

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

(підпис) Шеремет О.О.
(прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) Петухова О.М.
(прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021 р.

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

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 4

Кільова Тетяна Сергіївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Минко Лилия Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

(підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ - 2021р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Пєтухова О.М.

“27” січня 2021 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Кільової Тетяни Сергіївної

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

1. Тема роботи: Формування стратегій бізнес-портфеля підприємства
керівник проекту (роботи) Минко Л.М., старший викладач кафедри маркетингу
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

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

2. Строк подання здобувачем роботи 28.05.2021 року.

3. Вихідні дані до роботи: Законои 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 аспекти формування портфельної стратегії підприємства. Розділ 2. Аналізування передумов формування портфельної стратегії підприємства ПАТ «Яготинський маслозавод». Розділ 3. Пропозиції щодо реалізації портфельного аналізу для ПАТ «Яготинський маслозавод» та вдосконалення системи управління підприємством. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: Послідовність процесу портфельного аналізу виробничого підприємства, Класифікація стратегій підприємства, Процес формування портфеля маркетингових стратегій, Склад портфеля маркетингових стратегій, Можливі стратегії зростання по товарах/ринках. Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп, Динаміка структури асортименту продукції, Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та повні витрати на виробництво і реалізацію продукції у розрізі асортиментних груп, тис.грн., Показники фінансової діяльності підприємства за 2019-2020 рік, Вихідна інформація для портфельного аналізу підприємства методом Дібба-Сімкіна, Основні показники діяльності підприємства, Діагностика цілей і намірів конкурентів, Напрямки розвитку ринкових можливостей ПАТ «Яготинський маслозавод» (матриця І. Ансоффа) – портфель стратегій, Ефективність окремих заходів з наукової організації праці, Результати опитування експертів, Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення, Очікувані результати від введення заходу, Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

5. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

6. Дата видачі завдання 27.01.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	01.02.2021 - 20.02.2021	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	21.02.2020 - 09.03.2020	Виконано
3.	Робота над розділом 1: « Теоретико-методичні аспекти формування портфельної стратегії підприємства»	10.03.2021 - 05.04.2021	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналізування передумов формування портфельної стратегії підприємства ПАТ «Яготинський маслозавод»»	06.04.2021 - 29.04.2021	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «. Пропозиції щодо реалізації портфельного аналізу для ПАТ «Яготинський маслозавод» та вдосконалення системи управління підприємством»	30.04.2021 - 25.05.2021	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	26.05.2021	Виконано
7.	Оформлення роботи	27.05.2021	Виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Кільова Т.С.

(прізвище та ініціали)

Минко Л.М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кільова Тетяна Сергіївна. Формування стратегій бізнес-портфеля підприємства ПАТ «Яготинський маслозавод»

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

В роботі розглядаються проблеми стратегічного планування диверсифікованих підприємств.

На прикладі ПАТ «Яготинський маслозавод» показано використання основних інструментів портфельного аналізу та розробки портфельної стратегії. В межах запропонованої портфельної стратегії, розробленої на основі матриці І. Ансоффа, запропоновано ряд організаційно-технічних заходів щодо розвитку ринкових можливостей ПАТ «Яготинський маслозавод». Робота викладена на 79 сторінках, містить 13 таблиць, 5 рисунків, формули, список використаної літератури складає 40 найменувань, Додатки.

Ключові слова: портфельний аналіз, аналітичні матриці, стратегічне планування, портфельна стратегія.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти формування портфельної стратегії підприємства.....	9
1.1 Портфельний аналіз як елемент стратегічного планування	9
1.2 Методи портфельного аналізу.....	23
Розділ 2. Аналізування передумов формування портфельної стратегії підприємства ПАТ «Яготинський маслозавод».....	32
2.1 Загальна характеристика ПАТ «Яготинський маслозавод».....	32
2.2 Аналізування основних показників діяльності підприємства.....	36
Розділ 3. Розроблення пропозицій та портфелю стратегій для покращення системи управління підприємства ПАТ «Яготинський маслозавод».....	52
3.1 Розробка портфелю стратегій на основі матриці І. Ансоффа.....	52
3.2 Рекомендації щодо удосконалення системи управління організацією.....	62
3.3 Вплив запропонованого заходу на основні показники роботи ПАТ «Яготинський маслозавод».....	70
Висновки.....	73
Список використаних джерел.....	76
Додатки.....	80

ВСТУП

Сучасну економічну ситуацію в Україні можна схарактеризувати як складну, динамічну, пов'язану з ризиками. Під час переходу до вільної ринкової економіки у більшості підприємств виникають проблеми, пов'язані з їхньою фінансовою нестабільністю. Підприємства, що раніше діяли у стабільному середовищі, яким керували згори міністерства та відомства, здобули економічну незалежність та свободу.

Управління діяльністю таких підприємств має орієнтуватися на стратегічний маркетинг, що сприяє повному задоволенню потреб споживачів, стимулює розширення ринків збуту, підвищує конкурентоздатність продукції, поліпшує рівень компетентності керівництва підприємства під час прийняття маркетингових рішень, налагоджує зв'язки з постійними партнерами, сприяє впровадженню нових технологій та у цілому поліпшує фінансовий стан підприємства. Деякі підприємства обмежують стратегічне мислення управлінським апаратом, що оточує керівного директора і розміщений у штаб-квартирі, далеко від оперативної роботи.

Проте, щоб бути ефективною, стратегія повинна ґрунтуватися на глибокому знанні ринку, а здійснення її вимагає відповідних планів проникнення на ринок, а також політики збуту, ціноутворення і реклами. Без цього навіть найліпший план має небагато шансів на успіх. Вибрана організація маркетингу повинна за рахунок міжфункціональної координації забезпечити участь у процесі стратегічного маркетингу всіх рівнів підприємства. Управління підприємством є досить складним процесом, який супроводжується прийняттям багатьох як стратегічних, так і тактичних рішень, що пов'язані з діяльністю.

Отож, науковці та практики розробили низку аналітичних методів і моделей, що можуть бути корисними у прийнятті стратегічних рішень. Найвідомішими серед них є підхід до аналізу конкуренції М. Портера та матриці портфельного аналізу Бостонської консультативної групи (БКГ) і консультативної фірми McKinsey. Нині одним із інструментів стратегічного

управління, що найчастіше використовується підприємствами, є портфельний аналіз.

Актуальність портфельного аналізу обумовлена тим, що теперішні підприємства характеризуються багатопрофільністю, об'єднанням різних бізнесів: інколи споріднених, а інколи різногалузевих. Поєднання кількох видів бізнесу вимагає особливого підходу для узгодження діяльності, отримання синергічного ефекту, розподілу капіталу, ресурсів та формування ефективної системи контролю. Саме тому вчені розробили підходи для аналізу портфеля, що складається із різних бізнесів під одним загальнокорпоративним управлінням. Питанням щодо сутності теорії та практики застосування портфельного аналізу бізнесу присвячені наукові розробки зарубіжних авторів І. Ансоффа, М. Портера, Е. Майкла, а також українських науковців і педагогів – Н. Куденко, К. Радченка, А. Міщенко, О. Сумця, В. Василенка, О. Ковтуна та інших.

Мета дослідження: узагальнення методологічних особливостей портфельного аналізу та застосування їх для вироблення портфельної стратегії для ПАТ «Яготинський маслозавод» із поданням відповідних пропозицій топ-менеджерам компанії. Для досягнення зазначеної мети в роботі, ставляться наступні завдання:

- Визначитись із суттю та методологічними особливостями портфельного аналізу;
- Проаналізувати особливості стратегічного планування в умовах кризи;
- Проаналізувати фінансово-економічний стан та маркетингові аспекти діяльності ПАТ «Яготинський маслозавод»;
- На основі аналізу розробити портфельну стратегію підприємства та заходи для її реалізації.

Об'єкт дослідження – процес формування портфельної стратегії диверсифікованих підприємств.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти

здійснення портфельного аналізу та формування портфельної стратегії підприємства ПАТ «Яготинський маслозавод».

Методи досліджень. В процесі виконання роботи виконана оцінка перспективності існуючих бізнесових напрямків підприємства, здійснено портфельний аналіз та розроблено портфельну стратегію із використанням наступних методів: діалектичного, абстрактно-логічного і системного аналізу – для визначення сутності і функцій стратегічного планування в аспекті загальнокорпоративних стратегій, удосконалення механізму та інструментів проведення портфельного аналізу; синтезу і аналізу – для вивчення об'єкта та предмета дослідження; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітних і попередніх років; монографічного – для детального вивчення теорії і практики організації портфельного аналізування та стратегічного планування.

Структура і обсяг роботи. Робота містить: анотацію, вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. Повний обсяг роботи складає 91 сторінок, включаючи 12 таблиць, 5 рисунків, 5 формул, список використаної літератури складає 40 найменувань, Додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Портфельний аналіз як елемент стратегічного планування

Перед усім необхідно визначити сутність поняття «портфель» як елемента стратегічного планування. Найбільш поширене значення поняття «портфель» – це цінні папери, що належать певній особі. У розширеному тлумаченні це поняття використовується для позначення групи господарських підрозділів. Таке тлумачення впливає з поняття портфеля акцій, що означає інвестиції в цінні папери, у тому числі в акції цілого ряду різних компаній. Поняття «портфель» стали широко використовувати для визначення більш-менш різноманітних груп господарських підрозділів, що належать одному власнику.

У найзагальнішому вигляді портфельна стратегія пов'язані із придбаннями в нових галузях або зміцненням наявних підрозділів за допомогою придбань; поступовим виходом із небажаних галузей; продажем підрозділів; розміщенням ресурсів у формі капіталу і витрат; формуванням упевненості в тому що підрозділи є об'єктами стратегічного управління; використанням переваг ефекту синергізму бізнесів, що є в портфелі. У міру того як необхідність ефективної конкуренції стає все більш очевидною, центр уваги стратегічного управління переміщується з окремого підприємства на рівень портфеля. [1, с.576]

Розвиток світової економіки спричинив появу диверсифікованих підприємств, які об'єднують різні види бізнесу під одним загально-корпоративним управлінням.

Поєднання багатьох видів бізнесу потребує особливого підходу в напрямі узгодження діяльності, отримання синергічного ефекту, розподілу

капіталу, ресурсів та формування ефективної системи контролю. Тому вчені розробили підходи для стратегічного аналізу портфеля або «портфеля продуктів». Дослідження продуктового портфеля дає можливість підвищити ефективність діяльності підприємства через наповнення портфеля стратегічно важливими видами продукції. Під продуктовим портфелем розуміється різноманіття продуктів, які дозволяють судити про діяльність, економічних перспективах окремого підприємства, і дозволяє йому найбільш точно задовольняти смаки різнорідних споживчих сегментів.

Необхідно відзначити, що продуктивний портфель компанії визначає динаміку грошового потоку, впливає на репутацію компанії. Кожен продукт в асортименті вимагає витрат ресурсів, тому він повинен бути максимально вигідним для компанії. Всі продукти проходять у своєму розвитку певний життєвий цикл, втрачають свою актуальність, застарівають, тому робота по оптимізації продуктового портфеля повинна проводитися регулярно і на основі новітніх методів оцінки продуктового портфеля і перспективності продуктів на ринку. [2]

Серед методів аналізу конкурентних позицій підприємства або його окремих господарських підрозділів у різних галузях найчастіше використовують моделі у вигляді матриць, у яких кожен сектор бізнесу позиціонується на полях аналітичної матриці. Стратегічний аналіз є своєрідним фільтром, за допомогою якого визначають найпривабливішу стратегію з набору стратегічних альтернатив. Він застосовує як формальні моделі та кількісні методи, так і творчий аналіз, який враховує специфіку організації, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів. Аналіз портфеля бізнесів є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління. Він розкриває взаємозалежність окремих частин бізнесу і дає уявлення про те, що портфель, як ціле, істотно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для фірми, ніж стан її окремих частин. [3]

За допомогою аналізу портфеля бізнесів можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення і

відмирання окремих видів діяльності організації. При здійсненні аналізу портфеля бізнесів застосовують поняття «стратегічна зона господарювання» (СЗГ) та «стратегічна одиниця бізнесу» (СОБ). Інша назва СОБ – стратегічний господарський підрозділ (СГП). СЗГ або СОБ були введені в практику бізнесу як новий спосіб сегментування ділового середовища організації. Цей термін вперше застосований фірмою «General Electric». Під СГЗ розуміють певний сегмент середовища організації, на якому фірма здійснює свою діяльність (або хоче здійснювати) і яка є об'єктом аналізу з точки зору виявлення окремих тенденцій, загроз, можливостей для подальшого здійснення діяльності фірмою.

Стратегічну зону господарювання визначають такі фактори:

1. Майбутні потреби ринку.
2. Технологія, за допомогою якої буде задовольнятися потреба.
3. Споживачі, потреби яких будуть задовольнятись.
4. Географічний регіон.

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це внутрішньофірмовий підрозділ, організаційна одиниця, яка відповідає за розробку стратегічних позицій фірми в одній або кількох зонах господарювання. На СОБ покладається відповідальність за вибір видів діяльності, розробку конкурентноздатної продукції та збутових стратегій. СОБ – це «фірма у фірмі», що самостійно планує свою роботу, має власну стратегію, визначений сегмент ринку, поле конкурентів, а також власного керівника, що відповідає за результат діяльності. Подольчак Н. Ю. виокремлює такі основні риси СГП (СОБ) такі:

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

Сукупність усіх СГП (СОБ) у межах фірми становить портфель бізнесу фірми.

Завдання стратегічного менеджменту щодо управління портфелем бізнесу фірми такі:

- зміцнювати становище стійких прибуткових СГП;
- розвивати, інвестувати перспективні СГП;
- вилучати з діяльності неприбуткові, безперспективні СГП;
- формувати нові СГП.

Портфельний аналіз ставить за мету дати оцінку товарно-ринкових можливостей організації, взаємозв'язку між окремими видами її діяльності. Результат портфельного аналізу дає відповідь на запитання, якими видами організації слід займатися, якою має бути структура цих видів діяльності. Визначивши сфери діяльності, організація вирішує, як діяти у вибраній СЗГ, щоб шлях досягнення мети в умовах конкуренції був оптимальний. Однак у відповідь на це питання дає вже не портфельний, а конкурентний аналіз у кожній СОБ.

Зважаючи на тему бакалаврської дипломної роботи, варто пояснити, як взаємопов'язані поняття «портфельний аналіз» та «портфельна стратегія». Портфельний аналіз означає розробку портфельної стратегії, тобто формування складу і структури стратегічного портфеля багатобізнесового підприємства, метою якого є досягнення високих конкурентних переваг, а, значить, високої прибутковості в майбутньому за рахунок наявності різних напрямків діяльності, створення ефекту синергізму та використання інших можливостей спільної діяльності СОБ підприємства, виходячи з умов середовища. Аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного планування.

Адже, з одного боку, більшість підприємств є диверсифікованими, багатобізнесовими, а з другого – портфельний аналіз якраз і збалансовує діяльність всіх СОБ, що входять до складу підприємства. Він встановлює раціональну структуру, взаємозалежність окремих частин бізнесу. Портфель, як ціле, отже, значно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для підприємства, ніж стан підрозділів останнього. Стратегічний аналіз саме диверсифікованої компанії отримав назву портфельного аналізу.

Портфель підприємства, або корпоративний портфель, – це сукупність самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу), що належать одному власнику.

Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє та оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення ресурсів у найприбутковіші або перспективні її напрямки та скорочення (припинення) інвестицій у неефективні проекти. При цьому оцінюється відносна привабливість ринків і конкурентоспроможність підприємства на кожному з цих ринків.

Для ефективної діяльності підприємства портфель бізнесу повинен бути збалансований, тобто потрібно забезпечити правильне поєднання підрозділів або продуктів, що потребують фінансових інвестицій для забезпечення зростання, із господарськими одиницями, що характеризуються надлишком капіталу. Призначення методів портфельного аналізу полягає в тому, щоб допомогти керівництву підприємства зрозуміти бізнес, створити чітку картину формування витрат і прибутку на підприємстві.

Це в свою чергу потребує поглибленого аналізу можливостей та загроз для кожного стратегічного господарського підрозділу підприємства. Портфельний аналіз забезпечує керівництво інструментом аналізу та планування портфельних стратегій для вибору правильної диверсифікації діяльності багатогалузевого підприємства. [4, с. 42]

Метою портфельного аналізу є узгодження бізнес-стратегій і розподіл фінансових ресурсів між підрозділами компанії. При цьому процес аналізу включає чотири етапи та здійснюється за такою схемою (рис. 1.1):

1. Усі види діяльності підприємства (номенклатура продукції) розбиваються на стратегічні одиниці бізнесу.
2. Визначається відносна конкурентоспроможність окремих бізнес-одиниць і перспективи розвитку відповідних ринків.
3. Розробляється стратегія для кожної бізнес-одиниці, а господарські підрозділи з подібними стратегіями поєднуються в однорідні групи.

