

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

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

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

«__» _____ 20__ р.

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

«__» _____ 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

Зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Визначення стратегічного становища господарських підрозділів підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МА-4-4

_____ Сергієнко Ольга Володимирівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник _____ Заяць Тетяна Анатоліївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Петухова О.М.

“27” січня 2021 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Сергієнко Ольги Володимирівни

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

1. Тема роботи: «Визначення стратегічного становища господарських підрозділів підприємства»

керівник проекту (роботи) Зяць Т.А., проф. кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 27.01.2021 р. № 50-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 28.05.2021 року.

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

4. Зміст пояснювальної записки Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи визначення та оцінювання стратегічного становища господарських підрозділів підприємства. Розділ 2. Оцінювання стратегічного становища господарських підрозділів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Розділ 3. Розроблення пропозицій та заходів щодо покращення стратегічного становища господарських підрозділів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: Основні показники діяльності підприємства; Динаміка виробництва продукції у розрізі СГП за 2018-2019 р.р; Динаміка структури бізнесового портфеля ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»; Модифікована матриця БКГ підприємства за 2018 рік; Модифікована матриця БКГ підприємства за 2019 рік; Структура господарського портфеля за модифікованою матрицею БКГ; Сутність та результативність напрямів розвитку господарських підрозділів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»; Очікувані результати від впровадження заходу, тис. грн., Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

5. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

6. Дата видачі завдання 27.01.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	01.02.2021 - 20.02.2021	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	21.02.2020 - 09.03.2020	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи визначення та оцінювання стратегічного становища господарських підрозділів підприємства»	10.03.2021 - 05.04.2021	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Оцінювання стратегічного становища господарських підрозділів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»»	06.04.2021 - 29.04.2021	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій та заходів щодо покращення стратегічного становища господарських підрозділів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»»	30.04.2021 - 25.05.2021	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	26.05.2021	Виконано
7.	Оформлення роботи	27.05.2021	Виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Сергієнко О.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Заяць Т.А.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Сергієнко О.В. Визначення стратегічного становища господарських підрозділів підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

Кваліфікаційна робота присвячена розгляду питань дослідження стратегічного становища господарських підрозділів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

У роботі розглянуто сутність та зміст понять «стратегічні господарські підрозділи» та «господарський портфель», окреслено методичні засади визначення стратегічного становища господарських підрозділів підприємства.

Складено маркетингову характеристику діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», проаналізовано основні показники його роботи за 2018-2019 роки. Визначено стратегічне становище господарських підрозділів та оцінено структуру бізнесового портфеля досліджуваного підприємства методом модифікованої матриці БКГ; обґрунтовано відповідних стратегії.

За отриманими результатами оцінювання стратегічного становища господарських підрозділів розроблено пропозиції та запропоновано захід для поліпшення становища СГП філії ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», а також визначено вплив запропонованого заходу на основні показники роботи підприємства.

Виконання роботи здійснювалось із використанням текстового редактора Word та табличного редактора Excel при здійсненні певних обчислень.

Ключові слова: стратегічні господарські підрозділи, стратегічні зони господарювання, стратегічні бізнес-одиниці, господарський портфель, модифікована матриця БКГ.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретичні основи визначення та оцінювання стратегічного становища господарських підрозділів підприємства	9
1.1. Сутність стратегічних господарських підрозділів та господарського портфеля підприємства	9
1.2. Методичні засади дослідження стратегічного становища господарських підрозділів підприємства	17
Розділ 2. Оцінювання стратегічного становища господарських підрозділів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	28
2.1. Маркетингова характеристика Золотоніського маслоробного комбінату	28
2.2. Характеристика стратегічних господарських підрозділів досліджуваного підприємства	34
2.3. Визначення становища стратегічних господарських підрозділів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за допомогою модифікованої матриці БКГ	37
Розділ 3. Розроблення пропозицій та заходів щодо покращення стратегічного становища господарських підрозділів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	45
3.1. Основні напрями покращення стратегічного становища господарського портфеля досліджуваного підприємства	45
3.2. Оцінювання результатів від впровадження заходу «Просування продукції із застосуванням SMM-маркетингу».....	47
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	47
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу впровадження нововведення.....	51

3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу.....	52
3.3. Оцінювання впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.....	55
Висновки	58
Список використаних джерел	61
Додатки	66

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Найважливішим напрямком розвитку сучасної підприємницької організації є її становлення як системи, що ефективно поєднує в собі декілька видів діяльності чи деяку кількість стратегічних господарських підрозділів. Багатоплановий характер діяльності вносить свої умови та особливості у здійснення стратегічного аналізу в управлінській діяльності, однією із яких є розроблення спеціалізованих стратегій (бізнес–стратегій) для кожного окремого бізнесу чи агрегованого виду діяльності. Кожна така стратегія є відносно відособленим, але органічним системним елементом, а їх сукупність складає загальну цілісну систему, так званий «стратегічний набір» або «стратегічний бізнес–блок». Процес побудови стратегічного набору – це аналітична діяльність, яка здійснюється фахівцями різних рівнів управління. Хоча стратегічний аналіз діяльності диверсифікованих компаній побудований на концепціях і методах, що використовують одно профільні підприємства, але при цьому необхідно врахувати ряд особливостей і застосувати додаткові аналітичні методи і прийоми. В економічній літературі стратегічний аналіз диверсифікованих компаній здійснюється за допомогою методів та прийомів так званого „портфельного аналізу”. Перш за все відмітимо, що портфель підприємства, або корпоративний портфель – це сукупність відносно самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу), що належать одному власнику. Звідси портфельний аналіз – це інструмент, з допомогою якого керівництво підприємства виявляє і оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення засобів в найбільш прибуткові чи перспективні напрямки і скорочення або припинення інвестицій в неефективні проекти.

Актуальність проблеми зумовлена тим, що оцінювання стратегічних господарських підрозділів підприємства є важливим підґрунтям у прийнятті вдалих управлінських рішень щодо якісної і кількісної структури господарського портфеля, частоти оновлення та інших аспектів забезпечення

високого рівня обґрунтованості стратегічних маркетингових планів. Найбільш повне задоволення потреб покупців в значній мірі залежить від правильного процесу формування господарського портфеля підприємства, що веде до підвищення реального рівня прибутку, покращення конкурентних позицій та зміцнення економічної стійкості компанії. Тому при розробці стратегії діяльності та розвитку компанії ключову роль відіграє ефективне формування господарського портфеля підприємства та його таких складових, як стратегічні господарські підрозділи.

Проблемам дослідження стратегічного становища господарських підрозділів підприємства присвячені праці таких вчених, як И. Ансофф, Г. Армстронг, Л. В. Балабанової, М.І. Белявцева, О. А. Біловодська, С. Г. Божук, А. В. Войчак, В.Н. Воробйова, С.С. Гаркавенко, Т. А. Гайдаенко, Р. Гріфін, П. Р. Диксон, М. М. Єрмошенко, Л. Н. Ковалик, Ф. Котлер, Є. Крикавський, Т. Д. Маслова, М.Я. Матвіїв, А. Є. Никифоров, В. Є. Ніколайчук, А. Ф. Павленко, В. П. Пелішенко, І. Л. Решетнікова, В. Яцура.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення пропозицій та заходів щодо покращення стратегічного становища господарських підрозділів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

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

- визначити сутність стратегічних господарських підрозділів та господарського портфеля підприємства;
- розглянути методичні засади визначення та оцінювання фактичного становища стратегічних господарських підрозділів підприємства;
- надати маркетингову характеристику ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» та проаналізувати показники його діяльності;
- оцінити фактичне становища стратегічних господарських підрозділів підприємства за допомогою модифікованої матриці БКГ;
- проаналізувати господарські підрозділи Золотоніського маслоробного комбінату методом Дібба-Сімкіна;

- окреслити основні напрями покращення стратегічного становища господарського портфеля підприємства;
- запропонувати захід та оцінити результатів від його впровадження;
- визначити вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є стратегічні господарські підрозділи ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Предметом дослідження у даній роботі є теоретичні та методичні основи визначення та оцінювання стратегічного становища господарських підрозділів підприємства.

Методами дослідження у кваліфікаційній роботі є кабінетні і польові. Основними методами кабінетних досліджень, які застосовані в роботі, є традиційний аналіз (аналіз діяльності підприємства, конкурентів, ринків), case-study (глибинне вивчення ситуації, що склалася), контент-аналіз (аналіз інформаційних матеріалів, моніторинг рекламних текстів щодо товарів конкурентів), економіко-математичні методи. Основними методами польових досліджень, які використані в роботі, є спостереження і опитування.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінка, включаючи 15 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел налічує 50 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНОВИЩА ГОСПОДАРСЬКИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегічних господарських підрозділів та господарського портфеля підприємства

Стратегічний господарський підрозділ (СГП) або англійською мовою: *strategic business unit* – це виокремлена сфера бізнесової діяльності фірми, яка відповідає за певний вид її ринкової діяльності. СГП може охоплювати важливий підрозділ фірми, кілька товарних груп або навіть один товар чи товарну марку, яку виробляє фірма.

Стратегічний господарський підрозділ характеризується такими параметрами, як певний вид продукції, який включає товари і / або послуги; специфічні потреби, які мають бути задоволені; певна група споживачів; конкурентні переваги фірми [48, с. 175].

Основними рисами, які характеризують стратегічні господарські підрозділи, є:

- 1) СГП охоплює певний вид бізнесу (або кілька взаємозв'язаних видів бізнесу), який відокремлений від інших у межах фірми;
- 2) СГП має своє коло конкурентів, яких він намагається наздогнати і перевершити;
- 3) кожним СГП керує окремий менеджер, який відповідає за його стратегічний розвиток.

Основне завдання стратегічного маркетингу щодо стратегічного господарського підрозділу полягає у визначенні конкурентного стану цього підрозділу на ринку та напрями його стратегічного розвитку. Для цього використовується здебільшого інструментарій матричного аналізу (матриці І.

Ансоффа, Бостонської консультативної групи, Мак-Кінсі – Дженерал Електрик, матриця Дібба-Сімкіна, стратегічна модель Портера тощо).

Сукупність усіх стратегічних господарських підрозділів у межах фірми формує портфель бізнесу фірми або господарський портфель. Завдання стратегічного маркетингу щодо управління портфелем бізнесу фірми такі:

- зміцнювати становище стійких прибуткових СГП;
- розвивати, інвестувати перспективні СГП;
- виключати з діяльності неприбуткові, безперспективні СГП;
- формувати нові СГП [24, с. 63].

При розробці стратегії діяльності та розвитку диверсифікованих підприємств ключове значення має формування господарського портфелю. Від його складу залежать результати роботи підприємств як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді. Це пояснюється тим, що господарський портфель підприємства відображає ті сфери діяльності підприємства на які будуть направлені стратегічні рішення та заходи.

Зважаючи на високий ступінь диверсифікованості підприємств залізничного транспорту перед ними також постає завдання формування ефективного господарського портфелю.

Під господарським (корпоративним) портфелем підприємства розуміють сукупність окремих напрямків діяльності підприємства. Господарський портфель повинен відповідати можливостям підприємства і конкретним умовам зовнішнього середовища. Підприємство на основі аналізу господарського портфелю, що періодично проводиться, повинно визначати, які напрямки діяльності слід розвивати і в якому ступені, а які – ліквідувати. При розробці стратегій розвитку господарський портфель може бути розширений за рахунок включення в нього нових видів діяльності.

Необхідність формування господарського портфелю та управлінням ним обумовлено розширенням діяльності сучасних підприємств. Так, до початку 60-х років ХХ ст. у країнах з розвинутою ринковою економікою більшість середніх і практично всі великі підприємства перетворилися в корпорації, що

випускають різноманітну продукцію й виходять із нею на численні товарні ринки. І якщо в першій половині ХХ століття ринки швидко розвивалися й зберігали свою привабливість для підприємств, то до початку 60-х років перспективи ринків сильно різнилися, від інтенсивного розвитку до занепаду. Ця розбіжність виникла через розходження в ступені насичення попиту, місцеві економічні, політичні і соціальні умови, конкуренцію, різні темпи відновлення технологій [17, с. 176].

Збільшення напрямків господарювання – диверсифікованість підприємницької діяльності – стала одним з методів реагування підприємства на зміни в зовнішньому середовищі й вимоги ринку. У зв'язку з появою таких факторів, як зниження темпів росту, інфляція, швидка зміна технологій, посилення ролі різних соціально-політичних обмежень, зростаючий вплив керівництва держави на економіку, жорсткість конкуренції й вторгнення іноземних конкурентів, перед підприємствами постало завдання управління набором диверсифікованої продукції на ринках із великою кількістю перспектив.

З метою забезпечення ефективного господарювання та конкурентоспроможності продукції диверсифіковані підприємства повинні визначити види діяльності, якими слід займатися, їх структуру, тобто сформувати господарський портфель [32, с. 111].

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

До першої групи відносять стратегічну підрозділ господарювання (СГП). Управлінське значення СГП полягає в тому, що вона дає можливість

диверсифікованим підприємствам раціоналізувати організацію різнорідних сфер бізнесу, а також допомагає зменшити складність підготовки стратегії.

I. Ансофф визначає СГП, як «...окремих сегмент оточення, на який підприємство має (або хоче одержати) вихід». Далі він указує, що, «... СГП характеризується як певним видом попиту (потреб), так і певною технологією». Тобто, I. Ансофф трактує стратегічну зону господарювання як попит на продукцію, для виготовлення якої необхідна певна технологія [1, с. 288]. До другої групи одиниць стратегічного аналізу, що формують господарський портфель підприємства, відносять: стратегічний господарський центр; стратегічні одиниці бізнесу; стратегічні господарські підрозділи; стратегічні елементи бізнесу.

