

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2022 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2022 р.

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

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МА-4-2_____

Полушко Антон Олександрович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

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

_____ (підпис)

Рецензент

_____ (ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувач

_____ (підпис)

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“31” січня 2022 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Полушка Антона Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Формування господарського портфеля підприємства»

керівник роботи Розумей Світлана Борисівна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від 31.01.2022 р. № 80-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 02.06.2022 року.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні підходи щодо аналізу господарського портфеля підприємства. Розділ 2. Аналіз складу та структури господарського портфеля підприємства. Розділ 3. Розроблення рекомендацій та пропозицій щодо подальшого стратегічного розвитку господарського портфеля ПрАТ «МХП». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу 1. Основні показники діяльності ПрАТ «МХП» 2. Обсяги виробленої продукції у вартісному виразі 3. Адаптована матриця БКГ за 2019 рік 4. Адаптована матриця БКГ за 2020 рік 5. Структура господарського портфеля за результатами адаптованої матриці БКГ 6. Матриця Дібба-Сімкіна за 2019 рік 7. Матриця Дібба-Сімкіна за 2020 рік 8. Структура господарського портфеля за результатами матриці Дібба-Сімкіна за обсягом реалізації продукції 9. Альтернативні стратегії щодо стратегічного розвитку господарського портфеля 10. Запропонований захід – створення екоупаковки 11. Очікувані результати від продажів товарів у новій упаковці 12. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства 13. Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 31.01.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	01.02.2022 - 15.02.2022	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	16.02.2022 - 27.02.2022	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні підходи щодо аналізу господарського портфеля підприємства»	28.02.2022 - 27.03.2022	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз складу та структури господарського портфеля підприємства»	28.03.2022 - 30.04.2022	Виконано
5.	Робота над розділом 3: « <u>Розроблення рекомендацій та пропозицій щодо подальшого стратегічного розвитку господарського портфеля ПрАТ «МХП»»</u> »	01.05.2022 - 28.05.2022	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	29.05.2022- 31.05.2022	Виконано
7.	Оформлення роботи	01.06.2022	Виконано

Здобувач _____ Полушко А. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

АНОТАЦІЯ

Полушко А. О. Формування господарського портфеля підприємства.

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

У кваліфікаційній роботі викладено методичні підходи щодо формування господарського портфеля підприємства.

В роботі представлена маркетингова характеристика ПрАТ «МХП» та висвітлюються показники роботи підприємства.

Здійснюється аналіз господарського портфеля підприємства ПрАТ «МХП» використовуючи адаптовану матрицю БКГ і метод Дібба-Сімкіна. Визначаються показники для побудови та будуються матриці.

Завдяки цьому визначаються та аналізуються сильні та слабкі сторони підприємства. На основі проведеного аналізу виявляються зрушення у структурі господарського портфеля. Аналізуючи структуру господарського портфеля визначається його збалансованість.

На основі проведеного аналізу розробляються стратегії для кожного СГП. Для ПрАТ «МХП» рекомендуються такі стратегії: підтримання конкурентних переваг, стратегія інтенсифікація зусиль, збирання урожаю, стратегія розвитку товару.

Запропоновано до впровадження маркетинговий захід – створення екоупаковки. Розраховано очікувані результати від зміни упаковки та визначено вплив заходу на показники роботи підприємства.

Бакалаврська робота викладена на 68 сторінках, містить 15 таблиць.

Список літератури складається з 51 джерела.

Ключові слова: господарський портфель, маркетингова характеристика підприємства, адаптована матриця БГК, стратегії розвитку, переваги та недоліки, матриця Дібба-Сімкіна, стратегічний розвиток, збалансованість портфеля підприємства.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	7
Розділ 1. Теоретико-методичні підходи щодо аналізу господарського портфеля підприємства	10
1.1. Сутність та характеристики господарського портфеля підприємства.....	10
1.2. Методичне підґрунтя щодо формування господарського портфеля підприємства.....	15
Розділ 2. Аналіз складу та структури господарського портфеля підприємства.....	26
2.1. Маркетингова характеристика підприємства ПрАТ «МХП»	26
2.2. Дослідження господарського портфеля підприємства.....	33
Розділ 3. Розроблення рекомендацій та пропозицій щодо подальшого стратегічного розвитку господарського портфеля ПрАТ «МХП».....	47
3.1. Основні напрями поліпшення стратегічного розвитку господарського портфеля.....	47
3.2. Маркетингове обґрунтування та розроблення бюджету маркетингу на створення екоупаковки.....	49
3.3. Розрахунок очікуваних результатів від створення екоупаковки.....	52
3.4. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.....	58
Висновки	61
Список використаних джерел.....	64
Додатки.....	69

ВСТУП

В рамках розвитку сучасного ринкового середовища, економіка підприємства потребує постійного моніторингу власних показників ефективності продажів товарів та вдосконалення подальшого розвитку господарського портфеля підприємства. При правильно проведеному аналізі підприємство може виявити всі недоліки і помилки, які допускаються при виготовленні товару та розробити ефективну стратегію по їх усуненню, після виконання якої прибутки зможуть значно зрости, зможуть покращитись конкурентні позиції і зміцнитися економічна стійкість компанії.

Актуальність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що аналіз економічного портфелю підприємства є одним із способів визначення та оцінки керівництва підприємства його господарської діяльності з метою інвестування в найбільш прибуткові чи перспективні напрямки та зменшення інвестицій у неефективні проекти. Портфель компанії повинен бути збалансованим, тобто повинен забезпечувати правильне поєднання одиниць або продуктів, які потребують фінансування для забезпечення зростання.

Аналітичний підхід до господарського портфеля є важливою основою для успішного прийняття управлінських рішень щодо якісної та кількісної структури асортименту, частоти оновлення та інших аспектів, що забезпечують високий ступінь обґрунтованості товарної політики.

Актуальність теми курсової роботи полягає в тому, що аналіз економічного портфелю підприємства є одним із способів визначення та оцінки керівництвом підприємства його господарської діяльності з метою інвестування в найбільш прибуткові чи перспективні напрямки та зменшення інвестицій у неефективні проекти. Портфель компанії повинен бути збалансованим, тобто

повинен забезпечувати правильне поєднання одиниць або продуктів, які потребують фінансування для забезпечення зростання доходу підприємства.

Проблему аналізу асортиментного портфеля та пошук рішень для покращення становища товарних груп для промислового підприємства було досліджено багатьма вченими, такими як: Аканіна Н. В., Безугла Л.С., Генова С. І., Заблодська І.В., Кубишина Н.С. та іншими.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення основних напрямів вдосконалення структури господарського портфеля підприємства та розроблення заходів, які б сприяли її покращенню.

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

- вивчити теоретичні засади щодо аналізу господарського портфеля підприємства;
- розрахувати показники для побудови адаптованої матриці БКГ;
- розрахувати показники для побудови матриці Дібба-Сімкіна, які характеризують діяльність підприємства;
- за методом Дібба-Сімкіна та матриці БКГ оцінити господарський портфель підприємства, його структуру;
- визначити маркетингово обґрунтовані заходи покращення діяльності підприємства та їх вплив на розвиток підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є господарський портфель підприємства.

Предметом дослідження є процес розвитку господарського портфеля підприємства.

Методами дослідження у кваліфікаційної роботі є кабінетні і польові. Основними методами кабінетних досліджень, які застосовані в роботі, є

традиційний аналіз (аналіз ринку), case-study (глибинне вивчення ситуації, що склалась), контент-аналіз (аналіз інформаційних матеріалів), методи системного аналізу та аналіз виробничо-фінансової діяльності (аналіз фінансово-економічних показників).

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є практичні та теоретичні напрацювання дослідників, які займалися вирішенням проблеми структури господарського портфеля промислових підприємств.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційної робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок, включаючи 15 таблиць і 6 рисунків, список використаної літератури складається з 51 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО АНАЛІЗУ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

1. Сутність та характеристики господарського портфеля підприємства

У теперішні дні, у рамках ринкової економіки фірми мають можливість самостійно розробляти свою економічну стратегію, тобто знаходити відповіді на питання, який вид продукції виробляти, в якій кількості, як і яким чином, для кого, де і коли. Наразі постає одна з найголовніших задач для підприємства – це формування та розвиток власного господарського портфеля. Для підприємства необхідно мати певний перелік ліній продукції з потенційним ринковим попитом і забезпечувати довгостроковий розвиток власної компанії. Саме для таких цілей і використовують портфельний аналіз, адже це один із найважливіших інструментів генерації стратегічних альтернатив на корпоративному рівні.

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 [24].

Визначення господарського портфеля підприємства є однією з найважливіших складових процесу стратегічного планування. Якщо останнє представити як набір взаємозалежних етапів, то планування господарського

портфеля буде третім етапом після формулювання місії та стратегічних цілей компанії [16].

Господарський портфель – набір усіх окремих бізнес-одиниць, видів діяльності або продуктів, які сильно відрізняються від їх простої кількості.

Аналіз господарського портфеля – це один з найважливіших інструментів стратегічного управління. Він розкриває взаємозалежність різних частин бізнесу і дає думку, що весь портфель дуже відрізняється від простої суми його частин і важливіший для компанії, ніж стан його частин. Аналізуючи бізнес-портфель, можна збалансувати найважливіші фактори бізнесу, такі як ризик, грошовий потік, відновлення та припинення певної діяльності організації [50].

Існує декілька підходів до формування господарського портфеля підприємств. Причому основні відмінності в поглядах вчених складаються у комплектації господарського портфеля з числа різних одиниць аналізу. Останні можна умовно розділити 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.

Перша група – це стратегічна зона господарювання (СЗГ).

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

- стратегічний господарський центр;
- стратегічні одиниці бізнесу;
- стратегічні господарські підрозділи;
- стратегічні елементи бізнесу [16].

Стратегічний господарський центр – це внутрішньофірмова організаційна одиниця, яка відповідальна за вироблення стратегічних позицій підприємства в одній або декількох зонах господарювання [7].

Стратегічний господарський підрозділ – це структурна одиниця диверсифікованої корпорації, що займається одним видом діяльності (бізнесу), або просто певний вид бізнесу [48].

Стратегічні одиниці бізнесу – незалежні друг від друга сфери діяльності підприємства, які характеризуються певним продуктом (або групою продуктів), колом клієнтів і особливих ринкових завдань [20].

Стратегічні елементи бізнесу – напрямок діяльності підприємства, що має власну місію і завдання, діяльність якого можна планувати незалежно від інших напрямків [29].

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 сегмента в тому, що з одного боку, це елемент 31 внутрішнього середовища, а з іншої, він включає елементи зовнішнього середовища [42].

Вибір методів формування товарної політики підприємства повинен спиратися на певну сукупність методологічних принципів, реалізація яких дозволяє забезпечити формування оптимального господарського портфеля [23].

Серед таких принципів виділяють наступні:

- принцип довгострокової стратегічної орієнтації;
- принцип синергізму;
- принцип стратегічної гнучкості.

Принцип довгострокової стратегічної орієнтації полягає у формуванні портфеля підприємства на основі безперервних інновацій та оптимізації асортименту продукції для забезпечення довгострокової фінансової та ринкової стабільності підприємства за умов мінливого зовнішнього середовища.

Принцип синергії передбачає забезпечення взаємодоповнюваності та взаємної підтримки різних видів продукції або груп продуктів у товарному портфелі підприємства для формування та розвитку фінансового та інвестиційного потенціалу, оновлення асортименту продукції інноваційним шляхом.

Принцип стратегічної гнучкості передбачає формування динамічного господарського портфеля підприємства на основі оптимального співвідношення портфельних проектів різного рівня ризику в умовах невизначеного зовнішнього середовища для забезпечення ринкової стабільності підприємства [26].

В цілому, портфельний аналіз допомагає керівництву підприємства з'ясувати, яка з стратегічних господарських одиниць найбільш перспективна і забезпечить в майбутньому успіх, дасть можливість передбачати і запобігти загрозі банкрутства, своєчасно прийняти рішення про оновлення будь-якої нерентабельною господарської одиниці, розробити комплекс заходів, визначити політику маркетингу.

Основними етапами портфельного аналізу є:

1. Визначення стратегічних господарських одиниць.

Для цього виділяють окремі ознаки певних послуг чи груп товарів:

- задоволення однакових потреб клієнтів;
- однакова доступність проникнення на ринок, що диктується зовнішніми умовами;

- ідентичні цільові групи покупців;
 - єдина стратегія фінансування та виплат.
2. Збір необхідної для аналізу інформації про стан підприємства на ринку. Для цього необхідні наступні показники:
- відносна частка ринку;
 - обсяг продажів, прибутковість підприємства;
 - конкурентоспроможність [15].