4. Керівництво оцінює стратегії всіх підрозділів з погляду їх відповідності корпоративній стратегії, порівнюючи прибуток і ресурси, що потрібні кожному підрозділу за допомогою матриць портфельного аналізу. [5, с. 107]

На підставі такого порівняльного аналізу керівництво підприємства може приймати рішення щодо коригування бізнес-стратегій. Це найскладніший етап стратегічного управління, де наявний великий вплив суб'єктивного досвіду керівництва, його вміння прогнозувати та передбачати розвиток подій у зовнішньому середовищі. [4, с. 42]

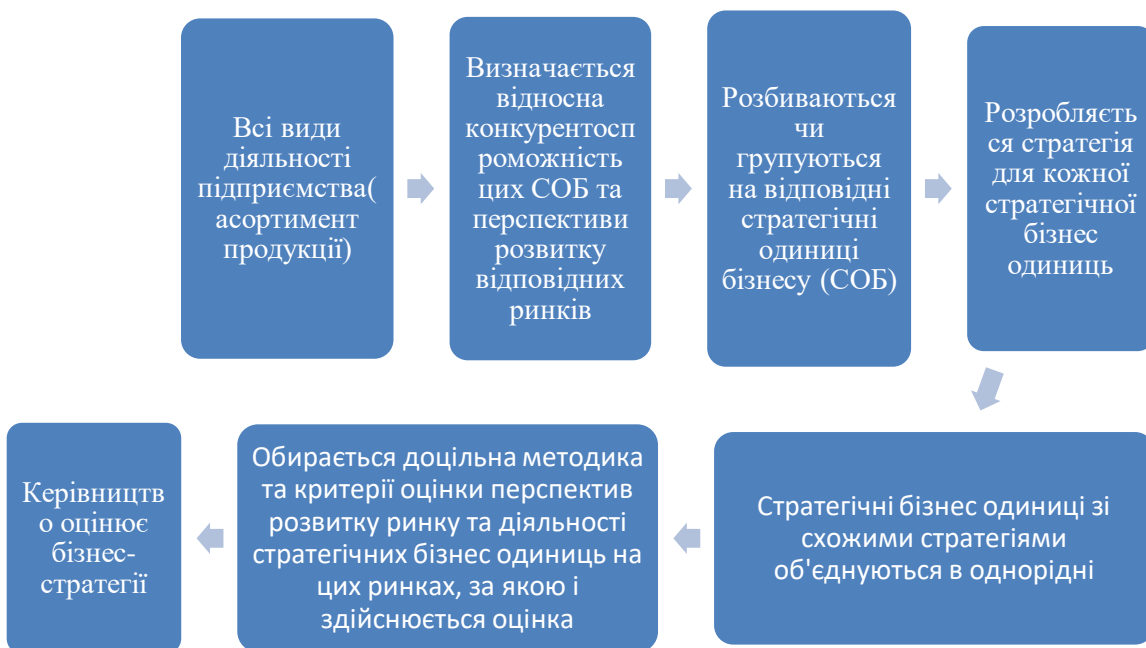


Рисунок 1.1. Послідовність процесу портфельного аналізу виробничого підприємства

Як було вазано вище, аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного планування. У той же час необхідно пам'ятати, що аналіз портфеля бізнесів – це тільки один з інструментів стратегічного управління і він ніяк не замінє ні стратегічного планування як складової стратегічного управління, ні, звичайно ж, стратегічного управління в цілому. Даний висновок має важливе методологічне значення, тому що досить часто істотно перебільшується роль процесу аналізу портфеля бізнесів. Виходячи з цього варто, охарактеризувати сучасні підходи до системи стратегічного планування в організації в цілому та

місце портфельного аналізу в цій системі.

Особливістю стратегічного менеджменту є те, що він має забезпечити досягнення цілей та збереження підприємством оптимальної позиції в зовнішньому середовищі.

Для цього керівництво підприємства повинно визначати пріоритетні цілі та розробляти відповідні орієнтири використання своїх можливостей та умов, що визначаються зовнішнім середовищем. Оскільки цілі визначають майбутні кінцеві результати, то і орієнтири, що забезпечують їх досягнення, також повинні мати стратегічну спрямованість. Об'єднуючим механізмом цілей, можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища) є стратегія підприємства.

Призначенням стратегії – створення надійних переваг підприємства над конкурентами. Вона, базуючись на цілях бізнесу, визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри на ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу.[6, с. 109]

Класифікація стратегій підприємств є розгалуженою. Це пояснюється тим, що стратегія є досить складною категорією і її можна поділити на головні та локальні стратегії за різними ознаками.

Тому в різних джерелах можна зустріти різноманітні ознаки, за якими проводиться класифікація численних стратегій. Значна більшість спеціалістів зі стратегічного управління доходять висновку, що майбутнє підприємства в конкурентному середовищі можна описати за допомогою ієрархії стратегій, в якій виділяється три рівні:

- 1) головна (корпоративна) стратегія;
- 2) стратегія бізнесу;
- 3) функціональні стратегії [7; 8].

Корпоративна стратегія фокусується на питаннях взаємодії підприємства з факторами макросередовища бізнесу та інтеграції її в єдиний ефективний комплекс. Ця стратегія охоплює рішення щодо вибору сфери бізнесу, взаємодії з групами впливу і є концептуальною основою розвитку

підприємства. При аналізі корпоративних альтернатив автори пропонують обирати одну із трьох базових стратегій – зростання, обмежене зростання, скорочення, що, на нашу думку, є логічним. [8; 9]

До корпоративних стратегій М. Портер відносить стратегії, що мають універсальну можливість застосування та виведені з деяких базових постулатів теорії конкурентних переваг: лідерство в зниженні витрат, фокусування тощо. Але існує й інша думка щодо конкурентних стратегій [8], яка базується на розмежуванні корпоративної та конкурентної (ділової) стратегій. Корпоративна стратегія пов'язана головним чином з рішеннями щодо масштабів підприємства, кількості географічних та продуктових ринків, які воно обслуговує. Конкурентна стратегія визначає, як підприємство конкурує на тому чи іншому ринку. На наш погляд, такий підхід є більш правильним. Тому стратегії М. Портера доцільно віднести до другого рівня – конкурентних стратегій. Цікаву класифікацію конкурентних стратегій запропонував А. Юданов [10], яка базується на синтезі досліджень вченого-еколога Л. Раменського і швейцарського економіста Х. Фрізевінкеля. Теорія конкурентних стратегій, запропонована А. Юдановим, дозволяє пояснити спосіб становлення і розвитку підприємства, завоювання ним провідних позицій на тривалий період. Вона виходить із того, що кожне підприємство унікальне і його поведінка на ринку характеризується визначеною, тільки ним однією властивою комбінацією стратегічних ідей.

Проте існує щонайменше чотири основні типи стратегій конкурентної боротьби, кожна з яких орієнтована на різні умови економічного середовища і ресурси, що знаходяться в розпорядженні підприємства. За основу береться так званий біологічний підхід до класифікації підприємств і відповідних конкурентних стратегій, згідно якого останні можна поділити на чотири види: експлерентна, віолентна, патієнтна, комутантна.

Якщо накласти класифікацію Юданова-Раменського на класифікацію М. Портера, то цінове лідерство буде позначене стратегією віолентів, диференціація продукту – стратегією патієнтів, створення інноваційних

продуктів («зняття вершків») – стратегією експлерентів. А. Юдановим додана ще одна – стратегія комутантів, що визначається як пристосування до умов попиту місцевого ринку, заповнення ніш, з тих чи іншим причин не зайнятих «віолентами» і «патієнтами», освоєння нових видів послуг після появи нових продуктів і нових технологій, імітація новинок і просування їх до широких верств споживачів. Кожна з перерахованих стратегій, безумовно, має як свої позитивні, так і негативні аспекти, що викликають втрату підприємством його конкурентних переваг, відхід із ринку або повне зникнення.

Проте вищенаведені описи стратегій поведінки обмежені якісним вербальним описом. Чіткі кількісні характеристики стратегій поведінки відсутні. У той же час, усвідомлення своєї власної конкурентної стратегії поведінки і конкурентних стратегій поведінки інших агентів ринку, перевірка її на відповідність сформованим економічним умовам, є необхідними елементами управлінської діяльності керівництва підприємства, спрямованої на його перспективу – виживання і розвиток. [6, с. 111]

Крім загальних стратегій (альтернатив поведінки підприємства в конкурентному середовищі) в літературі виділяються загальні стратегії поведінки підприємства залежно від стадії життєвого циклу.

Так, І. Ансофф вважає, що в практиці діяльності підприємств існує залежність між життєвим циклом попиту і технологією та стратегіями діяльності підприємства. Зміна фаз циклу попиту обов'язково потребує перегляду стратегій підприємства відповідно до умов конкуренції, яка змінюється. Зміна стратегій завжди потребує перерозподілу ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності. Такий перерозподіл відбувається тоді, коли підприємство обирає стратегії розвитку, до яких належить:

- стратегія удосконалення діяльності;
- стратегія товарної експансії;
- стратегії розвитку ринку;
- стратегії диверсифікації. [1].

У науковій літературі з стратегічного управління та проблем

антикризового управління виділяють економічну стратегію, як загальну стратегію діяльності та поведінки підприємства.

Це стратегія, що визначає правила та прийоми забезпечення ефективного досягнення стратегічних цілей. Така стратегія направлена на відпрацювання правил та прийомів реалізації стратегічних цілей, які ґрунтуються на зацікавленості всіх учасників процесу розробки та реалізації стратегічних програм в ефективному їх досягненні. Досить часто стратегія діяльності підприємства розглядається лише як стратегія розвитку, є дуже вузьким розумінням стратегій діяльності підприємств.

Так, Ф. Котлер розглядає класифікацію потенціальних стратегій розвитку. Стратегії інтенсивного розвитку рекомендовано розглядати в умовах, коли не до кінця використовується потенціал існуючих ринків та товарів. Групу стратегій інтеграційного зростання використовують за стабільної позиції в галузевій конкурентній боротьбі, або якщо є можливості залучення додаткових переваг (синергічних ефектів) за рахунок переміщення по галузі. У таких випадках мова йде не тільки про базові стратегії конкурентних переваг, а про різні стратегії поведінки підприємства: стратегію стабілізації, стратегію реструктуризації, стратегію скорочення діяльності, ліквідації, комбінацію названих стратегій. Загальні стратегії можливо класифікувати за двома основними підходами:

- за етапами життєвого циклу товарів та послуг, технологій і стратегічних зон господарювання (створення, впровадження, зростання продажів, стабілізація, зниження продажів, зняття з виробництва, відхід з ринку) та за етапами розвитку самого підприємства (створення нового бізнесу, концентрація та розвиток одного напрямку, перенесення капіталу в інші сфери бізнесу, ліквідація підприємства);

- за елементами мікро- та макросередовища, що фактично використовуються в процесі функціонування підприємств (стратегії в різних сферах бізнесу і стратегії розвитку ресурсного потенціалу за видами ресурсів).

[6, с. 113]

Для вибору корпоративної стратегії принципово важливою задачею є визначення кількості стратегій стратегічного набору. Значна кількість стратегій, які підприємство бажає реалізовувати в своїй діяльності, негативно може вплинути на рівень координації їх в межах підприємства. Якщо підприємство проводить агрегацію стратегій, то воно може втратити наявність важливих особливостей різних сфер бізнесу та, відповідно, погіршити якість стратегічного набору, який сформульовано.

Конкурентні стратегії деталізуються в функціональних стратегіях, що дозволяє підприємствам вирішувати конкретні задачі свого розвитку в конкретних умовах та досягати певних цілей. Функціональні стратегії розробляються з урахуванням корпоративної стратегії [8].

Вони включають прийняття рішень у галузі фінансів, маркетингу, виробництва, технологічних інвестицій, а також управління персоналом. Щодо функціональних стратегій в існуючій літературі особливих протиріч не спостерігається. Спеціалісти використовують різні підходи до виділення конкретних функцій та залежно від них пропонують набір функціональних стратегій. Усі пропозиції можна звести до логістичного підходу управління підприємством, що відбиває фізичний аспект ланцюга «забезпечення – виробництво – розподіл – збут» [12].

Недоліком такого підходу можна назвати те, що функціональні стратегії обираються та реалізуються в межах окремих конкретних функцій, які на практиці не завжди чітко визначені та координовані між собою на певну конкурентну стратегію. Наприклад, маркетингові стратегії досить часто бувають неузгоджені з виробничим потенціалом та виробничою стратегією. Це є результатом функціонального розподілу праці.

Для узгодження параметрів функціональних стратегій пропонується розробляти стратегії четвертого рівня, які мають назву «конкретні стратегії». Конкретна стратегія – це тип забезпечуючої стратегії, яка визначається ключовими параметрами об'єкту управління, що на певному стратегічному етапі (поточний період реалізації функціональної стратегії) є пріоритетними.

Ці стратегії виникають у результаті пристосування процесу поточної реалізації свідомих стратегій до реальних умов, створених зовнішнім середовищем. Стратегії, що виникають (конкретні) в процесі реалізації свідомих стратегій, мають пряме відношення до функціонування конкретного об'єкту управління. В кінцевому підсумку практично підприємство реалізує не заплановану стратегію, а певну комбінацію свідомої стратегії та стратегії, що виникає (конкретної).

Отже, проведений аналітичний огляд існуючих класифікацій стратегій підприємства показує, що в теорії та практиці стратегічного управління не існує єдиного підходу до визначення складу та сутності конкурентних та функціональних стратегій. Це є не недоліком сучасної теорії стратегічного менеджменту, а закономірним процесом, який зумовлюється складністю умов діяльності підприємств та їх особистого (унікального) характеру існування на ринку продукції. Для концентрації зусиль і ресурсів керівництву підприємства необхідно визначати одну головну стратегію (корпоративну). Оскільки підприємство здійснює свою діяльність в конкурентному середовищі, то воно повинно визначати свої конкурентні стратегії. Конкурентні стратегії є певним уточненням корпоративної стратегії. Вони уточнюють, за рахунок яких заходів підприємство може створити свої конкурентні переваги, та бути лідером на ринку або постійно триматися на конкурентному ринку. Конкурентні стратегії за своєю сутністю та змістом залежать від сфери (галузі), де підприємство має наміри конкурувати з іншими суб'єктами ринкових відносин. Це може бути сфера збуту власної продукції, придбання певних ресурсів, фінансова ті інформаційна сфери тощо. Досягнення цілей та реалізація конкурентних стратегій відбувається за рахунок функціональної діяльності працівників підприємства, які виконують певні функції.

Тому така діяльність повинні бути скоординована на реалізацію конкурентних стратегій. Така координація може бути ефективно здійснена за рахунок розробки функціональних стратегій.

Функціональні стратегії спрямовані на розвиток внутрішнього

стратегічного потенціалу підприємства, тому такі стратегії виконують забезпечуючу роль. Функціональні стратегії розробляються, як правило, за ключовими функціональними напрямками діяльності. [1, с. 576]

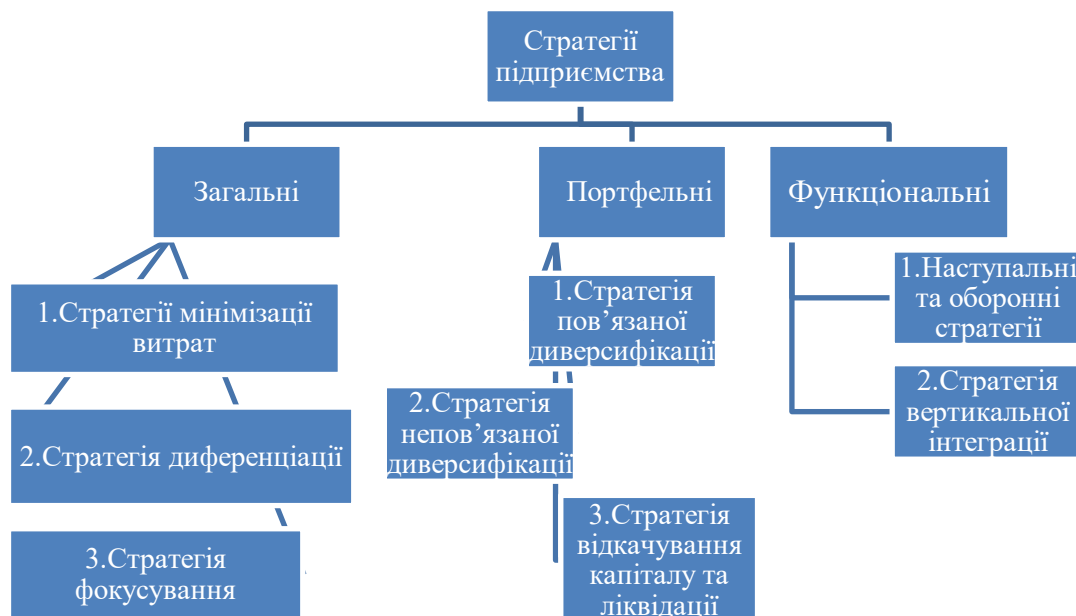


Рисунок 1.2. Класифікація стратегій підприємства.