Стратегічний господарський центр – це організаційна одиниця всередині фірми, яка відповідальна за вироблення стратегічних позицій підприємства в одній або декількох зонах господарювання.

Стратегічний господарський підрозділ – це структурна одиниця диверсифікованої корпорації, що займається одним видом діяльності (бізнесу), або просто певний вид бізнесу [7, с. 396].

Стратегічні одиниці бізнесу (СОБ) – незалежні одна від одної сфери діяльності підприємства, які характеризуються певним продуктом (або групою продуктів), колом клієнтів і особливих ринкових завдань. Слід зазначити, що до СОБ відносяться господарські підрозділи, якщо вони:

- обслуговують ринок, а не працюють на інші підрозділи в складі корпорації (західні фахівці вважають, що якщо більше 60 % продукції, виробленої однією одиницею, використовуються усередині корпорації іншою виробничою одиницею, то їх доцільно розглядати як одну СОБ);
- мають своїх споживачів і конкурентів;
- керівництво СОБ контролює ключові фактори успіху на ринку.

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

Зазначені вище терміни вчені розглядають як синоніми, але тільки з визначення стратегічних одиниць бізнесу стає зрозумілим яка стратегічна задача підрозділу, що виділяється. Тому в подальшому будемо використовувати термін «стратегічні одиниці бізнесу» [14, с. 34].

До третьої групи одиниць аналізу відносять стратегічний сегмент, який представляє собою напрямок діяльності підприємства, що характеризується унікальною комбінацією ключових факторів успіху, отриманої в результаті аналізу наявних і можливих ресурсів у розглянутому періоді часу. Основна відмінність стратегічного сегменту в тому, що з одного боку, це елемент внутрішнього середовища, а з іншої - він включає елементи зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що терміни «стратегічна зона господарювання» та «стратегічна одиниця бізнесу» вперше застосувала фірма «General Electric». З розширенням господарських операцій, ростом розмірів підприємства, інтернаціоналізацією його діяльності зросло навантаження на систему управління підприємством у цілому. Зштовхнувшись із цим, General Electric пішла на радикальну реорганізацію, розділивши всі види бізнесу на кілька десятків одиниць бізнесу, які можуть діяти як незалежні господарські організації, що обслуговують окремі сегменти товарного ринку. Такі самостійні господарські підрозділи підприємства одержали назву стратегічних одиниць бізнесу.

Основою для прийняття такого рішення була система «планування-програмування-розроблення бюджету» (ППБ), яку запровадили в Міністерстві оборони США. Р. МакНамара і Дж. Хітч розробили новий підхід до прогнозування стану зовнішнього середовища. На відміну від попередньої практики, коли прогноз складала кожна функціональна служба, виходячи з власних інтересів, у системі ППБ зовнішнє середовище розподілялося на «поля стратегічних завдань», яке і є СГП.

Співвідношення понять стратегічної зони господарювання і стратегічної одиниці бізнесу показано на рис. 1.1. Верхня частина рисунка показує, що СГП

характеризується як певним видом попиту (потреб), так і певною технологією. Наприклад, до 1950 р. потреба в посиленні слабких електричних сигналів задовольнялася за допомогою технології електровакуумних ламп. Винайдений в 1948 р. транзистор, став основою конкуренції в технології напівпровідників.

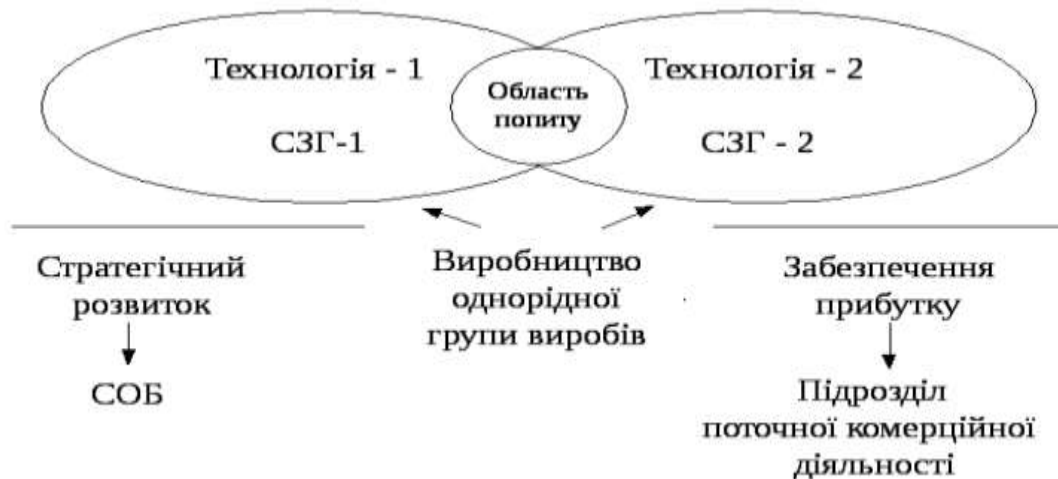


Рис.1.1. Стратегічні зони господарювання та стратегічні одиниці бізнесу

Джерело: [27]

Потреба в посиленні слабких сигналів разом з напівпровідниковою технікою складає одну СГП, перспективи якої після 1950 р. стали зменшуватися. Та ж сама потреба плюс транзисторна технологія - інша зона, надзвичайно перспективна у той час [28, с. 254].

Як показує цей приклад, тільки на зміну однієї технології приходить інша, проблема їх співвідношення стає для підприємства справою найважливішого стратегічного вибору: зберігати (і як довго) традиційну технологію або переходити на нову, через яку певна частина продукції, що випускається підприємством, виявляється застарілою. Є дуже багато прикладів того, як підприємства, не використовуючи вигоди розробки СГП, зберігають свою колишню продукцію навіть після того, як вона вже застаріла.

Як показує нижня частина рис. 1.1, після вибору СГП підприємство повинно розробити відповідну номенклатуру виробів. Відповідальність за вибір галузі діяльності, розробку конкурентоспроможних виробів і збутових стратегій лежить на СОБ. Як тільки номенклатура виробів розроблена,

відповідальність за реалізацію прибутку лягає на підрозділи поточної комерційної діяльності.

Необхідно зазначити, що СОБ може бути організована як для обслуговування однієї СГП, так і для декількох. Така ситуація виникає, якщо для обслуговування різних СГП необхідні, одна і та ж техніка наприклад, один і той же рухомий склад; коли дві СГП представляють собою філіали одного підприємства-клієнта та можуть бути об'єднанні в одну СОБ для більш тісного контакту з керівництвом підприємства; у випадку коли СГП незначні; з метою максимальної завантаженості потужностей СОБ [21, с. 276].

Таким чином, господарський портфель підприємства може бути скомплектований з двох або трьох видів одиниць стратегічного аналізу. По-перше, це повинні бути одиниці зовнішнього та внутрішнього середовища (СГП та СОБ), а по-друге, наряду з СГП та СОБ до господарського портфелю можуть бути включені стратегічні сегменти (СС).

Можливі варіанти складу господарського портфелю представлено на рис. 1.2.

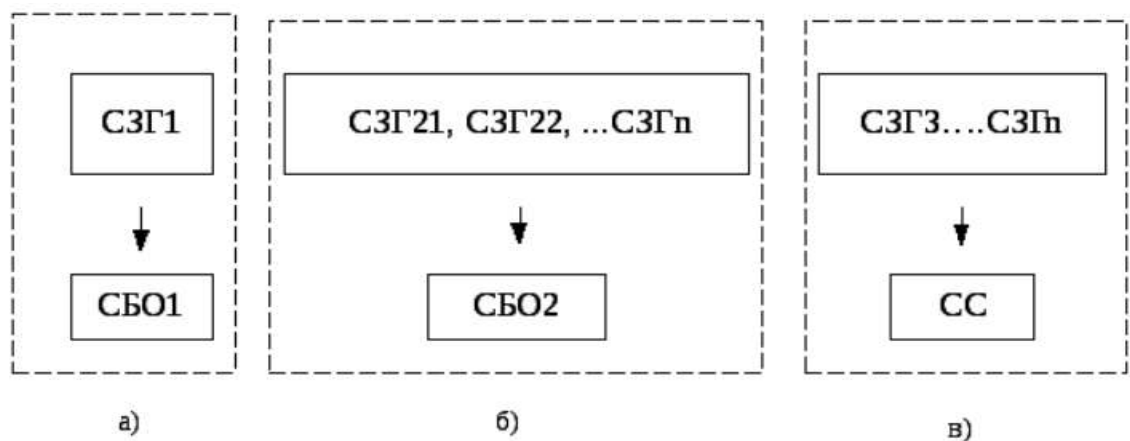


Рис. 1.2. Склад господарського портфелю підприємства

Джерело:[18, с.28]

В цілому формування господарського портфелю підприємства представляють у вигляді етапів портфельного аналізу, виділяючи при цьому наступні завдання:

1. Стратегічна сегментація (виділення СГП і СОБ).

2. Визначення поточних ринкових позицій СОБ.
3. Визначення пріоритетів розвитку господарського портфеля.
4. Визначення напрямів стратегічного розвитку СОБ.
5. Зниження стратегічної вразливості портфелю.
6. Оптимізація господарського портфелю.
7. Досягнення рівноваги між довго – і короткостроковими перспективами розвитку.
8. Оптимальний розподіл ресурсів між СОБ.

У зв'язку з тим, що в основі формування господарського портфелю лежить стратегічна сегментація розглянемо більш детально підходи до проведення цього процесу. Виділення СГП та СОБ відбувається в результаті сегментації ринку і є першим етапом формування господарського портфеля підприємства. Стратегічна сегментація являє собою вибір цільових сегментів ринку (СГП), які найповніше відповідають можливостям підприємства та особливостям розвитку ринку і на які підприємство претендує (має або хоче отримати вихід).

Існують різні способи ідентифікації цільових груп споживачів. Більшість дослідників вважають, що сегментацію здебільшого здійснюють у два етапи: макро- і мікросегментація.

Макросегментація – це ідентифікація ринку товару, яка враховує групи споживачів і набір функцій, що ґрунтується на конкретній технології. Макросегментація може здійснюватися за такими критеріями: потреба, технологія, тип споживачів, географічний район [20, с. 98].

Сегментація істотно залежить від виду товару, який реалізують на ринку. Наприклад, для сегментації ринку споживчих товарів найчастіше визначальними є географічні, демографічні, соціально-економічні та поведінкові критерії. Для товарів виробничого призначення першочергове значення мають географічні, технологічні, юридичні й економічні критерії.

Детальніший аналіз різноманітних потреб всередині ринків товару здійснюють на етапі мікросегментації. Очевидно, що споживачі в межах

певного ринку товару зацікавлені в однаковій функції, наприклад, у точному відліку часу при купівлі годинника. Однак вони можуть мати специфічні очікування або переваги щодо цієї функції чи додаткових послуг, які її супроводжують.

Мікросегментація – це процес визначення груп споживачів (сегментів) у межах ідентифікованого ринку товару. За законом Парето, 20 % споживачів купують 80 % від загальної кількості конкретного виду продукції. Зрозуміло, що це співвідношення не є постійним і може становити 18:82 чи 25:75, але значення закону від цього не змінюється: він є справедливим як для споживчих товарів, так і для товарів виробничого призначення [20, с. 102].

Мікросегментація для товарів споживання може здійснюватися на основі соціально-демографічних характеристик споживачів (соціально-демографічна чи описова сегментація); вигод, на які претендують потенційні клієнти (сегментація за вигодами); стилю життя (соціально-культурна сегментація); характеристик поведінки при купівлі (поведінкова сегментація).

В цілому процес сегментації здійснюють згідно з певною послідовністю: встановлення принципів сегментації; визначення методів сегментації; визначення критеріїв сегментації; вибір цільового ринку; вибір цільового сегменту.

1.2. Методичні засади дослідження стратегічного становища господарських підрозділів підприємства

Успіх управління товарним асортиментом компанії-виробника багато в чому залежить від такого фактора, як збалансованість поєднання нових, що розвиваються і вже зрілих товарів в портфелі компанії. Одним з найвідоміших і поширених на практиці методів портфельного аналізу, за допомогою якого можливо класифікувати різні комбінації товарів і послуг фірми, є матриця БКГ (Boston Consulting Group, BCG» зростання – частка ринку»). Дана матриця була

розроблена на початку 1970-х рр. Бостонської Консалтингової Групою і її засновником Б. Д. Хендерсенем. Метою створення і функціонування матриці BCG є оцінка товарів компанії в залежності від їх частки на ринку і темпу зростання ринку даного товару.

Темп приросту ринку, %	Високий	20	"Зірка"	"Знаки запитання", "Дика кішка"
	Низький	10	"Дійна корова"	"Собака"
			2	1
			Висока	Мала
			Відносна доля ринку	

Рис. 1.3. Матриця БКГ

Джерело:[28, с.224]

У матриці БКГ виділяють чотири групи товарів:

1. «Важкі діти». Це нові товари, у яких спостерігається високий темп зростання продажів, низька норма прибутку в короткостроковому періоді і високі витрати на їх підтримку і розвиток. Відносно даних товарів застосовуються стратегії інвестування або селективного розвитку.

2. «Зірки». Це товари - лідери ринку, що росте з високим темпом зростання продажів і високим рівнем прибутку, але високими витратами на просування. Відносно даних товарів застосовується стратегія збереження лідерства.

3. «Дійна корова». Це товари - лідери стагнуючого ринку з високим рівнем прибутку, з незначними інвестиціями на розвиток і просування, але без подальшої перспективи зростання. Для цих товарів застосовується стратегія отримання максимального прибутку, що спрямовується на розробку нових товарів і послуг і підтримання товарів-зірок.