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.

Таким чином, вибір стратегічної господарювання потребує певної логічної послідовності. Це дозволить збалансувати стратегію господарювання, забезпечити стратегічний ефект.

Після визначення свого завдання організація формує стратегічні господарські підрозділи (СГП) – самостійні підрозділи або відділення відповідальні за асортиментну групу, або який-небудь товарний відділ у рамках організації з концентрацією на конкретному ринку і керуючим, наділеним повною відповідальністю за об'єднання всіх функцій у стратегію. СГП можуть включати всі товари з одними фізичними характеристиками або придбані для однакового користування в залежності від завдання організації. СГП – це основні елементи побудови стратегічного плану маркетингу. Кожне з них має наступні загальні характеристики: конкретну орієнтацію; точний цільовий ринок; одного з керівників маркетингу фірми на чолі; контроль над своїми

ресурсами; власну стратегію, чітко визначених конкурентів; явне відмінна перевага [19].

1.2 Методичне підґрунтя щодо формування господарського портфеля підприємства

Найбільш відомими та поширеними методами портфельного аналізу є: матриця БКГ модифікована та адаптована; матриця Мак-Кінсі; метод Дібба-Сімкіна; АВС-аналіз; матриця Ансоффа; рейтинговий аналіз асортименту фірми [5].

Однією із найпоширеніших та найвідоміших методів портфельного аналізу та планування є матриця BCG, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консалтинговою групою. Згідно моделі BCG визначальними чинниками успіху господарських підрозділів вважаються два чинники: відносна частка ринку і темп зростання ринку. Матриця, таким чином, визначає чотири основні позиції для стратегічних господарських підрозділів (секторів бізнесу, товарів підприємства): «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки». Як і будь-який метод стратегічного аналізу та планування, матриця BCG має свої переваги й недоліки, що визначають характер її застосування.

До переваг цієї матриці можна віднести наступні:

- 1) Матриця проста та легка для застосування. Вона допоможе швидко реалізувати стратегічні цілі компанії та інвестувати кошти в ту чи іншу галузь;
- 2) Дана модель дає можливість раціонально розподілити наявні у підприємства фінансові ресурси;

3) Матриця дозволяє порівняти сектори бізнесу та стратегічні господарські підрозділи у складі портфеля бізнесу підприємства і визначити стратегії їх подальшого розвитку;

4) Об'єктивність аналізованих параметрів (відносна ринкова частка і темп зростання ринку).

До недоліків матриці BCG належать:

1) Аналіз проводиться на основі двох факторів – ринкової частки і темп росту ринку, а інші важливі чинники, що можуть впливати на стратегічний стан і розвиток підприємства (якість товарів, витрати на маркетинг, інтенсивність інвестицій тощо), залишаються поза увагою;

2) Модель надмірно зосереджена на потоках готівки, в той час як для організації не менш важливим показником є ефективність інвестицій;

3) Більшість стратегій, рекомендованих за результатами застосування матриці BCG, засновані на зниженні витрат і націлені на захоплення більшої частки ринку, коли особливого значення набувають цінова конкуренція і крива досвіду. Дана матриця не враховує стратегії диференціації або фокусування і залишає поза увагою можливості оздоровлення бізнесу, застосування кращих методів управління тощо [34].

Матриця BCG заснована на двох припущеннях: провідні компанії в цій галузі мають конкурентну перевагу з точки зору витрат виробництва і, отже, є найбільш прибутковими на ринку. Щоб ефективно працювати в сегменті, що швидко розвивається, компанії повинні залучати інвестицій у розробку продукту, і навпаки, низька частка ринку може знизити витрати на розробку продукту. Матриця BCG передбачає, що для забезпечення продуктивного зростання нових сегментів фірмі необхідно залучати капітал з успішних бізнес-компаній на зрілих ринках. Таким чином, інвестуючи їх у швидкозростаючі

привабливі нові сегменти ринку, компанія може зміцнити свої продукти та послуги для досягнення стабільного доходу у майбутньому. Тому основним завданням матриці BCG є визначення пріоритетів розвитку продуктових підрозділів компанії та визначення ключових напрямків для майбутніх інвестицій. А отже, головним завданням матриці БКГ є визначення пріоритетів у розвитку асортиментних одиниць компанії, визначення ключових напрямків майбутніх інвестицій. Цей метод допомагає відповісти на питання «Інвестиції у розвиток яких товарів та послуг будуть найбільш прибутковими?» та розробити довгострокові стратегії розвитку кожної одиниці асортименту.

Працюючи з матрицею БКГ можна аналізувати:

- окремі напрямки бізнесу компанії, не пов'язані між собою.
- окремі групи товарів, що реалізуються підприємством одному ринку.
- окремі одиниці товарів та послуг у рамках однієї групи товарів.

Матриця «Бостон Консалтинг груп» розглядає групи товарів залежно від темпів росту ринкового попиту на них, співвідношення частки ринку товарів певної фірми до відповідної частки основного конкурента, обсягів інвестицій у виробництво товарів, прибутків тощо. Відповідно до цього виділяються 4 групи товарів («зірки», «дійні корови», «важкі діти» або «знаки запитання», «собаки») і відповідні маркетингові стратегії [32].

Зірки – це продукти, які займають велику частку на ринку, що швидко розвивається, що дає вам найбільший дохід і прибуток від інвестицій. Але зазвичай такий продукт не тільки приносить великі гроші, а й вимагає великих інвестицій, тому може мати низьку норму прибутку. Ця категорія має орієнтуватися не тільки на збереження частки ринку, а й на її збільшення. Дійні корови – це продукти з високою часткою ринку на ринках із низьким темпом

зростання. Частка ринку продукції цієї категорії велика, але зростання продажів повільне. Вони приносять стабільний грошовий потік, але не вимагають великих інвестицій. Дана продукція заслуговує на догляд і ретельний контроль, адже це головний дохід компанії. Зазвичай це зрілі, добре усталені продукти. Для прикладу можна привести компанію Procter & Gamble, яку часто називають «Cow Cash Company», маючи на увазі матрицю BCG.

Знаки запитання – продукція на ринках високого зростання з низькою часткою ринку. Ця область поєднує невизначеність, ризик і потенційні вигоди. Тим не менш, коли ви аналізуєте ситуацію, не ясно, чи буде попит продовжувати зростати чи знижуватися. Якщо ви бачите можливість перевести дану СГП в «Зірку», то необхідно в неї інвестувати. Якщо цього не відбувається, то потрібно від нього позбавлятися.

Наприклад, Rovio, який створив супер успішну гру Angry Birds, розробив багато інших ігор, про які більшість і не чули. Компанії по створенню комп'ютерних ігор часто розробляють сотні інших додатків, що не можуть завоювати прихильності користувачів, перш ніж одна гра все ж досягне успіху. Побачити зірок майбутнього не завжди легко, а на такі експерименти потрібні великі гроші.

Собаки – це товари з низьким темпом зростання та низькою часткою ринку. Ця категорія зазвичай приносить низькі доходи, але вимагає значної уваги. Від цих продуктів рекомендується позбутися. Однак це може бути надмірним спрощенням, оскільки собаки можуть отримувати стабільний дохід за низьких витрат.

Наприклад, в автомобільній промисловості запчастини все ще потрібні навіть після завершення виробництва. Коли SAAB припинила торгівлю та

створення нових автомобілів, то у компанії почався новий бізнес побудований із постачання запчастин SAAB [33].

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства, тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія до даного бізнесу.

Таким чином, на основі матриці БКГ можна сформулювати наступні альтернативні стратегії:

Стратегія 1. «Збільшення частки ринку» – перетворення «Знаків питання» на «Зірок». А для «Зірок» – утримання, подальше збільшення і оптимізація долі ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію «Знак питання» потребує значних інвестицій.

Стратегія 2. «Збереження частки ринку» – це стратегія для СОБ, які перебувають в позиції «Дійні корови», причому сильні «Дійні корови», що знаходяться на ринках, які ще розвиваються хоч і не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від «доїння» направляються в СОБ з товаром, що виходить на ринок і розвивається («Знаки питання»), а також на інновації.

Стратегія 3. «Збирання врожаю» – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для слабких «Корів», що не мають майбутнього і для таких же «Знаків питання» та «Собак».

Стратегія 4. «Ліквідація бізнесу» – застосовується для СОБ, що перебувають в позиції «Собак» і «Знаків питання», не приносять доходу і немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби направляються в СОБ, які розвиваються («Знаки питання», «Зірки») [35].

Оскільки в більшості випадків відсутні необхідні дані та виникають труднощі у визначенні частки ринку конкурентів, то найкращим способом аналізу є адаптована матриця БКГ, яка дозволяє без зайвих зусиль знайти всі необхідні дані для її побудови.

На думку розробників запропонованих варіантів матриці BCG, товарний портфель вважається збалансованим, якщо:

- частка асортименту з групи «Дійні корови» не менше 45-50%;
- частка асортиментних товарів з категорії «Зірки» не менше 20-30%;
- частка асортименту з групи «Важкі діти» не менше 15-20%;
- частка асортименту з групи «Собака» не перевищує $\leq 5\%$.

Портфель продукції вважається не збалансованим, якщо:

- в асортиментному портфелі немає (або невелика частина) товарів, що є джерелами фінансування для компанії (товари групи «Дойні корови»);
- недостатньо нових продуктів (з групи «Важкі діти»).

Також ще одним із представників матричних методів, що використовуються для аналізу господарського портфеля (портфельного аналізу, аналізу портфеля видів діяльності тощо) підприємства є метод Дібба-Сімкіна. Це достатньо новий метод, сфера застосування якого поступово зростає. На основі портфельного аналізу підприємство може оцінити свою господарську діяльність, обґрунтувати доцільність вкладання коштів в найбільш прибуткові та перспективні напрями діяльності та вилучити інвестиції із неефективних господарських підрозділів. Для забезпечення ефективної діяльності підприємства господарський портфель повинен бути збалансованим, тобто містити в собі стратегічні господарські підрозділи (СГП), які потребують кошти для подальшого розвитку, а також і такі СГП, які мають певний надлишок капіталу [46].

У методі Дібба-Сімкіна використовують дані про динаміку продажів та собівартості продукції (що включає лише змінні витрати, без урахування постійних). По осі Y відкладаються темпи приросту обсягів реалізації товару у вартісному виразі. По осі X – питому вагу фінансового внеску конкретного товару у покриття загальних витрат.

Отже у матриці Дібба-Сімкіна необхідно розрахувати фінансовий внесок асортиментної групи в покриття витрат (маржинальний прибуток) [38].

На основі співвідношення обсягу продажів у вартісному вираженні та вкладу у покриття витрат товар відноситься до однієї з чотирьох груп [36]. Приклад зображення цих груп показано на рис. 1.1.

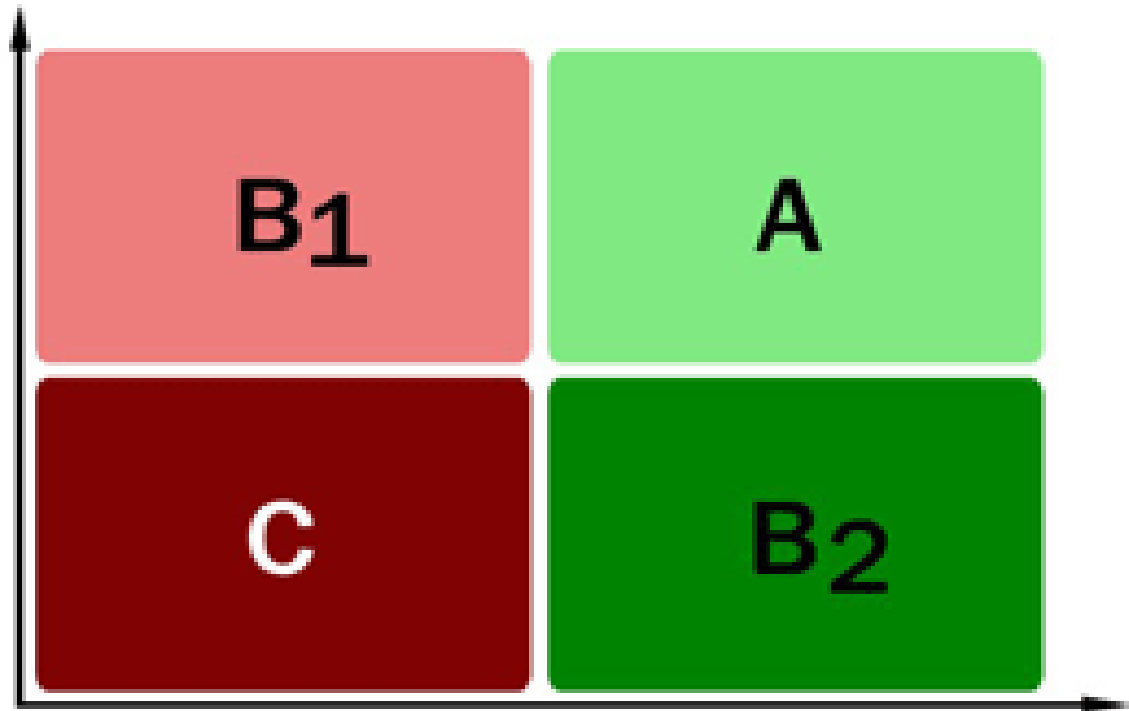


Рис. 1.1. Матриця Дібба-Сімкіна

Класифікація груп:

A – найбільш цінна група для підприємств; товари, що входять до цієї групи можуть бути еталонами під час вибору нового товару для включення до асортименту. Необхідно прагнути до збільшення кількості товарних позицій у

цій групі, оскільки збільшення продажів саме цих товарів дає найбільший вплив на прибуток підприємства.

