка	0,26	-0,28	12	6	6	36
Разом	100	-2,43	-	-	-	-

Оцінимо ступінь раціональності структури асортименту за допомогою кореляції рангу випуску і рангу рентабельності за формулою:

(2.1)

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

$$K_{рса} = 1 - \frac{6 * (1 + 48 + 48 + 16 + 9 + 121 + 25 + 9 + 100 + 4 + 16 + 36)}{12 * (12^2 - 1)} = 1 - 1,5 = -0,5$$

За результатами аналізу, коефіцієнт раціональності структури асортименту склав $-0,5 < 0,6$, що свідчить про низький рівень раціональності асортименту на ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат».

Прибутковість ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» на 2018 рік не має значення більше нуля. Це пояснюється спадом попиту на асортимент продукції та економічною кризою 2012 року, яка торкнулася підприємство у скорочення виробництва та відповідно робочих місць.

2.3. Дослідження стадії життєвого циклу товару на основі методу ADL

Товарна номенклатура має певну ширину(показник запропонованих асортиментних груп) і глибину(кількість варіантів кожного товару).

Дослідження проводиться з метою дослідження кількості та насиченості товарного асортименту(табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Глибина та ширина основного товарного асортименту ПрАТ
«Первомайський молочно-консервний комбінат»**

Глибина асортименту	Ширина асортименту		
	«Молоко»	«Сир»	«Вершки»
Молоко та вершки незгущені	Сир свіжий	Масло вершкове	
Молоко та вершки згущені	Сир тертий, порошковий неплавлений	Йогурт рідкий	
Молоко та вершки коагульовані	Сир розсільний	Сметана неароматизована	
Сироватка		Ряжанка неароматизована	
		Кефір неароматизований	

Ширина асортименту продукції включає три асортиментні групи: молоко та вершки, сир, масло. Глибина асортименту має 12 видів продукції. ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» має досить великі масштаби виробництва, але за умов успішного розвитку, розширення підприємства буде відбуватись швидкими темпами.

Матриця ADL – це модель зміни в часі ряду ринкових параметрів, по суті є також вдосконаленим варіантом БКГ, я і Мак-Кінсі. Відмінність лише в тому, що ADL є багатофакторною та ґрунтується на концепції життєвого циклу.

Для успішного використання матриці ADL, головне розуміння, що матриця представляє собою лише інструмент оцінки, а не універсальне рішення. Вона дає можливість для систематизації узагальненого погляду на положення підприємства та продумана його стратегії на ринку. Все інше реалізує маркетолог на підприємстві, наклавши на результати дослідження свою експертну думку з приводу як товару, так і ринку.

Матриця має два показники – «Конкурентну позицію» та «Життєвий цикл товару». А будується ADL в декілька етапів.

1 етап. Оцінка стану галузі та позиції кожної асортиментної групи підприємства на ринку.

Ринок молочних продуктів є одним з найважливіших складових споживчого ринку України. На ринку висока конкуренція та чисельність основних великих підприємств галузі складає 10-15, а кількість дрібних локальних виробників перевищує кілька сотень. Основою ринку молочних товарів є вітчизняні виробники, але частка імпорту в останні декілька років зростає.

В результаті процесу зміни процесу виробництва вітчизняних виробників через конкуренцію з-за кордону та перехід на європейські технологічні норми контролю якості зростає якість молочної продукції в Україні. Урбанізація міст призвела до зменшення кількості приватних ферм, а в результаті до зменшення поголів'я корів. Дана проблема стала основою зменшення обсягів сировини для галузі. Так, у 2018 році нараховувалося 1, 967 млн корів, що на 43% менше, ніж у 2009 році. З них 76% – 1,49 млн голів утримувалось в особистих селянських господарствах та ще 24% – 0,47 млн голів - на молочнотоварних фермах.

Сукупне річне виробництво молока у минулому році склало 10,1 млн тон, що на 15% менше, ніж у 2009. Падіння виробництва молока було менш вираженим внаслідок активного впровадження сучасних технологій, передусім середніми та великими господарствами, та нарощування продуктивності поголів'я.

Так, за підсумками 2018 року середньорічний надій на корову становив 6054 кг, проти 3915 кг у 2009 році. За підсумками 2018-го, на переробку надійшло 4,18 млн тон сировинного молока, що на 10,5% менше проти 2009 року. Варто підкреслити, що у структурі надходження сировини на переробку 78% – молоко від МТФ і лише 22% – це особисті селянські господарства. Також на ринку є тіньовий сегмент, що складає 20-25%. Велика кількість продукції є фальсифікованою, переважно масло та сир.

ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» має три основні групи товарів: «Молоко», «Сир» та «Вершки».

«Молоко» є найбільшою групою, яка користується високим попитом у споживачів, адже сюди відноситься «зірковий товар» підприємства – згущене молоко. Асортиментна група «Сир» має не таку давню історію, не менш високоякісний товар, але має найменші обсяги виробництва. «Вершки» також сильна асортиментна група підприємства.

Для ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» використаємо два основних фактори «Життєвий цикл» та «Конкурентна позиція» та перелік показників до кожного. Показник «Життєвий цикл» має 4 фази розвитку підприємства та кожна фаза має свої особливості (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Характеристика фаз життєвого циклу

Фактор	Народження	Зростання	Зрілість	Спад
Стартові бар'єри	Немає	Низькі	Високі	Надвисокі
Розподіл ринку	Розбитий	Є основні лідери	Концентрований	Майбутня концентрація
Технологія	Розробка продукту	Продуктова лінія	Нова продуктова лінія	Оптимізована продуктова лінія
Число конкурентів	Збільшується	Дуже збільшується	Незначне, старіння конкурентів	Зменшення конкурентів
Продуктова лінія	Мінімальна	Деколи різноманітна	Нова розширена	Зменшена
Темп росту	На рівні нуля	Вище за ВВП	Нижчий за ВВП	Нижче нуля
Стабільність ринку	Нестабільність	Зміна пропозиції лідерів	Є основні лідери	Висока
Постійність споживачів	Немає	Трохи присутня	Визначено переваги товару	Висока

Щодо показника «Конкурентна позиція» він має 5 позицій та певні характеристики (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Характеристика конкурентних позицій

Позиція асортиментної групи	Характеристика
Домінуюча	Підприємство лідер галузі та займає найбільшу частку на ринку. Має виробничу силу встановлювати галузевий стандарт, контролює весь ринок. Чудово розвинена стратегічна політика підприємства.
Сильна	Не зважає на конкурентів та обирає вигідну позицію на ринку. Має унікальні переваги продукту, відносна частка ринку більше за найбільшого конкурента.
Сприятлива	Слабка концентрація у галузі, підприємство один з лідерів. Все конкуренти на одному рівні технологічного розвитку. Діяльність є стабільною, але немає розвитку.
Міцна	Характерно для вузькоспеціалізованих галузей або підприємства має свою безпечну нішу для функціонування. Немає шансів на поліпшення, але може функціонувати на даному рівні.
Слабка	Такий бізнес сам не виживе у майбутньому – малий розмір та конкурентні сили, відсутність потрібних ресурсів. Слабкі сторони переважають.

Для справедливої оцінки до ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» було підбрано ряд ключових факторів успіху, що включають потрібні аспекти функціонування на ринку:

- виробничі фактори (номенклатура продукції та рівень витрат);
- ринкові фактори (доля ринку та імідж ТМ);
- фінансові фактори (кредитна історія та ділова активність);

- організаційні фактори (рівень персоналу та якість менеджменту).

2 етап. Оцінка показників «Життєвий цикл» та «Конкурентна позиція».