4. «Собаки». Це нові товари, які зазнали невдачі або товари падаючого ринку, які характеризуються низькою нормою прибутку або збитковістю і практично відсутністю можливостей щодо зростання продажів. У відношення даних товарів застосовується стратегія відходу з ринку або зниження активності. Альтернативою може бути оновлення або репозиціонування товару.

Матриця Бостонської консультативної групи (матриця росту).

В основі матриці лежить твердження: «із збільшенням ринкової частки зменшуються питомі витрати виробництва і зростає прибуток у результаті економії на масштабах виробництва».

Етапи побудови матриці Бостонської консультативної групи. На основі стратегічного аналізу визначаємо діапазон зміни розміру ринків збуту підприємства і відкладаємо його на вертикальній лінії матриці. На горизонтальній лінії матриці відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських підрозділів підприємства (в напрямку від найбільшого до найменшого) [7, с.123].

Поле матриці, яке ми отримали, необхідно розділити на чотири квадранти. Горизонтальна лінія розділу для матриці проходить через середнє для підприємства в цілому значення зміни росту ринку. Вертикальна лінія розподілу поля матриці проходить через те значення відносної ринкової частки, за якого починає діяти ефект дослідної кривої. Якщо, наприклад, вертикальна лінія розподілу проходить через значення 1,5, то це означає, що переваги, пов'язані з економією витрат, починають виявлятися тоді, коли ринкова частка підприємства перевищує ринкову частку найбільшого конкурента в 1,5 рази. Існує й інший підхід до проведення вертикальної лінії розподілу поля матриці: вона проходить через значення відносної ринкової частки, яке дорівнює одиниці.

Кожний стратегічний господарський підрозділ розміщуємо на полі матриці відповідно до значення його відносної ринкової частки та темпу росту його ринку збуту. Позицію кожного СГП у матриці показуємо у вигляді кола,

діаметр якого відповідає питомій вазі обсягу продажу певного СГП у загальному обсязі продажу підприємства [7, с.124].

У табл. 1.1. наведено позиції основних видів стратегічних господарських підрозділів матриці БКГ.

Таблиця 1.1

Матриця БКГ

Темпи росту ринку збуту	Відносна ринкова частка	
	Висока	Низька
Високі	<p>«Зірки»</p> <p>Ринкові лідери, Перспективний ринок збуту, Приносять прибутки, Потребують значних інвестицій. Стратегічні альтернативи: підтримання конкурентних переваг</p>	<p>«Важка дитина»</p> <p>Перспективний ринок збуту, Невеликі прибутки, Незначна ринкова частка, Потребують значних інвестицій. Стратегічні альтернативи: інтенсифікації зусиль (розвитку); збір урожаю; елімінація</p>
Низькі	<p>«Дійні корови»</p> <p>Високі прибутки, Невеликі потреби в інвестуванні, Ринок збуту зменшується. Стратегічні альтернативи: підтримання конкурентних переваг, збір урожаю</p>	<p>«Собаки»</p> <p>Неперспективний ринок збуту, Низькі прибутки, Низька конкурентоспроможність, Слабкі ринкові позиції. Стратегічні альтернативи: елімінація; збір урожаю; інтенсифікації зусиль, (розвитку)</p>

Джерело: [7, с. 128]

Згідно з положенням у матриці виділяють чотири основні види стратегічних господарських підрозділів підприємства:

1. Група «Важка дитина» («знаки питання», «дикі кішки») – це ті СГП, які діють на швидкозростаючому ринку збуту, але не мають на ньому конкурентних переваг (їх ринкова частка невелика). Маркетингові стратегії щодо «Важкої дитини»: інтенсифікація зусиль, стратегія «збору урожаю», елімінація.

2. Група «Зірки» – це ті СГП підприємства, які є ринковими лідерами. Вони приносять підприємству певний прибуток, але потребують ще більших

капіталовкладень. Основна маркетингова стратегія щодо зірок – стратегія підтримання конкурентних переваг.

3. Група «Дійні корови» – такі СГП підприємства, товари яких досягли фази зрілості і приносять великі прибутки за незначних потреб у фінансуванні (оскільки ринок звужується, а не зростає). Маркетингові стратегічні альтернативи щодо «дійних корів»: підтримання конкурентних переваг, стратегія «збору урожаю».

4. Група «Собаки» («кульгаві качки») – такі СГП підприємства, товари яких перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика). Маркетингові стратегічні альтернативи щодо «собак»: стратегія «збору урожаю», елімінації, стратегія інтенсифікації зусиль (тільки, якщо ринок має перспективу росту) [8, с.88].

Згідно з матрицею Бостонської консультативної групи, виділяють чотири основні різновиди маркетингових стратегій (табл. 1.2).

Значення і переваги матриці Бостонської консультативної групи:

- ✓ матриця дає змогу порівняти конкурентні позиції СГП у складі портфеля бізнесу підприємства;
- ✓ матриця дає змогу раціонально розподіляти ті фінансові ресурси, які має підприємство (первинне призначення цієї матриці полягало у визначенні потреб і напрямів фінансування диверсифікованих підприємств);
- ✓ матриця дає можливість визначення стратегій подальшого розвитку СГП підприємства;
- ✓ матриці властива певна простота використання: визначення ринкової частки і темпів росту ринку не потребують надто великих зусиль [8, с. 88].

Недоліки матриці Бостонської консультативної групи:

- ▶ матриця враховує лише два фактори – ринкову частку і темп росту ринку, інші важливі фактори. Які можуть впливати на стратегічний стан і розвиток підприємства (якість товарів, витрати на маркетинг, інтенсивність інвестицій тощо). Залишаються поза увагою;

Стратегії матриці БКГ та їх характеристика

Стратегія	Характеристика
Стратегія інтенсифікації зусиль (розвитку)	Виділенні фінансових коштів для певного СГП підприємства для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою підвищення його ринкової частки. Використовується для перспективних «важкої дитини», «собак»
Стратегія підтримання конкурентних переваг	Відстоювання СГП своїх ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки. Передбачає вкладання певних коштів, але менших, ніж у попередній стратегії. Використовується для: «зірок», «дійних корів».
Стратегія «збору урожаю»	Зменшення маркетингових зусиль стосовно слабких СГП підприємства, які втрачають свої ринкові позиції і не мають можливості їх поновити, але ще можуть приносити певні прибутки впродовж деякого часу. Використовується для: слабких «дійних корів», які втрачають ринкову частку і потребують надто великих капіталовкладень для її відстоювання; «важкої дитини», які не можуть перейти в «зірку», «собак».
Стратегія елімінації	Виключення СГП зі складу портфеля бізнесу. Застосовується для тих СГП, які втратили свої ринкові позиції і потрапили (або мають перспективу потрапити) до зони збитків, – «собак», «важка дитина».

Джерело: [8, с.26]

► матриця пропонує кілька стратегічних альтернатив щодо кожного СГП, і неправильний вибір стратегії може призвести до негативних наслідків [8, с.89].

Для нівелювання останнього недоліку використовують модифіковану матрицю БКГ на основі даних самої компанії. Так, наприклад, по вертикальній осі вказують темп приросту прибутку, а по горизонтальній осі - частку

прибутку кожного виду діяльності і середню кордон проводять або використовуючи закон Парето (20% товарів забезпечують 80% прибутку), або на половині максимального значення. При використанні закону Парето підсумовують частки прибутку товарів, які ранжовані за зменшенням і середня межа проводиться на величині частки товару, на якому сума часткою перевищує 80%.

Для фірм, які діють на кількох товарних ринках, цілком природною є ситуація, коли привабливість цих ринків різна. Різною також може бути і конкурентоспроможність стратегічних бізнес-одиниць, які входять до складу фірми. Визначення стратегій для кожної СБО здійснюється на основі портфельного аналізу.

Портфельний аналіз (портфоліо-аналіз, або аналіз господарського портфеля) дозволяє визначити шанси та ризики СБО і стратегії розвитку для кожного з них. Збалансований господарський портфель складається з товарів, які перебувають на різних етапах життєвого циклу. Для підтримки товарів, які перебувають на етапі зростання і потребують для збільшення обсягів збуту інтенсивної реклами набагато більших ресурсів порівняно з товарами на ринках з малими темпами зростання, використовуються кошти, зароблені іншими СБО [16, с. 127].

У матриці БКГ індикатором привабливості ринку є темпи зростання ринку та конкурентоспроможності – відносна ринкова частка (стосовно найнебезпечнішого конкурента). На вертикальній лінії матриці відкладаємо середнє значення показників темпів зростання ринків збуту, на яких діє підприємство. На горизонтальній лінії відкладаємо значення показника відносної частки ринку, який може дорівнювати одиниці (якщо частки ринку фірми та її конкурента однакові), бути більшим (якщо фірма займає більшу ринкову частку) або меншим (якщо частка ринку фірми менша за частку ринку конкурента). Далі поле матриці ділять на чотири квадрати. Вертикальна лінія проходить через точку 1 або 1,5, горизонтальна – через середнє значення показників темпів зростання ринків, на яких діє підприємство. Положення кожного

підрозділу зображується у вигляді кола, діаметр якого відображає питому вагу обсягу продажу СБО у загальному обсязі продажу цієї фірми.

Відповідно до позицій у матриці визначають чотири типи СБО, за кожним з яких можуть бути визначені маркетингові стратегії:

Група «Важкі діти» – це СБО, які перебувають на початковому етапі життєвого циклу і потребують значних коштів для їх підтримки. Високі показники темпу зростання ринку і низький показник відносної частки ринку потребують значних фінансових витрат і зумовлюють вибір стратегії, спрямованої на збільшення частки ринку. Отже, перша альтернатива маркетингової стратегії – інтенсифікація зусиль і вкладання коштів у розвиток такого СБО або виключення такого СБО зі складу портфеля фірми [16, с. 130].

Група «Зірки» – СБО, які перебувають на етапі зростання життєвого циклу, є лідерами на даному ринку і потребують значних коштів для підтримання росту. Отже, прибуток, отриманий цими СБО, практично йде на їхню підтримку. Маркетингова стратегія, адекватна позиції, яку займають «зірки» – стратегія підтримання конкурентних переваг. З часом «зірки» перетворюються на «дійних корів».

Група «Дійні корови» – СБО, які перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки, які використовуються для фінансування інших СБО. Наявність кількох «дійних корів» у портфелі фірми збільшує її фінансові можливості. Маркетингова стратегія для цих СБО – стратегія «збору врожаю» і підтримання конкурентних переваг.

Група «Собаки» – СБО, які перебувають на етапі спаду життєвого циклу і позиція яких є найменш привабливою (низькі темпи зростання і низька частка ринку). Дві стратегічні альтернативи актуальні для даного СБО – це стратегія розвитку (яка використовується дуже рідко для перспективних «собак») і за якої отриманий прибуток спрямовується для розвитку «важких дітей» та «зірок», але пріоритетною стратегією для «собак» вважається стратегія елімінації – поступове виведення таких СБО з портфеля підприємства.

Модель БКГ має свої переваги – простота використання, незначні витрати, пов'язані з визначенням темпів зростання ринку і відносної частки ринку, можливість порівняти конкурентні позиції СБО, недоліки – це й обмеженість критеріїв, за якими оцінюється СБО, і проблеми, пов'язані з визначенням стратегій для СБО, позиція яких може бути означена як «середня» [16, с. 134].

Результати аналізу складу господарського портфеля фірми дають можливість оцінити ступінь збалансованості портфеля підприємства.

Товарний портфель вважається збалансований, якщо:

- частка СГП із групи «Дійна корова» є не меншою \geq , ніж 45-50 %;
- частка СГП із групи «Зірка» є не меншою \geq , ніж 20-30 %;
- частка СГП із групи «Важкі діти» є не меншою \geq , ніж 20-15 %;
- частка СГП із групи «Собака» не перевищує \leq 5 %.

Товарний портфель вважається НЕ збалансований, якщо:

- ✓ в асортиментному портфелі відсутні (або їхня частка незначна) товари, що є джерелами фінансування для компанії (товари із групи «Дійна корова»);
- ✓ немає чи недостатньо нових товарів (із групи «Собака»).

Незбалансованість товарного портфеля – це розповсюджена проблема великих і середніх компаній, як виробничих, так і торгівельних [38, с. 76].

Найпопулярніші методики аналізу господарського портфеля організації зводяться до побудови двовимірних матриць, одна з її осей – оцінка перспектив розвитку ринку, а інша – оцінка конкурентоспроможності відповідних СОБ. Незалежно від того, яку з методик застосовують, портфельний аналіз проводиться за однією схемою: СОБ оцінюють з позицій відносної конкурентоспроможності (порівняно з основними конкурентами) і перспективи розвитку (зростання) відповідних СЗГ [26, с.312].

У даній методиці весь товарний асортимент аналізується за двома показниками обсяг продажів і внесок в покриття витрат. Обсяг продажів являє собою товарообіг по групі товарів в грошовому вираженні, а внесок в покриття

витрат дорівнює різниці між обсягом продажів і змінних витрат по даній групі. Тут не враховуються постійні витрати, тому часто використовується термін маржинальний дохід.

Використовуються дані про динаміку продажів і собівартості продукції (що включає тільки змінні витрати, без урахування постійних). На основі співвідношення обсягу продажів у вартісному вираженні і вкладу в покриття витрат товар відноситься до однієї з чотирьох груп.

Дуже важливе значення займає збалансованість господарського портфелю підприємства, вона впливає на прибутковість компанії, тобто наскільки підприємство має змогу покривати затрати одних СГП іншими, та навпаки. Структура господарського портфелю підприємства є збалансованою, якщо частка усіх її груп відповідає нормативним значенням.

При більш широкому асортименті у конкурентів, споживачі можуть віддати перевагу їм в майбутньому. Отже, важливо відстежувати користуються попитом, присутню в асортименті конкуруючого підприємства.