B1 – слід виявляти шляхи підвищення прибутковості цієї продукції (можливості підвищення цін, пошук більш вигідних постачальників зниження собівартості тощо.), оскільки за допомогою високих обсягів продажу, навіть незначне зростання прибутковості призведе до відчутному зростанню прибутку підприємства в цілому.

B2 – потрібно шукати змогу збільшення продажів продукції даної товарної групи (проведення промо-акцій, реклама тощо.). Завдяки високій рентабельності продукції цієї групи, темпи зростання прибутку підприємства будуть вищими за темпи зростання продажів цих товарів.

C – найменш цінні товари для підприємств; необхідно розглянути можливості заміни низки товарів із цієї групи, і навіть оцінити ефективність виключення найменш прибуткових товарів [39].

Важливою складовою цього типу аналізу є наявність кількох чинників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Фактори, що впливають на результат аналізу за методом Дібба-Сімкіна

Чинник	Опис
<i>1</i>	<i>2</i>
Час присутності товару на ринку	Враховуючи життєвий цикл товару та рівень інтересу споживачів до нього можна змінити уявлення про перспективи зростання його прибутковості.
Інформація про представленість данної продукції у конкурентів	При ширшому асортименті у конкурентів, споживачі можуть віддати перевагу їм у майбутньому. Отже, важливо відстежувати продукцію, що користується попитом, присутню в асортименті конкурента.
Ринкові тенденції	Зростаюча популярність чогось поза ринком, диктує виробником наявність спеціальних продуктів в асортименті

1	2
Наявності товарів субститутів	<p>Це важливий етап у формуванні асортиментної матриці, тому що при їх наявності як у своїй асортиментній матриці, так і в матриці конкурентів, це може призвести до витіснення ними товарів зі схожими властивостями (наприклад, що продаються за дорожчою ціною). Отже, виникає ризик «залежування» продукції за наявності товарів аналогів. При аналізі засобів використання товарів розглядається можливість використання одним товаром ресурсів іншого, тобто розглядається потенційна прибутковість альтернативного товару. Розгляд асортименту з погляду присутності у ньому товарів різного діапазону цін стає важливим за гострої конкурентної боротьби. Стає важливим утримувати споживачів усіх класів, відповідаючи їх інтересам та вимогам. Таким чином, в асортименті має бути продукція різного діапазону цін, як «народних» товарів, товарів середньої цінової категорії, так і престижних товарів. Популярність, рекламованість товару враховується насамперед для призначення ціни товару і включенню його у асортиментну матрицю.</p>

Провівши таку діагностику свого асортименту компанія може визначити перспективи розвитку асортименту на найближчий період, знайти засоби підвищення його прибутковості. Виробити різні стратегії підтримки чи відновлення балансу свого асортиментного портфеля [6].

Виявляється, що витрати виробництва дуже чутливі до асортименту. Наприклад, скорочення обсягу вдвічі підвищує продуктивність на 30%, знижує витрати на 17% і значно знижує точку беззбитковості. Повторне масштабування підвищує продуктивність на 75%, знижує витрати на 30% і знижує точку беззбитковості більш ніж на 50%.

У більшості випадків при збільшенні номенклатури собівартості при подвоєнні собівартості вона зазвичай збільшується на 20-35% на одиницю продукції. Ця теорія доведена на практиці, але надмірне звуження асортименту на додаток до зниження собівартості виробництва призведе до різкого падіння продажів, оскільки вузький асортимент не може задовольнити попит споживачів. Необхідно збалансувати асортимент, щоб підприємство не робило зайвих витрат на виробництво, а споживач був задоволений пропонованим йому

продуктом. Описані вище методи аналізу та категорійного управління повинні привести до таких оптимальних результатів [37].

Для оцінки ступені збалансованості товарного портфеля підприємства можна використати дані, що вказані в табл. 1.2 для порівняння теоретично-потрібної частки СГП для компанії з групами із фактичними показниками.

Таблиця 1.2

Ступінь збалансованості товарного асортименту (теоретична частка СГП)

Асортиментна група	Частка СГП (теоретична), %
<i>1</i>	<i>2</i>
«А»	$\geq 40-50$
«В ₁ »	≤ 25
«В ₂ »	≤ 20
«С»	≤ 5

З даної таблиці можна побачити, що для збалансованого товарного асортименту для підприємства по асортиментній групі «А» частка СГП має бути більше або дорівнювати 40%, для групи «В₁» частка СГП має бути менша або дорівнювати 25%, для групи «В₂» – менша або дорівнювати 20%, для групи «С» – менша або дорівнювати 5%.

Отже, найбільш відомими та поширеними методами портфельного аналізу є матриця БКГ та матриця Дібба-Сімкіна. Більш детально розглянуто їх методи побудови. Досліджено поняття господарського портфеля та його аналізу. Розібрано матрицю БКГ, вказано на її переваги, головною з яких є простота та легкість в застосуванні. Проте розглянуті й суттєві недоліки цього методу.

Також поглиблено досліджено метод Дібба-Сімкіна. У ньому використовуються дані про динаміку продажів та собівартість продукції. Проведено класифікацію груп, згідно з якою, група «А» - найбільш цінна група для підприємств, а група «С» - найменш цінні товари.

Для обох методів досліджено теоретичну частку СГП, яка допоможе визначити ступінь збалансованості товарного асортименту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СКЛАДУ ТА СТРУКТУРИ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Маркетингова характеристика підприємства ПрАТ «МХП»

У 1998 Юрій Косюк заснував АТЗТ «МХП». Компанія здобула контрольний пакет акцій у ВАТ «Миронівський завод з виготовлення круп і комбікормів» і став одним із провідних зерноторгових підприємств України [27].

«МХП» – вертикально інтегрований холдинг, лідер Української аграрної індустрії з європейським акціонерним капіталом та закордонними виробничими активами в Нідерландах, Словенії, Словаччині, а також дистрибуційним офісом в ОАЕ [41].

Землі холдингу розташовані в Сумській, Київській, Вінницькій, Тернопільській, Хмельницькій, Івано-Франківській, Дніпропетровській областях. Головний офіс компанії знаходиться за адресою м. Київ, вул. Академіка Заболотного, 158.

МХП – найбільший виробник (64% ринку) і експортер (86% обсягу експорту) курятини в Україні. Найбільший виробник м'яса (41% ринку України), комбікорму (25% ринку) України. У 2017 р МХП отримав 42% всіх бюджетних дотацій для аграрних підприємств України [45].

Продукція компанії зустрічається у понад 85 країнах, а це майже 50% усіх країн світу. Акції МХП торгуються на Лондонській фондовій біржі, а м'ясні продукти постачаються у відомі по всьому світу мережі ресторанів KFC і

McDonalds. Також, станом на кінець 2021 року у підприємства відчинено понад 180 магазинів «М'ясомаркет» у 23 областях України [40].

Агроіндустріальний холдинг здійснює основну діяльність у галузі птахівництва, м'ясопереробки та тваринництва.

Вертикальна інтеграція виробництва, а також власна логістична інфраструктура, що складається з 9 дистриб'юторських центрів (хабів) у найбільших містах країни, дозволяють «МХП» забезпечити жорсткий контроль якості та біобезпеки на всіх етапах – від виробництва до реалізації кінцевого споживача, що відповідає міжнародним стандартам FSSC 22000, ISO 22000 та BRC Food.

Продукція «МХП» представлена на ринках понад 80 країн світу. Група володіє брендами «Наша Ряба», «Qualiko», «Ukrainian Chicken», «Sultanah», «Assilah», «Секрети Шефа», «Kurator», «Легко!», «Бащинський».

Основні напрямки виробництва:

- Промислове виробництво курятини та яловичини

«МХП» – найбільший виробник (64% ринку) та експортер (86% обсягу експорту) курятини в Україні.

Вирощуванням батьківського поголів'я курчат-бройлерів займаються компанія СТОВ «Старинська птахофабрика» – заснована у 2000 році, до складу МХП приєдналася у 2002 році, та ДП «Птахофабрика «Перемога Нова».

Виробництвом курятини займаються ПрАТ «Миронівська птахофабрика», ТОВ «Вінницька птахофабрика» та ПрАТ «Орель-Лідер». «Миронівська птахофабрика» – найбільша на ринку виробництва курятини в Україні та одна з найбільших у Європі. До структури холдингу входить підприємство «Баффало» з вирощування бичків, розташоване на Волині. Поголів'я становить близько 5 тис. одиниць.

- Виробництво м'ясо-ковбасних виробів

ПрАТ «Український бекон» входить до трійки найбільших м'ясопереробних підприємств України. Продукція виробляється під ТМ «Башинський» (м'ясні делікатеси зі свинини та м'яса птиці; варені ковбаси, сардельки, сосиски, паштети, шашлики, напівкопчені ковбаси), ТМ «Європродукт» (варені ковбаси, сосиски, сардельки), а також марками мереж (ТМ ARO, ТМ METRO Chef, ТМ АШАН, ТМ Ситний ряд, ТМ Кожен день, ТМ Повна чаша, ТМ Пані Ціна).

Миронівський м'ясопереробний завод «Легко» виробляє продукцію під ТМ «Башинський» (охолоджені м'ясні продукти), ТМ «Легко» (заморожені м'ясні продукти), ТМ Qualiko (заморожені м'ясні продукти на експорт).

- Рітейл

У 2020 році «МХП» розпочав трансформацію у бік кулінарної компанії. Холдинг запустив мережу м'ясних магазинів «М'ясомаркет», де, крім власної продукції, за схемою взаємодії «ультрафранчайзинг» представлена продукція та інших постачальників. Залежно від розміру міста та його специфіки передбачені різні площі магазинів – від 45 м² до 100 м². До кінця 2021 року МХП має намір відкрити 300 точок нового роздрібного формату.

- Вирощування зернових та олійних культур

Земельний банк: близько 370 тис. р. Він забезпечує «МХП» провідні позиції у галузі рослинництва та зернопереробки, продукція яких використовується у виробництві комбікормів для власних виробничих цілей, а також з метою переробки та реалізації третім сторонам.

Регіональне розташування: землі холдингу розташовані у Сумській, Київській, Вінницькій, Тернопільській, Хмельницькій, Івано-Франківській, Дніпропетровській областях.

Профільні культури: соняшник, соя, кукурудза, пшениця, ріпак та інші культури.

- Рослинництво та тваринництво

ПрАТ «Зернопродукт МХП» – створено у 2004 р. і має 18 рослинницьких філій та 13 тваринницьких. Земельний банк під обробку – понад 87 тис. га у Вінницькій, Житомирській та Черкаській областях.

Філія «Рідний край» ПАТ «Зернопродукт МХП» заснована у 2010 р., має 4 відділення у Хмельницькій області, земельний банк – 29,438 тис. га.

Філія «Перспектив» ПрАТ «Зернопродукт МХП» заснована у 2007 р. Діяльність проводить в Івано-Франківській та Тернопільській областях на території 80 населених пунктів. Земельний банк становить 26344 га. «Перспектив» є лідером зі збирання зернових в Івано-Франківській області.

ПрАТ «Агрофорт» – засноване в 2006 р. Основні напрямки – рослинництво, а також молочне та м'ясне скотарство. Земельні активи «Агрофорт» зосереджено у Кагарлицькому, Ставищанському, Таращанському, Рокитнянському районах Київської області та Оратівському районі Вінницької області. Головний офіс знаходиться у м. Кагарлик. Площа земельних активів налічує 12874 га.

ПрАТ «НВФ Урожай» – увійшов до складу «МХП» у 2006 р. «Науково-виробнича фірма «Урожай» – лідер у галузі рослинництва, зернові культури надалі використовуються для виробництва комбікормів. Потужності зосереджено у Черкаській та Київській областях, підприємство обробляє близько 80 тис. га орних земель.