Функції, як види діяльності, направлені на організацію роботи конкретних об'єктів, завдяки яким підприємство виробляє свою продукцію або надає послуги, задовольняючи при цьому потреби споживачів. В певний час окремі об'єкти є головними в досягненні цілей, інші – виконують допоміжну роль. Але усі вони разом функціонують для реалізації стратегій та досягнення поставлених цілей.

Отже, кожен об'єкт має свою власну конкретну стратегію, яка забезпечує цілеспрямованість функціональної сфери діяльності.

Аналізуючи та синтезуючи вище викладене, робимо наступний висновок: портфельна стратегія – це корпоративна стратегія багатобізнесового підприємства, яка визначає конкретний склад і структуру стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких підприємство буде працювати в майбутньому, їх роль у реалізації корпоративної стратегії підприємства в цілому, ефективні способи зв'язку та розподілу ресурсів між ними.

Місце саме портфельних стратегій та їх різновиди визначені класифікацією, наведеною в (рис. 1.2). Вибір стратегії є основою стратегічного планування. Як правило, підприємству доводиться обирати стратегію з кількох можливих варіантів. Кожен етап стратегічного управління підприємством як глобальної системи управління його діяльністю, спрямованою на довгострокову перспективу, є елементом певної системи, а всі вони взаємопов'язані.

Процес формування портфеля стратегічних альтернатив охоплює такі під етапи: визначення альтернатив використання можливостей; визначення альтернатив усунення загроз зовнішнього середовища; визначення альтернатив збереження і використання сильних сторін; визначення альтернатив подолання слабких сторін підприємства; якісний аналіз портфеля стратегічних альтернатив. Перші чотири підетапи спрямовані на розроблення і формування портфеля стратегічних альтернатив і є особливо відповідальними та трудомісткими, п'ятий полягає в оцінюванні сформованого портфеля. Формування альтернативних стратегій ґрунтується на результатах попереднього етапу і відбувається паралельно за кожним напрямом.

Вхід, чинники і механізми здійснення цього процесу на всіх чотирьох під етапах однакові: входом є вихід попереднього етапу стратегічного управління, тобто «дерево цілей» і місія підприємства. При цьому необхідно абстрагуватися від результатів попередніх етапів стратегічного управління. Це означає обов'язковість урахування тільки певних цілей, не беручи до уваги результатів стратегічного аналізу.

Тільки за такого підходу сформований портфель стратегічних альтернатив буде максимально повним. Безпосередньо впливають на формування цього портфеля тільки параметри (чинники) внутрішнього середовища підприємства, передусім знання, досвід керівництва і співробітників. Чим нижчий рівень цих чинників, тим нижча якість портфеля альтернатив. Як відомо, якість портфеля альтернативних стратегій залежить

від участі в його формуванні не лише керівників, а й інших співробітників підприємства. За результатами діяльності на перших чотирьох під етапах керівництво підприємства отримує попередній портфель альтернативних стратегій, який піддає якісному аналізу. Висновком може бути рішення про його оптимальність або про необхідність доопрацювання.

Таким чином, саме методи прогнозування дадуть змогу визначити оптимальний, найефективніший стратегічний портфель підприємства.

1.2 Методи портфельного аналізу

Методи портфельного аналізу діяльності підприємства розроблено для розв'язання завдань стратегічного управління на корпоративному рівні. Вони є одними з не багатьох спеціалізованих методів стратегічного маркетингу. Варто відмітити, що в практиці стратегічного аналізу використовують цілий ряд інструментів, які допомагають сформулювати інформаційну основу розробки стратегії. Консалтинговий досвід показує, що мінімальний «джентльменський набір» включає в себе чотири інструменти – PEST-аналіз і аналіз «5 сил» в галузі (для аналізу зовнішнього середовища), аналіз ланцюга створення цінності (для аналізу бізнес-процесів компанії), а також SWOT-аналіз. Балабанова Л.В. пропонує таку схему, яка показує взаємозв'язок між, власне, стратегічним плануванням та його інформаційним забезпеченням (рис. 1.3).

Основний прийом портфельного аналізу – побудова двовимірних матриць, за допомогою яких стратегічні бізнес-одиниці або товари можна порівнювати одне з одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу товару, частка ринку, привабливість галузі. При цьому реалізуються принципи сегментації ринку (виокремлення най значущіших критеріїв на підставі аналізу зовнішнього середовища) та аналізу діяльності підприємства й узгодження (попарного зіставлення) критеріїв. Варто зазначити, що, хоча у матрицях різних

консультаційних фірм використовуються різні набори змінних, це все одно двовимірні матриці, в яких на одній осі фіксують значення внутрішніх чинників, а на іншій – зовнішніх. Розглянуті нижче методи покликані допомогти керівництву прийняти найбільш раціональне рішення. Дані методи є лише інструментом, який добре працює в досвідчених руках.

Якщо проведено всі стадії портфельного аналізу, то керівництво отримає визначення стратегічних господарських підрозділів, їхнє становище на ринку, перспективи розвитку та внесок кожної бізнес-одиниці у корпоративний портфель. У такий спосіб буде сформована чітка картина корпоративного портфелю з урахуванням конкретних стратегій, обраних для кожного виду бізнесу.

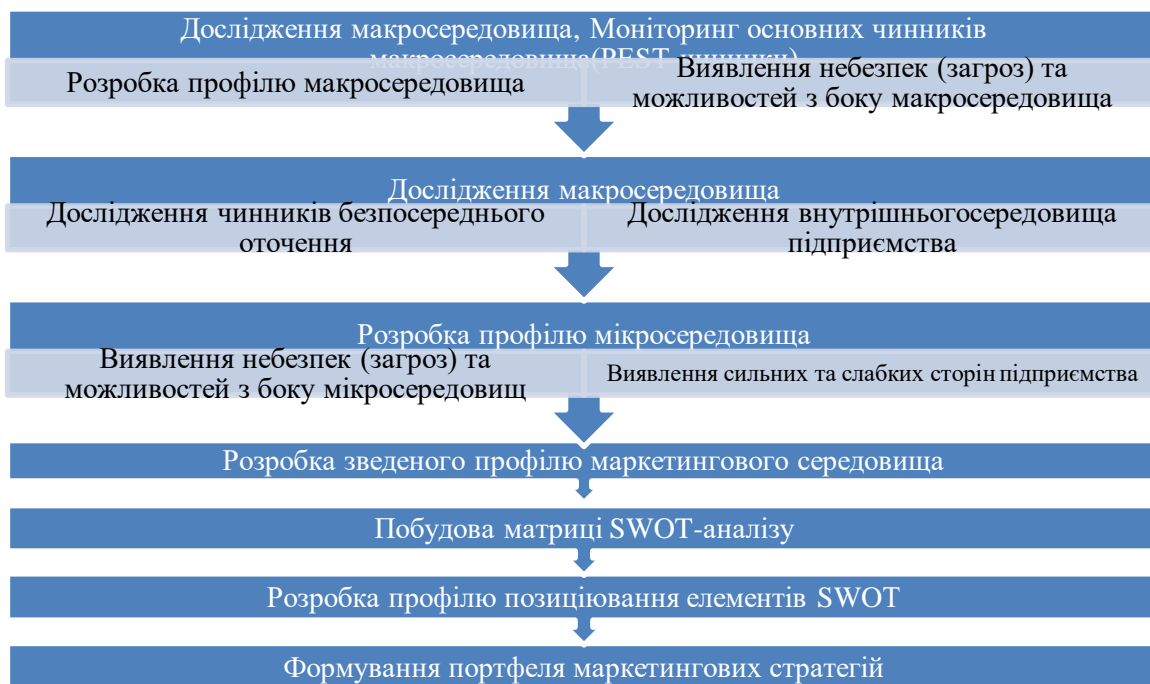


Рисунок 1.3. Процес формування портфелю маркетингових стратегій

[17, с. 25]

Головною перевагою портфельного аналізу є можливість логічного структурування та наочне відображення стратегічних проблем підприємства, а також відносна простота подання результатів. Однак підкреслимо, що двовимірні матриці аналізу самі по собі не є інструментом прийняття рішень.

Їх застосування не може змінити творчий аналіз, а лише створює відповідні умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Варто

зауважити, що Балабанова Л.В. пропонує свою класифікацію портфеля маркетингових стратегій та місце в ньому саме портфельних стратегій (рис. 1.4). Дана класифікація відмінна від представленої нами вище (див. п. 1.1).



Рисунок 1.4. Склад портфеля маркетингових стратегій [17, с. 15]

Відповідно, на її думку, основою формування портфельних стратегій є «портфеліо-аналіз» (портфельний аналіз) і портфельні стратегії формуються лише на основі матриці «Бостон консалтинг груп» (БКГ) і матриці «Джи-І-Маккензі», що у загальному вигляді ґрунтуються на сполученні оцінок маркетингових можливостей і потенціалу підприємства. Подольчак Н.Ю., та переважна більшість авторів літератури із стратегічного планування, на відміну від підходів Балабанової Л.В., вважають, що для здійснення портфельного аналізу використовуються такі моделі: теорію життєвого циклу продукту, матрицю Бостонської консалтингової фірми «Темпи зростання ринку – частка на ринку» (модель BCG), матрицю «привабливості ринку (галузі) – конкурентоспроможність компанії» (моделі GE/McKinsey, Shell/DPM); моделі типу «стадія еволюції ринку» (життєвий цикл продукту) - конкурентний стан компанії (моделі Хофера–Шендела, ADL-LC), база даних PIMS. [17, с. 16]

Різновидом портфельних матриць є матриця відомого американського

фахівця з стратегічного менеджменту Ігоря Ансоффа, призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку. Вважається, що за вибору напрямів зростання у підприємства є кілька стратегічних альтернатив: стратегія вдосконалення діяльності, товарної експансії (розробка нових або вдосконалення існуючих продуктів), розвитку ринку, диверсифікації (рис. 1.5). Виділяють наступні основні стратегічні рекомендації даної моделі:

1. Стратегії вдосконалення діяльності. За вибору даної стратегії підприємству рекомендується звернути увагу на заходи маркетингу для товарів, що є на існуючих ринках: провести вивчення цільового ринку підприємства, розробити заходи щодо просування продукції і збільшення ефективності діяльності на існуючому ринку. У цьому випадку прибуток забезпечується за рахунок раціоналізації виробництва і збуту (зниження собівартості, реклама, сервіс, надання торгових знижок).

Ця стратегія направлена на поліпшення діяльності підприємства, вона ефективна за зростаючого або ненасиченого ринку.

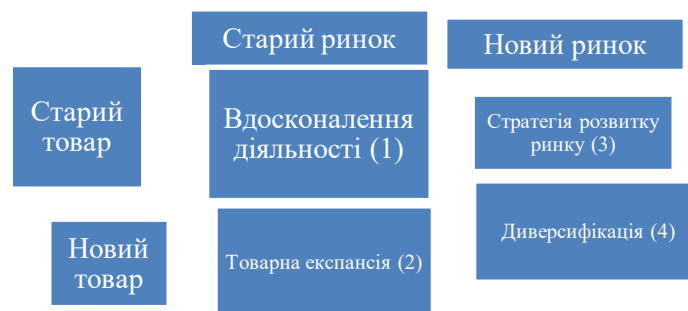


Рисунок 1.5. Можливі стратегії зростання по товарах/ринках

Є такі альтернативи інтенсивного зростання:

- розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару, спонукання покупців до більш частого використання або до більшого разового споживання, пошук нових можливостей використання товару;
- збільшення частки ринку за рахунок залучення покупців фірм-

конкурентів за допомогою активних маркетингових заходів розвитку збутової мережі, використання стимулюючих заходів, гнучкої цінової політики, розвитку сервісних послуг тощо. Зазвичай ця стратегія використовується на стадії зрілості життєвого циклу товару;

- придбання ринків шляхом злиття або поглинання фірм-конкурентів;
- захист свого положення на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу;

- раціоналізація ринку фокусування на рентабельних ринкових сегментах, вихід з деяких сегментів ринку, підвищення ефективності продажу.

2. Товарна експансія – стратегія розробки нових/вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення, продажу. Підприємство може здійснювати таку стратегію на вже відомому ринку, відшукуючи і заповнюючи ринкові ніші. Прибуток у цьому випадку забезпечується за рахунок збереження частки ринку в майбутньому. Така стратегія найбільш переважна з точки зору мінімізації ризику, оскільки підприємство діє на знайомому ринку. Є наступні альтернативні варіанти реалізації стратегії:

- додання споживчих характеристик товару. Скажемо, нарівні з телевізорами пропонуються відеодвійки;

- розширення товарної номенклатури і асортименту продукції, що випускається. Наприклад, виробник напоїв випускає їх в різній упаковці і різних ємкостях. Крім того, він може придбати виробництво доповнюючих товарів, скажемо чіпсів, або отримувати їх за договором і пере продувати під своєю маркою.

Важливими інструментами товарної експансії є товарна політика підприємства і сегментація ринку.

3. Стратегія розвитку ринку, або ринкова експансія. Дана стратегія направлена на пошук нових ринків/нового сегменту ринку для вже освоєних товарів. Прибуток забезпечується завдяки розширенню ринку збуту як в межах географічного регіону, так і поза ним. Така стратегія пов'язана зі значними витратами і більш ризикована, ніж обидві попередні, але в

перспективі прибутковіша. Однак вийти на нові географічні ринки досить важко, оскільки вони «чужі», зайняті іншими фірмами. Тут також є ряд альтернатив:

- освоєння нових сегментів на тому ж ринку;
- вихід на нові ринки всередині країни і в інших країнах.

Стратегія розвитку ринку спирається в основному на систему збуту продукції і ноу-хау в області маркетингу.

4. Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, працюючих на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому.

Вона є найбільш ризикованою і дорого коштує. Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик («не всі яйця в одному кошику»), а також прагнення піти зі стагнуючих ринків і отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях. Останні два чинники стагнуючий ринок і прагнення освоїти нові області діяльності – є головними причинами диверсифікації українських підприємств. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності (продукції), в якій можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства. За аналізу потрібно враховувати, що диверсифікація має свої позитивні і негативні сторони.

Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими підприємствами. Власне саме проблема керованості великих компаній і привела до розвитку методів портфельного аналізу. Практика західного менеджменту свідчить, що імовірність успіху окремих стратегій зростання неоднакова внаслідок зменшення синергічного ефекту: для старого товару на старому ринку цей ефект становить 50%; для нового товару на старому ринку – 33%; для старого

товару на новому ринку – 20%; для нового товару на новому ринку – 5%. Аналогічно з іншими матрицями портфельного аналізу достоїнствами матриці Ансоффа є простота і наочність представлення можливих стратегій, а недоліками – одностороння орієнтація на зростання, облік всього двох, хоч і найважливіших, чинників (товар – ринок).

Паралельне чи комбіноване використання різних видів двовимірних матриць максимально точно відобразить стратегічну позицію певного виду бізнесу та його ефективність у межах бізнес-портфеля компанії. Для прийняття остаточного управлінського рішення про подальший розвиток бізнес-одиниці чи виду бізнесу компанії Ревуцька Н.В. радить послуговуватись матрицями складнішої структури – наприклад, тривимірною матрицею Абеля. Д. Абель розвиває підхід І. Ансоффа, пропонуючи додатковий, третій чинник для визначення бізнесу – технологію. [20].

Спочатку на схемі встановлюється положення початкового бізнесу. Потім, рухаючись від початкового положення по трьох осях, підприємство може знайти інші сегменти ринку, інше застосування продукції для задоволення виявлених споживчих потреб або визначити можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва і збуту продукції. Стратегічний вибір повинен бути чітким, конкретним та однозначним. Кульмінаційним моментом вибору стратегії є аналіз та оцінювання альтернативних варіантів для зосередження на такій стратегії, яка б забезпечувала максимальну ефективність роботи підприємства у перспективі.