Існуючі ринкові тенденції, наприклад, зростаюча популярність прихильників до здорового способу життя диктує виробникам наявність спеціальних продуктів в асортименті.

Провівши таку діагностику свого асортименту, компанія може визначити перспективи розвитку асортименту на найближчий період, знайти кошти підвищення його прибутковості. Виробити різні стратегії підтримки або відновлення балансу свого продуктового портфелю [11, с.64].

Доведено, що виробничі витрати дуже чутливі до асортименту. Наприклад, скорочення наполовину асортименту підвищує продуктивність на 30%, скорочує витрати на 17% і істотно знижує точку беззбитковості. Повторне скорочення асортименту підвищує продуктивність на 75%, скорочує витрати на 30% і знижує точку беззбитковості більш ніж на 50%.

У більшості випадків зі збільшенням асортименту витрати збільшуються – зазвичай на 20-35% на одиницю продукції при подвоєнні асортименту. Це теорія, перевірена на практиці, однак, надмірне скорочення асортименту крім

зниження виробничих витрат може також привести до різкого зниження продажів, так як вузький асортимент не буде задовольняти споживачів. Необхідно так збалансувати асортимент, щоб підприємство не несло зайвих виробничих витрат, а споживач залишився задоволений запропонованою йому продукцією.

Доведено, що виробничі витрати дуже чутливі до асортименту. Наприклад, скорочення наполовину асортименту підвищує продуктивність на 30%, скорочує витрати на 17% і істотно знижує точку беззбитковості. Повторне скорочення асортименту підвищує продуктивність на 75%, скорочує витрати на 30% і знижує точку беззбитковості більш ніж на 50%.

У більшості випадків зі збільшенням асортименту витрати збільшуються - зазвичай на 20-35% на одиницю продукції при подвоєнні асортименту. Це теорія перевірена на практиці, однак, надмірне скорочення асортименту крім зниження виробничих витрат може також привести до різкого зниження продажів, так як вузький асортимент не буде задовольняти споживачів. Необхідно так збалансувати асортимент, щоб підприємство не несло зайвих виробничих витрат, а споживач залишився задоволений запропонованою йому продукцією[11, с.112]. До такого оптимального результату повинна привести описана вище методика аналізу та управління асортиментом. Провівши таку діагностику свого асортименту, компанія може визначити перспективи розвитку асортименту на найближчий період, знайти кошти підвищення його прибутковості. І розробити різні стратегії підтримки або відновлення балансу свого продуктового портфеля.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНОВИЩА ГОСПОДАРСЬКИХ ПІДРОЗДІЛІВ ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Маркетингова характеристика Золотоніського маслоробного комбінату

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» був збудований в 1932 році. На той час завод виробляв лише один вид молочної продукції – вершкове масло (400 кг на добу), проте справжнього розквіту підприємство досягло у 70-ті роки.

Комбінат знаходиться за адресою: 19701, Черкаська область, м. Золотоноша, вул. Галини Лисенко, 18. З 2000 року підприємство входить до складу групи компаній «Молочний Альянс». Основні види діяльності:

- перероблення молока, виробництво масла та сиру;
- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами.

За період з 2006 року, коли підприємство було перепрофільовано на випуск твердих сирів, капітальні інвестиції Групи в розвиток виробництва склали більше 80 млн. грн. У 2006 році на підприємстві встановлено нову технологічну лінію для виробництва твердих сирів, тому сьогодні Золотоніський маслоробний комбінат – це високорозвинене підприємство з повністю автоматизованим процесом.

Підприємство має власну зареєстровану торгову марку: «Златокрай», продукція якої користуються популярністю не лише в Україні, але й далеко за її межами (рис.2.1).



Рис. 2.1. Власна торгова марки ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Джерело:[19]

Торгова марка «Златокрай» – це відомий в Черкаській області регіональний бренд, під яким виробляються тверді сири і вершкове масло. Завдяки відданості до роботи фахівців сирної справи Золотоніського маслоробного комбінату, технологічним досягненням в області сироваріння, а також турботі про переваги споживачів, під ТМ «Златокрай» виробляються якісні сорти сиру, як традиційні, так і інноваційні – розробки заводу, а також високоякісне натуральне вершкове масло і плавлений сир. Продукція ТМ «Златокрай» як не можна краще відповідає стандартам галузі і зберігає відповідні смакові якості.

Місією маслоробного комбінату є – забезпечення людей високоякісними продуктами харчування.

Органами управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є:

- загальні збори акціонерів товариства;
- наглядова рада
- правління;
- ревізійна комісія.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу - 1047 чоловік; середньооблікова чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом – 44; середньооблікова чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу – 2. Структура управління має лінійно-функціональний тип, що забезпечує ефективну комунікацію на всіх рівнях управління (рис. 2.2).

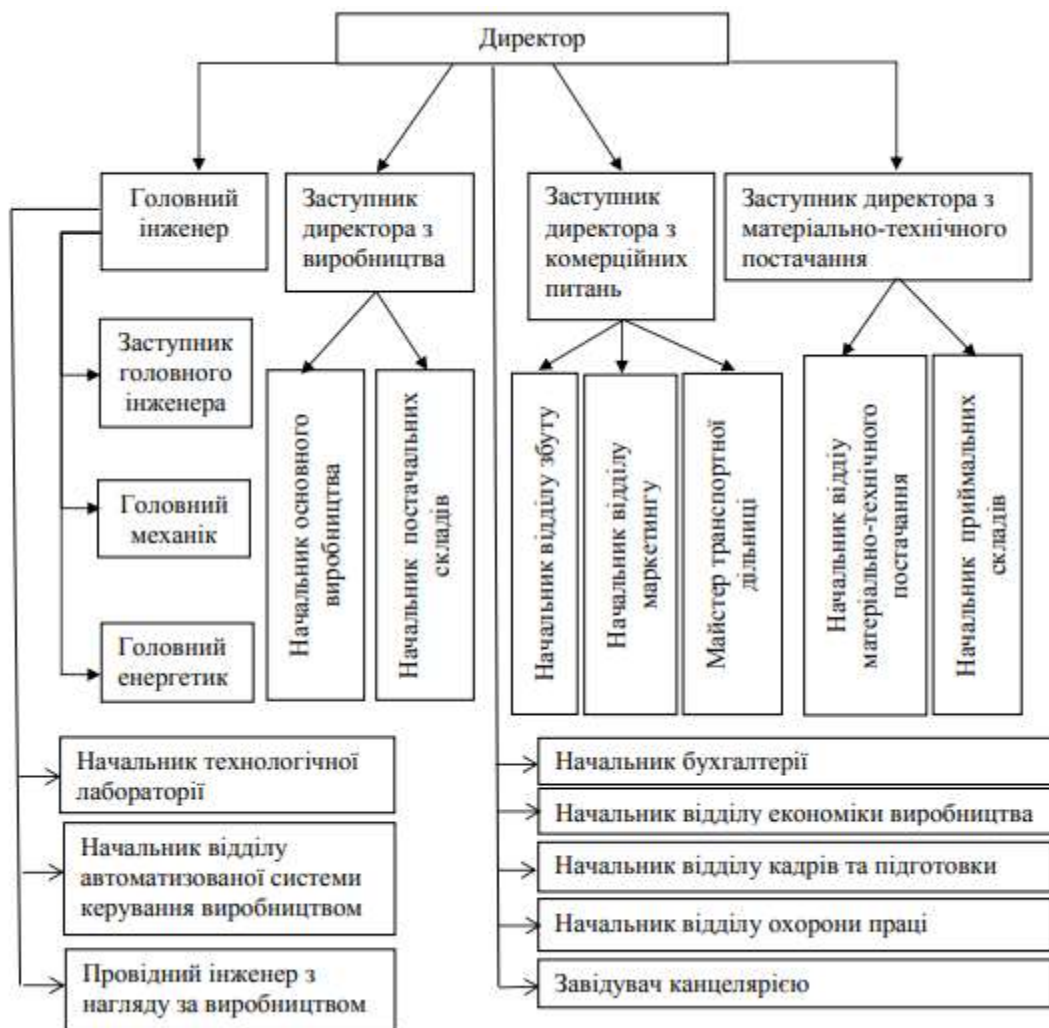


Рис. 2.2. Організаційна структура управління
ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Головне призначення організаційної структури – забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу. До його складу на підприємстві входять: керівник підприємства, керівники підрозділів, фахівці, обслуговуючий персонал (технічний). В рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже – права і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, направлений на досягнення наміченої цілі.

Загальну характеристику маркетингового середовища досліджуваного підприємства представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика внутрішнє маркетингового середовища

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Елемент	Реквізити	Характеристика
Ринок	Конкурентний	Наявність великої кількості покупців та продавців, доступність інформації про кон'юнктуру ринку
Торгова марка	Власна	Златокрай
Споживачі	Люди, домашні господарства, підприємства вторинної переробки	Здійснюється доставка до місць продажу; Прямий продаж підприємствам вторпереробки
Конкуренти	«Гадячсир», Білоцерківський молочний комбінат, Житомирський маслозавод, ТОВ «Українська молочна компанія»	Всі підприємства Черкаської області тат України, які спеціалізуються на аналогічному виді діяльності і не входять до компаній «Молочного альянсу»
Посередники	Роздрібні торгові мережі	Юридичні особи, з якими заключні договори на збут
Постачальники	Оптові дистриб'ютори	Юридичні особи, з якими заключні договори на постачання

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Таким, чином внутрішнє маркетингове середовище підприємства характеризується тим, що воно має великий ринок споживачів, до яких входять домашні господарства та підприємства вторпереробки. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» має прямих конкурентів, які зосереджують свою діяльність на ринку Черкаської області, а також непрямих, які функціонують на ринку України. Основні постачальники сировини маслоробного комбінату – підприємства Польщі та Білорусії, де забезпечується висока якість сировини та високий рівень контролю норм. Комбінат налагодив розповсюджену збутову мережу продукції торгової марки «Златокрай» через основні канали розподілу та посередників – мережі магазинів по Україні.

Основними конкурентними перевагами ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є:

- низька відпускна ціна в навколишньому ціновому сегменті;
- якість і екологічна чистота продукту;
- постійне розширення асортименту;
- наявність власної торгової марки «Златокрай».

Розглянемо та проаналізуємо основні показники економічної діяльності підприємства за даними поданими у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2018 рік	2019 рік	Абсолютне, ±	Відносне, %
1.Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі	тонн	18981,4	14745,1	-4236,3	-22,32
2.Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах	тис. грн.	1122707,4	865585	-257123	-22,90
3.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1052486	1095923	43437	4,13
4.Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	970789	1033451	62662	6,45
5.Адміністративні витрати	тис. грн.	18804	18023	-781	-4,15
6.Витрати на збут	тис. грн.	27194	28266	1072	3,94
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1016787	1079740	62953	6,19
- змінні витрати	тис. грн.	864268,95	933975	69706,2	8,07
- постійні витрати	тис. грн.	152518,05	145765	-6753,2	-4,43
8. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	35699	16183	-19516	-54,67
9.Чистий збиток	тис. грн.	25796	54338	28542	110,65
10.Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	96,61	98,52	1,92	1,98
11.Рентабельність діяльності (продаж)	%	-2,45	-4,96	-2,51	x
12.Рентабельність продукції	%	3,51	1,50	-2,01	x

Джерело: розроблено автором за даними річної фінансової звітності емітента [19]

Проаналізувавши дані табл. 2.2, можна зробити висновок, не всі показники діяльності підприємства збільшились у 2019 році порівняно з 2018 роком. Зменшився обсяг виробництва продукції як у натуральному виразі – на 22,32 %, так і у вартісному виразі на 22,9 %. Також зменшився такий показник

як прибуток від реалізації продукції на 19,52 млн. грн., не дивлячись на те, що чистий дохід (виручка) від реалізації у 2019 році збільшився на 43,44 млн. грн. або на 4,13 %. Це зумовлено тим, що темпи зростання чистого доходу, які складають 4,13% є меншими, ніж темпи зростання повних витрат на виробництво та реалізацію продукції, які становлять 6,19%. Значний вплив на зростання повних витрат на виробництво та реалізацію продукції завдало збільшення собівартості реалізованої продукції та 62,66 млн. грн. та витрат на збут – на 1,07 млн. грн., навіть на тлі зменшення адміністративних витрат 0,78 млн. грн.

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» має чистий збиток у 2019 році у розмірі 54,34 млн. грн., який зріс порівняно із 2018 роком на 28,54 млн. грн, що зумовлено значним перевищенням інших операційних витрат над доходами та значним скорочення останніх у поточному році.

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації у 2018 році збільшились на 1,92 коп., що є дуже негативним чинником. Рентабельність продукції знизилась на 2,01 відсоткових пункти, що є не дуже добре для підприємства, це сталося за рахунок збільшення собівартості реалізованої продукції та збільшення витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації. Так само зменшився і показник рентабельності діяльності.

Підприємству слід приймати кардинальні рішення, щоб покращити своє фінансове становище, у іншому випадку його збитковість буде збільшуватись.

Можна констатувати, що в умовах нестабільної зовнішньоекономічної ситуації, маслоробний комбінат все ж таки докладає зусилля для покращення динаміки власних показників. Однак, не досягаючи при цьому рівня показників 2018 р.

Таким чином, можна зробити висновки, що ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» стабільне підприємство, яке функціонує і розвивається вже 88 років. З роками змінює та перепрофілює свою діяльність під дією зовнішніх факторів. Основні показники діяльності протягом останніх років є задовільними. Комбінат має потужний кадровий склад та перспективну

корпоративну політику. Щодо маркетингової політики, слід зазначити, що у підприємства є власна товарна марка, під якою поширюється вироблена продукція; сформульована місія та мета існування підприємства. Тобто, наявний потужний потенціал для здійснення маркетингової діяльності в майбутньому.