ТОВ «МХП-Агрокряж» – засновано у 2009 р., у 2013 році увійшов до складу «МХП». Потужності зосереджені у Хмельницькій та Вінницькій

областях, має 5 рослинницьких відділень. Земельний банк становить понад 20 931 га.

ТОВ «Урожайна країна» – створено у 2010 р. як рослинницький підрозділ, здійснює діяльність у Сумській області у 6 рослинницьких підрозділах. Земельний банк становить 31850,07 га.

ТОВ «Захід-Агро МХП» – увійшов до складу «МХП» у 2015 р. Основний вид діяльності – вирощування сільгоспкультур. «Захід-Агро МХП» працює у 3 областях: Івано-Франківській, Тернопільській та Львівській. У 2020 р. потужності об'єднані в три модулі: «Північний», «Південний» та «Західний». До складу входять філії «Воскресинцівський елеватор» та «Краснянський елеватор». Земельний банк під обробку становить 40483, 1 га.

ТОВ «МХП-Агро-С» – увійшов до складу «МХП» у 2013 р. Спеціалізація – рослинництво, має 6 відділень. Потужності підприємства зосереджені у Київській та Черкаській областях. Земельний банк під обробку – 27 252 га.

- Виробництво комбікормів

Підприємства, що виробляють комбікорми: Філія «Внутрішньогосподарський комплекс з виробництва кормів» (ВКПК), ПАТ «Миронівський завод з виготовлення круп та комбікормів», ТОВ «Катеринопільський елеватор».

- Біогаз

Агрохолдинг «МХП» експлуатує два біогазові комплекси, біогазові проекти дозволяють «МХП» ефективно утилізувати відходи виробництва, генерувати чисту зелену енергію.

У 2012-2014 роках. велося будівництво біогазового комплексу «Орель-Лідер», який успішно працює на курячому посліді та відходах переробки курчат-бройлерів.

У 2019 р. введено в експлуатацію першу чергу комплексу «Біогаз Ладжин», потужністю 12 МВт. Біогазовий комплекс розташований у с. Василівка Тульчинського району Вінницької області та входить до комплексу «Вінницької птахофабрики». Загальна потужність проекту – 24 МВт. Другу чергу агрохолдинг уже повинен був ввести в експлуатацію, але цього не сталося з низки причин. Проте, враховуючи нестабільність цін на природний газ, що склалася, «МХП «Еко Енерджі» планує використовувати його для виробництва біометану для своїх потреб.

- Зберігання та переробка

Для зберігання та переробки власного врожаю та закупівлі сировини, в «МХП» діє 13 лінійних елеваторів та 3 елеватори при комбикормових заводах, загальною потужністю зберігання близько 1,6 млн м3. Також агрохолдинг активно використовує ПВХ-рукави для зберігання зернової продукції у своїх підрозділах.

У МХП віддають перевагу невеликим перевалочним майданчикам – міні зерновим хабам. У 2018 році було збудовано 5 таких майданчиків. За останні два роки «МХП» розмістив у рукавах близько 1,5 млн т [4].

Основні показники діяльності підприємства наведено в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	2019	2020	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1.Обсяг реалізації продукції в натуральному виразі	од.	5513921,00	4723915,00	-790006	-14,33
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	36852545,00	35973856,00	-878689,00	-2,38
3. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	28931627,00	28110066,00	-821561,00	-2,84
4. Адміністративні витрати	тис. грн.	2021075,00	2165853,00	144778,00	7,16

Продовж. табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
5. Витрати на збут	тис. грн.	3240227,00	3576132,00	335905,00	10,37
6. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	34192929,00	33852051,00	-340878,00	-1,00
7. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	2659616,00	2121805,00	-537811,00	-20,22
8. Прибуток чистий	тис. грн.	5042752,00	-1846825,00	-6889577,00	-136,62
9. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	92,78	94,10	1,32	1,42
10. Рентабельність діяльності (продаж)	%	13,68	-5,13	-18,81	x
11. Рентабельність продукції	%	7,78	6,27	-1,51	x

Джерело: розраховано автором на основі додатку А

Аналізуючи дані, можна зробити висновок, що протягом 2020 року на підприємстві зменшилися обсяги реалізації продукції у натуральному виразі на 790006 одиниць. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у звітному році зменшився на 878689 тис. грн. (на 2,38%) по відношенню до 2019 року.

Собівартість реалізованої продукції також незначним чином, але все ж таки зменшились на 821561 тис. грн. (на 2,84%), це відбулося за рахунок збільшення адміністративних витрат на 144778 тис. грн. і витрати на збут – 335905 тис. грн..

Зменшення повних витрат разом зі зменшенням чистого доходу призвели до того, що прибуток від реалізації продукції зменшився на 537811 тис. грн. (тобто впав на 20,22%). В результаті підприємство, у 2020 році порівняно з 2019 роком отримало чистого прибутку на 136,62% менше. Зменшилися витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації на 1,42%

Під впливом вищевказаних змін зменшилась рентабельність продаж у звітному році на 18,81%, а рентабельність продукції зменшилась на 1,51%.

Отже, проаналізувавши дані, можна побачити, що підприємство отримало значно менше доходу ніж в минулому році. Таким чином необхідно провести позиціонування продукції, знайти недоліки та впровадити заходи для посилення позиції на ринку.

2.2. Дослідження господарського портфеля підприємства

При проведенні портфельного аналізу підприємство стикається з завданням конкретно і швидко оцінити свої шанси на ринку відносно обсягів реалізації продукції і частки ринку, яку вона може займати. Для того, щоб досягнути цієї цілі, використовують матрицю БКГ – інструмент для стратегічного аналізу і планування в маркетингу.

Побудова матриці БКГ починається з розрахунку трьох показників по кожній товарній групі, включеної в модель: відносна частка ринку товару компанії, темпи зростання ринку та обсяг продажу/прибутку аналізованих товарних груп.

Таблиця 2.2

Найменування продукції(видів, товарних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		
	2018	2019	2020
Куряче м'ясо	33757185,6	15635374,7	15493524,2
Рослинна олія	7461752,50	8034030,0	7380436,36
Зерно	4923489,6	6686245,8	3067919,36
Інша продукція сільськогосподарського сегмента	3645014,4	6496894,5	10031976,08
Разом	49787442,1	36852545	35973856

Розраховуємо темпи зростання продажу кожного СГП за 2019 рік:

$$T_1 = \frac{15635374,7}{33757185,6} \times 100\% = 46,32\% \quad T_2 = \frac{8034030,0}{7461752,50} \times 100\% = 107,67\%$$

$$T_3 = \frac{6686245,8}{4923489,6} \times 100\% = 135,80\% \quad T_4 = \frac{6496894,5}{3645014,4} \times 100\% = 178,24\%$$

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

$$T_{\text{под}}^{2019} = \frac{46,32\% + 178,24\%}{2} = 112,28\%$$

Наступним кроком є розрахунок частки обсягу продажів кожного СГП у загальному обсязі продажів підприємства у 2019 році:

$$Ч_1 = 42,43\%$$

$$Ч_2 = 21,80\%$$

$$Ч_3 = 18,14\%$$

$$Ч_4 = 17,63\%$$

Розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною частками обсягів продажу СГП у загальному продажу продукції для визначення вертикальної лінії поділу матриці на зони:

$$Ч_{\text{под}}^{2019} = \frac{17,63 + 42,43}{2} = 30,03\%$$

На основі розрахунків будуємо адаптовану матрицю, відклавши по вертикальній осі «темпи зростання обсягів продажу СГП по відношенню до попереднього періоду», а по горизонтальній – значення показника «частка СГП в загальному обсязі продажів компанії» (рис. 2.1).

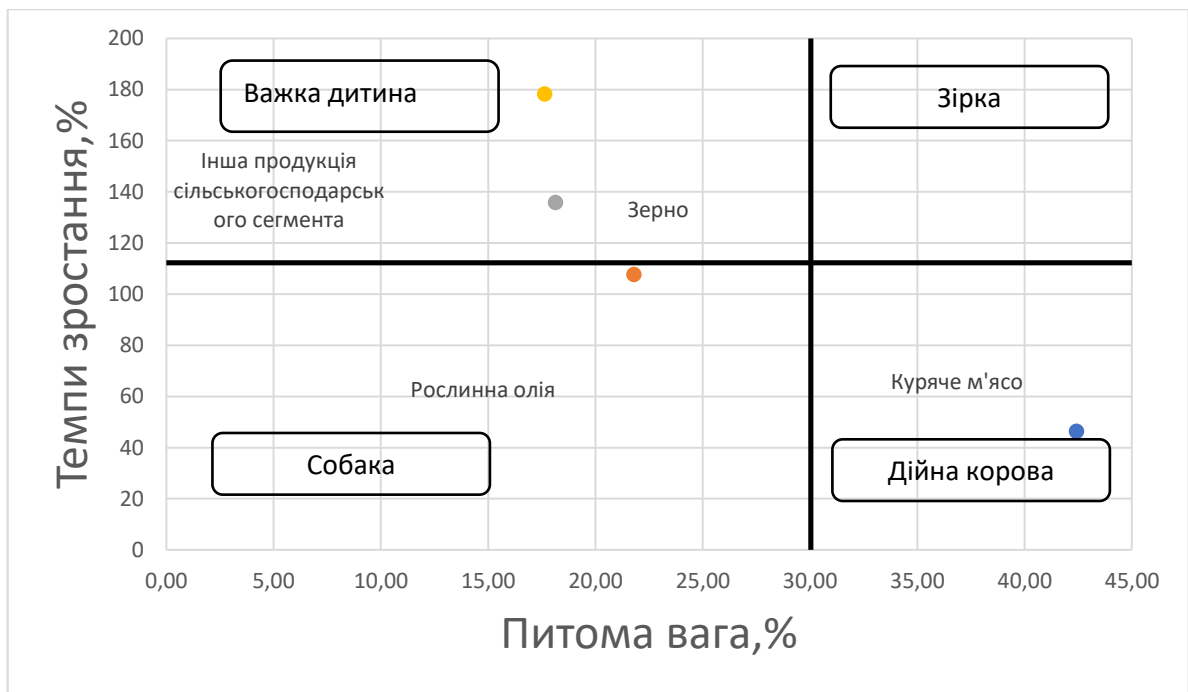


Рис. 2.1. Адаптована матриця БКГ за 2019 рік

У квадрант «Важка дитина» ввійшли «Інша продукція сільськогосподарського сегмента» і «Зерно».

У квадрант «Зірка» не ввійшло жодної групи товарів.

У квадрант «Собака» ввійшла «Рослинна олія».

У квадрант «Дійна корова» ввійшло «Куряче м'ясо».

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

$$T_1 = \frac{15493524,2}{15635374,7} \times 100\% = 99,09\%$$

$$T_2 = \frac{7380436,36}{8034030} \times 100\% = 91,86\%$$

$$T_3 = \frac{3067919,36}{6686245,8} \times 100\% = 45,88\%$$

$$T_4 = \frac{10031976,08}{6496894,5} \times 100\% = 154,41\%$$

$$Ч_1 = 43,07\%$$

$$Ч_2 = 20,52\%$$

$$Ч_3 = 8,53\%$$

$$Ч_4 = 27,89\%$$

Лінії горизонтального та вертикального розподілу поля матриці будуть проходити відповідно через точки: $T_{\text{под}}^{2020} = (45,88\% + 154,41\%) / 2 = 100,15\%$ та $Ч_{\text{под}}^{2020} = (8,53 + 43,07)/2=25,8\%$.

На основі розрахунків будуємо адаптовану матрицю, відклавши по вертикальній осі «темпи зростання обсягів продажу СГП по відношенню до попереднього періоду», а по горизонтальній – значення показника «частка СГП в загальному обсязі продажів компанії» (рис. 2.2).