Для аналізу життєвого циклу всіх трьох асортиментних груп та визначення на якому етапі знаходиться кожен з них було проаналізовано обсяги реалізації товару за період з 2012-2018 рік (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Вихідна інформація для побудови ЖЦТ

Асортиментна група	Обсяг реалізації товару у натуральному виразі, тон.						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Молоко	19998	15740	12588	15062	13342	16021	17162
Сир	940	985	1066	1278	1045	744	942
Вершки	1625	2424	3208	2511	2114	1965	2071
Разом	22563	19149	16862	18851	16501	18730	20625

Побудуємо криві ЖЦТ кожної асортиментної групи (рис. 2.2-2.4)

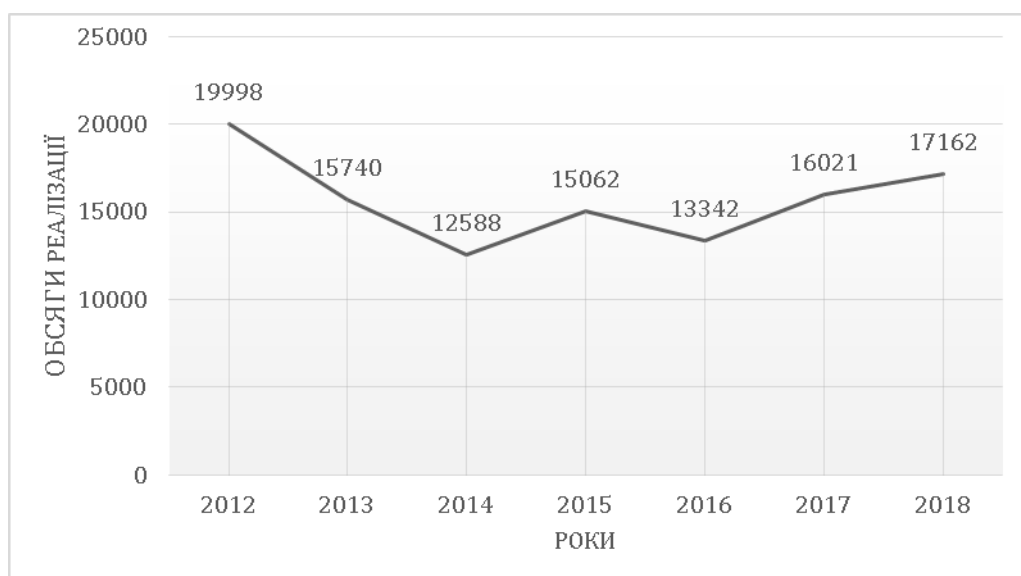


Рис. 2.2. Крива ЖЦТ «Молоко»

Як видно з рис. 2.2 «Молоко» перебуває на стадії зрілості та має ностальгичний тип кривої. З 2012 по 2014 рік має значний спад у виробництві на 37%. З 2014 по 2018 рік спостерігаємо зростання на 36,3%. Це свідчить про те, що обсяг продажу товару зменшується, оскільки велика кількість конкурентів і увага споживачів розпорошена на це. До того ж, серед трендів харчування за останні 6 років з'явилося веганство, що збільшило кількість споживачів, що перейшли на рослинне молоко. Рівень прибутку зменшується також, через зростання цін та витрат на маркетинг, щоб виділити свій товар серед конкурентів. Етап зрілості є довгим етапом та триває довше інших.

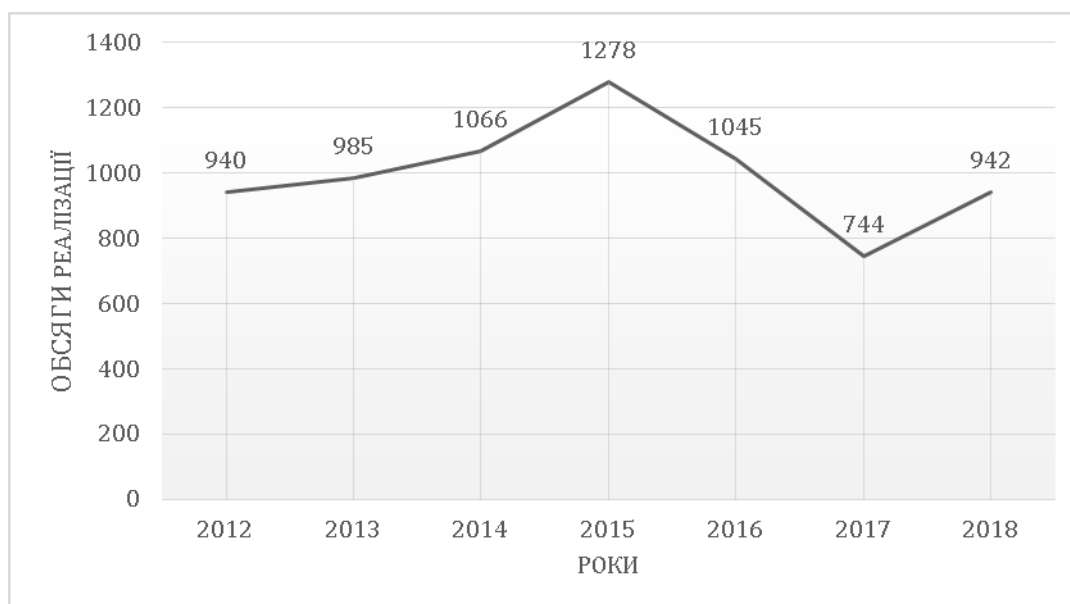


Рис. 2.3. Крива ЖЦТ «Сир»

Як видно з рис. 2.3 «Сир» зараз на етапі спаду за сезонним типом кривої. З 2012 по 2015 рік є зростання на 35,9%. Та з 2015 по 2018 спад у реалізації продукції на попередній рівень.

Загалом зниження спостерігається як за обсягом реалізації, так і за прибутками. Це пояснюється базовим асортиментом продукції, що представлений у багатьох підприємств-конкурентів. ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» може припинити виробництво такої неприбуткової продукції, а може її вдосконалити та модернізувати, щоб виділити серед конкурентів, привернути увагу споживачів. Також

підприємство має проаналізувати канали збуту продукції та розірвати стосунки з неприбутковими. Але підтримка слабого товару є досить затратною. Підтримка слабого товару може виявитися надто дорогою.

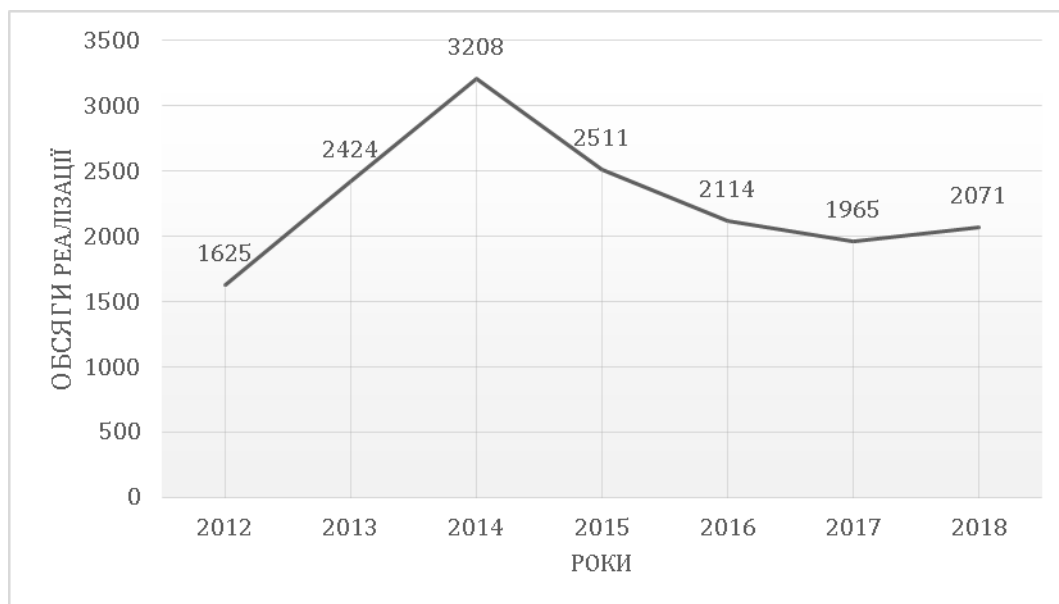


Рис. 2.4. Крива ЖЦТ «Вершки»

По результатах з рис. 2.4 «Вершки» перебувають на етапі спаду під типом тривалого захоплення. З 2012 по 2014 рік спостерігаємо зростання виробництва на 97,4% та явний спад виробництва з 2014 року по 2018 рік та склав 35,4%. Зниження обсягів реалізації та в виробництві збільшує обсяги незадіяного обладнання та воно втрачає свою вартість та безприбутково зношується. Товар підлягає скороченню або зміни ринків реалізації за умови удосконалення товару.