Золотоніський маслоробний комбінат, одне з провідних підприємств молокопереробної промисловості України. Поєднання солідного досвіду молочного виробництва та знань молодих спеціалістів дозволили виробити власну, «особливу» технологію виробництва сухих молочних сумішей та масла.

Сьогодні молочна продукція Золотоніського маслоробного комбінату під торговими марками «Златокрай», «Пирятин», «Славія» користується популярністю не лише в Україні, але й далеко за її межами. Твердий сир задовольняє найвимогливіші смаки споживачів, а суха сироватка та молоко експортуються по всьому світу: в Африку, Пакистан, Індонезію, Японію, Китай, Голландію, Німеччину тощо.

2.2. Характеристика стратегічних господарських підрозділів досліджуваного підприємства

Господарський портфель ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» включає в себе такі основними стратегічними господарськими підрозділами підприємства є: «Масло солодковершкове», «Сир твердий», «Продукт білково жировий», «Суха молочна сироватка», «Сухе знежирене молоко», «Сир м'який» та «Сухе цільне молоко», які виробляються під ТМ «Златокрай», «Пирятин», «Славія».

Продукція відповідає всім стандартам якості. Має сертифікати ДСТУ ISO 9001:2000. Величина виробничої потужності складає 150 т на добу, з кожним роком асортимент продукції підприємства розширюється.

Задля характеристики СГП досліджуваного підприємства проаналізуємо динаміку виробництва продукції окремих господарських підрозділів за даним табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка виробництва продукції у розрізі СГП за 2018-2019 р.р.

Найменування СГП	Вироблено продукції у натуральному виразі, тонн		Відхилення	
	2018 рік	2019 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Масло солодковершкове	3980,7	2256,8	-1723,9	-43,31
Сир твердий	259,6	230,5	-29,1	-11,21
Продукт білково жировий	7141,4	5791,1	-1350,3	-18,91
Суха молочна сиворотка	5699,7	4535,6	-1164,1	-20,42
Сухе знежирене молоко	1158,4	447,4	-711	-61,38
Сир м'який	363,6	314,9	-48,7	-13,39
Сухе цільне молоко	378	1168,8	790,8	209,21

Джерело: розроблено автором за даними річної фінансової звітності емітента [19]

Аналізуючи дані табл. 2.3 можна зробити висновок, що в 2019 році в порівнянні з 2018 роком виробництво продукції у натуральному виразі зменшилося по всіх СГП, окрім сухого цільного молока. Слід відзначити, що зменшення обсягів виробництва є значним – відносне відхилення у бік зменшення коливається у діапазоні від 11,21 до 61,38 %. Найбільші темпи зменшення спостерігаються по СГП «Сухе знежирене молоко» (що в натуральному вираженні становить -711 тонн), найменші темпи зменшення – «Сир твердий» (-29,1 тонн). Причиною даного фактору є збільшення закупівельних цін на 6-10%, а також зниження обсягів виробництва молока.

Певний вплив на формування цін та випуск продукції у 2018-19 роках має зростання вартості молочної продукції на світовому ринку. Додамо, що у осінньо-зимовий період спостерігається дефіцит сировини, що також призводить до зростання цін на цільномолочну продукцію, і зменшення її випуску.

Відносну характеристику СГП проведемо, обчисливши частки, які посідає кожен господарський підрозділ у структурі бізнесового портфеля за даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка структури бізнесового портфеля ТДВ «Золотоніський
маслоробний комбінат»**

Найменування СГП	Вироблено продукції в вартісному виразі, тис. грн.		Структура, %		Відхилення у структурі, %
	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	
Масло солодковершкове	442170,7	264554,11	39,38	30,56	-8,82
Сир твердий	28048,3	28399,17	2,50	3,28	0,78
Продукт білково жировий	432457	355773,43	38,52	41,10	2,58
Суха молочна сироватка	110311,9	99896,58	9,83	11,54	1,72
Сухе знежирене молоко	53564,9	2440,44	4,77	0,28	-4,49
Сир м'який	28126,2	27830,69	2,51	3,22	0,71
Сухе цільне молоко	28028,4	86690,34	2,50	10,02	7,52
Разом:	1122707,4	865584,76	100,00	100,00	0,00

Джерело: розроблено автором за даними річної фінансової звітності емітента [19]

Аналізуючи табл. 2.4, можна стверджувати, що у структурі бізнес портфеля лідируючі позиції ділять між собою СГП «Масло солодковершкове» та «Продукт білково жировий», питома вага яких коливається від 30 до 40 %.

Наступними за величиною частки є СГП «Суха молочна сироватка» та «Сухе цільне молоко», питома вага яких у 2019 році складала відповідно 11,54% та 10,02%. Далі з часткою в межах 3-х відсотків йдуть СГП «Сир твердий» та «Сир м'який». Останню позицію у структурі за результатами 2019 року займає СГП «Сухе знежирене молоко», її питома вага суттєво зменшилась і склала 0,28% у 2019 році порівняно із 4,77% у 2018 році. На цей СГП підприємству треба звернути увагу, тобто за умов наявності попиту на цю продукцію нарощувати обсяги виробництва.

Результати дослідження свідчать про те, що структура асортименту є не стабільною і в 2019 році порівняно з 2018 роком відбулися певні зрушення.

Головна причина – це загальноекономічний спад, що призвів до зниження купівельної спроможності частини споживачів, і вони почали відмовлятися від більш дорогої продукції, або стали купувати її менше, та заміщати її більш дешевою продукцією. Отже, ці дані свідчать про зміни у потребах ринку і споживачів, на які підприємству слід звернути увагу.

2.3. Визначення становища стратегічних господарських підрозділів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за допомогою модифікованої матриці БКГ

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються значним негативним впливом кризових явищ на діяльність суб'єктів господарювання, головне завдання для попередження та подолання небажаних наслідків полягає у виборі адекватних антикризових стратегій розвитку. Провідне місце серед корпоративних та функціональних стратегій підприємства належить маркетинговим бізнес-стратегіям. Це так звані стратегії бізнес-одиниць або портфельні стратегії, які спрямовані на підвищення конкурентної позиції стратегічних господарських підрозділів (СГП).

Визначення становища кожного СГП ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» буде проведено за допомогою матриці БКГ та методу Дібба-Сімкіна. Матриця БКГ є методом розроблення стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства як у межах його окремих стратегічних економічних елементів, так і бізнесу в цілому. Для більш детального аналізу господарського портфеля бізнесу підприємства застосовують метод Дібба-Сімкіна, який дозволяє оцінити склад та структуру бізнесового портфеля підприємства.

Матриця БКГ дозволяє визначити стратегічну позицію за кожним стратегічним господарським підрозділом підприємства і на основі аналізу цієї

позиції обрати оптимальну стратегію дій підприємства щодо виробництва і реалізації продукції та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між стратегічними економічними елементами.

Значним недоліком класичної матриці Бостонської консультативної групи (БКГ) є складність збору інформації для її побудови (наприклад, обсяги продажу продукції конкурентами – це, як правило, комерційна таємниця). Тому для проведення досліджень було вирішено застосувати модифіковану матрицю БКГ, яка будується виключно за даними внутрішньої інформації підприємства. Показниками, за якими будується модифікована матриця БКГ є темпи зростання обсягів виробництва та рентабельність продукції СГП, дані для розрахунку яких представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці БКГ
за 2018-2019 роки**

Найменування СГП	Обсяги продажу продукції підприємства, млн. грн.			Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн. грн.		Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, млн. грн.	
	2017	2018	2019	2018	2019	2018	2019
1.Масло солодковершкове	388,17	370,16	404,39	414,52	334,95	385,39	320,92
2.Сир твердий	24,62	25,47	24,6	26,29	35,96	25,34	33,39
3.Продукт білково жировий	379,64	405,55	393,38	405,41	450,45	405,31	453,19
4.Суха молочна сироватка	96,84	110,21	82,29	103,41	126,48	101,33	124,34
5.Сухе знежирене молоко	47,02	34,64	41,88	50,21	3,09	47,65	2,99
6.Сир м'який	24,69	28,39	27,09	26,37	35,24	25,61	35,03
7.Сухе цільне молоко	24,60	27,65	86,93	26,28	109,76	26,16	109,88
Разом:	985,58	1002,07	1060,56	1052,49	1095,93	1016,79	1079,74

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Результати розрахунку темпів зростання обсягів продажу та рентабельності продукції представимо у вигляді табл. 2.6.

**Результати розрахунку рентабельності продукції та темпів зростання
обсягів продажу продукції**

Найменування стратегічних бізнес одиниць	Рентабельність продукції, %		Темпи зростання продукції, %	
	2018	2019	2018	2019
1.Масло солодковершкове	7,56	4,37	95,36	109,25
2.Сир твердий	3,77	7,69	103,45	96,58
3.Продукт білково жировий (ПБЖ)	0,02	-0,61	106,82	97,00
4.Суха молочна сиворотка (СМС)	2,06	1,72	113,81	74,67
5.Сухе знежирене молоко (СЗМ)	5,38	3,34	73,67	120,90
6.Сир м'який	2,96	0,59	114,99	95,42
7.Сухе цільне молоко (СЦМ)	0,44	-0,11	112,40	314,39
Разом:	3,51	1,50	101,67	105,84

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Розраховуємо середнє значення рентабельності продукції між максимальною та мінімальною величинами для визначення вертикальної лінії поділу матриці на зони:

$$R_{\text{сеп}}^{2018} = \frac{7,56 + 0,2}{2} = 3,79\%$$

$$R_{\text{сеп}}^{2019} = \frac{7,69 + (-0,61)}{2} = 3,54\%$$

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

$$T_{\text{сеп}}^{2018} = \frac{114,99\% + 73,67\%}{2} = 94,33\%$$

$$T_{\text{сеп}}^{2019} = \frac{314,39\% + 74,67\%}{2} = 204,91\%$$

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

показника «рентабельність продукції». Модифікована матриця БКГ за 2018 рік зображена на рис.2.3.

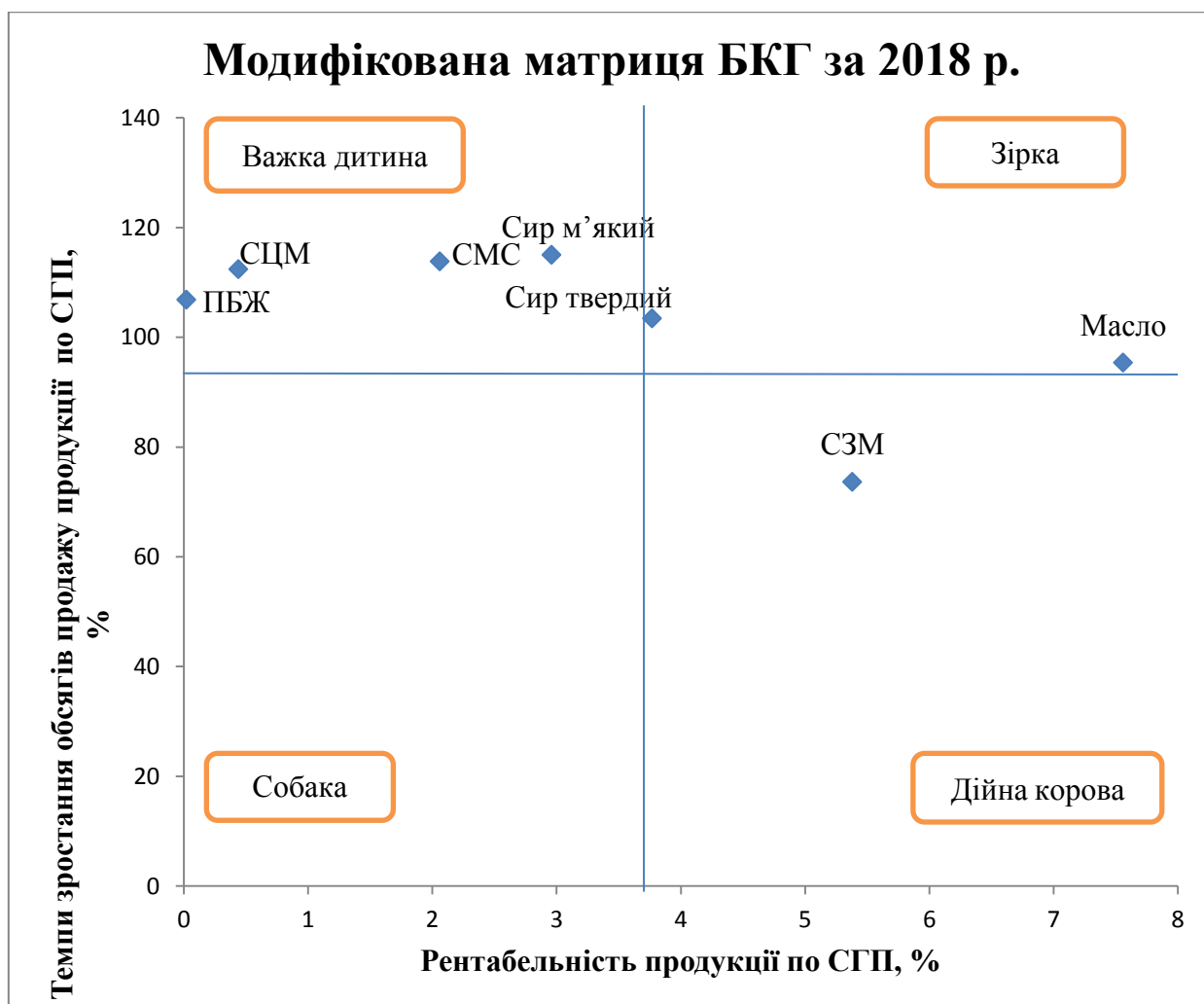


Рис. 2.3. Модифікована матриця БКГ підприємства за 2018 рік

Джерело: розроблено автором

За результатами модифікованої матриці БКГ за 2018 рік склався наступний розподіл СГП по зонах матриці:

– Група «Важка дитина» включає 5 СГП («Продукт білково жировий», «Сухе цільне молоко», «Сушу молочну сироватку», «Сир м'який» та «Сир твердий»), що мають невисоку рентабельність, але досить високий темп розвитку, для цієї асортиментної групи використовують стратегію інтенсифікації маркетингових зусиль.