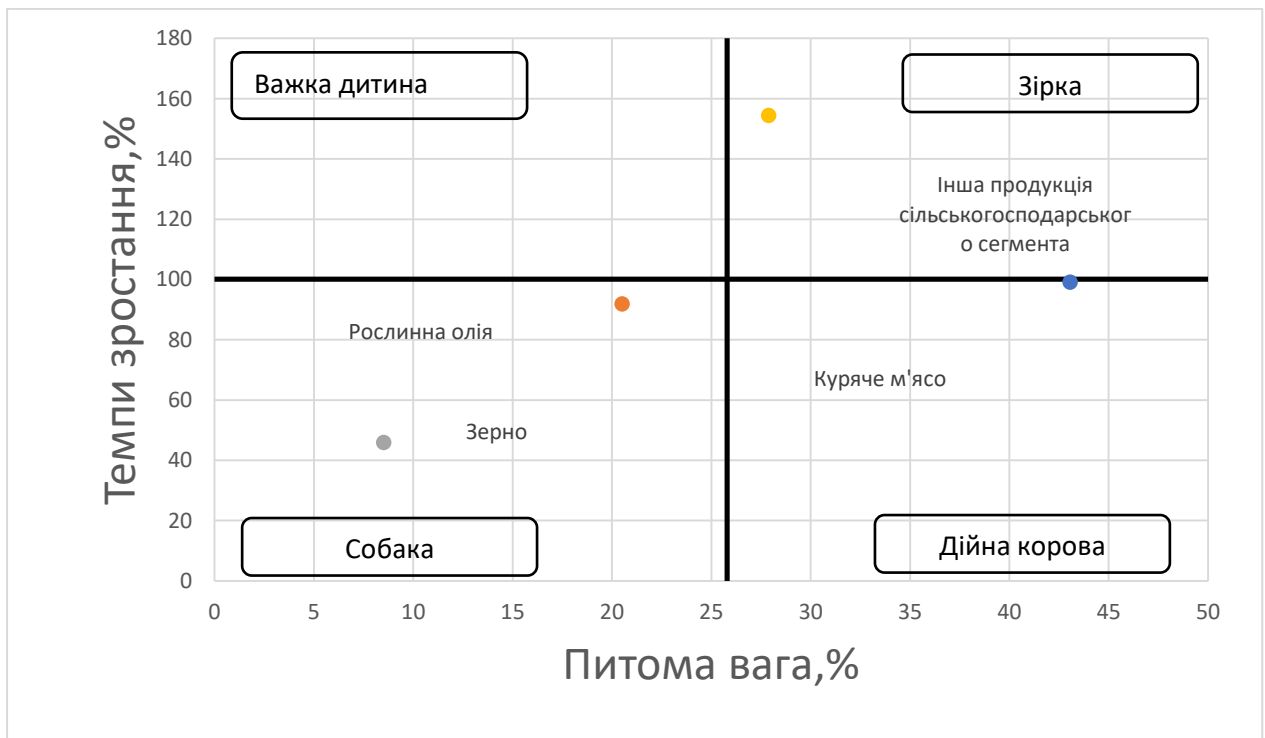


Рис. 2.2. Адаптована матриця БКГ за 2020 рік

У квадрант «Важка дитина» не ввійшло жодної групи товарів.

У квадрант «Зірка» ввійшла «Інша продукція сільськогосподарського сегмента».

У квадрант «Собака» ввійшли «Рослинна олія» та «Зерно».

У квадрант «Дійна корова» ввійшло «Куряче м'ясо».

За результатами даних останнього року наявні зміни у структурі СГП. Група «Інша продукція сільськогосподарського сегмента» перейшла з квадранту «Важка дитина» до квадранту «Зірка», зміцнивши свої позиції на ринку та приносячи значний дохід компанії. У 2020 році «Зерно» перейшло до СГП «Собака» із СГП «Важка дитина», що показує погіршення становище цієї групи. «Рослинна олія» і «Куряче м'ясо» залишилися в тих самих квадрантах «Собака» та «Дійна корова» відповідно. На даний момент лише одна група товарів фінансує розвиток та підтримання всіх решти груп товарів підприємства, ще одна група приносить значний дохід, проте також потребує і великих вкладів в розвиток.

Задля оцінювання рівня збалансованості господарського портфелю, визначаємо обсяги продажу продукції, що забезпечує кожен СГП із адаптованої матриці БКГ.

Таблиця 2.3

Визначення обсягів продажу продукції по групах адаптованої матриці БКГ за 2019-2020 р.р.

Назва СГП	Обсяги продажу продукції по групах матриці БКГ, тис. грн.							
	«Важка дитина»		«Зірка»		«Дійна корова»		«Собака»	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Куряче м'ясо					15635374,7	15493524,2		
Рослинна олія							8034030,0	7380436,36
Зерно	6686245,8							3067919,36
Інша продукція сільськогосподарського сегмента	6496894,5			10031976,08				
Разом	13183140,3	–	–	10031976,08	15635374,7	15493524,2	8034030,0	10448355,72

На основі даних табл. 2.3 визначаємо структуру господарського портфеля за минулий та поточний роки у розрізі зон адаптованої матриці БКГ. Результати відповідних розрахунків наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура господарського портфеля за результатами адаптованої матриці БКГ

Показники	2019 рік		2020 рік		Абсолютне відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Загальний обсяг продаж, в т.ч.	36852545	100	35973856	100	-878689	–
«Важка дитина»	13183140,3	35,77	0,00	0,00	-13183140,3	-35,77
«Зірка»	0,00	0,00	10031976,08	27,89	10031976,08	27,89
«Дійна корова»	15635374,7	42,43	15493524,2	43,07	-141850,5	0,64
«Собака»	8034030,0	21,80	10448355,72	29,04	2414325,72	7,24

З даних табл. 2.4 за останні 2 роки відхилення спостерігається по групі «Важка дитина». А втім, по групі «Дійна корова» підприємство все ж трохи збільшує свій прибуток, що вказує на те, що товари цієї групи приносять значний дохід для фірми для можливого втримання і розвитку інших СГП. Група «Зірка» і «Собака» також значним чином нарощують обсяги продажів по своїм групам товарів.

Структура не є збалансованою, так як частки СГП «Дійна корова» складає лише 0,64%, а потрібно щонайменше 45%; частка СГП «Важка дитина» взагалі відсутня (-35,77%), СГП «Собака» трохи перевищує допустимий показник в $\leq 5\%$ і складає 7,24%. Таким чином, тільки «Зірка» підходить під даний критерій, бо частка СГП складає 27,89%.

Задля проведення аналізу складу та структури асортиментного портфеля та для підтвердження результатів досліджень розрахованих за допомогою адаптованої матриці БКГ проведено ще одне дослідження за методом Дібба-Сімкіна. В ході роботи було використано внутрішню інформацію підприємства про обсяги реалізації продукції, чистий дохід (виручка) від реалізації та змінні витрати на виробництво та реалізацію продукції по асортиментних груп. Портфельний аналіз за методом Дібба-Сімкіна за 2019-2020 роки було виконано за даними наведеними в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Вихідна інформація для аналізу асортиментного портфеля підприємства
методом Дібба-Сімкіна за 2019-2020 р.р.**

Найменування асортиментних груп	Обсяги реалізації продукції підприємства, тис. грн.			Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.		Змінні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Куряче м'ясо	33757185,6	15635374,7	15493524,2	15635374,7	15493524,2	13650517,65	13647245,48
Рослинна олія	7461752,50	8034030,0	7380436,36	8034030,0	7380436,36	7013464,172	6502007,83
Зерно	4923489,6	6686245,8	3067919,36	6686245,8	3067919,36	5835974,32	2702832,68
Інша продукція сільськогосподарського сегмента	3645014,4	6496894,5	10031976,08	6496894,5	10031976,08	5671897,86	8837280,62

На підставі даних табл. 2.5 було розраховано показники, за якими будується матриця Дібба-Сімкіна, – питому вагу фінансового внеску у покриття загальних витрат та темпи приросту обсягів реалізації. Результати цих розрахунків подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розрахунок показників для побудови матриці Дібба-Сімкіна за 2019-2020 роки

Найменування асортиментних груп	Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн.			Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.		Змінні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.		Фінансовий внесок асортиментних груп у покриття витрат, тис. грн.		Питома вага фінансового внеску асортиментних груп в покриття витрат, %		Темпи приросту обсягів реалізації%	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Куряче м'ясо	33757185,6	15635374,7	15493524,2	15635374,7	15493524,2	13650517,65	13647245,48	1984857,05	1846278,72	42,41	43,09	7,43	8,78
Рослинна олія	7461752,50	8034030,0	7380436,36	8034030	7380436,36	7013464,17	6502007,83	1020565,83	878428,53	21,80	20,50	0,14	10,85
Зерно	4923489,6	6686245,8	3067919,36	6686245,8	3067919,36	5835974,32	2702832,68	850271,48	365086,68	18,17	8,52	-5,40	-0,68
Інша продукція сільськогосподарського сегмента	3645014,4	6496894,5	10031976,08	6496894,5	10031976,08	5671897,86	8837280,62	824996,64	1194695,46	17,63	27,88	100,00	58,33
Разом	49787442,1	36852545	35973856	36852545	35973856	32171854	31689366,61	4680691	4284489,39	100,00	100,00	–	–

Результати розрахунків, які представлені у табл. 2.6, були отримані в ході наступних обчислень:

➤ темпи приросту обсягів реалізації продукції по асортиментних групах за 2019 та 2020 роки:

$$T_1 = 15635374,7/33757185,6 * 100 - 100 = -53,68\%$$

$$T_2 = 8034030,0/7461752,50 * 100 - 100 = 7,67\%$$

$$T_3 = 6686245,8/4923489,6 * 100 - 100 = 35,80\%$$

$$T_4 = 6496894,5/3645014,4 * 100 - 100 = 78,24\%$$

$$T_1 = 15493524,2/15635374,7 * 100 - 100 = -0,91\%$$

$$T_2 = 7380436,36/8034030,0 * 100 - 100 = -8,14\%$$

$$T_3 = 3067919,36/6686245,8 * 100 - 100 = -54,12\%$$

$$T_4 = 10031976,08/6496894,5 * 100 - 100 = 54,41\%$$

Для визначення горизонтальної лінії поділу поля матриці на зони за 2019 і 2020 роки розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною величинами темпів приросту обсягів реалізації продукції:

$$T_{\text{под}}^{2019} = (-53,68 + 78,24)/2 = 12,28$$

$$T_{\text{под}}^{2020} = (-54,12 + 54,41)/2 = 0,15$$

➤ фінансовий внесок у покриття витрат по кожній асортиментній групі за 2019 і 2020 роки:

$$\text{ФВП}_1 = 15635374,7 - 13650517,65 = 1984857,05$$

$$\text{ФВП}_2 = 8034030 - 7013464,17 = 1020565,83$$

$$\text{ФВП}_3 = 6686245,8 - 5835974,32 = 850271,48$$

$$\text{ФВП}_4 = 6496894,5 - 5671897,86 = 824996,64$$

$$\Phi ВП_1 = 15493524,2 - 13647245,48 = 1846278,72$$

$$\Phi ВП_2 = 7380436,36 - 6502007,83 = 878428,53$$

$$\Phi ВП_3 = 3067919,36 - 2702832,68 = 365086,68$$

$$\Phi ВП_4 = 10031976,08 - 8837280,62 = 1194695,46$$

➤ питома вага фінансового внеску у покриття витрат за 2019 і 2020 роки:

$$П_1 = 1984857,05 / 4680691 * 100 = 42,41$$

$$П_2 = 1020565,83 / 4680691 * 100 = 21,80$$

$$П_3 = 850271,48 / 4680691 * 100 = 18,17$$

$$П_4 = 824996,64 / 4680691 * 100 = 17,63$$

$$П_1 = 1846278,72 / 4284489,39 * 100 = 43,09$$

$$П_2 = 878428,53 / 4284489,39 * 100 = 20,0$$

$$П_3 = 365086,68 / 4284489,39 * 100 = 8,52$$

$$П_4 = 1194695,46 / 4284489,39 * 100 = 27,88$$

Розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною величинами питомої ваги ФВП у покриття витрат за 2019 і 2020 роки для визначення вертикальної лінії поділу поля матриці:

$$П_{\text{под}}^{2019} = (17,63 + 42,41) / 2 = 30,02$$

$$П_{\text{под}}^{2020} = (8,52 + 43,09) / 2 = 25,81$$

Побудована матриця Дібба-Сімкіна за 2019 рік зображена на рис. 2.3

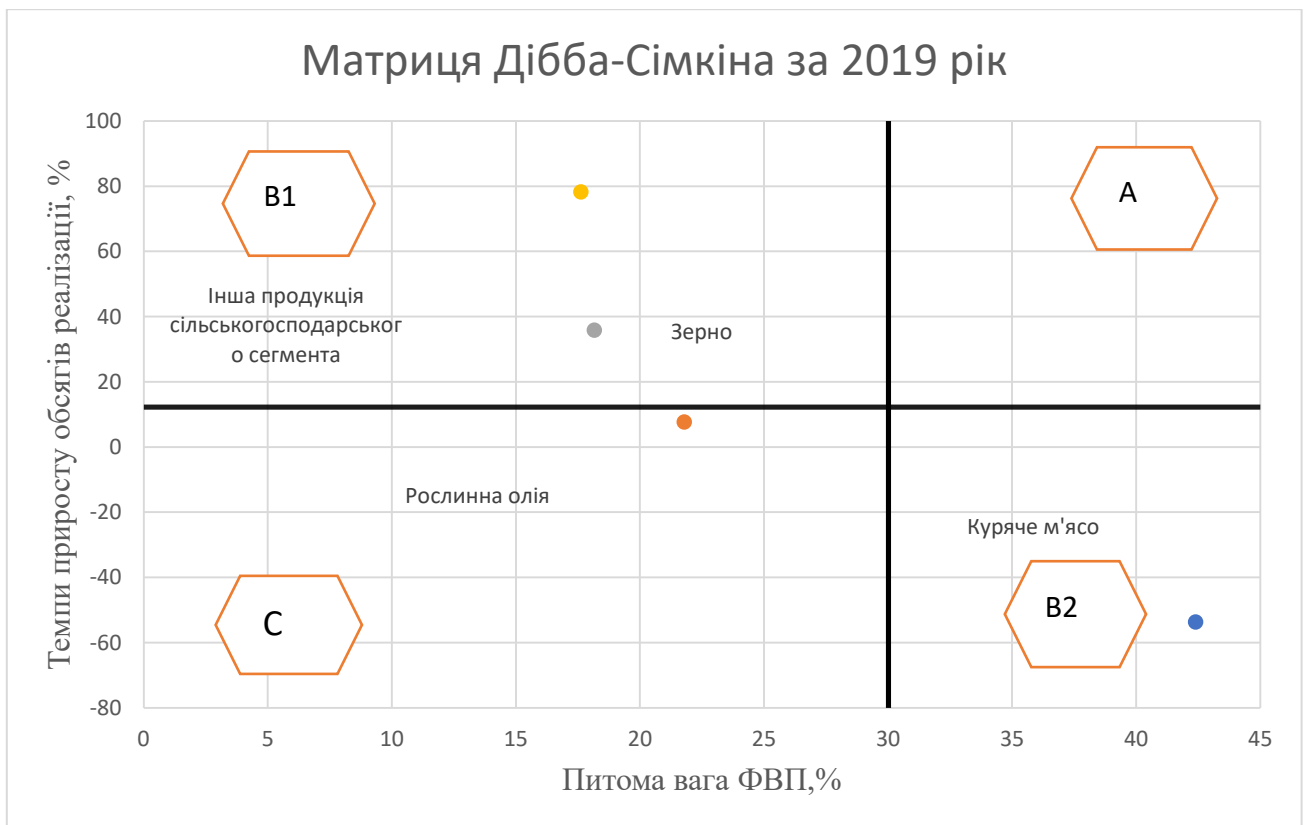


Рис. 2.3. Матриця Дібба-Сімкіна за 2019 р.

Таким чином, за результатами матриці, до квадранта В1 увійшли такі асортиментні групи як «Інша продукція сільськогосподарського сегмента» та «Зерно». До квадранта А не увійшло жодної асортиментної групи. До квадранта С – «Рослинна олія», а до квадранта В2 – «Куряче м'ясо».

Також побудована матриця за 2020 рік та зображена на рис. 2.4.

Порівнюючи матриці за 2 роки, можна побачити, що «Інша продукція сільськогосподарського сегмента» перейшла з квадранта В1 до квадранта А. «Зерно» перейшло з квадранта В1 до квадранта С. А зберегли свої позиції «Рослинна олія» та «Куряче м'ясо», які залишилися в квадрантах С та В2 відповідно.

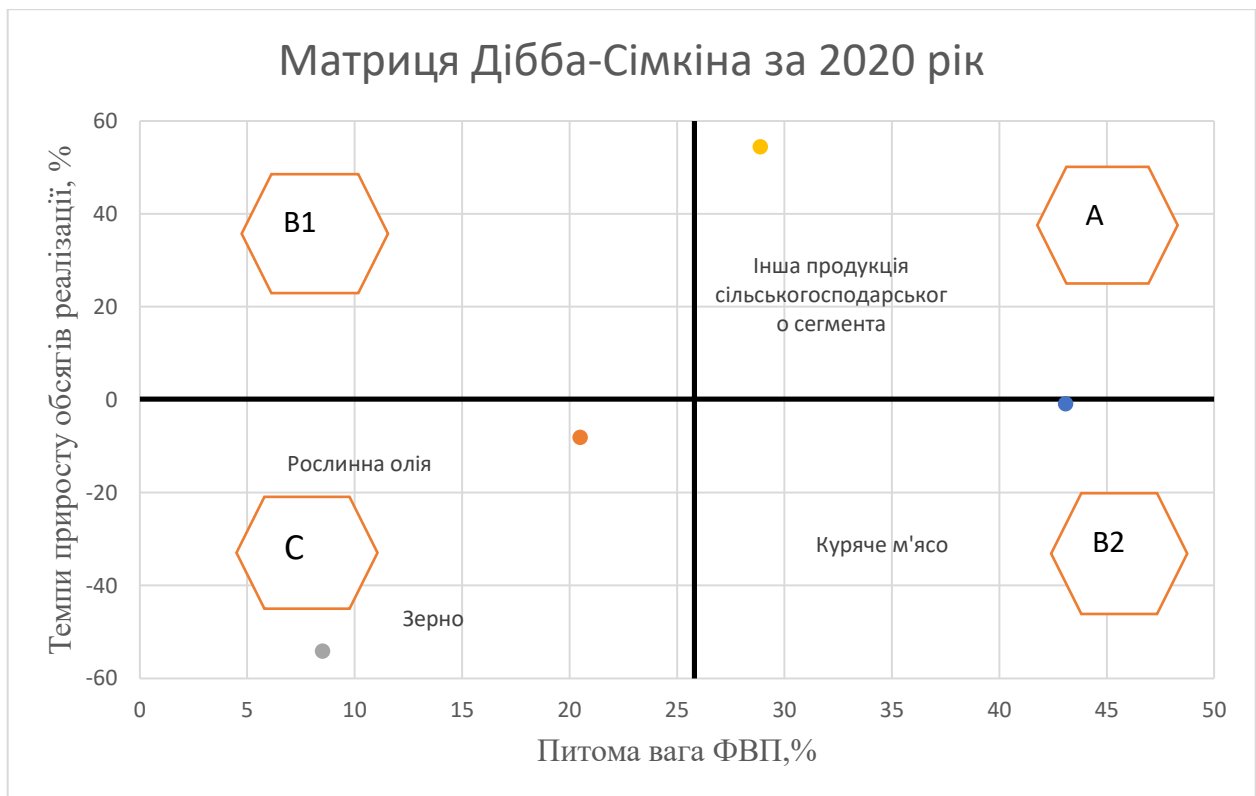


Рис. 2.4. Матриця Дібба-Сімкіна за 2020 р.

Для виявлення зрушень у структурі асортиментного портфеля визначаємо обсяги реалізації продукції, що забезпечує кожна із груп матриці Дібба-Сімкіна, за допомогою даних табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Визначення обсягів реалізації продукції по групах матриці Дібба-Сімкіна за 2019-2020 р.р.

Назва асортиментних груп	Обсяги реалізації продукції по групах матриці, тис. грн.							
	«А»		«В ₁ »		«В ₂ »		«С»	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Куряче м'ясо	–	–	–	–	15635374,7	15493524,2	–	–
Рослинна олія	–	–	–	–	–	–	8034030,0	7380436,36

Продовж. табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зерно	–	–	6686245,8	–	–	–	–	3067919,36
Інша продукція сільськогосподарського сегмента	–	10031976,08	6496894,5	–	–	–	–	–
Разом:	–	10031976,08	13183140,3	–	15635374,7	15493524,2	8034030,0	10448355,72

На основі даних табл. 2.7 визначаємо структуру асортиментного портфеля підприємства у розрізі чотирьох основних зон за матрицею Дібба-Сімкіна за обсягом реалізації продукції, яка представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура господарського портфеля за результатами матриці Дібба-Сімкіна за обсягом реалізації продукції

Показники	2019 рік		2020 рік		Відхилення %(+,-)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Загальний обсяг реалізації продукції, в т.ч.	36852545	100	35973856	100	–
«А»	–	0,00	10031976,08	27,89	27,89
«В ₁ »	13183140,3	35,77	–	0,00	-35,77
«В ₂ »	15635374,7	42,43	15493524,2	43,07	0,64
«С»	8034030,0	21,80	10448355,72	29,04	7,24

З даних табл. 2.8 за останні 2 роки група «А» суттєво зросла на 27,89% і вона приносить прибуток для підприємства реалізуючи продукції на суму 10031976,08 тис. гривень. Тим часом у групі «В₁» спостерігається значний спад на 35,77%. Але це ж не можна сказати про групи «В₂» та «С», в яких стався приріст на 0,64% і 7,24% відповідно.

Аналізуючи дану таблицю, можна сказати, що асортиментна група «А» значно менша ніж 40-50%, група «В1» $\leq 25\%$, група «В2» $\leq 20\%$, а група «С» перевищує нормативно-допустиме значення в ≤ 5 . Таким чином невідповідні допустимі значення по групам «А» та «С» робить товарний асортимент підприємства у 2020 році не збалансованим.

Таким чином, згідно з проведеними дослідженнями портфель підприємства не є збалансованим і підприємству необхідно шукати шляхи вирішення цієї проблеми. Для цього потрібно впровадити ряд заходів для покращення позиції компанії на ринку.

Отже, проводячи побудову та аналіз адаптованих матриць БГК та Дібба-Сімкіна за 2019-2020 роки наглядно можна побачити переміщення асортиментних груп, позитивним з яких є перехід «Іншої продукції сільськогосподарського сегмента» із квадранта «Важка дитина» до квадранта «Зірка» по матриці БКГ та з квадранта «В1» до квадранта «А» по матриці Дібба-Сімкіна, що вказує на зростання даної продукції та на те, що дані товари вже приносять значний дохід для компанії. Тобто при розвитку даної асортиментної групи є можливість у «Іншої продукції сільськогосподарського сегмента» у майбутньому перейти до складу квадранта «Дійна корова» і забезпечувати інші СГП завдяки високому доходу в своїй галузі.

Проте хоч і відбулися певні гарні зрушення по квадрантах, все ж товарний асортимент підприємства не є збалансований і вимагає запровадження негайних рішень для удосконалення товарів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОДАЛЬШОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ ПРАТ «МХП»

3.1. Основні напрями поліпшення стратегічного розвитку господарського портфеля

Після проведення маркетингових досліджень з використанням адаптованої матриці БКГ та матриці Дібба-Сімкіна, за допомогою яких вдалося класифікувати СГП за темпами зростання обсягів продажу по відношенню до попереднього періоду і часткою СГП в загальному обсязі продажів компанії, та за темпами приросту обсягів реалізації стосовно кожної асортиментної групи за питомою вагою СГП, постає необхідність у розгляді заходів, які підприємство може здійснити в подальшому.

На основі проведеного аналізу необхідно чітко сформулювати дії підприємства щодо стратегічного розвитку господарського портфеля. Тож, аналізуючи адаптовану матрицю БКГ для підприємства запропоновані такі напрями стратегічного розвитку асортиментних груп:

Для СГП «Зірка», до якого увійшла «Інша продукція сільськогосподарського сегмента» обрано стратегію підтримання конкурентних переваг. Таким чином дана продукція зможе відстояти свої ринкові позиції для збереження та нарощування власної ринкової частки.

До складу СГП «Собака» увійшла така продукція як «Рослинна олія» та «Зерно», для цих товарів обрано дві різні стратегії. Оскільки «Рослинна олія» – це перспективна продукція, яка використовується майже щодня, до неї краще за все приміняти стратегію інтенсифікація зусиль. Це допоможе продукції

зміцнити і покращити свої позиції на ринку. Для групи «Зерно» обрано стратегію збирання урожаю, адже значним чином на покращення урожаю з маркетингової точки зору вплинути немає можливості.

Для СГП «Дійна корова», до складу якого входить «Куряче м'ясо» обрано стратегію збору урожаю, адже дана група приносить значний дохід для всієї компанії та допомагає розвиватися іншим продуктам фірми.

Також запропоновано напрями стратегічного розвитку асортиментних груп на основі проведеного аналізу господарського портфеля за допомогою матриці Дібба-Сімкіна.

- Для квадранта «А», до якого ввійшла асортимента група «Інша продукція сільськогосподарського сегмента», була обрана стратегія оборони, яка припускає збереження фірмою наявної ринкової частки і утримання своїх позицій на ринку. При лідерській позиції в цій групі підприємству потрібно лише підтримувати попит на товар.