Визначивши позиції ЖЦТ асортиментних груп ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» можемо перейти до визначення «Конкурентної позиції» кожної із них. Для цього обрали експерта молочного виробництва, який працює на підприємстві та може дати об'єктивну оцінку стану підприємства.

Конкурентна позиція має 5 позицій. Для оцінювання були сформовані 7 питань, які оцінили за 5-ти бальною шкалою. Кожна стадія відповідає

конкретному балу: домінуюча – 5, сильна – 4, сприятлива – 3, міцна – 2, слабка – 1 (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Експертне оцінювання «Конкурентної позиції»

Питання	Асортиментна група товару		
	«Молоко»	«Сир»	«Вершки»
Як швидко росте ваш ринок?	4	4	4
Оцініть частку ринку вашої компанії?	4	3	4
Оцініть асортимент продукції?	5	4	3
Оцініть загрози з боку конкурентів?	4	3	4
Оцініть рівень лояльності ваших споживачів?	3	4	3
Оцініть рівень кваліфікації персоналу?	4	4	3
Як би ви оцінили ступінь новизни використовуваних технологій?	4	5	3
Середній бал	4	4	3

Отже, «Молоко» та «Сир» мають по 4 бали, що рівносильно сильній позиції підприємства. А «Вершки» мають 3 бали – це сприятлива позиція.

3 етап. Побудова матриці ADL та вибір актуальної стратегії розвитку підприємства.



		Конкурентна позиція				
		Слабка	Міцна	Сприятлива	Сильна	Ведуча
Фаза життєвого циклу	Спад	1	2	3 «Вершки» 	4 «Сир» 	5
	Зрілість	6	7	8	9 «Молоко» 	10
	Розвиток	11	12	13	14	15
	Народження	16	17	18	19	20

Рис. 2.5. Матриця ADL для господарських підрозділів ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат»

Отож, з рис. 2.5 бачимо положення асортиментних груп ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» на перетині двох показників «Життєвого циклу» та «Конкурентної позиції». Кожному квадранту матриці відповідає певна стратегія, що допоможе підприємству бути ефективним та конкурентоспроможним. Перша асортиментна група «Молоко» має перетин на фазі зрілості життєвого циклу та сильної конкурентної позиції (9 квадрант). Рекомендованою стратегією для «Молоко» є утримання позицій та збереження частки ринку ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат». Цілями для продажів стане утримання росту асортиментної групи відповідно до росту самого ринку. Потрібно зберігати переваги товару та інвестувати в нього тільки при скороченні продажів. Під інвестиціями розуміють всі витрати підприємства, необхідні для утримання та розвитку

товару на ринку (витрати на нове обладнання, навчання персоналу, рекламу та маркетингові дослідження). Асортиментна група «Сир» знаходиться на стадії спаду життєвого циклу та сильній конкурентній позиції(4 квадрант). Рекомендованою стратегією для «Сир» є також стратегія утримання позицій та збереження частки ринку. Але ціллю для продажів є максимально довге стимулювання продажів, задля зменшення витрат та збільшення прибутку. По можливості відмовитись від реінвестицій.

Асортиментна група «Вершки» у точці перетину спаду життєвого циклу, але сприятливій конкурентній позиції (квадрант 3). Стратегія скорочення витрат та підготовка до виходу з ринку стане найкращим варіантом для підприємства. Щодо інвестицій - вони мінімальні або відсутні.

2.4. Визначення стратегії розвитку стратегічних позицій бізнесу за методом Мак-Кінсі

Для ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» маємо два основних фактори «Привабливість ринку» та «Конкурентоспроможність» та 4 показника для кожного. Підприємство має середні обсяги виробництва, у порівнянні з конкурентами цієї галузі. Відповідно з вимогами галузі було підібрано такі показники(додаток А), для фактору «Привабливість ринку»:

- Темп зростання (з коефіцієнтом 0,25);
- Розмір ринку (з коефіцієнтом 0,35);
- Чутливість до цін (з коефіцієнтом 0,15);
- Галузева рентабельність (з коефіцієнтом 0,25).

Ринок молочно-консервних товарів перебуває у стадії зростання і розширення, через що, розмірам ринку приділяється особлива увага. Ціна є майже незмінною, а незначні зміни викликані подорожчанням сировини та матеріалів. Тому по своїй пріоритетності відповідно отримали коефіцієнт.

Для фактору «Конкурентоспроможність»:

- Позиція на ринку (з коефіцієнтом 0,25);
- Потенціал виробництва (з коефіцієнтом 0,35);
- Потенціал наукових досліджень (з коефіцієнтом 0,15);
- Кваліфікація керівників та працівників (з коефіцієнтом 0,25).

Позиція на ринку та потенціал виробництва є суміжними показниками, та пропорційно залежать одне від одного. Оцінювання проводилось експертами харчової галузі за певними критеріями від 1 до 5 балів. Вагові коефіцієнти цих показників визначались на основі голосування та медіанного способу. Всього було 5 експертів (табл. 2.12 та табл. 2.13).

Таблиця 2.12

**Результати оцінювання експертами фактору оцінки «Привабливість»
для побудови матриці Мак-Кінсі**

Найменування показників	Експертні оцінки фактору за 5-бальною шкалою				
	1	2	3	4	5
Молоко					
Темп зростання	3	3	3	3	5
Розмір ринку	2	3	3	3	4
Чутливість до цін	2	3	4	5	4
Галузева рентабельність	2	2	3	4	5
Сир					
Темп зростання	3	3	3	4	4
Розмір ринку	2	3	3	4	5
Чутливість до цін	3	4	4	4	4
Галузева рентабельність	2	2	2	4	4
Вершки					
Темп зростання	3	4	4	5	5
Розмір ринку	3	3	4	4	5
Чутливість до цін	4	4	5	5	5
Галузева рентабельність	3	3	3	4	5

**Результати оцінювання експертами фактору оцінки
«Конкурентоспроможність» для побудови матриці Мак-Кінсі**

Найменування показників	Експертні оцінки фактору за 5-бальною шкалою				
	1	2	3	4	5
<i>l</i>	2	3	4	5	6
Молоко					
Позиція на ринку	3	3	3	4	4
Потенціал виробництва	3	3	3	5	5

Продовж. табл.2.13

Потенціал наукових досліджень	2	2	2	3	4
Кваліфікація керівників та працівників	2	3	4	4	5
Сир					
Позиція на ринку	3	4	4	5	5
Потенціал виробництва	3	3	3	5	5
Потенціал наукових досліджень	2	2	2	5	5
Кваліфікація керівників та працівників	3	3	3	5	5
Вершки					
Позиція на ринку	3	4	5	5	5
Потенціал виробництва	3	4	5	5	5
Потенціал наукових досліджень	2	2	2	3	5
Кваліфікація керівників та працівників	3	4	4	5	5

Для оцінки привабливості галузі(ринку), виділили чинники та об'єднали асортиментні групи, що найбільшою мірою відповідають нашому підприємству та помістили їх в окрему таблицю.

Кожному чиннику привласнили певну оцінку, яка відповідає його значущості у світлі цілей підприємства. В сумі вага всіх чинників рівна 1.

Оцінку дають від одиниці (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий). (табл. 2.14 та табл. 2.15).

Таблиця 2.14

Визначення показників фактору «Привабливість ринку»

Показник	Коефіцієнт вагомості	Ранг показника			Загальна оцінка		
		Молоко	Сир	Вершки	Молоко	Сир	Вершки
Темп зростання	0,25	3	3	4	0,75	0,75	1
Розмір ринку	0,35	3	3	4	1,05	1,05	1,4
Чутливість до цін	0,15	4	4	5	0,6	0,6	0,75
Галузева рентабельність	0,25	3	2	3	0,75	0,50	0,75
Разом	1,00	-	-	-	3,15	2,9	3,9

Визначивши показники фактору «Привабливість ринку» визначаємо показники фактору «Конкурентоспроможність ринку».