– Група «Зірка», для якої характерні високі показники рентабельності та темпів зростання обсягів продажу – це СГП «Масло солодковершкове». Цій групі притаманна стратегія підтримання конкурентних переваг.

– Група «Дійна корова» для підприємства це СГП «Сухе знежирене молоко» з високою рентабельністю та низьким темпом зростання продаж продукції, тому для неї потрібно застосувати стратегію збору урожаю.

– Група «Собака» для ПАТ «Оболонь», до якої не увійшов жоден СГП, має темп зростання продажу нижчий середнього та досить невисоку рентабельність; для даної групи зазвичай використовують стратегію елімінації або ж стратегію розвитку.

Модифікована матриця БКГ за 2019 рік зображена на рис. 2.4.

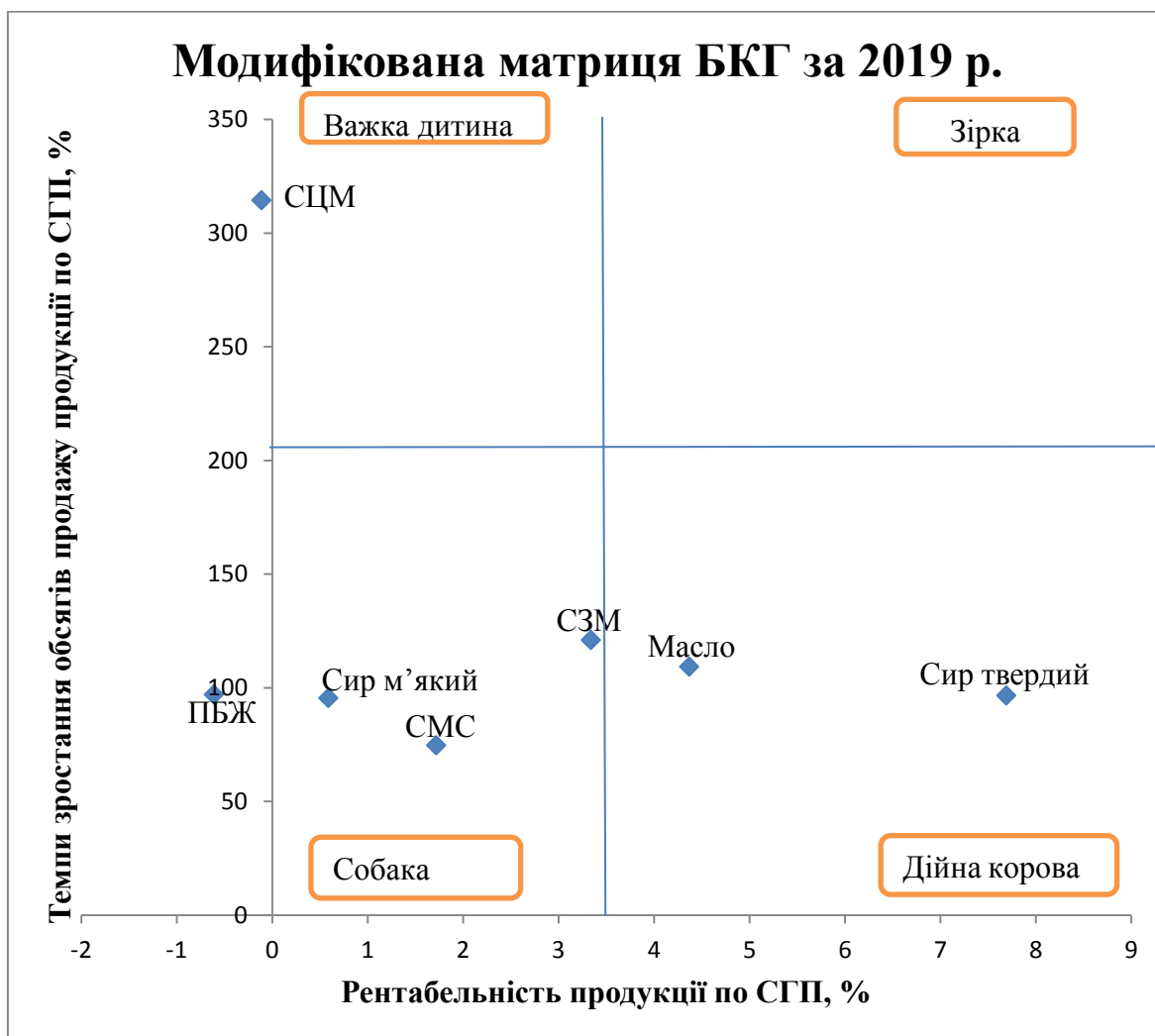


Рис. 2.4. Модифікована матриця БКГ підприємства за 2019 рік

Джерело: розроблено автором

За 2019 рік у становищі СГП склалася така ситуація:

– Група «Важка дитина» увійшов лише один СГП «Сухе цільне молоко». Він єдиний із тих, що були у цій групі у 2018 р. не змінив свого розташування.

– До групи «Зірка» не відноситься жоден СГП.

– До групи «Дійна корова» із зони «Зірка» перемістився СГП «Масло солодко вершкове» та перемістився із зони «Важка дитина» СГП «Сир твердий». Таке переміщення стосовно СГП «Масло» відповідає руху успішних СГП. Група «Дійна корова» має високу рентабельність та низький темп зростання продаж продукції СГП, тому для СГП, які до неї потрапили, потрібно розробити заходи для заволодіння новими сегментами ринку.

– До групи «Собака» перейшли із зони «Важка дитина» СГП «Продукт білково жировий», «Суха молочна сироватка» та «Сир м'який» (що не відповідає руху успішних СГП) та перемістився відповідно руху успішних СГП підрозділ «Сухе знежирене молоко».

Якщо проаналізувати напрямок руху успішних СГП від зони «Важкі діти» до зони «Собака» через зони «Зірка» та «Дійна корова» за годинниковою стрілкою, то можна зробити висновки, що у 2019 році відбулись значні переміщення. Так, із зони «Зірка» до групи «Дійна корова» перемістився СГП «Масло солодко вершкове» та із зони «Дійна корова» до зони «Собака» потрапив СГП «Сухе знежирене молоко», що є позитивним для стратегічного становища СГП в цілому. Також, склалася і нетипова ситуація, коли СГП «Продукт білково жировий», «Суха молочна сироватка» та «Сир м'який» перейшли із групи «Важка дитина» до зони «Собака». Подібні видозміни носять в собі негативний характер, адже частка даних СГП є значною. В цілому ж всі зони матриці БКГ зазнали видозмін відносно свого складу у 2019 році.

Модифікована матриця має позитивні риси і недоліки. Позитивним є те, що необхідну для її побудови інформацію можна отримати на підприємстві, а недоліком – те, що на її підставі неможливо визначити становище підприємства відносно конкурентів. Але вона дає уявлення про поточне становище компанії, що теж є корисним для розроблення подальшої стратегії.

Для оцінювання рівня збалансованості господарського портфеля ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» визначаємо обсяги продажу продукції, що забезпечує кожна із груп модифікованої матриці БКГ (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Структура господарського портфеля за модифікованою матрицею
БКГ**

Показники	2018 рік		2019 рік		Відхилення
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	%(+,-)
Загальний обсяг продажу, в т.ч.	1002,07	100,00	1060,56	100,00	0,00
Група «Дійна корова»	34,64	3,46	428,99	40,45	36,99
Група «Зірка»	370,16	36,94	0	0,00	-36,94
Група «Важка дитина»	597,27	59,60	86,93	8,20	-51,41
Група «Собака»	0	0,00	544,64	51,35	51,35

Джерело: розроблено автором

За даними табл. 2.7 оцінюємо ступінь збалансованості господарського портфеля підприємства.

Отже, у 2018 році структура господарського портфеля підприємства за матрицею БКГ є повністю незбалансованою, адже по всіх чотирьох зонах матриці частка обсягів продажу значно відхиляється від нормативних значень.

За підсумками 2019 року стратегічне становище господарських підрозділів за матрицею БКГ хоч і змінилось, але суттєво не покращилось, а за значно збільшеною часткою по групі «Собака» навіть погіршилось. В цілому ж структура бізнесового портфеля може бути оцінена як наближена до незбалансованої. Група СГП «Дійна корова» ледь дотягує до нормативного значення, група «Зірки» зовсім відсутня, група «Собака» представлена з показником 51,35% (значно більше нормативного значення), а група «Важка дитина» становить лише 8,2%, що більш, ніж у 2 рази менше нормативного значення.

Виявлені зміни у структурі господарського портфеля свідчать про не найкраще становище стратегічних господарських підрозділів ТДВ

«Золотоніський маслоробний комбінат», яке потребує нагальних дій стосовно його посилення та зміцнення.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНОВИЩА ГОСПОДАРСЬКИХ ПІДРОЗДІЛІВ ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ»

3.1. Основні напрями покращення стратегічного становища господарського портфеля досліджуваного підприємства

Оптимальний бізнес-портфель підприємства передбачає, що СГП, які входять до його складу, перебувають на різних етапах життєвого циклу.

Покращення структури господарського портфеля відбувається за рахунок організації виробництва нових господарських підрозділів. Разом з тим це може призвести до надмірного розширення бізнесового портфеля. Якщо фірма може збільшити прибуток, оптимізувавши перелік СГП, слід скоригувати склад господарського портфеля (тобто зменшити його наповненість).

Основна мета формування оптимальної структури господарського портфеля – забезпечити стабільний продаж продукції фірми і, зрозуміло, прибуток.

Для покращення ситуації визначимо наступні шляхи та напрямки підвищення стратегічного становища СГП ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» (табл. 3.1).

В рамках запропонованих напрямів поліпшення структури господарського портфеля ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» доцільними є наступні заходи, що спрямовані на подальший розвиток СГП підприємства:

- поліпшення викладки товарів в магазинах;
- пошук нових ринків збуту продукції;
- впровадження акцій на продукцію;
- пошук нових способів використання продукції;
- формування наборів продукції;

- проведення рекламних заходів;
- просування кисломолочної продукції за рахунок прогресивних методів просування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Сутність та результативність напрямів розвитку господарських підрозділів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Напрями	Стисла характеристика	Очікуваний результат
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Поліпшення викладки товарів в магазинах	Викладка товарів у такий спосіб, щоб виділялись від конкурентів, можливо, для цього використати унікальну підсвітку, фірмові наліпки тощо. Контроль презентабельності продукції та її доступності для споживачів	Виділення серед продукції конкурентів. Привернення уваги споживачів, збільшення їх. Збільшення частки виробництва продукції
2. Пошук нових ринків збуту продукції	Активніше залучення представників ринку B2B до співпраці, тобто, працювати з різними закладами громадського харчування, відомими кулінарами, їхніми школами тощо	Збільшення кількості споживачів та величини попиту та товари. Підвищення обсягів реалізації
3. Впровадження акцій на продукцію	Знижки на товари (особливо продукцію ТМ «Златокрай»), акція «2 за ціною 1», «Знижка 50 % на другу придбану одиницю» тощо.	Збільшення обсягів реалізації
5. Формування наборів продукції	При поєднанні декількох продуктів в одну упаковку слід аналізувати доцільність (наприклад, можна поєднати масло і сир твердий). До наборів включати продукцію, яка користується малим попитом (дещо дорожча або кардинально нова) та ту, що користується широким попитом, тобто, відомою для кожного. Якщо поєднати ще й з певною знижкою, то буде отриманий ще кращий ефект від даного заходу	Реалізація товарів, що користуються низьким попитом. Підвищення попиту на продукцію-новинку
6. Проведення рекламних заходів	Застосування рекламних кампаній для нових видів продукції, інформувати населення про конкурентні переваги, унікальність рецептур тощо.	Збільшення обсягів реалізації. Поява нових клієнтів. Стимулювання збуту

1	2	3
7. Просування кисломолочної продукції із застосування SMM-маркетингу	Новинки фірми варто не лише рекламувати, а ще й використовувати прогресивні методи просування. Зокрема, таким методом може стати створення офіційної сторінки підприємства у соціальній мережі «Facebook» і просування її завдяки SMM.	Збільшення обсягів реалізації. Активне просування новинок фірми. Збільшення кількості споживачів

Джерело: розроблено автором за результатами досліджень

Всі запропоновані заходи спрямовані на підвищення обсягів реалізації, збільшення чисельності клієнтури, просування новинок на ринку та ефективне виділення продукції серед конкурентів на полицях в магазинах тощо. І як наслідок сприятиме посиленню стратегічного становища господарських підрозділів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Пропонуємо розглянути детальніше останній із наведених у таблиці. Такому заходу ми дали назву «Просування продукції із застосуванням SMM-маркетингу».

3.2. Оцінювання результатів від впровадження заходу «Просування продукції із застосуванням SMM-маркетингу»

3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

В час технічного розвитку підприємство, яке бажає збільшити свою частку ринку та посилити стратегічне становище своїх СГП, має бути максимально «озброєним» маркетинговими інструментами. Тому, для того щоб поліпшити структуру господарського портфеля ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» було запропоновано створити офіційну сторінку підприємства у соціальній мережі «Facebook» і просувати її продукцію завдяки SMM.