- Для квадранта «В2» з асортиментною групою «Куряче м'ясо» потрібно шукати можливості для збільшення продукції, яка продається підприємством. Для даної товарної групи такими можуть бути: проведення реклами, промоакцій, тощо. Досягши високої рентабельності продукції цієї групи товарів, темпи зростання прибутку підприємства будуть вище темпів зростання продажів цих товарів.

- Для квадранта «С» з асортиментними групами «Рослинна олія» і «Зерно» обрано стратегію розвитку товару.

Стратегія розвитку товару означає модифікацію товару фірми або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) для існуючого кола споживачів, тобто підприємство пропонує вдосконалений товар або розширює його асортимент. Реалізація стратегії можлива через:

- підвищення якості товару;

- розробку нових моделей товару;
- розробку нових товарів.

Відповідно до ситуації, що склалася в рамках запропонованих напрямів та проведеного аналізу, потрібно визначити заходи для покращення позицій СГП.

3.2 Маркетингове обґрунтування та розроблення бюджету маркетингу на створення екоупаковки

Питання екології стає все більш актуальними в усьому світі, адже з кожним днем з'являється ще більше пластика та поліетилену, і свідомі виробники шукають безпечніші варіанти. Одним з них є виготовлення упаковки з гофрокартону (рис. 3.1). Така упаковка повністю нешкідлива для людини і не виділяє небезпечних токсинів навіть при горінні. Для нанесення логотипів і кольорового друку можна використовувати водорозчинні фарби. Зсередини упаковку все ж необхідно закрити термоплівкою для можливості кращого та довшого зберігання продукції. На рис. 3.1 можна побачити яким може бути приблизний варіант даної упаковки.

Наразі гофроупаковка легка і міцна. Завдяки незначній вазі, товари в ній безпечніше штабелювати і перевозити. Знижуються ризики під час вантажно-розвантажувальних робіт. Крім того, процес транспортування вимагає менших потужностей, а значить – менше палива і шкідливих викидів в атмосферу.

Якщо порівнювати гофрокартон із пластиком, то він досить швидко розкладається самостійно і не залишає небезпечних мікрочастинок навіть в природних умовах. Процес можна прискорити шляхом компостування. Процес займає кілька місяців, коли пластик досі розкладається по 100 років і довше.

Таким чином даний захід зможе збільшити популярність торгової марки, адже в даний момент все більше людей намагаються дбати про екологію.



Рис. 3.1 Екоупаковка з гофрокартону

Для того, щоб про нову упаковку дізналося якомога більше споживачів потрібно провести рекламну кампанію в інтернеті. В наш час найбільш успішною є реклама в інстаграмі. Вартість реклами можна обирати самостійно, але все ж оптимальною є 10 доларів на день, тобто 70 доларів на тиждень.

Оскільки компанія має власні сторінки в соціальних мережах, то ще одним із кроків буде розповсюдження інформації саме на них для привернення

більшої кількості споживачів.

Наразі ціна за одну упаковку з гофрокартону досягає 5 гривень 90 копійок, проте купуючи такі товари оптом у великій кількості ціна буде зовсім низька – порядка трьох гривень за штуку. Якщо ж порівняти дану упаковку з контейнером, в якому наразі продається продукція, то різниця буде всього лише в 1 гривню 76 копійок, адже наразі даний лоток коштує 4 гривні 14 копійок у роздрібній торгівлі. Водорозчинні фарби для друку коштують 410 грн. Для запуску проекту необхідно розробити 3000 пробних екоупаковок, які будуть продаватися у 20 різних мережах супермаркетів та власних торгових точок столиці України .

Дані щодо цих та інших витрат наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на виготовлення та рекламування нових упаковок продукції підприємства

Стаття витрат	Кількість	Ціна за одиницю, грн.	Загальна вартість, грн.
1. Упаковка з гофрокартону, шт.	3000	5,90	17700
2. Водорозчинні фарби	2	410	820
3. Термоплівка 100м	15	134	2010
4. Витрати на рекламу в соціальних мережах	1	2075,21	2075,21
Всього	-	-	22605,21

Отже, як видно із табл. 3.1., витрати на проведення даного заходу становлять складають 22605,21 грн. Для підприємства ПрАТ «МХП» це не є занадто затратною та великою ціною. А ось результати зможуть принести значний додатковий дохід для підприємства.

3.3. Розрахунок очікуваних результатів від створення екоупаковки

Використання екоупаковок – це новий тренд у сучасному житті. Виробники також часто прислухаються до порад людей та вносять свої корективи для змоги не тільки догодити екоактивістам, а й самі розуміють і піклуються про навколишнє середовище. Звісно такі справи не можуть пройти повз споживачів непоміченими.

Завдяки вдало проведеній рекламній кампанії, про дану упаковку зможе дізнатися велика кількість споживачів. Також вони зможуть побачити нові контейнери із вже відомим їм логотипом «Наша Ряба» або будь-яким іншим логотипом агрохолдингу ПрАТ «МХП». Покупцям буде цікаво, чи змінилося щось ще окрім упаковки у складі даної продукції. Таким чином, рівень продажу товарів суттєво зросте. Варто також підмітити, що дана упаковка буде значно відрізнятися від інших на полицях супермаркетів і це також буде привертати увагу споживачів. То ж, необхідно обрахувати який дохід принесе даний захід.

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

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш ймовірний прогноз

П – песимістичний прогноз.

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

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

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

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	100000	120000	130000	150000	170000	180000	190000

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

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

$$O_{\text{сеп}} = (100000 + 120000 + 130000 + 150000 + 170000 + 180000 + 190000) / 7 = 148571,43 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.3) за формулою (3.1):

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

На основі даних табл. 3.3 розраховуємо показник середньоквадратичного відхилення:

$$\alpha = 30904,73$$

Визначаємо коефіцієнт варіації за формулою 3.3, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\alpha}{O_c} \times 100\% = 30904,73 / 148571,43 \times 100\% = 20,80\% \quad (3.2)$$

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяги збуту продукції підприємства O_i , тис. грн.	100000	120000	130000	150000	170000	180000	190000
2. Сумарні значення оцінок експертів	1040000						
3. $O_{\text{сеп}}$	148571,43						
4. Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	-48571,43	-28571,43	-18571,43	1428,57	21428,57	31428,57	41428,57
ΔO^2	2359183812,24	816326612,24	344898012,24	2040812,24	459183612,24	987755012,24	1716326412,24
$\sum \Delta O^2$	6685714285,68						

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

Найбільш вірогідний обсяг продажу (НВ) приймаємо за методом медіан і визначаємо як середнє значення ряду, песимістичне (П) – як найменше, оптимістичне – як найбільше:

100000	120000	130000	150000	170000	180000	190000
Песимістичне значення			Медіана			Оптимістичне значення

Розраховуємо прогноз приросту виручки (чистого доходу) від реалізації продукції в результаті впровадження нової упаковки за формулою 3.3:

$$ОП = \frac{190000 + 4 \cdot 150000 + 100000}{6} = 148333,33 \quad (3.3)$$

де О – оптимістичний прогноз;

НВ – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Розрахуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в результаті зміни упаковки:

$$148333,33 \text{ тис} / 35973856,00 \text{ тис} * 100\% = 0,41\%,$$

де 35973856 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 2.1).

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

$$35973856,00 + 148333,33 = 36122189,33 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 33852051,00 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 2162684,39 тис. грн., змінні – 31689366,61 тис. грн. (табл. 2.1).

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$31689366,61 * 0,41\% / 100\% = 129926,40 \text{ тис. грн.}$$

Створення екоупаковок потребує витрат у розмірі 22605,21 грн. (22,61 тис. грн.), отже, сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 148333,33 + 22,61 = 129949,01 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$33852051,00 + 129949,01 = 33\,982\,000,01 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\Delta \text{Пр} = 148333,33 - 129949,01 = 18384,32 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$2121805,00 + 18384,32 = 2140189,32 \text{ тис. грн.,}$$

де 2121805,00 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (табл. 2.1).

Приріст чистого прибутку буде дорівнювати приросту прибутку від реалізації, оскільки в базовому році маємо збиток чистого прибутку.

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

$$-1846825,00 + 18384,32 = -1828440,68 \text{ тис. грн.,}$$

де -1846825,00 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції (табл. 2.1).

Наведемо очікувані результати від впровадження нової упаковки в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від продажів товарів у новій упаковці, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	148333,33
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	129949,01
Приріст прибутку від реалізації продукції	18384,32
Приріст чистого прибутку	18384,32

Таким чином, внаслідок введення екоупаковки чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 148333,33 тис. грн..

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 129949,01 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток зростуть на 18384,32 тис. грн..

Від проведеного маркетингового заходу очікується збільшення обізнаності споживачів про вихід продукції у зручних екологічно чистих упаковках від підприємства ПрАТ «МХП». Чисельність переглядів рекламного посту в мережі Instagram за день очікується у відмітці 1000+ людей. Таким чином, даний захід зможе розповісти людям більш детально, про місію та причини такої зміни від компанії і свідомі споживачі зможуть підтримати дану ініціативу. Велика кількість екоактивістів також підтримає дану ідею та перейдуть до покупок продукції ПрАТ «МХП», адже аналогів від інших підприємств наразі не існує.

3.4. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства

Даний захід спрямований на посилення позицій підприємства на ринку. Запропоновано дієвий спосіб для привернення уваги споживача та заохочення його до покупки продукції. Розроблено можливість для інформування населення про зміни в упаковці товару, таким чином дана, зміна точно не знизить продажі товару через те, що покупець не зможе знайти продукцію по старій упаковці.

Саме для покращення ситуації в групі «Інша продукція сільськогосподарського сегмента», до якої входять м'ясні продукти з телятини та свинини, та підтримання лідируючих позицій в групі «Куряче м'ясо», було розроблено нову екоупаковку з гофрокартону.

Запропонований захід перш за все спрямований на покращення вже існуючого у підприємства господарського портфеля шляхом таких нововведень.

Наразі очікувані результати від впровадження даного заходу, а також їх проектні значення, які були розраховані вище, переносимо у табл. 3.5.

В табл. 3.5 проектні значення показників рентабельності продукції, рентабельності продаж та витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації були розраховані наступним чином:

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

$$B_{1\text{грн ЧД}} = \frac{33982000,01}{36122189,33} \cdot 100\% = 94,08\text{коп.}$$

2. Рентабельність продукції:

$$R_{\text{продукції}} = \frac{2140189,32}{33982000,01} \cdot 100\% = 6,30\%$$

3. Рентабельність продаж:

$$R_{\text{продаж}} = \frac{-1828440,68}{36122189,33} \cdot 100\% = -5,06\%$$

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Абсолютне відхилення	Приріст, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	35973856,00	36122189,33	148333,33	0,41
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, в тому числі:	тис. грн.	33852051,00	33982000,01	129949,01	0,38
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	2121805,00	2140189,32	18384,32	0,87
4. Чистий прибуток	тис. грн.	-1846825,00	-1828440,68	18384,32	1,01
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	94,10	94,08	-0,02	-0,02
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-5,13	-5,06	0,07	
7. Рентабельність продукції	%	6,27	6,30	0,03	

Отже, провівши дані розрахунки можливо зробити наступні висновки:

- завдяки впровадженню запропонованого заходу відбудеться зростання виручки (чистого доходу) від реалізації продукції на 0,41%;
- повні витрати збільшаться на 129949,01 тис. грн.;
- прибуток від реалізації продукції збільшиться на 18384,32 тис. грн. (або на 0,87%);
- витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,02 коп.;
- рентабельність продаж зросте на 0,06%, а рентабельність продукції на 0,03%.

Аналізуючи результати розрахунків показників економічної ефективності впровадження даного заходу, можна дійти висновку, що він є досить ефективним та може бути рекомендованим до затвердження підприємству.

За рахунок впровадження випуску продукції в новій упаковці підприємство може збільшити свій дохід, адже за приблизно однакової собівартості повного виробу, але більш оригінального дизайну чим у конкурентів, продажі у компанії будуть йти краще. До того ж підприємство зможе залучити нових споживачів, які пропагують використання екологічних упаковки задля збереження навколишнього світу.

Отже, провівши дані заходи підприємство зможе не тільки збільшити свій прибуток, а й привабити нові сегменти споживачів, які раніше могли не звертати увагу на цей бренд.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи були проведені дослідження, метою яких було вивчення структури господарського портфеля підприємства та пропонування заходів для його подальшого ефективного функціонування.

Розглянуто методологічну основу аналізу господарського портфеля промислових підприємств. Як виявилось, при розвитку підприємства та розробці нових стратегій діяльності ключове значення має формування господарського портфелю. Всі результати роботи компаній як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді повністю залежні від його складу. Пояснення цьому явищу полягає в тому, що господарський портфель відображає сфери діяльності підприємства, на які будуть розроблені певні стратегічні рішення та заходи.