Стратегічний вибір повинен ґрунтуватися на концепції розвитку організації, а формулювання стратегії має бути однозначним, чітким, зрозумілим, оскільки обрана стратегія надовго обмежує свободу дій керівництва й обумовлює всі ухвалювані ним рішення. Для цього попередньо ретельно досліджують та оцінюють усі альтернативи, взявши до уваги різноманітні чинники (ризики, досвід минулих стратегій, вплив власників акцій, час тощо).

Найефективнішими індикаторами стратегічної діяльності є збільшення або зменшення частини ринку, яку контролює підприємство; динаміка доходів підприємства порівняно з динамікою прибутків конкурентів; тенденції отримання підприємством чистого прибутку і швидкість повернення інвестицій; динаміка збільшення обсягів продажів продукції. Цілком обґрунтовано вважається кращою стратегія, яка не вимагає радикальних змін.

Залежно від ринкової позиції підприємство повинно обрати певні критерії, стратегічні орієнтири для розвитку свого бізнесу, виокремивши їх серед таких альтернатив: мінімізація ризиків, породжуваних нестабільністю ринкового середовища; утвердження домінуючого становища підприємства у певному виді економічної діяльності;

Збереження підприємством позицій лідера в обраному виді бізнесу; підвищення результативності виробничо-комерційних операцій; експансія підприємства на ринку (обирають у разі невисокого внутрішнього потенціалу і несприятливих зовнішніх умов, а також коли динаміка розвитку галузі та кон'юнктура ринку є позитивними); вибіркове зростання бізнесу (обирають підприємства з високим конкурентним статусом у сфері свого бізнесу і на ринку);

Мінімізація невиробничих витрат (спонукає менеджмент підприємства замислитися над доцільністю продовження діяльності через вузькість, жорсткий розподіл, унаслідок чого воно володіє досить незначним його сегментом); обережна експансія або згортання діяльності; розвиток ринку (так, як правило, діють монополісти, які мають високу норму прибутку, вбачають перспективи у розвитку матеріально-технічної бази). Крім того, неувага до навчання персоналу може спричинити несподіваний крах бізнесу.

На думку Балана В.Г. та Ситницького М.В., для підвищення ефективності застосування портфельного аналізу доцільно використовувати стохастичні моделі на основі W-функцій і теорії замкнутих графіків витрат, що дає можливість [21]:

- 1) подати візуально і досить повно всі етапи проведення аналізу

портфеля;

2) визначити проблемні області і вузьких місць у цьому процесі;

3) взяти до уваги стохастичний характер як самого процесу аналізу портфеля і впливу різних факторів (з урахуванням можливих міркувань про як час виконання кожної операції, а також про ймовірність його здійснення);

4) визначити основні ризики, пов'язані з проведенням аналізу портфеля;

5) оцінити тривалість виконання етапів і всього портфельного аналізу;

6) визначення ймовірності тих чи інших результатів у процесі проведення аналізу портфель;

7) оптимально розподілити фінансові ресурси між окремими підрозділами підприємства;

8) збалансувати бізнес-стратегії для більш ефективного використання синергетичної взаємної підтримки і взаємозв'язку між економічними напрямками підприємства;

9) розглянути можливі зміни факторів, що впливають на діяльність окремих підрозділів і підприємства в цілому;

10) для підвищення ефективності сформульованих стратегій з точки зору подальшого їх здійснення;

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика ПАТ «Яготинський маслозавод»

Історія Яготинського маслозаводу починається з червня 1956 року. Він був створений як підприємство з переробки молока та вершків. Дата проведення державної реєстрації: 25 березня 1996 року.

Територія (область): Київська область, Україна.

Статутний капітал (грн.): 3 796 716 грн.

Середня кількість працівників протягом 2019 року склала – 898 осіб

ПАТ «Яготинський маслозавод» складається з таких структурних підрозділів: основне виробництво; допоміжне виробництво; апарат управління; непромисловий персонал.

До складу основного виробництва входять: дільниця по виробництву масла тваринного, незбираної і нежирної молочної продукції; маслоробна дільниця; сироварно-цільномолочна дільниця; приймально-апаратна дільниця; лабораторія; дільниця по виробництву морозива; тарний склад; склад готової продукції. Допоміжне виробництво включає в себе: механічну дільницю; компресорне господарство; енергодільницю. До складу непромислового персоналу входить персонал торгівлі та транспортного обслуговування центрзавозу продукції в торгівельну мережу та центровивозу сировини.

«Яготинський маслозавод» є одним із найбільших національних виробників молочної продукції.

На сьогодні Яготинський маслозавод випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку,

термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питну закваску з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике молоко та кефір. Візитівкою заводу вже багато років вважається вершкове масло ТМ «Яготинське», яке за майже 60-річну історію свого існування отримало безліч нагород, високу репутацію та любов українців. Діє роздрібна та оптова торгівля переважно продовольчим асортиментом. Серед основної продукції підприємства наступна:

- сири тверді та м'які;
- вершки;
- молоко;
- масло рослинне;
- молоко сухе знежирене;
- сметана;
- кисломолочна продукція;
- морозиво.

Серед асортименту продукції є 5 видів, які формують переважну частку як обсягу виробництва у натуральному виразі, так і у вартісному.

Гордістю підприємства також є унікальний кисломолочний продукт – закваска «Яготинська» з підвищеним вмістом спеціально підібраних корисних молочнокислих бактерій, які забезпечують продукту м'який приємний смак і виняткову користь для організму. Яготинський маслозавод першим розробив і налагодив випуск готових до вживання заквасок, створивши нову товарну категорію на українському молочному ринку. Про стрімкий розвиток категорії заквасок свідчить постійне зростання обсягів виробництва та реалізації цього продукту на підприємстві (з 300 до 30 000 літрів на добу за десять років існування закваски).

Виробництво нових асортиментних позицій під ТМ «Яготинське», таких як: сир «Домашній», термостатна продукція (простокваша, ряжанка, сметана з печі), Геролакт і Какао, стало можливим завдяки установці нового обладнання

на підприємстві.

У цеху кисломолочної продукції відбулася реконструкція технологічних ліній із вводом в експлуатацію 17 ємностей загальним об'ємом 92 м³ для приготування різних видів кисломолочної продукції, двох установок для пастеризації та охолодження з виробничою потужністю 10 000 та 5 000 літрів на годину, фасувальних автоматів і ємностей для ферментації. Нове обладнання працює в автоматичному і напівавтоматичному режимі, забезпечуючи також приготування йогурту, ряжанки, кефіру, пряженого і пастеризованого молока. На ПАТ «Яготинський маслозавод» істотно розширити асортимент дозволило встановлення лінії розфасовки молока в ПЕТ-пляшку потужністю 6000 пляшок/рік та введення в експлуатацію 17 нових танків для приготування кисломолочної продукції.

Таким чином, можемо зробити висновок щодо позитивної динаміки нарощування як обсягів виробництва продукції, так і її реалізації, а отже і зростання прибутковості діяльності.

В липні 2010 р. ПАТ «Яготинський маслозавод» отримав сертифікат відповідності системи управління якістю вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008. Діє роздрібна та оптова торгівля переважно продовольчим асортиментом. Основні фінансові інструменти підприємства включають торгівлю кредиторську заборгованість. Основною метою даних фінансових інструментів є залучення коштів для фінансування операцій Підприємства. Також Підприємство має інші фінансові інструменти, такі як: торгова дебіторська заборгованість, грошові кошти. На внутрішніх та зовнішніх ринках не здійснюється торгівля цінними паперами емітента, лістинг/делістинг цінних паперів емітента на фондових біржах не ведеться.

Основні ризики включають: кредитний ризик, ризик ліквідності та валютний ризик. Політика управління ризиками включає наступне:

Кредитний ризик

Підприємство укладає угоди виключно з відомими та фінансово стабільними сторонами. Операції з новими клієнтами здійснюються на основі

попередньої оплати. Дебіторська заборгованість підлягає постійному моніторингу.

Ризик ліквідності

Підприємство здійснює контроль ліквідності шляхом планування поточної ліквідності. Підприємство аналізує терміни платежів, які пов'язані з дебіторською заборгованістю та іншими фінансовими активами, а також прогнозі потоки грошових коштів від операційної діяльності.

Валютний ризик

Валютний ризик визначається як ризик того, що вартість фінансового інструменту коливатиметься внаслідок зміни курсів обміну валют. Підприємство контролює валютний ризик шляхом управління валютною позицією.

Управління капіталом

Підприємство здійснює заходи з управління капіталом, спрямовані на зростання рентабельності капіталу, за рахунок оптимізації структури заборгованості власного капіталу, таким чином, щоб забезпечити безперервність своєї діяльності. Керівництво підприємства здійснює огляд структури капіталу на щорічній основі. При цьому керівництво аналізує вартість капіталу та притаманні його складовим ризики. На основі отриманих висновків підприємство здійснює регулювання капіталу шляхом залучення додаткового капіталу або фінансування, а також виплати дивідендів та погашення існуючих позик.

У статті "Податки з надзвичайного прибутку" відображається сума податків, що підлягає сплаті з прибутку від надзвичайних подій.

Чистий прибуток (збиток) - це алгебраїчна сума прибутку (збитку) від звичайної діяльності після оподаткування та надзвичайного прибутку, надзвичайного збитку і податків з надзвичайного прибутку. Чистий прибуток залишається у розпорядженні підприємства. Із 1994 року тут організована фірмова торгівля, через яку завод здебільшого реалізує свою продукцію: в Києві - 4 магазини, дочірнє підприємство «Яготинський молочний продукт» і

5 кіосків; у Яготині - 3 магазини, 1 кафе та 6 торгових точок (кіоски).

Таким чином, ПАТ «Яготинський маслозавод» є добре знаним на українському ринку молока та молочних продуктів, користується популярністю серед споживачів, має рентабельне виробництво.

2.2 Аналізування основних показників діяльності підприємства

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

У цеху кисломолочної продукції відбулася реконструкція технологічних ліній із вводом в експлуатацію 17 ємностей загальним об'ємом 92 м³ для приготування різних видів кисломолочної продукції, двох установок для пастеризації та охолодження з виробничою потужністю 10 000 та 5 000 літрів на годину, фасувальних автоматів і ємностей для ферментації. Нове обладнання працює в автоматичному і напівавтоматичному режимі, забезпечуючи також приготування йогурту, ряжанки, кефіру, пряженого і пастеризованого молока.

Дані висвітлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції в натуральному виразі, од.		Відхилення	
	2018	2019	Абсолютне, +/-	Відносне,%
Молоко питне	48 433	48 214	-219	-1
Кисломолочна продукція	25 708	30 609	4 901	-0,8
Сирно-творожна продукція	7 866	3 318	-4 548	-1,5
Разом	82 007	85 459	3 452	-0,95

Після розрахунку всіх показників, бачимо значні стрибки у виготовленої продукції за ці роки, це пов'язанно з постачанням сировини для виготовлення. Але це не завдало великої шкоди і нормалізувалося за певний час. Проаналізуємо динаміку структури асортименту в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту,%		Відхилення у структурі, %
	2018	2019	2018	2019	
Молоко питне	768864.00	834000.00	54.9	56.8	1,9
Кисломолочна продукція	551216.00	883622.00	29.1	36	6,9
Сирно-творожна продукція	329687.00	268511.00	8.9	3.9	-5
Разом	1 649 767	1 986 133	100	100	3,8

Значне місце в структурі асортименту займає молоко, як основний продукт з якого виготовляють інші групи товару. на другому місці йде кисломолочна продукція, адже вона з'являється після обробки молока, що стоїть на першому місці, третє місце посіли сирно-творожна продукція, вона з'являється після обробки кисломолочної продукції. Тобто вся продукція взаємо пов'язана. З метою поліпшення якості продукції на Яготинському маслозаводі встановлено сучасне високотехнологічне обладнання закритого циклу від світових виробників, яке виключає безпосереднє втручання людини у виробничий процес, починаючи від забору сировини і закінчуючи фасуванням готової продукції. Це гарантує безпеку і якість продукту. Постачальниками є лише товаровиробники.

За 2020 рік реалізовано молочної продукції, товарів, послуг на суму 3 166 323 тис грн., за 2019 рік 3 160 485 тис. грн. В порівнянні з 2019 роком сума реалізованої продукції збільшилась на 0,2%.

За звітній період 2020 року підприємство було належним чином забезпечено молочною сировиною, пакувальними матеріалами та компонентами, технологічним обладнанням іншими необхідними ресурсами необхідними для безперебійного виробництва продукції.

За 2020 рік виконання плану виробництва можна оцінити оцінкою «задовільно». Процес виробництва продукції здійснюється відповідно до планів виробництва. В порівнянні з виробництвом за 2019 рік виробництво в 2020р становило:

- сирково
- творожна група – 121%;
- цільномолочна група продукції розділена на:
 - кисломолочну групу – 88% ;
 - групу «Молоко» - 104%;
 - групу «Сметана» - 118%;
 - масла – 98% .

Найбільше зниження виробництва в порівнянні з виробництвом в 2019 року спостерігається по Кисломолочній групі, що відбулося через часткову передачу виробництва молочної продукції на ТДВ «Баштанський сирзавод». В 2020 році введено нові асортиментні позиції, а саме: Десерт сирковий, Йогурт густий стакан 280гр, Молоко ультрапастеризоване фасоване.

Наведемо чистий дохід і повні витрати на одиницю продукції у розрізі асортиментних груп за 2 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та повні витрати на виробництво і реалізацію продукції у розрізі асортиментних груп, тис.грн.

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції		Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції		Прибуток від реалізації продукції	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Молоко питне	861313	922546	85115	93096	776 198	829 450
Кисломолочна продукція	1021813	1138449	52640	66306	495 407	475 380
Сирно-творожна продукція	322666	400821	32314	86191	290 352	314 630

Найбільше зниження виробництва в порівнянні з виробництвом в 2019

року спостерігається по Кисломолочній групі, що відбулося через часткову передачу виробництва молочної продукції на ТДВ «Баштанський сирзавод». Подальший економічний розвиток України значною мірою залежить від ефективності економічних, фінансових та монетарних заходів, які вживаються урядом, а також від змін у податковій, юридичній, регулятивній та політичній сферах. Керівництво ТДВ «Яготинський маслозавод» не може передбачити всі тенденції, які можуть впливати на молочну галузь, а також те, який вплив (за наявності такого) вони можуть мати на майбутній фінансовий стан підприємства.

Керівництво впевнене, що вживаються всі необхідні заходи для забезпечення стабільної діяльності та розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» ТДВ «Яготинський маслозавод» займає провідні позиції серед підприємств групи компаній «Молочний альянс», це твердження підкріплюють значення показників фінансової діяльності підприємств (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники фінансової діяльності підприємства за 2019-2020 рік

Показник	Назва підприємства							
	Баштанський сирзавод		Золотоніський маслоробний комбінат		Пирятинський сирзавод		Яготинський маслозавод	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	46 007	24 058	73 592	-25 796	96 403	-16 006	253732	164523
Чисті продажі (виручка), тис. грн	846917	1023765	1087395	1052486	1520951	1616516	2706103	3201672
Зростання прибутку, %	11,28	4,07	10,76	-3,57	17,86	-2,83	26,92	54,22
Зростання продажів, %	5,43	2,35	6,77	-2,45	6,34	-0,99	33,66	18,31
Чиста маржа, %	27,41	20,88	42,27	-3,21	44,11	6,28	6,08	7,9
Рентабельність, %	46,5	-47,71	65,87	-135,1	60,59	-116,6	27,3	30,6

Виробнича діяльність підприємства. З метою покращення якості продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» встановлено сучасне

високотехнологічне обладнання світових виробників закритого циклу, яке виключає безпосереднє втручання людини у виробничий процес, починаючи від забору сировини та закінчуючи фасуванням готової продукції. Це гарантує безпеку і якість продукту. Вирахуємо вихідну інформацію для портфельного аналізу підприємства методом Дібба-Сімкіна (табл. 2.5.)

Таблиця 2.5

Вихідна інформація для портфельного аналізу підприємства методом Дібба-Сімкіна

Найменування СГП	Обсяги реалізації продукції, тис. грн.		Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції тис. грн		Змінні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Молоко питне	861313	922546	776 198	829450	85115	93096
Кисломолочна продукція	1021813	1138449	495 407	475 380	52640	66306
Сирно-творожна продукція	322666	400821	290 352	314 630	32314	86191
Разом	2205792	2461816	2031957	1619460	170069	245593

Згідно з матрицею Дібба – Сімкіна, сирно-творожна продукція – це товар групи «С», тобто продукція, асортиментний ряд якої потрібно оновлювати або на основі маржинального аналізу неприбуткову частину товарів вилучати. В той же час молоко – це товар групи «В2», який має значну рентабельність, тому необхідно проводити пошук шляхів реалізації через рекламування, проведення акцій, при цьому зростатиме обсяг реалізованої продукції і в більшій мірі прибуток.