Таблиця 2.15

Визначення показників фактору «Конкурентоспроможність»

Показник	Коефіцієнт вагомості	Ранг показника			Загальна оцінка		
		Молоко	Сир	Вершки	Молоко	Сир	Вершки
<i>I</i>	2	3	4			7	8
Позиція на ринку	0,25	3	4	5	0,75	1	1,25
Потенціал виробництва	0,35	3	3	5	1,05	1,05	1,75

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4			7	8
Потенціал наукових досліджень	0,15	2	2	2	0,3	0,3	0,3
Кваліфікація керівників та працівників	0,25	4	3	4	1	0,75	1
Разом	1,00	-	-	-	3,1	3,55	4,3

По горизонтальній осі відклали значення фактору «конкурентоспроможність», по вертикальній – «привабливість ринку». Матрицю розлили на 9 квадратів, лінії розділу проходять через значення 2,33 та 3,67(рис. 2.6).

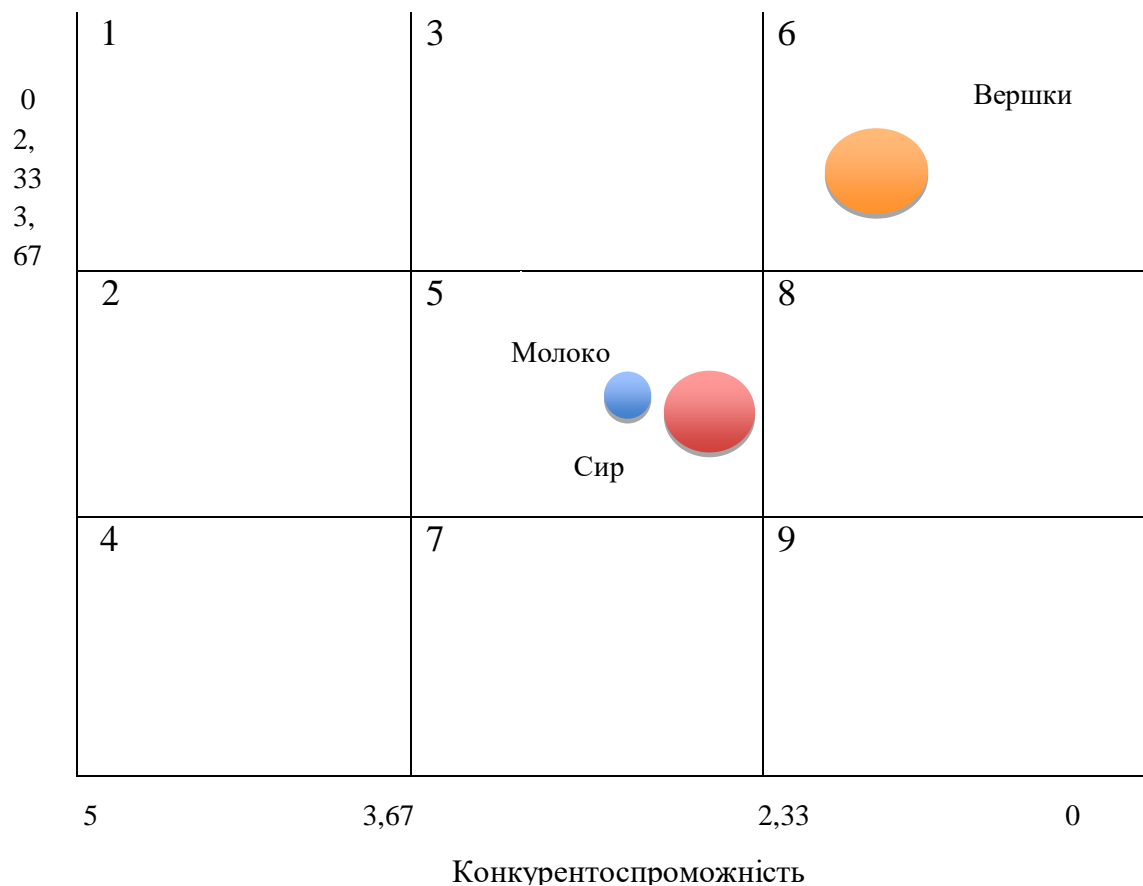


Рис. 2.6. Матриця Мак-Кінсі для господарських підрозділів ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат»

Отже, проаналізувавши рис. 2.6, можна дійти до висновку, що СГП «молоко» та «Сир» мають середню за рівнем конкурентоспроможність і за рівнем привабливості ринку збуту стратегічні господарські підрозділи.

Потрібно застосувати стратегії вибіркового розвитку, захист ринкової частки, концентрація на привабливих сегментах. СГП «Вершки» має лідируючі позиції, та знаходиться в неконкурентоспроможному СГП, які діють на високо привабливому ринку. Підходящими стануть стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу цих СГП до першої зони.

ПрАТ «Первомайський МКК» має досить стабільний розвиток, так як займає досить велику частку ринку молочно-консервних підприємств. Використавши матрицю «Мак-Кінсі» ми мали можливість проаналізувати специфіку підприємства. В матриці Мак-Кінсі фактор «Відносна частка ринку», що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатофакторне поняття «Конкурентоспроможність підприємства» або по-іншому «Стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь).

А фактор «Темп зростання ринку» – на «Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СГП підприємства на ньому. Її так і називають: «привабливість – конкурентоспроможність».

Отже, ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» – один з найбільших підприємств з переробки молока в Україні. Чистого відділу маркетингу на підприємстві немає, маркетолог підпорядковується відділу збуту. Підприємство має застарілі погляди та позиціонування, залишаючи безліч ареалів для розвитку – неторкнутими. Наприклад, соціальні мережі та власний сайт підприємства. Чистий дохід(виручка) від реалізації продукції у

2018 році склав – 808826 тис. грн., що на 117975 тис. грн. (або на 17,08 %) більше, ніж у 2017 році.

Через збільшення собівартості реалізованої продукції, зросли повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, у 2018 році вони склали 829010 тис. грн., що на 2910 тис. грн.(або на 0,35 %) більше 2017 року.

Однозначно, підприємство робить ставки на збільшення обсягів випуску популярних позицій, але інтенсивний шлях розвитку організації виробництва не дуже вдалим вибором для підприємства даного типу. Загалом структура асортименту є досить стабільною. Основу діяльності підприємства становить виробництво всього спектру шампанських вин. З 2004 р. на комбінаті відбулися зміни виробничого процесу.

Місія ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» – забезпечення споживачів натуральними, якісними та доступними молочними продуктами. ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» виділяє головну ціль, а саме розширення ринку збуту продукції. Вона відповідно в свою чергу поділяється на 2 основні цілі: розширення лінійки товарів у супермаркетах та розширення мережі фірмових магазинів.

За результатами аналізу, коефіцієнт раціональності структури асортименту склав $<0,6$, що свідчить про низький рівень раціональності асортименту на ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат».

«Молоко» є найбільшою групою, яка користується високим попитом у споживачів, адже сюди відноситься «зірковий товар» підприємства – згущене молоко. Асортиментна група «Сир» має не таку давню історію, не менш високоякісний товар, але має найменші обсяги виробництва. «Вершки» також сильна асортиментна група підприємства.

ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» має досить стабільний розвиток так займає досить велику частку ринку молочно-консервних підприємств. На аналізі за матрицею АДЛ “Молоко” має перетин на фазі зрілості життєвого циклу та сильної конкурентної позиції (9

квadrant). Рекомендованою стратегією для “Молоко” є утримання позицій та збереження частки ринку ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат».

Асортиментна група «Сир» знаходиться на стадії спаду життєвого циклу та сильній конкурентній позиції(4 квадрант). Рекомендованою стратегією для «Сир» є також стратегія утримання позицій та збереження частки ринку. Асортиментна група «Вершки» у точці перетину спаду життєвого циклу, але сприятливій конкурентній позиції (квадрант 3). Стратегія скорочення витрат та підготовка до виходу з ринку стане найкращим варіантом для підприємства.