Соціальні мережі вже давно стали платформою для ведення бізнесу, і це не дивно, адже зручність та невисока ціна цьому неабияк сприяють. Кожен п'ятий українець має свою сторінку у «Facebook», де має доступ до різного

контенту, де він може робити покупки одягу, взуття та навіть замовляти їжу доставкою додому або в будь-яке зручне місце.

Користувач має змогу спілкуватися із виробниками напряму та задавати усі цікаві йому питання, натомість, виробники також можуть цим користуватися: звертатися до своїх підписників стосовно їх думки щодо якості продукції, проводити там анкетування або опитування щодо покращення своєї діяльності та продукції, повідомляти про нову лінію виробництва, чи відкриття фірмового магазину. Позитивних сторін даного заходу безліч, основними з них є:

1. Рекламування своєї продукції в мережі Інтернет, де її зможе побачити велика аудиторія;

2. Можливість інформувати своїх споживачів про події підприємства, про оновлення асортименту не витрачаючи на це великих коштів та часу;

3. Змога привертати увагу споживачів до своїх виробів постами про користь продукції, про її склад поживних речовин, не виходячи за межі Інтернету та не витрачаючи кошти на зовнішню рекламу;

4. Економія коштів на просування продукції;

5. Виконується глибокий і докладний моніторинг підприємства, його діяльності та діяльності його головних та нових конкурентів.

Усім процесом просування має займатися інтернет-маркетолог, або ж SMM-спеціаліст, який має знати специфіку роботи просування в соціальних мережах, вміти аналізувати ефективність цього процесу та знати і вміти користуватися інструментами SMM.

Інтернет-маркетолог, або ж SMM-спеціаліст буде виконувати просування в соціальні мережі «Facebook» таким чином:

1. Розроблятиме SMM-стратегії, розрахунки та реалізацію цих стратегій;

2. Аналізуватиме звітність по SMM-кампаніям;

3. Керуватиме сторінкою у «фейсбуці»;

4. Створюватиме контент із вмістом інформації про продукцію підприємства, про його асортиментні групи, користь від споживання та події підприємства;

5. Готуватиме і проводитиме конкурси для активної аудиторії(наприклад, знижка на продукцію за репост публікації);

6. Готуватиме новини і прес-релізи щодо продукції підприємства та розміщуватиме їх на сторінці ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»;

Фахівцю з SMM-маркетингу необхідно передбачати думки користувачів, які будуть бачити сторінку досліджуваного підприємства, що вони хотіли бачити, читаючи новини підприємства, та знати в який час краще публікувати пости, фотографії, аби охопити більший перегляд публікацій. Також, потрібно швидко реагувати на повідомлення від підписників, адже це відкритий простір і вони зможуть написати свої обурення стосовно продукції, тому, для швидкого вирішення цього питання, необхідно доступно та аргументовано відповісти на цей коментарій. Завдяки великому охопленню людей, можливо буде розповісти про підприємство і його продукцію максимальній кількості людей. Чим більше будуть знати споживачі про діяльність підприємства, тим більшу довіру вони матимуть до його продукції.

Для впровадження цього заходу підприємству необхідно найняти спеціаліста, яким є інтернет-маркетолог, або ж SMM-спеціаліст, який займатиметься просуванням продукції у соціальній продукції. Все що необхідно для роботи спеціалісту – ноутбук (чи персональний комп'ютер) та підключення до мережі Інтернет.

Далі, спеціаліст має створити публічну сторінку у соціальній мережі «Facebook», що є абсолютно безкоштовним. Заповнити усі клітинки інформацією про підприємство, про його діяльність, обов'язково зазначити, що ця сторінка є офіційною та зробити посилання на офіційний сайт підприємства.

Спеціаліст має опублікувати усю продукцію підприємства окремими постами із детальною інформацією про неї: фото продукції, назва, торгова марка, склад продукту, його корисність для організму, терміни зберігання і т.і.

Усі ці публікації вже будуть рекламувати та позиціонувати продукцію, але без великого охоплення переглядів.

Після того, як сторінка буде максимально заповнена можна приступати до просування продукції по «фейсбуку». Для цього, можна скористатися одним із найефективніших інструментів SMM – таргетинг.

Таргетинг (англ. Target – ціль) – рекламний механізм, що дозволяє виділити зі всієї наявної аудиторії тільки ту частину, яка задовольняє заданим критеріям (цільову аудиторію), і показати рекламу саме їй.

Таргетована реклама прив'язана не до змісту сторінок, а саме до користувачів: стать, вік, сімейний стан, місце проживання. Налаштувавши ці показники, можливо знайти серед мільйона користувачів майбутнім потенційних споживачів продукції підприємства.

Просування продукції досліджуваного підприємства буде зосереджено, в основному, на жінок, віком від 25-45 років, які мають сімейний стан – одружена та мають дітей.

Такий вибір обґрунтовується тим, що такі жінки частіше здійснюють покупки продуктів щоденного попиту та, окрім того, цікавляться складом та виробником товару, на відміну від чоловіків. Такі матері та дружини максимально вивчають про той чи інший товар, особливо інформацію про молочну продукцію, зважаючи на те, що багато виробників використовують сухе молоко для виробництва своєї продукції. Багато інформації вони черпають і з «фейсбуку».

Тому, при налаштуванні параметрів для показу реклами продукції, відповідно критеріям до пошуку потенційних споживачів, а саме жінок віком від 25-45 років, реклама про продукцію ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» буде показуватися лише їм. Завдяки системі «лайків» та «репостів» жінки зможуть ділитися даною рекламою, що ще більше збільшить охоплення переглядів, а отже збільшить чисельність потенційних споживачів досліджуваного підприємства.

Позитивними сторонами даного заходу також є те, що вже через декілька днів продукція стає більш впізнаною, а витрати на захід відбиваються.

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу впровадження нововведення

Даний захід не є дуже витратним і не вимагає великих зусиль на впровадження. Все що потрібно для запуску SMM просування: створення сторінки у соціальній мережі «Facebook» (реєстрація є безкоштовною) та фахівець з SMM-маркетингу. Лише для того, аби якомога більше користувачів мережі побачили рекламу продукції, «Facebook» пропонує вигідні умови для рекламування своєї продукції за невисоку ціну. Без просування майже ніякої ефективності від даного заходу не буде.

Тому, наведемо витрати, які необхідні для запровадження даного заходу у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати впровадження SMM-маркетингу для рекламування продукції

Стаття витрат	Кількість	Ціна, грн.	Загальна вартість, грн.
1. Витрати на рекламу на «Facebook» (таргетування, розкрутка сторінки) на весь проектний рік	12 місяців	4500	54000
2. Заробітна плата Інтернет-маркетологу/SMM-спеціалісту (з урахуванням єдиного соціального внеску та премій) на весь проектний рік:	1 людина		
- Заробітна плата		11000	132000
- Єдиний соціальний внесок – 22%		2420	29040
- Премії та заохочення		2200	26400
Всього	-	-	241440

Джерело: розроблено автором

Отже, як видно з табл. 3.2 необхідно 241,44 тис. грн. для впровадження SMM-маркетингу для рекламування продукції. Дана сума є прийнятною для підприємства. А даний захід збільшить прибутки підприємства та повністю покриє усю затрачену суму.

3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу

Після впровадження SMM-маркетингу для рекламування продукції має очікуватися збільшення прибутку підприємства.

Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від впровадження даного заходу за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу.

Результати опитування наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації заходу, тис. грн.	18200	18250	18150	18300	18250	18100	18000

Джерело: розроблено автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

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

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

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Показника							
1. Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис грн	18200	18250	18150	18300	18250	18100	18000
2. Сумарні значення оцінок експертів	127250						
3. $O_{\text{сер}}$	18178,57						
4. Відхилення $\Delta O_i = O_i - O_{\text{сер}}$	21,43	71,43	-28,57	121,43	71,43	-78,57	-178,57
ΔO^2	459,18	5102,04	816,33	14744,9	5102,04	6173,47	31887,76
$\sum \Delta O_i^2$	64285,71						

Джерело: розроблено автором за результатами опитування експертів

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

$$O_{\text{сер}} = (18200 + 18250 + 18150 + 18300 + 18250 + 18100 + 18000) / 7 = 18178,57 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{64285,71}{7}} = 95,83 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\alpha}{\sigma_c} \times 100 \% = \frac{95,83}{18178,57} * 100 \% = 0,53 \%$$

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 продажів (В) після впровадження даного заходу приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 18200 тис. грн. як середнє значення ряду: 18000, 18100, 18150, 18200, 18250, 18250, 18300, де песимістичне (найменше) значення (П) – 18000, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 18300.

Розраховуємо прогностні значення приросту чистого доходу (виручки) від впровадження SMM-маркетингу для рекламування продукції:

$$ОП = (18300 + 4 * 18200 + 18000) / 6 = 18183,33 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від впровадження SMM-маркетингу:

$$18183,33 / 1095923 * 100\% = 1,66 \%$$

Де 1095923 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) після впровадження SMM-маркетингу (табл. 2.2).

Чистий дохід (виручка) після впровадження SMM-маркетингу в проектному році складе:

$$1095923 + 18183,33 = 1114106,33 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 1079740 тис. грн.. Постійні витрати – 145765 тис. грн., змінні – 933975 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$933975 * 0,0166 = 15503,98 \text{ тис. грн.}$$

Впровадження SMM-маркетингу потребує витрат у розмірі 241,44 тис. грн. грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 15503,98 + 241,44 = 15745,42 \text{ тис. грн.}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$1097740 + 15745,42 = 1095485,42 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\Delta \text{Пр} = 18183,33 - 15745,42 = 2437,91 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації заходу складе:

$$16183 + 2437,91 = 18620,91 \text{ тис. грн.}$$

де 16183 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (табл. 2.2).

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$2437,91 * (1 - 0,18) = 1999,09 \text{ тис. грн.}$$

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

$$-54338 + 1999,09 = -52338,91 \text{ тис. грн.}$$

де -54338 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції (табл. 2.2).

Наведемо очікувані результати від впровадження SMM-маркетингу в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від впровадження SMM-маркетингу, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	18183,33
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	15745,42
Приріст прибутку від реалізації продукції	2437,91
Приріст чистого прибутку	1999,09

Джерело: розроблено автором

Отже, внаслідок впровадження SMM-маркетингу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 18183,33 тис. грн. (або на 1,66%).

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 15745,42 тис. грн.

Прибуток від реалізації продукції зросте на 2437,91 тис. грн., а чистий збиток зменшиться на 1999,09 тис. грн.

З цих показників зрозуміло, що при впровадженні запропонованого заходу підприємство при певних витратах отримає прибуток, що задовольнятиме очікувані результати.

В подальшому, підприємство зможе підтримувати даний захід, поки він буде актуальним та ефективним, адже як показали розрахунки він приносить великий прибуток.

3.3. Оцінювання впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Очікувані результати після впровадження SMM-маркетингу 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. 3.6.

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 ($V_{\text{на 1 грн. чД(В)}}$):

$$V_{\text{на 1 грн. чД(В)}} = \text{ПВ/ЧД(В)} * 100, \quad (3.5)$$

$$V_{\text{на 1 грн. чД(В)}} = 1095485,42 / 1114106,33 * 100 = 98,33 \text{ коп.};$$

2. Рентабельність продукції (P_1):

$$P_1 = \text{Пр}/\text{ПВ} * 100, \quad (3.6)$$

$$P_1 = 18620,91 / 1095485,42 * 100 = 1,7 \%$$

3. Рентабельність продаж (P_2):

$$P_2 = \text{ЧПр}/\text{ЧД(В)} * 100, \quad (3.7)$$

$$P_2 = -52338,91 / 1114106,33 * 100 = -4,7 \%$$

Результати розрахунків занесемо в табл. 3.6:

Таблиця 3.6

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1095923	1114106,33	18183,33	1,66
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1079740	1095485,42	15745,42	1,46
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	16183	18620,91	2437,91	15,06
4. Чистий прибуток	тис. грн.	-54338	-52338,91	1999,09	-3,68
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	98,52	98,33	-0,19	-0,19
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-4,96	-4,70	0,26	x
7. Рентабельність продукції	%	1,5	1,70	0,20	x

Джерело: розроблено автором

Таким чином, зробивши відповідні розрахунки, ми можемо зробити наступні висновки: внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 18183,33 тис. грн. і проектне його значення становитиме 1114106,33 тис. грн.

Повні витрати зростуть на 15745,42 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 2437,91 тис. грн.

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,19 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 1999,09 тис. грн. і складе -52338,91 тис. грн.

Результати розрахунку очікуваних показників запропонованого заходу показали, що він дійсно є результативним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу сприятиме покращенню результатів роботи ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Отже, реалізація впровадженого заходу позитивно вплине на діяльність підприємства і показники його роботи, і крім того, сприятиме покращенню стратегічного становища господарських підрозділів підприємства. Завдяки просуванню продукції ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» через соціальну мережу «Facebook» методом SMM, можливо поліпшити становище СГП, підняти до них інтерес від споживачів завдяки цікавим контентам з інформацією про продукцію, після прочитання якої зможуть зробити лише позитивні висновки стосовно усієї продукції досліджуваного підприємства. Такий захід не вимагатиме великих зусиль та має досить швидкий ефект. Потрібно розвивати підприємство у напрямку сучасних технологій, адже за технологіями майбутнє.

ВИСНОВКИ

На сучасних промислових підприємствах питання стратегічного управління та, зокрема, оцінювання становища СГП є особливо актуальним в сучасних ринкових умовах.

При написанні даної курсової роботи було розглянуто сутність бізнесового портфеля та встановлено, що під господарським (корпоративним) портфелем підприємства розуміють сукупність окремих напрямків діяльності підприємства. Господарський портфель повинен відповідати можливостям підприємства і конкретним умовам зовнішнього середовища. Успіх управління бізнесовим портфелем компанії-виробника багато в чому залежить від такого фактору, як збалансоване поєднання нових, що розвиваються і вже зрілих товарів в портфелі компанії. Одним з найвідоміших і поширених на практиці методів портфельного аналізу, за допомогою якого можливо класифікувати різні комбінації товарів і послуг фірми, є матриця БКГ.