Кисломолочна продукція – це товар групи «В1», для якого характерним знаходити шляхи підвищення прибутковості через підвищення ціни або зменшення витрат на виробництво. Обсяги реалізації продукції суттєво виросли за період 2018-2019 років. Що до конкурентів дав відповідь гендиректор заводу.

У «Яготинського» немає конкурентів, для нас інші компанії – партнери з забезпечення харчовими продуктами населення України. До таких партнерів

у молочному бізнесі можна віднести торгові марки «Молоколія», «Вімм-Біль-Данн», «Данон», «Біла лінія» та «Ферма».

Переглянемо основні показники діяльності підприємства в таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	2018	2019	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1. Обсяг реалізації продукції в натуральному виразі	од.	82 827	87 997	5 170	-0,93
2. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі	тис. грн.	1 649 767	1 986 133	336 366	-0,79
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	3201672	3495741	294 069	-0,90
4. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2566752	2342351	-224 401	-8,7
5. Адміністративні витрати	тис. грн.	33139	26531	-6 608	-19,9
6. Витрати на збут	тис. грн.	581379	446501	-134 878	-23,1
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	3 181 270	2 815 383	-365 887	-1,11
8. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	20 402	680 358	659 956	31,34
9. Прибуток чистий	тис. грн.	184741	253709	68 968	37,33
10. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	99	81	-18	-0,18
11. Рентабельність діяльності (продаж)	%	0,05	0,07	0,02	-
12. Рентабельність продукції	%	0,006	0,24	0,234	-

Проаналізувавши ці дані, бачимо незначні стрибки, то в хорошу сторону то в погану, ці стрибки відбувалися якраз в період коли завод відмовлявся від селянського молока і переходив тільки на колгоспне, тобто відбулося перебудова постачальників.

Молокопереробна промисловість України відіграє домінуючу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та виконує важливу соціально -

економічну функцію на регіональному та державному рівнях, зокрема: забезпечує населення цінними та незамінними продуктами харчування, поглиблює територіальний поділ праці, формує ринки збуту молочної продукції, поповнює обігові кошти як сільськогосподарських, так і молокопереробних підприємств, постачає продукцію для інших галузей промисловості.

У процесі конкурентної боротьби учасники переслідують цілі максимізації прибутку за рахунок завоювання лояльності споживачів. Однак способи й шляхи досягнення цієї загальної мети різні. Тому в конкурентній боротьбі перемагає той, хто раніше від інших домігся певних конкурентних переваг і захопив стійкий сегмент ринку. Але завоювання переваг – це тільки початок, набагато складніше втриматися на ринку, зберігаючи і розвиваючи свої позиції.

Проблемам конкурентоспроможності передують проблеми конкуренції, яким присвячена велика кількість наукових публікацій як вітчизняних, так і закордонних науковців. Причому практично кожна з цих проблем містить ті або інші визначення.

Таке розмаїття наукових робіт відображає об'єктивну складність наукового дослідження. При ПАТ «Яготинський маслозавод» створені сільськогосподарські дочірні підприємства «Київська Русь», «Лан», «Супоївське», «Богданівське» та торгове підприємство «Яготинський молпродукт». Головними конкурентами є «Гадячсир», Білоцерківський молочний комбінат, Житомирський маслозавод, ТОВ «Українська молочна компанія».

Основні споживачі: ТОВ «Альта», ТОВ «Альта ВС», ЗАТ «Барішівський сир завод», ПАТ «Білоцерківський молокозавод», ЗАТ «Варвамаслосирзавод», ВАТ «Галактон», ТОВ «Елегант», ТОВ «Елтікс», ТОВ «Казка», ТОВ «Мрія Плюс», ТОВ «Пролісок», ТОВ «Украгропромтехніка», ТОВ «Фея», ВАТ «Яготинський мехзавод», СТ «Яготинський хліб» та багато інших.

При ПАТ «Яготинський маслозавод» створені сільськогосподарські дочірні підприємства «Київська Русь», «Лан», «Супоївське», «Богданівське», а також торговельне підприємство «Яготинський молочний продукт». 25 жовтня 2012 року у Згурівському районі відбулось відкриття заводу дитячого харчування «Яготинське для дітей», який є філією ПАТ «Яготинський маслозавод».

Філія ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» – це унікальний для України окремо побудований спеціалізований завод з виробництва дитячого молочного харчування, оснащений найсучаснішим обладнанням світових виробників. Завод випускає повний асортимент молочної продукції для дітей віком від 6 місяців під торговою маркою «Яготинське для дітей».

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

Спеціалістами Яготинського маслозаводу розроблені нові, оригінальні види продукції на основі незбираного молока без використання консервантів. Постійні інновації, глибока інтеграція із сільськогосподарським виробником приватного сектору та багаті молочні традиції – ось що робить марку «Яготинське» синонімом невідомої вітчизняної доброти. За останній час у ПАТ «Яготинський маслозавод» з'явилися нові конкурентні переваги.

Однією з конкурентних переваг є те, що на ПАТ «Яготинський маслозавод», яке входить до складу холдингу «Молочний альянс», завершилася повна модернізація виробничих потужностей.

У технічне оновлення підприємства інвестовано близько 50 млн гривень. Зокрема, осучаснені приймально-апаратне відділення, цех кисломолочної продукції, маслоцех, ділянка розливу продукції в ПЕТ-упаковку та компресорний цех.

У результаті реконструкції приймально-апаратного відділення збільшено обсяг сховища сировини майже втричі (з 100 т до 290 т), підвищено

більш як удвічі продуктивність ліній сепарації та пастеризації сирого молока (з 14 т/рік до 32,5 т/рік), автоматизовано технологічний процес. За словами фахівців, установка нових сучасних компресорів дозволила зменшити споживання підприємством електроенергії в 2,5 раза, збільшити продуктивність виробництва холоду утричі і підвищити рівень безпеки об'єкту, адже обсяг аміаку в системі зменшився з 14 т до 600 кг. Істотно розширити асортимент дозволило встановлення лінії розфасовки молока в ПЕТ-пляшку потужністю 6000 пляшок/рік та введення в експлуатацію 17 нових танків для приготування кисломолочної продукції, поінформували на підприємстві.

Також ПАТ «Яготинський маслозавод» пройшов ресертифікацію на відповідність інтегрованої системи управління якістю вимогам двох міжнародних стандартів: ДСТУ ISO 22000:2005 та ДСТУ ISO 9001:2009.

Дані стандарти розроблено для організацій, які бажають довести свою здатність систематично виробляти якісну продукцію, що задовольняє потреби споживача.

Наслідком цього стало підвищення якості продукції в 2019 році, але перед тим в 2017-2018 роках було помітне її зниження. На даний час завод не повернувся до того рівня продукції який був втрачений. Керівництво здійснює активні дії для підвищення якості та повернення втраченої частини споживачів. Керівництво постійно розширює асортиментну номенклатуру.

В 2018 році спеціалістами підприємства розроблені нові продукти «Простокваша з печі», «Ряжанка з печі», які відразу сподобалися покупцям і попит на них постійно зростає. «Яготинський маслозавод» сьогодні веде реконструкцію на збільшення обсягів переробки молока ще на 100 тонн », - повідомив Сіренко.

Він зазначив, що на сьогодні потужності підприємства з переробки молока становлять 400 тонн на добу і будуть збільшені до 500 тонн. Керівництвом планується проведення розширення підприємства. За словами депутата Київської обласної ради Олександра Сіренка, в 2012 році розширення

виробництва в першу чергу було орієнтовано на виробництво кисломолочної продукції - закваска, кефір, ряжанка і кисляк, оскільки на сьогодні існуючі потужності з виробництва цієї продукції завантажені на 100%. Інвестиції в дане розширення оцінюються в 26 млн грн.

Розширення передбачає, зокрема, установку ємностей з приймання молока, зі сквашування молока і фасувальних автоматів. Крім того, в поточному році компанія має намір на 14% збільшити виробництво продукції з незбираного молока - до 80 тис. тонн.

Отже, після вивчення організаційної структури ПАТ «Яготинський маслозавод» можна зробити висновок, що кожен керівник має не велику кількість підлеглих, а це дає змогу контролювати їх дії, що, на нашу думку, є однією з конкурентних переваг підприємства.

Окрім того на підприємстві завершилася повна модернізація виробничих потужностей, створена філія ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», ПАТ «Яготинський маслозавод» пройшов ресертифікацію на відповідність інтегрованої системи управління якістю вимогам двох міжнародних стандартів та керівництво постійно розширює асортиментну номенклатуру.

Аналіз конкуренції дає можливість виявити ринкове положення фірми, конкурентоспроможність її товарів. Конкуренти можуть бути класифіковані за різними ознаками. Ф. Котлер розподіляє їх за ознакою конкурентних дій на активні, селективні, стохастичні та пасивні.

Активні (агресивні) конкуренти – реагують швидко й агресивно на ринкові події, незважаючи на напрями розвитку конкуренції.

Селективні – конкурують лише у вибіркових показниках (наприклад, вони лідери у зниженні ціни, але не підвищують ефективність рекламної діяльності).

Стохастичні – характеризуються непередбачуваними діями: іноді протидіють агресивно, а інколи ігнорують напади конкурентів.

Пасивні – майже не реагують на конкурентні напади.

Під час аналізу конкурентів важливе значення має розроблена М. Портером модель п'яти сил конкуренції:

- Конкуренція між виробниками даної галузі;
- Загроза появи нових конкурентів;
- Економічні можливості постачальників;
- Економічні можливості споживачів;
- Товари-замінювачі.

В даний час для молочної галузі України характерною є досить жорстка конкуренція. Основними конкурентами Яготинського маслозаводу є «Галактон», «Простоквашино», «Щодня», «Фанні», «Білосвіт», «Словяночка», «Кагма», «Молпродукт», «Святошино», «Обухівський молокозавод». але завод веде з ними мирну боротьбу, навіть співпрацює з «Галактон».

Продукція Яготинського заводу та конкурентів є ідентичною, вона базується на молоці кисло-молочній продукції та сирно-творожній продукції, саме тому Яготин намагається не конкурувати з даними підприємствами а навіть працювати разом як зараз вони працюють з ТМ «Галактон». Для характеристики технічного рівня підприємства у процесі аналізу використовують також показники фондівдачі та фондомісткості. Останніми роками спостерігається тенденція зниження фондівдачі у багатьох галузях народного господарства у тому числі і промисловості.

Покупцями продукції є населення України, незалежно від статі та віку. Продукція підприємства входить до споживчого кошика будь-якої сім'ї, але коливається за кількістю споживаної маси, якістю та ціною придбання. Основною підставою придбання сирів є його споживання як корисного продукту харчування з унікальними смаковими характеристиками.

Покупці чітко усвідомлюють зв'язок ціни сиру та його якості, а тому прагнуть купувати або невелику кількість більш дорогого сиру, або значну – дешевшого.

Цей аналіз дає можливість з'ясувати, наскільки конкурент задоволений ситуацією, яка склалася на ринку, які можливі дії збирається вчинити

(наприклад, чи збирається він стати лідером ринку, або буде використовувати стратегію послідовника).

Спочатку аналізуються цілі фірм-конкурентів. Щодо цілей фірм-конкурентів, то вони можуть бути об'єднані в дві групи : маркетингові і не маркетингові. Важливим є вивчення сильних і слабких сторін конкурентів, їх співставлення із власною фірмою.

Дослідимо цілі та стратегію конкурентів у вигляді таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Діагностика цілей і намірів конкурентів

Показники	Конкуренти		
	1	2	3
1. Найбільші конкуренти підприємства Яготинський маслозавод			
	«Галактон»	«Простоквашино»	«Щодня»
2. Цілі конкурентів:			
по товарах	публічна демонстрація продукції, участь у виставках-ярмарках, використання спеціалізованих засобів масової інформації, каталогів	головна ціль полягає в тому, що продукція ТМ “Простоквашино”, яка представлена у сегменті молочної продукції на ринку України є кращою ніж у інших торгових марок, так як вона є більш НАТУРАЛЬНОЮ	розширенні виробництва і продажів
по цінах	Зниження видатків виробництва	збільшення прибутку	ціновій війні з конкурентами
по збуту продукції	виход на нові територіальні ринки збуту з існуючим товаром	розкрити сутність, принципи та особливості здійснення експортної діяльності на підприємствах	освоєнні нових секторів ринку
по комунікаціях	Розширення дистрибуторської мережі	участь у міжнародному поділі праці, спеціалізації і кооперації виробництва з метою успішного розвитку своєї економіки	просуванні брендів
по розвитку компанії в майбутньому	Максимальне покриття ринку	залучення іноземних інвестицій з метою модернізації виробництва	збалансування можливих обсягів продукції з наявними потужностями і технологіями

3. Поточні стратегії:			
товарні	Збільшити обсяги виробництва молочної продукції, шляхом розширення її асортименту.	залучення інжинірингових послуг для потреб виробництва, з урахуванням їх унікальності і нижчих цін порівняно з внутрішнім ринком	Залучення споживачів поліпшенням якості, упаковки товарів.
сегментування	Пошук нових ринків для вже виробленої продукції.	Підприємство повинно обирати персонал, що спеціалізується саме на взаємодії з зовнішніми ринками збуту	Створення прихильності до даної марки, яка має максимальний попит
розвитку підприємства	Робота маркетологів над продукцією.	Досвід, отриманий підприємствами від експортної діяльності може стимулювати їх досліджувати нові іноземні ринки та спонукати до використання інших форм діяльності, таких, як створення спільних підприємств, ліцензування та прямих іноземних інвестицій	Перехід на нові ринки.
комунікаційні	Визначення довгострокових, середньострокових та короткострокових цілей підприємства	потенціал цільового зарубіжного ринку та умови виходу на нього	Привертання уваги споживачів до товару, розроблення заходів просування товарів на ринок через посередників
конкурентні	Установити контроль над своїми конкурентами.	зміцнення конкурентних позицій на світових товарних ринках	Захист своєї частки ринку
4. Сильні і слабкі сторони			
	Слабкі сторони: 1. Недостатньо широкий асортимент продукції, що виробляється. 2. Низька рекламна активність. 3. Недостатнє розповсюдження продукції по торговим	Слабкі сторони 1. Компанія є досить закритою для зовнішньої аудиторії, зокрема не практикуються дні відкритих дверей. 2. Компанії бракує ефективної внутрішньої корпоративної системи розповсюдження	Сильні сторони Застосовується цінова стратегія, тобто співвідношення показників «ціна – якість» Наявність власного сайту, який дозволяє

	<p>мережам.</p> <p>4. Виготовлення в основному традиційної молочної продукції.</p> <p>Сильні сторони:</p> <p>1. Використання тільки натуральних інгредієнтів.</p> <p>2. Відсутність консервантів при виготовленні продукції.</p> <p>3. Доступна ціна.</p> <p>4. Забезпеченість сировиною базою.</p>	<p>інформації.</p> <p>3. Компанія недостатньо співпрацює з навчальними закладами.</p> <p>Сильні сторони:</p> <p>1. Постійний моніторинг ринку.</p> <p>2. Розробка та впровадження інновацій.</p>	<p>здійснювати збутову діяльність та швидко реагувати на поведінку споживачів.</p> <p>Проводяться також прес-конференції.</p> <p>Слабка сторона:</p> <p>Неоптимізовані канали збуту</p> <p>Збій в графіках постачання молочної продукції у зв'язку з великою кількістю філіалів</p>
--	---	--	---

Молочний ринок, також як і будь-який іншої, можна розділити мінімум на три цінових сегменти: дешевий, середньоціновий, преміальний.

Найбільш ємним з погляду обсягів у тоннажі є дешевий сегмент, але він же має найменшу норму прибутку.

Середній і преміум сегмент дозволяють закладати велику норму прибутку на одиницю продукції.

Преміум сегмент вимагає інноваційного підходу і додаткових унікальних торговельних пропозицій споживачеві (пластикові пляшки, глазуровані сирки з печивом, сирні десерти із шоколадом і ін.).

Яготинський завод має як сильні так і слабкі сторони. До сильних сторін відноситься: Торгова марка володіє однією з найважливіших якостей – поінформованістю споживачів про неї. За рахунок тривалої присутності на Київському ринку більшість Киян знають про її існування. Торгова марка займає місце у свідомості споживача, асоціюючи в основному з якісним вершковим маслом.