При дослідженні питання господарського портфеля підприємства було розглянуто один із найпоширеніших та найвідоміших методів портфельного аналізу – матрицю БКГ. Згідно цієї моделі матриці головними показниками успіху підприємства вважають темп зростання ринку і відносну частку ринку. Таким чином, визначається 4 головні позиції для стратегічних господарських підрозділів: «Дійні корови», «Зірки», «Знаки питання» і «Собаки». Але при більш детальному вивченні даного питання виявилось, що дана матриця хоч і легка в побудові, проте має ряд суттєвих та важливих недоліків, таких як: аналіз робиться на основі двох факторів – ринкової частки і темпу росту ринку, а інші важливі чинники, що можуть впливати на стратегічний стан і розвиток підприємства не беруться до уваги.

Ще одним способом дослідження портфеля підприємства є метод Дібба-Сімкіна. Це один із представників матричного методу, який використовується для аналізу економічного портфеля підприємств. Його вважають досить новим,

а спектр застосування цього методу з кожним роком тільки розширюється. На основі аналізу портфеля, компанії можуть оцінити свою господарську діяльність, продемонструвати доцільність інвестування в найбільш прибуткові та перспективні напрямки діяльності, вивести інвестиції з неефективних секторів бізнесу.

Для того, щоб діяльність підприємства була ефективною і приносила значний дохід, необхідно аби господарський портфель фірми був збалансований. Таким чином, він має містити в собі СГП, що потребують розвитку, а також такі, що вже досягли свого піку і готові спонсорувати розвиток інших.

При використанні методу Дібба-Сімкіна застосовують дані про динаміку продажів та собівартості продукції (що включає лише змінні витрати, без урахування постійних). По осі X – питому вагу фінансового внеску конкретного товару у покриття загальних витрат. По осі Y відкладаються темпи приросту обсягів реалізації товару у вартісному виразі.

У роботі було побудовано адаптовану матрицю БКГ та матрицю Дібба-Сімкіна за останні 2 роки. За адаптованою матрицею БКГ проведено ряд досліджень та розрахунків, які показали, що асортимент не є збалансованим і тільки «Зірка» підходить під потрібний критерій, бо частка СГП складає 27,89%.

Схожі дослідження проводилися і за методом Дібба-Сімкіна. Результати також виявилися схожі – портфель підприємства не збалансований, але за даним дослідження вже лише 2 групи «А» та «С» мають невідповідні допустимі значення.

Відхилення спостерігається лише в квадранті «С», в якому показники значно перевищують нормативне значення. Через це товарний асортимент підприємства не збалансований.

Для поліпшення ситуації розроблено рекомендації та пропозиції щодо подальшого стратегічного розвитку асортиментного портфеля (створення екоупаковки та її реклама у соціальній мережі).

Отже, після впровадження даного заходу підприємство зможе підсилити своє становище на ринку та збільшити власний дохід.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A leading international agro-industrial company 2018: веб сайт *Api.next.mhp*. URL: <https://cutt.ly/KJK5YGM> (дата звернення: 01.05.2022).
2. A leading international agro-industrial company 2019: веб сайт *Api.next.mhp*. URL: <https://cutt.ly/nJK5QiF> (дата звернення: 01.05.2022).
3. A leading international agro-industrial company 2020: веб сайт *Api.next.mhp*. URL: <https://cutt.ly/qJK70Da> (дата звернення: 01.05.2022).
4. Аканіна Н. В. Маркетинг в агропромисловому комплексі: навч. посіб. Москва: Юрайт, 2018. 314 с.
5. Аналіз господарського портфеля: веб-сайт *referat911*. URL: <https://cutt.ly/UJK4IGw> (дата звернення: 01.05.2022).
6. Аналіз за методом Дібба-Сімкіна: веб-сайт *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/2099772/page:4/> (дата звернення: 01.05.2022).
7. Ансофф И. Г. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер ком, 1999. 416 с.
8. Ассортиментний портфель торговельного підприємства: веб-сайт *Forum2x2*. URL: <https://materialtovarzn.forum2x2.ru/t101-topic> (дата звернення: 01.05.2022).
9. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2004. 354 с.
10. Басовский Л. С. Маркетинг: курс лекций. Москва: Инфра-м, 1999. 219 с.
11. Безугла Л.С., Ільченко Т.В., Юрченко Н.І., Кобернюк С.О., Воловик Д.В. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019. 300 с.

12. Белявцев М.І., Воробйов В.М., Кузнецов В.Г. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. Київ: Донецький нац. ун-т., 2006. 407 с.
13. Бондаренко В.М., Поліщук І.І., Шарко В.В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. 224 с.
14. Броннікова Т. С., Чернявський А. Г. Маркетинг: навч. посіб. Таганрог: Таганрозький державний радіотехнічний університет, 1999. 103 с.
15. Бурцева Т. А., Сизов В. С., Цень О. А. Управління маркетингом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2005. 271 с.
16. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М., Іванова Н. В., Олійченко І. М., Оліфіренко Л. Д., Пепа Т. В., Повна С. В., Шабардіна Ю. В., Шевченко О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
17. Ванникова Е. Н. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Улан-Уде: вид-во ВСГТУ, 2005. 160 с.
18. Васильєв В. Н. Основи маркетингу: навч. посіб., ч.1. Ульяновск: УлГТУ, 2001. 40 с.
19. Вивчення структури господарського портфеля промислового підприємства методом Дібба-Сімкіна: веб-сайт Бобродобро. URL: <https://econ.bobrodobro.ru/27136> (дата звернення: 01.05.2022).
20. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. Москва: Центр экономики и маркетинга, 1996. 337 с.
21. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. Москва: Гардарики, 1999. 296 с.
22. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. Київ: КНЕУ, 1998. 268 с.

23. Генова С.И. Оптимизация процесса планирования ассортимента продукции в рамках маркетинговой деятельности предприятия: дис. докт. экон. наук. Кишинев: Молдавская экономическая академия, 2006. 154 с.: веб-сайт *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1209> (дата звернення: 01.05.2022).
24. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
25. Дорофеев Д., Зубков А. Б.. Маркетинг в управлінні організації: монографія. Пенза, 2001. 108 с.
26. Заблодська І.В. Товарна політика підприємства: механізм формування: монографія. Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2006. 240 с.: веб-сайт *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1209> (дата звернення: 01.05.2022).
27. Історія МХП: веб сайт. URL: <https://cutt.ly/RJK4iH> (дата звернення: 01.05.2022).
28. Комарницький І.М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Львів: Апріорі, 2007. 132 с.
29. Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва: Издательский дом «Вильямс», 1999. 1152 с.
30. Куденко Н. В. Роль і значення маркетингової стратегії в системі стратегічного планування фірми. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2001. № 424. с. 197-204.
31. Маркетинговий менеджмент на підприємстві: теоретичні засади: веб сайт *economy.nayka*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=2485> (дата звернення: 01.05.2022).

32. Матриця «Бостон Консалтинг груп»: веб-сайт *pharmencyclopedia*. URL: <https://cutt.ly/6JK4VbM> (дата звернення: 01.05.2022).
33. Матриця BCG: зручний метод для простого аналізу потенціалу товарів та послуг компанії: веб-сайт *bakertilly*. URL: <https://bakertilly.ua/news/id48631> (дата звернення: 01.05.2022).
34. Матриця бостонської консалтингової групи: переваги та недоліки: веб-сайт *elartu.tntu*. URL: <https://cutt.ly/wJK477K> (дата звернення: 01.05.2022).
35. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) „зростання-частина ринку»: веб-сайт *buklib*. URL: <https://buklib.net/books/24933/> (дата звернення: 01.05.2022).
36. Метод Дібба-Сімкіна: веб-сайт *studwood.ru*. URL: https://studwood.ru/895507/marketing/metod_dibba_simkina (дата звернення: 01.05.2022).
37. Методи аналізу асортиментного портфеля організації: веб-сайт *iteam*. URL: <https://cutt.ly/FJK7y5W> (дата звернення: 01.05.2022).
38. Методи аналізу асортименту та номенклатури продукції підприємства: веб-сайт *studopedia*. URL: <http://surl.li/aornp> (дата звернення: 01.05.2022).
39. Методика аналізу та управління асортиментом компанії: веб-сайт *actually.pro*. URL: <https://cutt.ly/wJK7fsE> (дата звернення: 01.05.2022).
40. МХП, агроіндустріальний холдинг: веб сайт *work.ua*. URL: <https://www.work.ua/ru/jobs/by-company/80348/> (дата звернення: 01.05.2022).
41. МХП: веб сайт *Elevatorist*. URL: <https://cutt.ly/RJK7xJx> (дата звернення: 01.05.2022).
42. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 227 с.

43. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. Київ: Кондор, 2003. 556 с.
44. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Харків: Основа, 1999. 620 с.
45. Профіль бізнесу МХП: веб сайт Latifundist. URL: <https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt> (дата звернення: 01.05.2022).
46. Розрахунок показників для побудови матриці Дібба-Сімкіна: веб-сайт *lektsii.org*. URL: <https://lektsii.org/13-505.html> (дата звернення: 01.05.2022).
47. Солнцев С.О., Яворська К. Ю. Маркетингові аспекти формування збалансованого портфеля бізнесів підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка", № 749, с. 279-285, 2012.
48. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии. Москва: Юнити, 1998. 576 с.
49. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. Харків: ХДЕУ, 2002. 363 с.
50. Характеристика господарського портфеля фірми: веб-сайт *Vuzlit*. URL: https://vuzlit.com/254762/harakteristika_gospodarskogo_portfelya_firmi (дата звернення: 01.05.2022).
51. Яворська К. Ю. Процедура оцінювання збалансованості портфеля бізнесів промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. с. 146-152.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати підприємства за 2020 р.

Таблиця А.1

Фінансові результати

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

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	35973856.000000	36852545.000000
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.000000	0.000000
Премії підписані, валова сума	2011	0.000000	0.000000
Премії, передані у перестраховання	2012	0.000000	0.000000
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.000000	0.000000
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.000000	0.000000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(28110086.000000)	(28931627.000000)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.000000	0.000000
Валовий: прибуток	2090	7863790.000000	7920918.000000
Валовий: збиток	2095	(0.000000)	(0.000000)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.000000	0.000000
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.000000	0.000000
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.000000	0.000000
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.000000	0.000000
Інші операційні доходи	2120	485593.000000	20682.000000
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.000000	0.000000
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.000000	0.000000
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0.000000)	(0.000000)
Адміністративні витрати	2130	(2165853.000000)	(2021075.000000)
Витрати на збут	2150	(3576132.000000)	(3240227.000000)
Інші операційні витрати	2180	(155481.000000)	(139434.000000)

Продовж. табл. А.1

Інші операційні витрати	2180	(155481.000000)	(139434.000000)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.000000	0.000000
Витрат від першого визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.000000	0.000000
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2451917.000000	2540864.000000
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0.000000)	(0.000000)
Дохід від участі в капіталі	2200	0.000000	0.000000
Інші фінансові доходи	2220	97223.000000	110096.000000
Інші доходи	2240	2641561.000000	7535407.000000
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.000000	0.000000
Фінансові витрати	2250	(1516747.000000)	(1672348.000000)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0.000000)	(11206.000000)
Інші витрати	2270	(5520779.000000)	(3460061.000000)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.000000	0.000000
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.000000	5042752.000000
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(1846825.000000)	(0.000000)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.000000	0.000000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.000000	0.000000
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.000000	5042752.000000
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(1846825.000000)	(0.000000)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	132.000000	-180677.000000
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.000000	0.000000
Накопичені курсові різниці	2410	0.000000	0.000000
Чистий фінансовий результат операцій фінансових інструментів	2415	0.000000	0.000000

Продовж. табл. А.1

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.000000	0.000000
Інший сукупний дохід	2445	0.000000	0.000000
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	132.000000	-160677.000000
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.000000	0.000000
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	132.000000	-160677.000000
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1846693.000000	4882075.000000

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	328462.000000	427995.000000
Витрати на оплату праці	2505	1462328.000000	1302397.000000
Відрахування на соціальні заходи	2510	208311.000000	179964.000000
Амортизація	2515	1401192.000000	690126.000000
Інші операційні витрати	2520	3977655.000000	3748014.000000
Разом	2550	7377948.000000	6348496.000000

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	31477116800.000000	31477116800.000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	31477116800.000000	31477116800.000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.586700	1.602200
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.000000	0.000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.000000	0.000000

Примітки д/в

Керівник Косюк Юрій Анатолійович

Головний бухгалтер Лехман Інна Іванівна