Дослідження було проведено на матеріалах ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Провівши аналіз основних результатів діяльності досліджуваного підприємства, було встановлено, що зараз не найкращий період його функціонування. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації у 2018 році збільшились на 1,92 коп., що є дуже негативним чинником. Рентабельність продукції знизилась на 2,01 відсоткових пункти, що є не дуже добре для підприємства, це сталося за рахунок збільшення собівартості реалізованої продукції та збільшення витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації. Так само зменшився і показник рентабельності діяльності.

Підприємству слід приймати кардинальні рішення, щоб покращити своє фінансове становище, у іншому випадку його збитковість буде збільшуватись. З кожним роком прибуток від реалізації у підприємства зменшується.

В ході, виконання даної курсової роботи, було вивчено склад та структуру господарського портфеля підприємства за допомогою модифікованої матриці БКГ, відповідно до якого СГП підприємства були розподілені по

групах: «Важка дитина», «Зірка», «Дійна корова» та «Собака», в залежності від їх темпів зростання обсягів продажу (для дослідження використовувались дані підприємства за 2017, 2018 та 2019 рр.) та рентабельності продукції по кожному СГП.

За отриманими результатами дослідження було встановлено, що у 2019 році стратегічне становище господарських підрозділів за матрицею БКГ хоч і змінилось, але суттєво не покращилось, а за значно збільшеною часткою по групі «Собака» навіть погіршилось. В цілому ж структура бізнесового портфеля може бути оцінена як наближена до незбалансованої. Група СГП «Дійна корова» ледь дотягує до нормативного значення, група «Зірки» зовсім відсутня, група «Собака» представлена з показником 51,35% (значно більше нормативного значення), а група «Важка дитина» становить лише 8,2%, що більш, ніж у 2 рази менше нормативного значення.

Виявлені зміни у структурі господарського портфеля свідчать про не найкраще становище стратегічних господарських підрозділів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», яке потребує нагальних дій стосовно його посилення та зміцнення. Визначення та оцінювання фактичного становища стратегічних господарських підрозділів підприємства дало результат у вигляді висновку, що підприємство у 2019 році не змогло покращити своє становище.

Відповідно виявленим сильним та слабким сторонам господарського портфеля ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» було запропоновано стратегії щодо розвитку кожного. Рекомендовані стратегії, які слід застосувати до кожної групи товарів господарського портфеля було окреслено наступним чином.

Наголос в діяльності підприємства було зроблено на :

- Освоєння нових сегментів для збуту продукції з низькими обсягами продажу та невисокою рентабельністю (група «Собака»);
- Підтримання конкурентних переваг, та застосування стратегії «більш глибокого проникнення на ринок» товарів групи «Дійна корова»;

- Вкладання коштів у розвиток прибуткових СГП та виявляти шляхи підвищення рентабельності цих видів продукції, з метою збільшення прибутку підприємства в цілому (група «Важка дитина»).

Відповідно до визначених стратегій були запропоновано низку маркетингових заходів, серед яких першочергового впровадження потребує: «Просування продукції із застосуванням SMM-маркетингу» шляхом створення офіційної сторінки у соціальних мережах.

Результати розрахунку очікуваних показників запропонованого заходу показали, що він дійсно є результативним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу дозволить покращити результати роботи ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Отже, реалізація впровадженого заходу позитивно вплине на діяльність підприємства і показники його роботи, і крім того, сприятиме покращенню стратегічного становища господарських підрозділів підприємства. Завдяки просуванню продукції ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» через соціальну мережу «Facebook» методом SMM, можливо поліпшити стратегічне становище СГП, підняти до них інтерес у споживачів завдяки цікавим контентам з інформацією про продукцію, після прочитання якої вони зможуть зробити лише позитивні висновки стосовно усієї продукції досліджуваного підприємства. Такий захід не вимагатиме великих зусиль та має досить швидкий ефект. Потрібно розвивати підприємство у напрямку сучасних технологій, за якими майбутнє.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Армстронг Г. Введение в маркетинг: учеб. Пособие. Пер. с англ. – 5-е изд. Москва: Вильямс, 2000. 640 с.
3. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
4. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов, пер. с англ. Изд. 2-е. Москва: ИНФРА-М, 1999 560 с.
5. Багиев Г. Л. Маркетинг Учебник для вузов. Москва: Издательство «Экономика», 2001. 718 с.
6. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Знання, 2004. 354 с.
7. Белявцева М. І. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 407 с.
8. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 495 с.
9. Бродюк ІВ. Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку підприємства. *Економічна наука*. 2015. №4. С. 131-133.
10. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Підручник; Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2009. 336 с.
11. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Эксмо, 2006. 496 с.
12. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. 6-е вид., допов. Київ: Лібра, 2008. 720 с.
13. Гаркуша Н. М., Цуканова О. В., Горошанська О. О. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: підруч. Київ: Знання, 2012. 591 с.

14. Гріфін, Р. Основи менеджменту: Підручник. Львів: Бак, 2001. 624 с.
15. Гужина Г.Н., Назаршоев Н.М., Гужин А.А., Ежкова В.Г. Стратегия развития бизнеса как инструмент управления конкурентоспособностью. *Теория управления*. 2016. №4. С. 90-92.
16. Диксон П.Р. Управление маркетингом: пер. с англ. Москва: ЗАО «Издательство БИНОМ», 2002. 560 с.
17. Єрмошенко М. М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. Київ: НАУ, 2001. 204 с.
18. Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів: підруч. Київ: Знання-Прес, 2004. 199 с.
19. Золотоніський маслоробний комбінат. *Група компаній «Молочний альянс»*: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/0bEwB2X>
20. Кардаш В. Маркетингова товарна політика: Навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни; Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. 3-е вид., доп. та перероб. Київ: КНЕУ, 2006. 248с.
21. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент: пер. с англ. Санкт-Петербург: ПитерКом, 1999. 718 с.
22. Крикавський Є. Маркетингова товарна політика: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Національний ун-т «Львівська політехніка»; Рівненський ін-т слов'янознавства Київського славістичного ун-ту. Рівне: Видавець О. Зень, 2007. 268 с.
23. Макаров А.В., Гарифуллин А.Д. Диверсификация как инструмент развития современного предприятия. *Известия УрГЭУ*. 2010. №1 (27). С. 27-36.
24. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. Москва: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. 288с.
25. Маслова Т.Д. Маркетинг. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 320 с.
26. Матвіїв М.Я. Маркетинг знань: методологічний та організаційний аспекти. Тернопіль: Економічна думка, 2007. 448 с.

27. Методичні підходи до комплексного оцінювання стратегічного господарського портфеля підприємства. URL: <https://cutt.ly/hbV665X>.
28. Немчин А.М. Маркетинг. Санкт-Петербург: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2001 512 с.
29. Никифоров А. Є. Промислова політика : навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 306 с.
30. Ніколайчук В. Є. Промисловий маркетинг. Донецьк: ООО ПКФ "БАО", 2004. 384 с.
31. Носа С.І. Либя В.О. Формування стратегії підприємства в умовах багатокритеріального вибору. *VII Міжнародна науково-практична конференція: матеріали наук.-практ. конф.* (Лондон, 10-12 лютого 2021 р.). Лондон: Когнум, 2021. С. 661-667.
32. Павленко А. Ф. Маркетинг: підруч. Київ: КНЕУ, 2008. 600 с.
33. Пашкус Н.А. Стратегический маркетинг: учеб. Москва: Юрайт, 2018. 225 с.
34. Пелішенко В. П. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 200 с.
35. Підходи до визначення складових господарського портфелю. URL:<https://cutt.ly/LbNwxLh>.
36. Плотникова С.Н. Козлова Л.А. SPACE-анализ инвестиционного потенциала предприятия. *Концепт*. 2015. №2. С. 1-6.
37. Полінкевич О.М. Механізм адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с.
38. Промисловий маркетинг: конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 075 «Маркетинг» освітньо-професійної програми «Маркетинг» денної та заочної форм навчання / О.Ф. Крайнюченко та ін. Київ: НУХТ, 2020. 233 с.
39. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге доповнене. Львів.: Новий світ-2000, 2003. 272 с.

40. Скоробогата С. Розробка маркетингової конкурентної стратегії фірми на внутрішньому ринку. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*: матеріали VI регіонал. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів (Тернопіль, 26 квітня 2016 р.). Тернопіль: ТНТУ, 2016. С. 206-207.

41. Тафті С.Ф. Джалілі Е. Ях'ян Л. Стратегії оцінки та аналізу на основі тематичного дослідження матриці SPACE: нафтохімічна та банківська галузі на Тегеранській фондовій біржі (ТФБ). *Соціальні і поведінкові науки*. 2013. Том 99. С. 893-901.

42. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент: учеб. Москва: Юрайт, 2015. 333 с.

43. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 578с.

44. Тополева Т.Н. Роль вертикально-интегрированных структур в развитии производственного сектора экономики. *Вопросы региональной экономики*. 2019. №2 (39). С. 81-89.

45. Цыгалов Ю.М., Ординарцев И.И. Методы выявления стратегических альтернатив развития организации. *Управленческое консультирование*. 2016. №4. С.176-185.

46. Шваб Л.І. Економіка підприємства: підруч. Київ: Каравела, 2010. 568 с.

47. Шевченко І.В., Шидова З.А. Современные методы стратегического анали за деятельности компании. *Современные тенденции развития науки и технологий*. 2016. №2-6. С. 155-157.

48. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 1999. 384с.

49. Яворська К. Ю. Процедура оцінювання збалансованості портфеля бізнесів промислових підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013. №3. URL: <https://cutt.ly/ObNe9gJ>

50. Янковська В. Еластичний попит. *X регіональна науково-практична Інтернет-конференція молодих вчених та студентів*: матеріали регіонал. конф. (Тернопіль, 8 листопада 2019 р.). Тернопіль: ТНТУ, 2019. С. 93-94.

Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю
"Золотоніський маслоробний комбінат"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2020	01	01
00447824		

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

Форма № 2

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	1095923	1052486
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1033451)	(970789)
Валовий прибуток	2090	62472	81697
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	4556	19879
Адміністративні витрати	2130	(18023)	(18804)
Витрати на збут	2150	(28266)	(27194)
Інші операційні витрати	2180	(39940)	(34169)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	--	21409
збиток	2195	(19201)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	850	2000
Інші доходи	2240	192	49
Фінансові витрати	2250	(36167)	(49197)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(12)	(57)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	--	--
збиток	2295	(54338)	(25796)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	--	--
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	--	--
збиток	2355	(54338)	(25796)

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	-54338	-25796

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	791348	990863
Витрати на оплату праці	2505	69892	64915
Відрахування на соціальні заходи	2510	14376	13359
Амортизація	2515	14630	16051
Інші операційні витрати	2520	49158	31254
Разом	2550	939404	1116442

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

Генеральний директор

(підпис)

Кулініч В.В.

Головний бухгалтер

(підпис)

Куценко Т.П.

Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю
«Золотоніський маслоробний комбінат»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2019	01	01
00447824		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік**

Форма № 2

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	1052486	1087395
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(970789)	(899627)
Валовий: прибуток	2090	81697	187768
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	19879	25047
Адміністративні витрати	2130	(18804)	(14933)
Витрати на збут	2150	(27194)	(47356)
Інші операційні витрати	2180	(34169)	(21243)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	21409	129283
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	2000	1867
Інші доходи	2240	49	--
Фінансові витрати	2250	(49197)	(41180)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(57)	(96)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	--	89874
збиток	2295	(25796)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	--	-16282
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	--	73592
збиток	2355	(25796)	(--)

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	-25796	73592

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	990863	869761
Витрати на оплату праці	2505	64915	47376
Відрахування на соціальні заходи	2510	13359	10190
Амортизація	2515	16051	15994
Інші операційні витрати	2520	31254	54845
Разом	2550	1116442	998166

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	--	36930
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	--	--
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	--	1992.7430300
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	--	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

дані відсутні

Генеральний директор

(підпис)

Кулініч В.В.

Головний бухгалтер

(підпис)

Куценко Т.П.

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2018 рік

4. Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Масло солодковершкове	3 980,7	442170.70	39.2	3 235,8	3594253.00	35.8
2	Сир твердий	259.6	28048.30	2.5	228,9	24732.90	2.5
3	Продукт білково жирний	7141.4	432457.00	38.3	6502.9	393790.70	39.3
4	Суша молочна сироватка	5 699,7	110311.90	9.8	5 529,6	107019.30	10.7
5	Сухе знежирене молоко	1 158,4	53564.90	4.7	727,4	33633.00	3.4
6	Сир м'який	363,6	28126.20	2.5	356,4	27569.70	2.7
7	Сухе цільне молоко	378,0	28028.40	2.5	362,1	26849.40	2.7

**Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції
ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2019 рік**

4. Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Масло солодковершкове	2256,8	264554.11	15.7	3449,7	404392.20	21.5
2	Сир твердий	230,5	28399.17	1.6	199,7	24604.40	1.2
3	Продукт білково жировий	5791,1	355773.43	40.4	6403,2	393377.50	39.8
4	Суха молочна сироватка	4535,6	99896.58	31.6	5 529,6	82292.00	23.2
5	Сухе знежирене молоко	447,4	2440.44	0.3	813,4	41878.70	5.1
6	Сир м'який	314,9	27830.69	2.2	306,5	27088.30	1.9
7	Сухе цільне молоко	1168,8	86690.34	8.1	1172,1	86935.10	7.3