Слабкі сторони:

- Торгова марка, незважаючи на активність і агресивність конкурентів, фактично не змінювалася з радянських часів, не велася комунікація зі

споживачем і на сьогоднішній день вона візуально морально застаріла і не відповідає часові і ринкові

- Торгова марка асоціюється у свідомості споживача максимум із двома товарними категоріями: вершкове масло і твороги.

- У торговим точках м. Києва в основному представлене вершкове масло і сирна група, практично відсутні точки, у яких було б присутнє 40% асортименту існуючої лінійки.

- Торгова марка добре представлена на ринках м. Києва і має дуже низьку представленість у стрімко розвиваючихся каналах збуту «Мережеві клієнти і супермаркети»

Також є можливості:

- «Дешевий» сегмент, у якому торгова марка історично зайняла позиції становить великий інтерес, оскільки він має найбільшу ємність і дозволяє забезпечити завантаженість підприємства

- Найсильніші гравці ринку (Галактон і Вімм-Білл-Данн) не приділяють належну увагу дешевому сегментові, що істотно полегшує задачу по його освоєнню

- У ТМ «Яготинске» є потенціал стати лідером у дешевому сегменті Київського ринку.

Загрози:

- Загрозу можуть представляти такі гравці як ТМ «Святошино» (у випадку удосконалення якості продукції), ТМ «Добрий ранок» (у випадку проведення комунікації зі споживачем і розширення дистриб'юції).

- Такі гравці як Кагма, Обухівське молоко й ін., представлені переважно на ринках і не мають сильних позицій у мережевих супермаркетах, при даному підході в довгостроковій перспективі не представляють істотної загрози.

- Цільова аудиторія брєнда є «старіючою»

- На сьогоднішній день на Україні не розвинутий такий напрямок як Private Label (товари, що випускаються під торговельними марками торговельних мереж, наприклад Billa, Сільпо та ін. і продаються в даних

мережах по мінімально можливих цінах). У найближчому майбутньому в нашій країні, даний напрямок буде розвиватися (у Росії це вже має місце) і буде являти загрозу торговим маркам, що відносяться до дешевого сегмента. Виходом з даного положення є диверсифікованість у найближчі сегменти (наприклад середньціновий).

Таким чином, за результатами проведеного аналізу встановлюємо, що підприємство має ряд сильних сторін і можливостей на відповідному ринку.

ВАТ «Яготинський маслозавод» можна запропонувати для підвищення ефективності управління конкретні стратегії з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить підприємству конкурентні переваги. Найбільш вдалим з погляду маркетингу є присутність компанії у всіх сегментах. У такому випадку компанія за допомогою різних брендів робить пропозицію всім групам споживачів, що дозволяє збільшити як частку ринку, так і прибуток компанії.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА ПОРТФЕЛЮ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1 Розробка портфелю стратегій на основі матриці І. Ансоффа

Загальним принципом при формуванні заходів була їх комплексність, як це вимагається методологією портфельного аналізу. Для систематизації представлених пропозицій виконано їх розподіл за видами продукції (для існуючих товарів та послуг і для нових) та за ринками. Ліпшою серед всіх відомих схем стратегічного планування ринкових можливостей фірми є матриця Ансоффа, в якій і розподілено доцільні, на мою думку, пропозиції (див. таблицю 3.1).

Таблиця 3.1

Напрямки розвитку ринкових можливостей ПАТ «Яготинський маслозавод» (матриця І. Ансоффа) – портфель стратегій

	Наявні товари	Нові товари
Діючий ринок	1. Більш глибоке проникнення на ринок (реанімація ринку): а) зниження ціни молочних виробів завдяки вдосконаленню виробництва і науковій організації праці (НОП); б) оптимізація цінової політики (застосування знижок)	2. Розвиток товару: а) поліпшення основних характеристик молочних виробів завдяки власній науковій лабораторії та активній інноваційній політиці;
Нові ринки	3. Розвиток ринку: а) повернення позицій на ринку; б) перерозподіл рекламного бюджету на користь ринків Вінницької області та інших регіонів за рахунок зменшення витрат на рекламу по м. Вінниця	4. Диверсифікація: Вибрати найліпшого із наявних постачальників молока для його переробки та перепродажу, а з часом відкрити власну ферму для безпроблемного доступу до сировини.

Як було відмічено в розділі 1, дана матриця часто використовується для здійснення портфельного аналізу та вироблення портфельної стратегії. По

кожній із чотирьох стратегій матриці Ансоффа ПАТ «Яготинський маслозавод» має певний потенціал, як було виявлено в результаті аналізу діяльності фірми. Нижче розкрито суть пропозицій та здійснено їх економічне обґрунтування, вивчені ринкові особливості, співвідношення попиту і пропозиції по кожному напрямку.

1) Стратегія «більш глибоке проникнення на ринок (реанімація ринку)»:

а) зниження ціни на вироби завдяки вдосконаленню виробництва і НОП. залучення персоналу до участі у прибутках;

б) оптимізація цінової політики (застосування знижок);

в) розвиток потужностей по виробництву молочних виробів.

Виділені три рекомендації першої стратегії багато в чому взаємопов'язані, тому їх варто розглянути в комплексі.

Таким чином ПАТ «Яготинський маслозавод» є лідером на ринку за якістю. І, в принципі, при зростанні запитів (гаманця) потенційних споживачів, що зараз в деякій мірі має місце, варто притримуватись даної стратегії, оскільки при цьому пріоритети якості будуть підвищуватись. Та варто звернути увагу на певні особливості сучасного ринку, ВАТ «Яготинський маслозавод» діє на п'ятьох ринках:

Споживчий ринок. Продукція підприємства займає нішу якісних молочних продуктів вироблених не з сухого молока. Серед споживачів молочних товарів існує думка, що продукція ВАТ «Яготинський маслозавод» є безперечним лідером за співвідношенням «ціна-якість». Охоплення різних цінових сегментів ринку залишається досить нерівномірним. Так, йогурти через недостатню розрекламованість порівняно з більшістю конкурентних продуктів мають меншу ціну, в той час як добрезнане масло з «кремлівською» історією є одним з найдорожчих серед масел представлених в роздрібній торгівлі. Існують також проблеми з «донесенням» інформації про новинки до споживачів.

Ринок виробників. ВАТ «Яготинський маслозавод» залишається серед

тієї невеликої кількості молокопереробних підприємств, які працюють на свіжому молоці. Підприємство має молокосушарний цех і одним з основних постачальників сировини для столичних молокозаводів.

Посередницький ринок. 70% всієї виробленої продукції реалізується через торговий дім «Еталон», який взаємодіє з усіма підприємствами ЗАТ «Молочний альянс». Через дану структуру закуплена оптом продукція розподіляється між роздрібними та оптовими мережами супермаркетів, а також іншими торговими точками по м. Києву. Оптова і роздрібна торгівля здійснюється через мережі супермаркетів «Сільпо», «Фуршет», «Еко», «Велика кишеня», Fozzy, BILLA.

Урядовий ринок. ВАТ «Яготинський маслозавод» є постачальником молочних продуктів у школи та дитячі садки Яготину та Яготинського району.

Міжнародний ринок. У 2003 році завод уклав вигідні контракти на постачання сухого молока до Японії, Франції, Алжиру, Лівану, Лівії, Польщі, Китаю. Дані контракти діють і нині. Прийнято курс на розширення географії поставок сухого молока. Обсяги реалізації продукції суттєво виросли за період 2018-2019 років.

Що до конкурентів дав відповідь гендиректор заводу. У «Яготинського» немає конкурентів, для нас інші компанії – партнери з забезпечення харчовими продуктами населення України. До таких партнерів у молочному бізнесі можна віднести торгові марки «Молоколія», «Вімм-Білл-Данн», «Данон», «Біла лінія» та «Ферма».

Аналіз виробництва показав, що підприємство в основному використало всі можливості технологічного вдосконалення як основних процесів, так і навантажувально-розвантажувальних робіт. Можливо керівництву варто звернути увагу на дозуюче обладнання, яке з часом може бути використане і для прес-технологій та на ліпше забезпечення робочих необхідним нормо-комплектom інструментів для того чи іншого процесу.

Крім того, в результаті аналізу, відмічений невисокий рівень наукової організації праці. Але ж інновації такого плану, за даними професора С.А.

Кисельова, також можуть суттєво вплинути на підвищення продуктивності праці і, як наслідок, привести до зниження собівартості та поліпшення мікроклімату в колективі (див. таблицю 3.2).

Таблиця 3.2

Ефективність окремих заходів з наукової організації праці

Заходи	Підвищення продуктивності праці, %	Вплив на стан людини
Введення фізіологічно Обґрунтованого режиму праці	15-25	Поліпшуються показники діяльності нервової, серцево-судинної, дихальної і мязової систем.
Упорядкування ритму Роботи з урахуванням психологічних особливостей людини	5-10	Поліпшується якість Роботи і стан нервової системи
Раціоналізація робочих місць на основі фізіологічних даних	10-15	Зменшується травматизм, втомлюваність, поліпшується координація рухів
Правильне планування і фарбування приміщень та обладнання	10-15	Поліпшується стан нервової системи
Вибір раціонального освітлення	10-16	Поліпшується якість роботи, зникають головний біль та захворювання зору
Зниження рівня шуму до нормативів	4-10	Зменшується подразнення і головний біль. Знижується втомлюваність

По кожному із представлених в таблиці 3.2 заходів є резерви для росту продуктивності праці на підприємстві.

Певні зміни в ПАТ «Яготинський маслозавод» в останні роки сприяли поліпшенню мікроклімату в колективі. Серед іншого – переведення робочих в ранг постійних, а не тимчасових; більш чітке визначення повноважень і функцій; оптимізація системи оплати праці; представлення робочим 2-ох вихідних на тиждень, навіть в період повного завантаження потужностей і аврального режиму роботи.

Однак робочі процеси характеризуються надмірною спеціалізацією, що хоч є позитивним з економічної точки зору, але призводить до незадоволення робочих, частих вертикальних конфліктів, прогулів, порушенню дисципліни,

інколи відкритому опору вказівкам зверху або прихованому саботуванню. Тому ще однією порадою для керівництва ПАТ «Яготинський маслозавод» є врахування психологічних характеристик людини при прийомі на роботу (через побудову так званих психограм для окремих спеціальностей), розширення видів діяльності для робочих, зайнятих рутинними процесами (через забезпечення чередування діяльності), збагачення її завдяки наданню більшої самостійності в діях.

Не маловажним є залучення представників робочих, в тому числі профспілкової організації до участі у прибутках – розподілу частини прибутку за рішенням колективу, використання частини прибутку на пряму та непряму економічну мотивацію робочих: для пільгового харчування, проїзду, навчання за рахунок коштів підприємства, соціальний розвиток колективу тощо. Це обумовлює виховання в робочих почуття співвласника підприємства, не дивлячись на його приватну форму, що безумовно позитивно скажеться на відношенні людей до підприємства та роботи.

Плановим результатом наведених вище заходів можна встановити ріст продуктивності праці до 20%. При цьому, згідно закону випереджуючого росту продуктивності праці над темпами росту заробітної плати, показник росту середньої ЗП встановимо на рівні 5%. Це зростання рекомендуємо застосувати не прямо пропорційно до рівня сьогоднішніх оплат, а як стажову надбавку (для 5, 10, 15, 20, 30 років стажу), що дозволить, крім іншого, зменшити високу плинність кадрів.

Значна плинність кадрів характерна для молочної промисловості України взагалі. Основною причиною цього явища є не важкі умови праці, як раніше, а відїзд висококваліфікованих робочих в період теплого сезону на роботу в інші країни.

Розрахуємо, використовуючи індексний метод, зміну собівартості товарної продукції, наприклад, для елементів закваски, за формулою:

$$\Delta C_{\text{пл}} = \left(1 - \frac{I_{\text{зп}}}{I_{\text{пп}}}\right) * ПЗп \quad (3,1)$$

де $\Delta C_{\text{пл}}$ – величина зміни собівартості товарної продукції завдяки росту продуктивності праці, %;

$I_{\text{зп}}$, $I_{\text{пп}}$ – індекси росту заробітної плати та продуктивності праці відповідно;

$P_{\text{зп}}$ – питома вага основної заробітної плати виробничих робітників в собівартості товарної продукції (за наближеними калькуляційними підрахунками становить біля 20%).

$$\text{Тоді } \Delta C_{\text{пл}} = \left(1 - \frac{I_{\text{зп}}}{I_{\text{пп}}}\right) * P_{\text{зп}} = \left(1 - \frac{1,05}{1,05}\right) * 20\% = 2,5$$

Є підстави сподіватись, що ці ж заходи спонукають робочих до економнішого використання сировини і матеріалів, зменшення відсотку браку. Загальний плановий показник зниження матеріальних витрат встановимо на рівні 6%.

Вплив зниження рівня матеріальних затрат можна обчислити за формулою:

$$C_{\text{м}} = (1 - I_{\text{мз}}) * P_{\text{мз}} \quad (3,2)$$

де $\Delta C_{\text{м}}$ – величина зміни собівартості товарної продукції через зміну матеріальних витрат, %;

$I_{\text{мз}}$ – індекс зниження матеріальних витрат;

$P_{\text{мз}}$ – питома вага матеріальних затрат в собівартості товарної продукції (за наближеними калькуляційними розрахунками для елементів брукування становить біля 50%).

$$\text{Тоді } C_{\text{м}} = (1 - I_{\text{мз}}) * P_{\text{мз}} = 1 - 0,94 * 50 = 3\%$$

Загальне зниження собівартості становитиме: $2,5 + 3 = 5,5\%$.

Для стимулювання споживачів інших сегментів до здійснення покупок в ВАТ «Яготинський маслозавод» варто проводити більш виважену цінову політику проводити акції зі знижками. При паралельному використанні пропагандистських методів (наприклад, у вигляді роз'яснювальних статей в пресі) фірма може розраховувати на захоплення сегментів із меншими доходами, ніж ті, на які вона орієнтується сьогодні.

Необхідно розробити та реалізувати нову маркетингову та рекламну стратегію для просування ТМ «Яготинське», що забезпечить збільшення частки ринку та прибутку підприємства. Підприємство ВАТ «Яготинський маслозавод» діє як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках.

На зовнішній ринок завод експортує великі об'єми сухого молока (СЗМ та СЦМ), а також незначну частку масла вершкового.

На внутрішньому ринку реалізується цільномолочна продукція, масло вершкове, сир Адигейський та інша молочна продукція. Цільова аудиторія ТМ «Яготинське» поділяється на первинну: жінки віком 35 років і більше з середнім і нижчим за середній доходом; та вторинну: чоловіки віком 35 років і більше з середнім і нижчим за середній доходом.

До реклами молочних продуктів споживачі відносяться позитивно: вважають, що продукція, яка рекламується, є більш якісною та вона варта довіри. Активно реагують на ТВ-рекламу та рекламу в метрополітені. Споживачі позитивно відносяться та активно приймають участь у акціях на території магазинів та супермаркетів, де пропонують продегустувати нову продукцію та дають інформацію про її позитивні та відмінні якості. Продавці продуктів харчування стверджують, що такі акції дуже важливі. Молочні продукти, що рекламуються, користуються попитом як під час проведення акцій так і після їх закінчення.

Молочні продукти звичайно купуються в супермаркетах, молочних кіосках, зручно розташованих гастрономах і значно рідше – на ринках.

Для того щоб продукцію стали активно купувати ціну потрібно ставити дещо меншу ніж у конкурентів. На це лояльний споживач завжди звертає увагу. Але якщо ціна занадто нижче цін конкурентів – це насторожує споживача. Вважається, що якісні і натуральні молочні продукти, які були вироблені на якісному обладнанні, не можуть продаватися по низьким цінам. В середньому споживач вибирає між двома-трьома торговими марками, в залежності від наявності їх у продажу і жирності продукту по кожній категорії продукту. Відсутність бажаної марки в продажу спонукає споживача

переключитися на продукцію конкурентів.

Для прийняття остаточного рішення щодо впровадження проектів необхідно провести оцінку їх ефективності. Позитивними економічними наслідками рекламної кампанії вважається збільшення обороту (збільшення обсягу продажу в натуральному та грошовому виразі), прибутку, а також збільшення частки ринку. Особливістю оцінки ефективності рекламних заходів є те, що обсяг продажу залежить від багатьох факторів, а зростання обсягу продажу не починається миттєво і не закінчується одночасно із закінченням рекламної кампанії.