Використовуючи матрицю «Мак-Кінсі» ми мали можливість проаналізувати специфіку підприємства. Потрібно застосувати стратегії вибіркового розвитку, захист ринкової частки, концентрація на привабливих сегментах.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНОВИЩА ГОСПОДАРСЬКИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПРАТ «ПЕРВОМАЙСЬКИЙ МОЛОЧНО-КОНСЕРВНИЙ КОМБІНАТ»

3.1. Основні напрями покращення стратегічного становища господарських підрозділів підприємства

Споживання молочної продукції є базовою потребою переважної більшості населення не тільки України, й світу. Розвиток українського тваринництва все ще в змозі забезпечити молочний попит всередині країни, незважаючи на стрімке скорочення приватних ферм та загалом поголів'я худоби. Але молочна галузь України з кожним роком демонструє все вищу ступінь згортання галузі та занепаду.

Так за 2018 рік, загальна чисельність поголів'я великої рогатої худоби зменшилось на 1,91 млн. А дійне поголів'я серед молочних приватних ферм скоротилось на 22,9 тисяч голів. Через це молочні підприємства не дотримали 170 тисяч тон молока.

Результати дослідження методом Мак-Кінсі та ADL показали, що ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» має проблеми з раціональністю структури, утриманням ринкової частки та концентрації на потрібних зонах розвитку. Ці проблеми вирішить ряд задач:

- утримання росту асортиментної групи відповідно до росту самого ринку;
- максимально довге стимулювання продажів;
- зберігання переваг товару та інвестувати в нього;

- оновлення асортименту задля покращення раціональності його структури;
- зміна технологій виробництва, на більш сучасні та економічніші (наприклад, оптимізація витрат часу на упаковку та фасування)

Динаміка молочного ринку збільшується кожен рік на 5%, що свідчить про популярність та попит на молочну продукцію. На всю планету за 2017 рік було надоєно 811 млн. тонн молока, а в 2018 - вже 843 млн. тонн, то за прогнозами експертів до 2024 року грошовий оборот молочного сегменту ринку перевищить 703 млрд. доларів.

Україна без проблем зуміє відхвтити достатню долю від обороту, при умові успішної трансформації ринку молока, що зараз на етапі впровадження. В результаті змін прогнозоване зростання якісних показників молока та успішний вихід на європейський ринок.

В результаті дослідження стратегічного становища господарських підрозділів ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» визначено, що структура асортименту є нераціональною та приносить збитки підприємству. Реорганізація наповнення асортименту є неефективною, так як підприємство виробляє молочну сировину майже безвідходно - основою всієї продукції є молоко та його похідні.

Тому ефективним стане зниження собівартості продукції. На молочному ринку України ціни у всіх постачальників майже не відрізняються (тільки на певний сорт молока), тому економія через зміну постачальників також великих успіхів не принесе. Залишається упаковка, яка може виготовляється на підприємстві, але є затратною та шкідливою, тому що в її основі пластик.

Ці фактори є необхідною передумовою впровадження нової економічної та екологічної упаковки на ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат».

Підприємство має можливості для розроблення та реалізації нової еко-упаковки, адже сировина для упаковки давно є в Україні за досить низькими цінами та не потребує допомоги спеціалізованого підприємства, що значно економить витрати.

3.2. Розроблення нової екологічної упаковки Tetra Pak

3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу

Дослідження стратегічного становища господарських підрозділів ПрАТ «Первомайський молочноконсервний комбінат» виявило, що упаковка та її дизайн є слабкою стороною комунікації зі споживачами, адже з кожним днем споживач стає все більш вимогливим до якості продукції.

Цілями впровадження нової еко-упаковки є розширення ринку збуту, збільшення обсягу продажу продукції, ознайомлення споживачів з продукцією підприємства. Їх досягнення сприятиме досягненню цілей підприємства, спрямованих на збільшення виробництва і посилення позицій підприємства на споживчому ринку.

Завдання еко-упаковки обумовлені її цілями і включають в себе:

- Зменшення собівартості продукції;
- Збільшення прибутку не менш ніж на 10%;
- Ефективний вплив на проведену роботу по оновленню, поліпшення асортименту і підвищенню якості товарів;
- Впровадження прогресивних торгово-технологічних процесів з урахуванням досягнень науки, техніки, передового зарубіжного та вітчизняного досвіду.

Хвиля моди на органічні продукти дійшла до України років п'ять тому. У Європі та США ця тенденція присутня з 1980-х р і не втрачає актуальності. У кожній торгової марки повинна бути своя відмінна риса, завдяки якій продукт не втрачається на полицях серед аналогічних товарів, у випадку з молочною продукцією є відмінна альтернатива пластиковим упаковкам –

багатошарова картонна упаковка, яка піддається одразу кільком типам переробки. У такої упаковки є кілька вагомих плюсів:

- картонна упаковка не вступає в реакцію із молоком і зберігає його смак і свіжість;
- ультрапастеризоване молоко в багатошаровій картонній упаковці;
- розкриття можна зберігати не в холодильнику – це ще й економить електроенергію;
- картон в такій упаковці роблять із деревини від екологічно-відповідальних лісництв, які постійно поповнюють зелені запаси нашої планети.

Ультрапастеризація в замкнутій системі: молоко швидко нагрівають до температури вище 135°C, витримують протягом декількох секунд, потім швидко охолоджують до температури зберігання. Процес відбувається в системі замкнутого циклу, тобто без доступу повітря.

Це виключає ймовірність небажаних зовнішніх впливів – світла, повітря, вологи, бактерій із навколишнього середовища, людського фактора. В результаті такої теплової обробки знищуються всі шкідливі бактерії (в тому числі спори, а також ферменти), через які молоко швидко псується.

Розлив в асептичних умовах: молоко, яке пройшло обробку методом ультрапастеризації, подається до пакувальної машини через заздалегідь стерилізовану замкнуту систему і розливається в картонний «рукав», який також попередньо дезінфікують перекисом водню та ультрафіолетовими лампами.

Упаковка формується всередині пакувального автомата в стерильних і герметичних умовах і запаюється нижче рівня рідини – це означає, що заповнюється увесь внутрішній об'єм і вміст захищений від окислення. Молоко пройде ретельну, але щадну термічну обробку за технологією ультрапастеризації, коли його:

- швидко нагрівають до температури вище 135°C;

- витримують при температурі вище 135°C протягом декількох секунд;
- моментально охолоджують до 24°C.

Температурний стрибок вбиває шкідливу мікрофлору, включаючи спори бактерій, оболонка яких здатна витримувати температуру до 90 ° С.

Короткочасність процесу дозволяє зберегти корисні речовини – вітаміни, мікроелементи та цінний білок казеїн, збереження яких залежить саме від тривалості нагрівання, а не температури – за кілька секунд обробки вони не встигають зруйнуватися. Така упаковка не тільки змінить позиціонування підприємства на екологічне, а й є економічно вигідною(табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняння упаковки для ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат»

Показник	Стара пластикова упаковка, грн/од.	Нова багатошарова упаковка, грн/од.
Собівартість	3,1	2,9
Витрати на упаковку	2,1	0,9
Економія	Стара пластикова упаковка, %	Нова багатошарова упаковка, %
Економія на упаковці	9,67	10,64

Економія за змін упаковки є значною для ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат». Адже 9,67% при зростанні до 10,34% дозволить підприємству розвиватись та орієнтуватись на конкурентних перевагах. Екологічна упаковка для молока збільшить строки споживання, зменшуючи втрати продукції.

Багатошаровий захист від світла і повітря.

Ультрапастеризоване молоко розлите в асептичні картонні пакети складної шести шарової структури:

Шар No 1 – внутрішній – харчовий поліетилен: запобігає контакту продукту з упаковкою, утримуючи вологу всередині;

Шар No 2 – з'єднувальний – харчовий поліетилен: шар герметизації;

Шар No 3 – захист від зовнішніх факторів – алюмінієва фольга: складає близько 5% від ваги упаковки, забезпечує захист від ультрафіолету, кисню, міграції смаків і запахів;

Шар No 4 – з'єднувальний – харчовий поліетилен: додатковий шар ламінування і герметизації;

Шар No 5 – основа упаковки – картон: складає приблизно 2/3 від ваги упаковки, надає конструкції жорсткості та міцності;

Шар No 6 – зовнішній – харчовий поліетилен: забезпечує захист від вологи ззовні.

Матеріали упаковки.

Картон: основний «несучий матеріал» асептичної упаковки. Для виготовлення пакетів Tetra Pak використовується спеціальний багатошаровий картон – він набагато міцніший, ніж звичайний, і менш схильний до деформації. Завдяки цьому упаковка виходить достатньо жорсткою і зберігає форму при транспортуванні та під час зберігання.

Алюмінієва фольга: запобігає потраплянню світла і повітря всередину пакета – продукт залишається свіжим протягом усього терміну зберігання. Фольга товщиною в 6 мікрон – особливе «ноу-хау» упаковки Tetra Pak.

Поліетилен: для упаковки Tetra Pak використовується компіляція кількох видів харчового поліетилену. Саме поліетилен робить пакет на 100% герметичним, допомагаючи зберегти свіжість продукту. Вимоги до якості такого полімеру надзвичайно високі і дотримуються неухильно, щоб гарантувати абсолютну харчову безпеку продукту.

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу заходу

Ціна заміни одиниці обладнання для упаковки на екологічне складе 23,57 тис. грн:

- 20 500 грн ціна машинки;
- 2500 грн ціна перших упаковочних матеріалів;
- 1567 грн ціна за доставку та установку обладнання.

В загальному обсязі, до об'ємів та потужності виробництва, з урахуванням всіх упаковочних апаратів, загальна сума витрат складе:

23,56 тис. грн * 15 шт = 353,50 тис. грн.

Сума значна, але з урахуванням економії на упаковці у порівнянні з старою на 10, 34% наші інвестиції окуплять себе за:

$353505 / 12$ місяців = 29 458 грн у місяць.

Сума в 29 458 грн не є для підприємства значною, включаючи фінансові обороти ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» і за один рік підприємство вийде в нуль, за другий рік у плюс.

3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів впровадження нової упаковки

В результаті впровадження нової еко-упаковки ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» планує збільшення обсягу реалізації і, відповідно, отримання додаткового прибутку. Розрахуємо, яких результатів очікує отримати підприємство:

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз; В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

1) Прогнозне значення чистого доходу від реалізації продукції у абсолютному виразі визначимо методом стандартного розподілу ймовірностей на основі експертних оцінок (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	21450	19860	14370	18980	21040	17540	13990

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

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації Q_i , тис. грн	21450	21860	21370	21980	21040	21540	21990	
$Q_{сер}$	21604,28							
Відхилення $\Delta Q = Q_i - Q_{сер}$	-154,28	255,72	-234,28	375,72	-564,28	-64,28	385,72	-
ΔQ^2	23802,31	65392,71	54887,12	141165,51	318411,91	4131,91	148779,91	756571,38

$$a = \sqrt{\frac{\sum (Q_i - Q_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{108081,63} = 328,76$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$W = a / Q_{\text{сеп}} * 100\% = 328,76 / 21604,28 * 100\% = 1,52\%$$

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

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 21980 тис. грн. як середнє значення ряду, песимістичне (найменше) значення (П) – 21040 тис. грн., оптимістичне (найбільше) значення (О) – 21990 тис. грн.

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

$$OP = (O + 4 * B + P) / 6 = (21990 + 4 * 21980 + 21040) / 6 = 21825 \text{ тис. грн.}$$

2) Розрахуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$21825 / 808826 * 100\% = 2,69 \%$$

де 808826 тис. грн. – значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за 2018 рік (табл. 2.1).

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

$$808826 + 21825 = 830651 \text{ тис. грн.}$$

3) Приріст повних витрат на виробництво і реалізацію продукції

У 2018 році повні витрати на виробництво підприємства ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» склали 829010 тис. грн.

(табл. 2.1). Постійні витрати (12%) – 99481,2 тис. грн., змінні (88%) – 729528,8 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 1,69 % та збільшення на 353,50 тис. грн. експлуатаційних витрат (вони теж за своїми характеристиками є змінними):

$$729528,80 * 0,0269 + 353,50 = 19977,82 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки додаткові витрати, пов'язані з впровадженням даного заходу за своєю суттю є змінними, то приріст змінних витрат в цьому разі дорівнює приросту повних витрат.

Повні витрати в проектному році складуть:

$$99481,20 + 729528,80 + 19977,82 = 848987,82 \text{ тис. грн.}$$

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

$$21825 - 19977,82 = 1847,18 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$-20184 + 1847,18 = -18336,82 \text{ тис. грн.}$$

де -20184 тис. грн. – базове значення збитку від реалізації продукції за 2018 рік (табл. 2.1).

Очікуваний приріст прибутку від реалізації продукції (додаткового чистого прибутку) визначається як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18% від додаткового прибутку від реалізації продукції) у разі якщо у підприємства є ці прибутки. У випадку, якщо підприємство отримує збитки від реалізації продукції, податок на прибуток не знімається. Отже, приріст чистого прибутку дорівнює приросту прибутку від реалізації, тобто 1847,18 тис. грн.

Таким чином, чистий прибуток в проектному році дорівнюватиме:

$$5893 + 1847,18 = 7740,18 \text{ тис. грн.}$$

де 5893 тис. грн. – базове значення чистого прибутку 2018 року (табл. 2.1).

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

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадження нової еко-упаковки

Назва показника, що змінюється	Значення показника, тис. грн.
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	21825
Приріст повних витрат	19977,82
Приріст прибутку від реалізації продукції	1847,18
Приріст чистого прибутку	1847,18

Отже, внаслідок впровадження нової еко-упаковки на ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшилась на 21825 тис. грн. (або на 2,69 %). Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 19977,82 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток зростуть на 1847,18 тис. грн.

3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства

Очікувані результати від впровадження нової упаковки у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.5), а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.7.

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

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

$$848987,82 / 830651 * 100 = 102,2 \text{ коп.};$$

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

$$7740 / 830651 * 100 = 0,93 \%$$

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

$$-18336,82 / 848987,82 * 100 = -2,15 \%$$

Результати розрахунків занесемо в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності
ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат»**

Показники	Один, виміру	2018 рік	Проектний рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід(виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	808826	830651	21825	2,69
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	829010	848987,82	19977,82	2,41
3. Прибуток від реалізації	тис. грн.	-20184	-18336,82	1847,18	9,15
4. Прибуток чистий	тис. грн.	5893	7740,18	1847,18	31,34
5. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	102,5	102,2	-0,3	-0,29
6. Рентабельність діяльності	%	0,72	0,93	0,21	-
7. Рентабельність продукції	%	-2,43	-2,15	0,28	-

Отже, зробивши відповідні розрахунки, можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованих заходів матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 21825 тис. грн. (1,69 %) і проектне його значення становитиме 830651 тис. грн. Повні витрати зростуть на 19977,82 тис. грн. (2,41 %). Прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток збільшиться на 1847,18 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшується на 0,3 коп. Рентабельність діяльності у проектному році зросла на 0.21%. Рентабельність продукції зросла на 0,28%

ВИСНОВКИ

Методи забезпечення конкурентоспроможності підприємства мають необхідну систему оцінювання, що враховує інтереси інвесторів, підприємств, споживачів, держави. Оскільки існує багато підходів до визначення суті поняття конкурентоспроможності підприємства, та існує велика кількість методик її оцінки.

В умовах ринкової конкуренції комплексне дослідження стратегічного портфелю підприємства є методом якісного аналізу, з побудовою перспектив на майбутнє. Ефективний метод аналізу дасть підприємству можливість вибору потрібної стратегії. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності є необхідністю для максимального покращення роботи підприємства.

Для майбутнього дослідження було обрано дві методики, що базуються на аналізі саме СПГ та майбутньої стратегії для неї: матриця Мак-Кінсі та матриця ADL.

ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» – один з найбільших підприємств з переробки молока в Україні. Чистого відділу маркетингу на підприємстві немає, маркетолог підпорядковується відділу збуту. Підприємство має застарілі погляди та позиціонування, залишаючи безліч ареалів для розвитку – неторкнутими. Наприклад, соціальні мережі та власний сайт підприємства. Чистий дохід(виручка) від реалізації продукції у 2018 році склав – 808826 тис. грн., що на 117975 тис. грн. (або на 17,08 %) більше, ніж у 2017 році.

Через збільшення собівартості реалізованої продукції, зросли повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, у 2018 році вони склали 829010 тис. грн., що на 2910 тис. грн.(або на 0,35 %) більше 2017 року. Однозначно, підприємство робить ставки на збільшення обсягів випуску популярних позицій, але інтенсивний шлях розвитку організації виробництва не дуже вдалим вибором для підприємства даного типу. Загалом структура

асортименту є досить стабільною. Основу діяльності підприємства становить виробництво всього спектру шампанських вин. З 2004 р. на комбінаті відбулися зміни виробничого процесу.

Місія ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» – забезпечення споживачів натуральними, якісними та доступними молочними продуктами. ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» виділяє головну ціль, а саме розширення ринку збуту продукції. Вона відповідно в свою чергу поділяється на 2 основні цілі: розширення лінійки товарів у супермаркетах та розширення мережі фірмових магазинів.

За результатами аналізу, коефіцієнт раціональності структури асортименту склав $<0,6$, що свідчить про низький рівень раціональності асортименту на ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат».

«Молоко» є найбільшою групою, яка користується високим попитом у споживачів, адже сюди відноситься «зірковий товар» підприємства – згущене молоко. Асортиментна група «Сир» має не таку давню історію, не менш високоякісний товар, але має найменші обсяги виробництва. «Вершки» також сильна асортиментна група підприємства.

ПрАТ «Первомайський молочно-консервний комбінат» має досить стабільний розвиток так займає досить велику частку ринку молочно-консервних підприємств.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. Пер. с англ. Науч. ред. и автор предисловия Л. И. Евенко. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
2. Антонюк, Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації Л.Л. Антонюк. Монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 273 с.
3. Багрова І.З. Складові та фактори конкурентоспроможності І.З. Багрова, О.Р. Нефедова. Вісник економічних наук України. 2007. 249 с.
4. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства [Текст]: навч. посіб. Л.В. Балабанова, В.В.Холод, І.В. Балабанова. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
5. Барабась, Д. О. Конкурентні стратегії підприємства. Д.О. Барабась. Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. Київ : КНЕУ, 2000. 208 с.
6. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. А.В. Войчак, Р.В. Камишніков. Маркетинг в Україні, 2005. №2. С. 50-53.
7. Гаєвська, Л. М. Технологічна конкурентоспроможність економіки України на світовому ринку . Л. М. Гаєвська. Формування ринкових відносин в Україні, 2007. N 5. С. 19-22.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. [для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.]. С.С. Гаркавенко. [б-е вид., допов.]. Київ : Лібра, 2008. 720 с.
9. Гарачук, Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. Ю. О. Гарачук. Актуальні проблеми економіки. 2008. 231 с.
10. Головкіна Н.В. Маркетингова політика комунікацій [Текст]: навч.-метод. посіб. Н. В. Головкіна. Київ: КНУТД, 2010. 111 с.

11. Голубков, Є. П. Основи маркетингу: підручник. Є. П. Голубков. 2-е изд., Перераб. і доп. Москва : Финпресс, 2003. 688 с.
12. Данілова Е.І. Конкуреноспроможність продукції українських корпорацій на міжнародних ринках. Е.І. Данілова, М.Г. Луцький Національний банк України. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Luckiy_107.htm.
13. Должанский І. З. Конкуреноспроможність підприємства : Навч. посібник. І. З. Должанский, Т. О. Загорна. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
14. Загорна Т. О. Конкуреносдатність фірми в системі стратегічного маркетингу. Т. О. Загорна. Торгівля і ринок України. Донецьк : ДонДУЕТ, 2000. 191 с.
15. Злидень І.М. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом. І.М. Злидень. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. економічна серія: зб. наук. праць. Харків :ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2005. 236 с.
16. Колесников, О. В. Основи наукових досліджень [Текст] : навч. посіб. О. В. Колесников. 2-ге вид., випр. та доп. Київ : ЦУЛ, 2011. 144 с.
17. Конкуреноспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 248 с.
18. Котлер Ф. Основи маркетинга. Ф. Котлер, Г. Армстронг; пер. с англ. О. Л. Пелявского, пер. с англ. под ред. А. В. Назаренко. [12-е изд.]. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2009. 1072 с.
19. Красностанова Н. Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкуреноспроможності промислового виробництва Н. Е. Красностанова, П. С. Маковеев. Фінансова консультація. 2001. № 21-22. 202 с.
20. Крикавський Є. В. Маркетингові дослідження: Навч.посібник. Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, О.Б. Мних, О.А. Сорока. Львів: Нац. Університет

«Львівська політехніка» (ІВЦ «ІНТЕЛЕКТ + і ПДО), «ІНТЕЛЕКТ-ЗАХІД», 2004. 288 с.

21. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг [Текст]: навч. посібник. Н. В. Куденко ; Київський національний економічний ун-т. Київ : [б.в.], 2008. 151 с.

22. Кузьміна, Е. Е. Маркетинг: підручник і практикум для СПО. Е. Е. Кузьміна. 2017. 124 с. (Серія: Професійна освіта).

23. Литовченко І.Л. Інтернет-маркетинг [Текст]: навч. посіб. І.Л. Литовченко, В.П. Пилипчук. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 184 с.

24. Лифиц, І. М. Теорія і практика оцінки конкурентоспроможності товарів і послуг І. М. Лифиц. 2-е изд., Испр. і доп. Київ, 2001. 224 с.

25. Лучко, О. Д. Аналіз показників конкурентоспроможності підприємств. О. Д. Лучко. Фондовый рынок. 2008. 350 с.

26. Максимова Т. С. Промисловий маркетинг [Текст]: навч. посіб. Т. С. Максимова, І. В. Харченко. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. 224 с.

27. Малярець Л. Оцінка факторів зростання конкуренто-спроможності підприємства. Л. М. Малярець, І. П. Отенко. Регіональні перспективи. 2001. N 4. – С. 20-23.

28. Маркетинг [Текст]: підруч. [Павленко А. Ф., Решетнікова І. Л., Войчак А. В. та ін.]; за наук. ред. А.Ф. Павленка. Київ : КНЕУ, 2008. 600 с.

29. Маркетинг [Текст]: підруч. [Старостіна А. О., Гончарова Н. П., Крикавський Є. В. та ін.]; за ред. А.О. Старостіної. Київ : Знання, 2009. 371 с.

30. Мельник Л.Г. Маркетингова цінова політика. Мельник Л.Г., Карінцева О.І., Старченко Л.В. Суми: Університетська книга, 2007. 240 с.

31. Офіційний сайт ПрАТ «Первомайський МКК» URL: <http://pervo-mkk.com>.

32. Офіційний сайт SMIDA URL: <https://smida.gov.ua>.

33. Полторац В.А. Маркетингові дослідження [Текст]: навч. посіб. В.А. Полторац, І.В. Тараненко, О.Ю. Красовська. [3-тє вид., переробл. та доповн.. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 342 с.

34. Павленко А.Ф. Маркетинг [Текст]: підруч. [Павленко А.Ф., Решетнікова І.Л., Войчак А. В. та ін.]; за наук. ред. А.Ф. Павленка. Київ : КНЕУ, 2008. 600 с.

35. Панасенко, Д.А. Системний підхід до показників конкурентоспроможності. Д. А. Панасенко. Формування ринкових відносин в Україні, 2008. N 3. С. 19-25.

36. Портер М. Стратегія конкуренції [Текст]: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. М. Е. Портер; пер. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.

37. Портер, М. Конкуренція. М. Портер; Пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2006. 608 с.

38. Пахомов Ю.М. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі. Ю.М. Пахомов, Д.Г. Лук'яненко, Б.В. Губський. Київ : Україна, 1997. 237 с.

39. Реутов В. Є. Конкуренцездатність підприємства: критерії, показники і методики оцінювання. В. Є. Реутов. Економіка та держава. 2006. № 5. С. 65-67

40. Святненко В.Ю. Промисловий маркетинг [Текст] : Навч. посібник. В.Ю. Святненко. Київ : МАУП, 2001. 264 с.

41. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства URL : <http://www.nbu.gov.ua/portal>.

42. Спіріна М. В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємств. М. В. Спіріна. Актуальні проблеми економіки. 2008. N 8. С. 176-183.

43. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика [Текст]: підручник. А. О. Старостіна, А.О. Длігач, В.А. Кравченко; ред. А. О. Старостіна. Київ: Знання, 2005. 764 с. (Серія «Європейський маркетинг»).

44. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. Н.П. Теслюк. Економіка, фінанси, право. 2005. № 11. С. 17-20.
45. Томпсон-мл, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание. А.А. Томпсон-мл, А.Дж. Стрикленд III. Москва : «Вильямс», 2006. 928 с.
46. Телетов О.С. Маркетинг у промисловості [Текст]: підручник. О.С. Телетов. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 248 с.
47. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): навчальний посібник. ред. І. Ю. Сіваченко. Київ : ЦУЛ, 2003. 186 с.
48. Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентноспособность предприятия? Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова. Маркетинг за рубежом. 2003. N 4. С.53-69.
49. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства : формування та оцінка: Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с
50. Шевченко Л. С. Введение в маркетинг [Текст]: учеб. практ. пособ. Л.С. Шевченко. Харків : Консум, 2000. 671 с.
51. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навч. Посібник. З. Є. Шершньова, С. В. Оборська Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Експертні оцінки показників «Привабливість» та «Конкурентоспроможність»

Перший експерт									
Привабливість					Конкурентоспроможність				
Показник	Коефіцієнт	Бал			Показник	Коефіцієнт	Бал		
		Молоко	Сир	Вершки			Молоко	Сир	Вершки
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Темп зростання	0,25	3	3	3	Позиція на ринку	0,25	3	3	3
Розмір ринку	0,35	3	5	4	Потенціал виробництва	0,35	3	3	4
Чутливість до цін	0,15	2	3	4	Потенціал наукових досліджень	0,15	2	4	3
Галузева рентабельність	0,25	4	4	5	Кваліфікація керівників та працівників	0,25	2	5	4

Другий експерт									
Привабливість					Конкурентоспроможність				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Темп зростання	0,25	5	4	5	Позиція на ринку	0,25	3	5	6
Розмір ринку	0,35	2	3	3	Потенціал виробництва	0,35	5	4	4
Чутливість до цін	0,15	3	4	4	Потенціал наукових досліджень	0,15	3	5	3
Галузева рентабельність	0,25	3	4	5	Кваліфікація керівників та працівників	0,25	3	5	5

Третій експерт									
Привабливість					Конкурентоспроможність				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Темп зростання	0,25	3	4	5	Позиція на ринку	0,25	4	4	3
Розмір ринку	0,35	4	4	5	Потенціал виробництва	0,35	5	5	5
Чутливість до	0,15	3	4	5	Потенціал	0,15	3	4	5

цін					наукових досліджень				
Галузева рентабельність	0,25	5	3	3	Кваліфікація керівників та працівників	0,25	4	3	5

Четвертий експерт									
Привабливість					Конкурентоспроможність				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Темп зростання	0,25	3	4	5	Позиція на ринку	0,25	4	5	4
Розмір ринку	0,35	3	2	3	Потенціал виробництва	0,35	5	5	3
Чутливість до цін	0,15	5	4	5	Потенціал наукових досліджень	0,15	4	5	3
Галузева рентабельність	0,25	2	3	4	Кваліфікація керівників та працівників	0,25	5	4	3

П'ятий експерт									
Привабливість					Конкурентоспроможність				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Темп зростання	0,25	3	3	4	Позиція на ринку	0,25	3	4	5
Розмір ринку	0,35	3	3	4	Потенціал виробництва	0,35	3	3	5
Чутливість до цін	0,15	4	4	5	Потенціал наукових досліджень	0,15	2	2	2
Галузева рентабельність	0,25	2	2	3	Кваліфікація керівників та працівників	0,25	4	3	4

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2017 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Нематеріальні капітальні інвестиції	1003	-	-
Основні засоби	1010	95 012	94 013
первісна вартість	1011	195 022	197 644
знос	1012	100 010	103 631
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	95 012	94 013
II. Оборотні активи			
Зпаси	1100	86 412	45 528
Виробничі запаси	1101	14 889	39 724
Нематеріальне виробництво	1102	1 086	832
Готова продукція	1103	7 589	2 313
Товари	1104	62 848	2 639
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховувачів	1115	-	-
Векселі одержані	1120	6 108	5 753
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	183 980	262 762
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	35 434	49 725
з бюджетом	1135	12 000	11 397
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з втраченими доходами	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	24 968	61 237
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 371	13 994
Готівка	1166	107	126
Рухомі в банках	1167	10 264	13 868
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частина перестраховки у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах майжезбиткових витрат	1182	-	-

резервах незароблених грошей	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	359 273	450 596
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	454 285	544 609

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (щодокий) капітал	1400	45 910	45 910
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	2 033	2 033
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 765	5 584
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Випущений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	52 708	53 527
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Вигодна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв майжких витрат	1532	-	-
резерв незароблених грошей	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Невстановлені контракти	1535	-	-
Привласні фонди	1540	-	-
Резерв на виплату дивідендів	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	58 402	58 402
Векселі виписані	1605	11 869	11 869
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	216 617	315 543
розрахунками з бюджетом	1620	194	520
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	154	361
розрахунками з оплати праці	1630	772	1 336

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Вигодна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв майжких витрат	1532	-	-
резерв незароблених грошей	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Невстановлені контракти	1535	-	-
Привласні фонди	1540	-	-
Резерв на виплату дивідендів	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	58 402	58 402
Векселі виписані	1605	11 869	11 869
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	216 617	315 543
розрахунками з бюджетом	1620	194	520
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	154	361
розрахунками з оплати праці	1630	772	1 336
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	1 403	2 661
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	112 166	100 390

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	94 013	92 528
первісна вартість	1011	197 644	204 394
знос	1012	103 631	111 866
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	94 013	92 528
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	45 528	44 307
Виробничі запаси	1101	39 724	25 407
Незавершене виробництво	1102	852	1 664
Готова продукція	1103	2 313	7 363

Товари	1104	2 639	9 873
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	5 753	4 280
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	262 762	166 685
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	49 725	136 587
з бюджетом	1135	11 597	12 127
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	61 237	53 085
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	13 994	29 503
Готівка	1166	126	124
Рахунки в банках	1167	13 868	29 379
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	58 402	58 402
Векселі видані	1605	11 869	11 869
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	315 543	292 785
розрахунками з бюджетом	1620	520	510
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	361	334
розрахунками з оплати праці	1630	1 336	277
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	2 661	2 600
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	100 390	112 905
Усього за розділом III	1695	491 082	479 682
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	544 609	539 102

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2017 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	690 851	519 874
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(769 309)	(461 100)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	-	58 774
збиток	2095	(78 458)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	161 204	24 972
<i>у тому числі:</i>	<i>2181</i>	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	613	23 126
збиток	2195	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	819	(25 611)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	522 982	460 050
Витрати на оплату праці	2505	33 644	19 342
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 402	7 350
Амортизація	2515	8 719	10 315
Інші операційні витрати	2520	25 342	24 663
Разом	2550	598 089	521 720

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	6653600	6653600
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6653600	6653600
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,12000	(3,85000)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,12000	(3,85000)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2018 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	808 826	690 851
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(778 464)	(769 309)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	30 362	-
збиток	2095	(-)	(78 458)

Валовий:			
прибуток	2090	30 362	-
збиток	2095	(-)	(78 458)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	76 035	161 204
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(6 994)	(7 135)
Витрати на збут	2150	(43 552)	(49 656)
Інші операційні витрати	2180	(50 453)	(25 342)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	5 398	613
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	495	8
Інші доходи	2240	-	198
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	5 893	819
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	5 893	819
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 893	819