2) Стратегія «розвиток товару»:

а) Поліпшення основних характеристик виробів завдяки власній науковій лабораторії та активній інноваційній політиці.

Висновок: підприємству необхідно ширше доносити інформацію про можливості своєї лабораторії в колі виробників та активніше проводити пропаганду щодо майбутніх проблем для споживачів. Функції по організації науково-дослідної та дослідно-конструкторської роботи покладені на начальника виробництва – особу, яка і так перевантажена поточними виробничими проблемами. Штат лабораторії складається із одного, не досить кваліфікованого лаборанта, здатного лише проводити поточний контроль характеристик існуючої продукції фірми. До зв'язків із науковим світом він не долучається. Вважаю, що необхідно провести виважену кадрову політику щодо забезпечення лабораторії необхідним персоналом. При організації роботи лабораторії варто використовувати надбання інноваційного менеджменту.

Саме цей персонал слід командирувати на науково-технічні конференції та семінари. Для ефективності їх роботи варто створювати власну наукову бібліотеку. Хоча, реальна наукова програма лабораторії повинна складатись на основі вивчення існуючих та прогнозу майбутніх потреб молочного ринку завдяки маркетинговим дослідженням. Це означає, що в організаційному проекті фірми маркетинговий відділ і наукова лабораторія повинні

знаходиться поряд і мати щільні горизонтальні зв'язки. Плановий показник прибутковості від наукової діяльності лабораторії та реалізації її результатів, на нашу думку, варто встановити на рівні 250-500 тис. грн. щорічно.

Таким чином сумарний економічний ефект, включаючи поточні дослідження якості матеріалів для сторонніх виробників, варто планувати на рівні 1 млн. грн. щорічно.

Відносно інноваційного спрямування роботи начальника виробництва, то його краще орієнтувати на раціоналізаторство технологічних процесів та вивчення прогресивного досвіду аналогічних виробників. В умовах конкуренції цей досвід є підприємницькою таємницею.

Тому можна спробувати реалізувати таку форму, як «обмін інженерами» між підприємствами, територіальні ринки яких не пересікаються. Вони можуть збагатитися кожне набутим досвідом шляхом обміну передовою технічною інформацією.

3) Стратегія «розвиток ринку»:

а) Перерозподіл рекламного бюджету на користь ринків в області заводу та інших регіонів за рахунок зменшення витрат на рекламу по м. Яготин. Як було зроблено висновок в розділі 2, по багатьох товарах, що виробляє та реалізовує ПАТ «Яготинський маслозавод», відбувається поступове насичення ринку. Але оскільки є можливість розвитку територіального ринку та завоювання інших сегментів, то саме в цьому напрямку необхідно орієнтувати рекламний бюджет. Таким чином є можливість оптимізувати витрати на рекламу і підвищити її ефективність. Такий хід повинен бути доповнений організаційною роботою щодо залучення партнерів по бізнесу для реалізації товарів на всіх доступних ринках.

4) Стратегія «диверсифікація»:

Можна запропонувати для ПАТ «Яготинський маслозавод», поки що вибрати найліпшого із наявних постачальників молока для його переробки та перепродажу, а з часом відкрити власну ферму для безпроблемного доступу до сировини. Та впровадження концепції ERP. В цілому реалізація всіх

запропонованих заходів – це досить глобальна програма. Реальний строк її реалізації – не менше 3-х років. Загальний результат – це зростання показників збуту продукції в 2,5 – 4 рази.

Кожна із вище наведених пропозицій вимагає адекватних змін в організаційному проекті підприємства за всіма елементами: цілями, структурою, персоналом, системою прийняття рішень та винагород і, навіть, за таким елементом, як неформальна культура, оскільки спрямування персоналу на інноваційний розвиток підприємства вимагає дещо особливої культури виробництва, поведінки і неформальних стосунків. Необхідність застосування та розвитку організованої системи постачання матеріальних ресурсів саме в молочній галузі підтверджується негативними тенденціями:

- відсутність посередницьких інститутів, що впливають на організацію виробництва для досягнення загальних цілей.
- отримання максимального загального прибутку і його справедливого розподілу;
- низький рівень якості молочної сировини через високий рівень концентрації виробництва молока в приватному секторі;
- неефективна транспортна система;
- специфіка молочної промисловості: сезонність, великі обсяги сировини, малий термін використання молочної продукції;
- втрати прибутку за рахунок невикористаних можливостей;
- недостатньо розвинена інформаційна мережа;
- недосконала законодавча база і ненадійна фінансова інфраструктура ринку.

Перешкоджають впровадженню відповідних заходів проблеми, що характерні майже для всіх підприємств молокопереробної галузі України.

Основним и з них є:

- застаріла технологія виробництва і обладнання, низький рівень автоматизації;
- недостатній кваліфікаційний рівень працівників;

- відсутність джерел фінансування заходів з оптимізації процесу постачання;
- недостатня кількість інформації;
- відсутність правових засад відповідальності за нераціональне використання молочних ресурсів;
- відсутність належного контролю за ресурсозбереженням з боку органів державного управління;
- відсутність централізованого обліку поставлених та використаних ресурсів тваринного походження;
- невеликі об'єми реалізації проектів, які підвищують ефективність організації постачання матеріальних ресурсів на промислові молокопереробні підприємства України.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення системи управління організацією

Перед тим як формувати чи удосконалювати стратегію слід звернути увагу на місію, оскільки місія й стратегія мають тісний зв'язок між собою. Після проведених досліджень на основі інформації про підприємство можна стверджувати, що місія ПАТ «Яготинський маслозавод» звучить так – безперервний пошук нових прогресивних рішень і нових продуктів, у тому числі й серед попередніх результатів досліджень України.

Розширене формулювання: підприємство прагне створювати нові високоякісні продукти народного споживання на основі власних досліджень та досліджень попередніх поколінь, удосконалювати виробництво та умови праці персоналу за рахунок власних та запозичених інновацій. А отже, метою є задоволення потреб власників підприємства, підвищення якості життя персоналу не залежно від посад які вони обіймають та забезпечення споживачів якісною та корисною продукцією

В структурі управління доцільні такі зміни:

1. Необхідно створити економіко-аналітичну групу, на яку обов'язково будуть покладені функції по виконанню економічної та планової роботи.

2. Необхідно створити інноваційний відділ, в підлеглих якого буде знаходитись лабораторія. Крім того пропонуємо досить оригінальне рішення: маркетингова група має бути підлегла інноваційному відділу. Крім поточних досліджень, така група ще й забезпечувала б науковців та конструкторів інформацією, які ж потреби актуальні сьогодні на ринку, тобто, під які потреби розробляти нові товари та як модифікувати існуючі. Це було б оптимальне забезпечення реалізації концепції маркетингу (задоволення потреб) в організації роботи підприємства

3. В штаті повинен бути наявний досвідчений логістик, так як номенклатура виробів суттєво зростає, територіально фірма виходить на інші регіони. В цих умовах питання постачання сировини та матеріалів, збуту продукції актуалізуються. Необхідно встановлювати найліпші транспортні схеми, вибираючи при цьому найекономічніші транспортні засоби, визначати оптимальні запаси тощо.

4. Обов'язкова наявність гарного юриста з економічним досвідом роботи.

5. Враховуючи більші розміри підприємства в структурі повинен бути інженер з охорони праці.

6. Кількість персоналу збільшиться в кілька разів. Функції кадрового менеджменту необхідно покласти на персонал-менеджера, який би здійснював не тільки поточну роботу та приймав участь при прийомі працівників, але й займався б перепідготовкою персоналу, організовував би тренінги по вихованню єдиної команди, приймав би участь в розробці систем мотивації та розробляв ідеологію компанії.

7. Актуалізуються питання збереження майна та захисту інформації, побудови сучасних комунікативних каналів проходження інформації, вдосконалення діловодства, накопичення (архівація) інформації, в тому числі

результатів маркетингових та наукових досліджень.

8. Варто продумати, кому будуть доручені функції по забезпеченню належних побутових умов колективу та його соціального розвитку.

В умовах ринкової економіки з метою вдосконалення регулювання постачання матеріальних ресурсів, забезпечення високої якості постачання, раціонального відбору постачальників сировини, використання методів нормування сировини контроль за процесом переміщення матеріальних ресурсів на промислових вітчизняних підприємствах доцільно здійснювати на засадах логістичного підходу.

Це дає змогу оперативно реагувати на потреби споживачів, скорочувати час між прибуттям сировини та часом доставки товарів, зводити до мінімуму товарні запаси та пришвидшувати процес отримання інформації.

На разі ТДВ «Яготинський маслозавод» для управління матеріальними ресурсами використовує концепцію MRP II. Але для ефективного планування та управління усіма ресурсами, які необхідні для виробництва та реалізації продукції, необхідно удосконалювати систему організації матеріальних ресурсів на підприємстві, та пов'язувати цей процес із усіма іншими бізнес-процесами підприємства.

Саме для досягнення та реалізації таких цілей найоптимальнішим вибором є впровадження логістичної концепції управління матеріальними ресурсами ERP (Enterprise Resource Planning, планування ресурсів). Для більш детального дослідження доцільності впровадження концепції ERP на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» проведемо розрахунок затрат для запропонованої концепції ERP.

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно закуповувати ліцензій на 150 робочих місць: 35 робочих місць на постах прийому в приймальноапаратному цеху, 37 робочих місць в лабораторіях та пунктах контролю якості, 33 робочих місця у в цехах виготовлення та пакування (маслоцех, лінія розливу молока, сирний цех), 45 робочих місць в адміністративних відділах. Для постачання програмного забезпечення було

обрано систему «1С: Підприємство 8.0. Управління виробничим підприємством» за критеріями:

- доступний для підприємств українського ринку молочної продукції функціонал (продукт 1С:Молокозавод. Модуль для 1С:ERP и 1С:КА2);
- відносно не довгий термін впровадження;
- вигідна цінова політика;
- інформаційно-технічний супровід.

План заходів із впровадження ERP-системи на ТДВ «Яготинський маслозавод»:

1. Обстеження, формування проєкту:

- затвердження цілей;
- визначення кордонів проєкту;
- формалізація вимірів результатів;
- опис поточних результатів;
- визначення потреби в ресурсах;
- формування календарно-ресурсного плану.

2. Проектування, формування вимог до доопрацювання системи:

- створення та затвердження графічного виду документів;
- опис функціональності проєкту;
- опис результатів дослідження;
- опис результатів тестування.

3. Впровадження, підготовка до промислового запуску:

- перенос даних;
- налаштування технічних параметрів;
- тестовий прогін системи;
- усунення відхилень;
- навчання кінцевих користувачів.

4. Моделювання, вибір оптимальної моделі ведення обліку:

- опис процесів, необхідних для досягнення поставлених цілей;

- формування бізнес-кейсів для тестування;
- налаштування варіантів моделей типової функціональності;
- вибір оптимальної моделі.

5. Розробка, реалізація затверджених потреб:

- ведення розробок за технічним завданням;
- тестування;
- інтеграція доробок в робочу модель.

6. Експлуатація, фіксація досягнення цілей проєкту:

- консультації користувачів;
- усунення відхилень;
- фіксування досягнення цілей;
- завершення проєкту.

Заробітна плата керівника складає 15 000 грн., адміністраторі – 10 000 грн., а тренерів для роботи з персоналом – 12 000 грн.

Фонд оплати праці = $(15+(10*5)+(12*3))*9$ місяців = 909 тис. грн.

Розрахунок капітальних витрат на проектування та впровадження системи ERP. Проектування – сукупність робіт, які необхідно виконати для формування цілей та задач впровадження проєкту та моделювання майбутньої системи. Впровадження – комплекс робіт із виведення системи у промислову експлуатацію. Вартість однієї ліцензії на 1С:Молокозавод. Модуль для 1С:ERP и 1С:КА2 коливається в межах \$20-50.

Для розрахунку беремо середнє значення. Було вирішено закуповувати ліцензії для 100 робочих місць. Так як вартість ліцензій подається у іноземній валюті, переведемо її на гривні (станом на травень 2020 року 1 дол = 26,7 грн).

Вартість ліцензії = Середня ціна ліцензії * К-ть робочих місць

Вартість ліцензії = $((20+50)/2)*100*26,7= 93450$ тис. грн.

Аналогічно розраховуємо вартість послуг сторонньої організації для впровадження концепції. Середня ціна обслуговуючих робіт із впровадження системи складає 35,20 дол.

Вартість впровадження= (35,20*100)*26,7= 94000 тис. грн.

Отже, після впровадження заходу ПАТ «Яготинський маслозавод» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів збуту своєї продукції. Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Результати опитування наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	1500	1600	1700	1800	1900	2000	2200

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

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

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{над}})^2}{n}} \quad (3.3)$$

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

1.	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
2.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	1500	1600	1700	1800	1900	2000	2200	-
3.	$O_{\text{сер}}$	1814,29							
4.	Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	-2062,8	-2052,8	-1032,8	-22,8	987,14	1997,14	2187,14	-
5.	ΔO^2	-314,29	-214,29	-114,29	-14,3	85,71	185,71	385,71	348571,4

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу

(виручки) від реалізації :

$$O_{\text{сеп}} = (1500+1600+1700+1800+1900+2000+2200)/7 = 1814,29 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{348571,4}{7}} = 223,15$$

Визначасмо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% = 223,15 / 1814,29 = 12,30\%$$

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

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 1800 тис. грн. як середнє значення ряду: 1500; 1600; 1700; 1800; 1900; 2000; 2200, де песимістичне (найменше) значення (П) – 1500, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 2200.

Розраховуємо прогностні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в результаті проведення рекламної кампанії:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (2200+4*1800+1500) / 6 = 1816,67 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції: $1816,67 \text{ тис. грн.} / 3495741 \text{ тис. грн.} * 100\% = 0,052 \%$

де 3495741 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе: $1816,67 + 3495741 = 3497557,67 \text{ тис. грн.}$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 2815383 тис. грн. Постійні витрати – 563076,6 тис. грн., змінні – 2252306,4 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$2252306,4 * 0,052/100 = 1171,19 \text{ тис. грн.}$$

Реалізація заходу на підприємстві потребує витрат у розмірі 94,00 тис.

грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 1171,19 + 94,00 = 1265,19 \text{ тис. грн.}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$1265,19 + 2815383 = 2816648,19 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\Delta \text{Пр} = 1816,67 - 1265,19 = 551,48 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$680\,358 + 551,48 = 680909,48 \text{ тис. грн.}$$

де 680 358 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$551,48 * (1 - 0,18) = 452,21 \text{ тис. грн.}$$

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

$$253709 + 452,21 = 254161,21 \text{ тис. грн.}$$

де 253709,00 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Наведемо очікувані результати від впровадження заходу в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадження заходу

Показники	Одиниці виміру	Базове значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	1816,67
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	1265,19
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	551,48
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	452,21

Джерело: [складено автором]

Отже, внаслідок впровадження заходу дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 1816,66 тис. грн. (або на 0,052 %). Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 1265,19 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 551,48 тис. грн., а чистий прибуток – складе 452,21 тис. грн.

3.3 Вплив запропонованого заходу на основні показники роботи ПАТ «Яготинський маслозавод»

Очікувані результати впровадження заходу у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.4), а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.5.

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

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

$$2816648,19 / 3497557,67 *100 = 80,5318 \text{ коп.};$$

Рентабельність продукції (Р1) = $\text{Пр}/\text{ПВ}*100$:

$$680909,48 / 2816648,19 *100 = 24,17 \text{ \%}.$$

Рентабельність продаж (Р2) = $\text{ЧПр}/\text{ЧД(В)}*100$:

$$254161,21 / 3497557,67 *100 = 7,26 \text{ \%}$$

Результати розрахунків занесемо в табл. 3.5:

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	3495741,00	3497557,67	1816,67	0,16
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2815383,00	2816648,19	1265,19	0,044
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	680358,00	680909,48	551,48	0,081
4. Чистий прибуток	тис. грн.	253709,00	254161,21	452,21	0,18
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	80,5375	80,5318	-0,0057	-0,007
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	7,25	7,26	0,01	-
7. Рентабельність продукції	%	24,16	24,17	0,01	-

Джерело: [складено автором]

Отже, на основі розрахунків ми можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 1816,67 тис. грн. і проектне його значення становитиме 3497557,67 тис. грн. Повні витрати зростуть на 1265,19 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 551,48 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на -0,0057 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 0,18% і складе 254161,21 тис. грн., що на 452,21 тис. грн. більше порівняно з базовим роком.

Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ПАТ «Яготинський маслозавод» сприяючи покращенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Для поліпшення процесу організації постачання матеріальних ресурсів на промислове підприємство молочної галузі України ПАТ «Яготинський маслозавод» було запропоновано проєкт впровадження на підприємство інформаційної системи планування ERP у вигляді модуля 1С:Молокозавод. Модуль для 1С:ERP и 1С:КА2. Даний проєкт є рентабельним для підприємства.

Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 1816,67 тис. грн. і проєктне його значення становитиме 3497557,67 тис. грн. Повні витрати зростуть на 1265,19 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 551,48 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на -0,0057 коп. В проєктному році чистий прибуток зросте на 0,18 % і складе 254161,21 тис. грн., що на 452,21 тис. грн. більше порівняно з базовим роком.

ВИСНОВКИ

На основі зроблених теоретичних і практичних розрахунків, досліджень та розробок, запропоновано портфель стратегій та заходи з їх реалізації для ПАТ «Яготинський маслозавод».

Теоретичними дослідженнями було виявлено, що інструменти портфельного аналізу стали актуальними внаслідок розвитку диверсифікованих підприємств в сучасному економічному світі, в тому числі в Україні. Поєднання багатьох видів бізнесу потребує особливого підходу в напрямі узгодження діяльності, отримання синергічного ефекту, розподілу капіталу, ресурсів та формування ефективної системи контролю. Тому вчені розробили підходи для стратегічного аналізу портфеля.

При здійсненні аналізу портфеля бізнесів застосовують поняття «стратегічна зона господарювання» (СЗГ) та «стратегічна одиниця бізнесу» (СОБ). Сукупність усіх СОБ у межах фірми становить портфель бізнесу фірми. Завдання стратегічного менеджменту щодо управління портфелем бізнесу такі:

- зміцнювати становище стійких прибуткових СГП;
- розвивати, інвестувати перспективні СГП;
- вилучати з діяльності неприбуткові, безперспективні СГП;
- формувати нові СГП

Портфельний аналіз означає розробку портфельної стратегії, тобто формування складу і структури стратегічного портфеля багатобізнесового підприємства, метою якого є досягнення високих конкурентних переваг, а, значить, високої прибутковості в майбутньому за рахунок наявності різних напрямків діяльності, створення ефекту синергізму та використання інших можливостей спільної діяльності СОБ підприємства, виходячи з умов середовища. Процес аналізу включає чотири етапи та здійснюється за такою схемою:

7. Усі види діяльності підприємства (номенклатура продукції)

розбиваються на стратегічні одиниці бізнесу.

8. Визначається відносна конкурентоспроможність окремих бізнес-одиниць і перспективи розвитку відповідних ринків.

9. Розробляється стратегія для кожної бізнес-одиниці, а господарські підрозділи з подібними стратегіями поєднуються в однорідні групи.

10. Керівництво оцінює стратегії всіх підрозділів з погляду їх відповідності корпоративній стратегії, порівнюючи прибуток і ресурси, що потрібні кожному підрозділу за допомогою матриць портфельного аналізу.

Основний прийом портфельного аналізу – побудова двовимірних матриць, за допомогою яких стратегічні бізнес-одиниці або товари можна порівнювати одне з одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу товару, частка ринку, привабливість галузі. Для здійснення портфельного аналізу використовуються такі моделі: теорію життєвого циклу продукту, матрицю Бостонської консалтингової фірми «Темпи зростання ринку - частка на ринку» (модель BCG), матрицю «привабливості ринку (галузі) - конкурентоспроможність компанії» (моделі GE/McKinsey, Shell/DPM); моделі типу «стадія еволюції ринку» (життєвий цикл продукту) - конкурентний стан компанії (моделі Хофера–Шендела, ADL-LC), база даних PIMS. Різновидом портфельних матриць є матриця відомого американського фахівця з стратегічного менеджменту Ігоря Ансоффа, призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку. Вважається, що за вибору напрямів зростання у підприємства є кілька стратегічних альтернатив: стратегія вдосконалення діяльності, товарної експансії (розробка нових або вдосконалення існуючих продуктів), розвитку ринку, диверсифікації.

Д. Абель розвиває підхід І. Ансоффа, пропонуючи додатковий, третій чинник для визначення бізнесу – технологію. Оцінка результатів господарської діяльності підприємства та його фінансового стану свідчить, що економічна діяльність ПАТ «Яготинський маслозавод» є ефективною, хоча існують певні резерви для її покращення. Коефіцієнт загальної ліквідності для

нормального функціонування підприємства, повинен перевищувати одиницю, що і спостерігається в ПАТ «Яготинський маслозавод». Зростання цього показника є позитивною тенденцією.

На основі теоретичних досліджень та аналітичної роботи запропонована портфельна стратегія для підприємства та заходи з її реалізації. Портфель стратегій комплексно представлений за допомогою матриці І. Ансоффа. Згідно прогнозних та розрахункових показників передбачається ряд економічних, маркетингових та соціальних ефектів, які можуть перевести ПАТ «Яготинський маслозавод» на нову стадію життєвого циклу його функціонування, суттєво розширивши його ринкові можливості.

Серед основних результатів, які потенційно можна отримати у випадку реалізації портфелю розроблених стратегій, варто відмітити: підвищення збуту на 15%, лідерство за часткою ринку, завоювання нових сегментів, зменшення залишків готової продукції на складі на 60%, підвищення ефективності реклами в 1,5 рази завдяки стратегії удосконалення діяльності; зростання збуту продукції на 60% завдяки товарній експансії; отримання додаткового валового прибутку 1000 млн. грн. щорічно, збільшення кількості робочих місць, отримання до 1,200 млн. грн. щорічно завдяки диверсифікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Аакер Д. Маркетинговые исследования [Текст]: учеб./ Д. Аакер, В. Кумар, Дж. Дэй ; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 848 с.
3. Анурин В. Маркетинговые исследования потребительского рынка [Текст]: учеб. / В. Анурин, И. Муромкина, Е. Евтушенко. – СПб.: Питер, 2004. – 270 с.
4. Балан В. Г. Портфельний аналіз у формуванні конкурентних стратегій підприємств / В. Г. Балан, М. В. Ситницький // Актуальні проблеми економіки. – 2012. - №5 (131). – С. 141-148.
5. Белявский И.К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз [Текст]: учеб. пособие / И.К. Белявский. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 320 с.
6. Белявский И.К. Маркетинговое исследование: [Текст]: учеб. пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по курсу, учебная программа. / И.К. Белявский. – М.: МГУЭСИИ, 2004. – 414 с.
7. Брейс А. Анкетирование. Разработка опросных листов, их роль и значение при проведении рыночных исследований. / А. Брейс; пер. с англ. – М.: Balance Business Books, 2005. – 336 с.
8. Войчак А.В. Маркетингові дослідження [Текст]: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2001. – 119 с.
9. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. [для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.] / С.С. Гаркавенко. – [6-е вид., допов.]. – К.: Лібра, 2008. – 720 с.
10. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика [Текст]: учеб. / Е. П. Голубков. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М.:102 Финпресс, 2008. – 496 с.
11. Зозулев А.В. Маркетинговые исследования : теория, методология, статистика [Текст]: учеб. пособие. / А.В. Зозулев, С.А. Солнцев. – М.: Рыбари; К. : Знання, 2008. – 643 с.

12. Ілляшенко С. М. Маркетингові дослідження: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / С. М. Ілляшенко, М. Ю. Баскакова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 192 с.
13. Канчавели А. Д. Стратегическое управление организационно экономической устойчивостью фирмы: Логистико ориентированное проектирование бизнеса / А. Д. Канчавели, А. А. Колобов и др. – М.: Издво МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2001.
14. Карпенко Н. В. Управління портфелем бізнесу виробничого підприємства (на прикладі ЗАТ «Пирятинський сирзавод» / Карпенко Н.В., Штуль В.П. // Маркетинг в Україні. – 2007. – №4. – С. 42–48.
15. Крикавський Є.В. Маркетингові дослідження [Текст]: навч. посіб. / Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, О.Б. Мних, О.А. Сорока. – Львів: Нац.Університет «Львівська політехніка» (ІВЦ «Інтелект» + ПІДО), «Інтелект-захід», 2004. – 288 с.
16. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика [Текст]: підруч. / В. Я. Кардаш, О. К. Шафалюк, М. Ю. Антонченко. – [2-е вид., зі змінами]. – К.: КНЕУ, 2009. – 419 с.
17. Келлер К.Л. Стратегический брэнд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом [Текст]: учеб. / К.Л. Келлер; пер. с англ. – [2-е изд.] – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. – 704 с.
18. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: [навч. посібник] / П.Г. Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
19. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг; пер. с англ. О. Л. Пелявского, пер. с англ. под ред. А. В. Назаренко. – [12-е изд.]. – М.; Киев; С.Пб.: Издательский дом "Вильямс", 2009. – 1072 с.
20. Крикавський Є. В. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Є. В. Крикавський, Н.С. Косар, А. Чубала. – Л.: Видавництво Національного ун-ту "Львівська політехніка", 2009. – 232 с.
21. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст]: учеб. / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 800 с.

22. Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. / Н. К. Малхотра; пер. с англ.; – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 960 с.
23. Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования и эффективный анализ статистических данных. / Н.К. Малхотра; пер. с англ. – К.: ООО «ТИД «ДС», 2002. – 768 с.
24. Маркетинг [Текст]: підруч. / [Павленко А. Ф., Решетнікова І. Л., Войчак А. В. та ін.]; за наук. ред. А.Ф. Павленка. – К.: КНЕУ, 2008. – 600 с.
25. Маркетинг [Текст]: підруч. / [Старостіна А. О., Гончарова Н. П., Крикавський Є. В. та ін.]; за ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2009. – 1071 с.
26. Мельникова О.Т. Фокус-группы в маркетинговом исследовании: Методология и техника качественных исследований в социальной психологии [Текст]: учеб. пособие. / О.Т. Мельникова. – М.: Изд. центр «Академия», 2003. – 272 с.
27. Полторац В.А. Маркетингові дослідження [Текст]: навч. посіб. / В.А. Полторац – К.: Центр навч. літ., 2003. – 387 с.
28. Парсяк В.Г. Маркетинговые исследования [Текст]: учеб. / В.Г. Парсяк, Г.К. Рогов – К.: Наукова думка, 2001. – 174 с.
29. Примак Т.О. Маркетингова політика комунікацій [Текст]: навч. посіб. / Т. О. Примак. – К. : Атіка: Ельга-Н, 2009. – 328 с.
30. Ревуцька Н.В. Використання портфельного аналізу для побудови проектної бізнес-моделі компанії / Н.В. Ревуцька // Маркетинг в Україні. – 2004. – №5. – С. 52-55.
31. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження: практичний аспект [Текст]: підруч. / А.О. Старостіна. – К.: Вид. дім «Вільямс», 2009. – 263 с.
32. Садмен С. Как люди отвечают на вопросы: применение когнитивного анализа в массовых исследованиях. / С. Садмен, Н. Брэдберн, Н. Шварц; пер. с англ. – М.: Институт Фонда «Общественное мнение», 2003. – 304 с.
33. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник [Електронний ресурс] / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка. – 2006. – 390 с.
34. Траут Дж. Новое позиционирование [Текст]: учеб. / Дж Траут; пер. с

- англ. – СПб.: Питер, 2001. – 192 с.
35. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе [Текст]: учеб. / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
36. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование [Текст]: учеб. / Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пирси ; пер. с англ. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
37. Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования. / Г. А. Черчилль, Т. Д. Браун; пер. с англ. – [5-е изд.]. – СПб. «Питер», 2010. – 704 с.
38. Шалак В. И. Современный контент-анализ. Приложения в области политологии, психологии, социологии, культурологии, экономики, рекламы. / В. И. Шалак. – М.: Омега-Л, 2004. – 272 с.
39. Шевченко Л. С. Введение в маркетинг [Текст]: учеб.- практ. пособ. / Л.С. Шевченко. – Х.: Консум, 2001. – 671 с.
40. <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на «31» грудня 2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	--	--
первісна вартість	1001	--	--
накопичена амортизація	1002	--	--
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	288984	299742
первісна вартість	1011	497008	555394
знос	1012	208024	255652
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	77225	77225
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	115
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	23633
Усього за розділом I	1095	366209	400715
II. Оборотні активи: Запаси	1100	111350	106923
Виробничі запаси	1101	70728	68487
Незавершене виробництво	1102	6042	4990
Готова продукція	1103	30856	30989
Товари	1104	3724	2457
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	315882	414886
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8745	8394
з бюджетом	1135	37	13105
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	380464	386072
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	913	7416
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	33152	19270
Готівка	1166	23	19
Рахунки в банках	1167	33129	19251
Витрати майбутніх періодів	1170	187	197

Інші оборотні активи	1190	1011	130
Усього за розділом II	1195	851741	956393
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	1217950	1357108

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	450918	524553
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	454715	528350
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	163493	219143
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	163493	219143
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	154819	129238
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	6225
товари, роботи, послуги	1615	155939	172321
розрахунками з бюджетом	1620	13066	14344
у тому числі з податку на прибуток	1621	9087	2807
розрахунками зі страхування	1625	1266	1486
розрахунками з оплати праці	1630	4645	5293
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1789	2988
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	215919	208694
Поточні забезпечення	1660	9567	14599
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	42732	54427
Усього за розділом III	1695	599742	609615
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	1217950	1357108

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

Код за ДКУД

1801003

Форма № 2

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3495741	3201672
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2566752)	(2342351)
Валовий: прибуток	2090	928989	859321
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	5869	5034
Адміністративні витрати	2130	(33139)	(26531)
Витрати на збут	2150	(581379)	(446501)
Інші операційні витрати	2180	(22961)	(23455)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	297379	367868
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	3503	5477
Інші доходи	2240	19	116
Фінансові витрати	2250	(79520)	(62482)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(3)	(1421)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	221378	309558
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-36637	-55849
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	184741	253709
збиток	2355	(--)	(--)

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2019 рік

Код за ДКУД

1801004

Форма № 3

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності	3000	4028859	3685041
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)			
Повернення податків і зборів	3005	--	--
у тому числі податку на додану вартість	3006	--	--
Цільового фінансування	3010	2415	2031
Надходження від повернення авансів	3020	134441	159105
Інші надходження	3095	519	522
Витрачання на оплату:Товарів (робіт, послуг)	3100	(3643790)	(3424461)
Праці	3105	(117995)	(87029)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(31067)	(23294)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(134085)	(106774)
Зобов'язання з податку на прибуток	3116	(42939)	(55474)
Зобов'язання з податку на додану вартість	3117	(59755)	(27351)
Зобов'язання з інших податків і зборів	3118	(1216)	(1277)
Інші витрачання	3190	(15090)	(12915)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	224207	192226
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності	3200	--	--
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій			
необоротних активів	3205	219	1993
Надходження від отриманих: відсотків	3215	34	--
дивідендів	3220	--	--
Надходження від деривативів	3225	--	--
Надходження від погашення позик	3230	7000	5000
Інші надходження	3250	--	--
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(--)	(--)
необоротних активів	3260	(62459)	(100332)
Виплати за деривативами	3270	(--)	(--)
Витрачання на надання позик	3275	(14485)	(5000)
Інші платежі	3290	(--)	(--)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-69691	-98339
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності	3300	--	--
Надходження від: Власного капіталу			
Отримання позик	3305	746405	689060
Інші надходження	3340	1154	355
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(--)	(--)
Погашення позик	3350	729757	749896
Сплату дивідендів	3355	(162615)	(--)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(22995)	(13190)

Інші платежі	3390	(--)	(--)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-167808	-73671
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-13292	20216
Залишок коштів на початок року	3405	33152	13430
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-590	-494
Залишок коштів на кінець року	3415	19270	33152

Додаток Г

Звіт про власний капітал за 2019 рік

Код за ДКУД

1801005

Форма № 4

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у доцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	3797	--	--	--	450918	--	--	454715
Коригування: Зміна облікової політики	4005	--	--	--	--	--	--	--	--
Виправлення помилок	4010	--	--	--	--	--	--	--	--
Інші зміни	4090	--	--	--	--	--	--	--	--
Скоригований залишок на початок року	4095	3797	--	--	--	450918	--	--	454715
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	--	--	--	--	184741	--	--	184741
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	--	--	--	--	--	--	--	--
Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди)	4200	--	--	--	--	-110000	--	--	-110000
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	--	--	--	--	--	--	--	--
Відрахування до резервного капіталу	4210	--	--	--	--	--	--	--	--
Внески учасників : Внески до капіталу	4240	--	--	--	--	--	--	--	--
Погашення заборгованості з капіталу	4245	--	--	--	--	--	--	--	--
Вилучення капіталу : Викуп акцій (часток)	4260	--	--	--	--	-1171	--	--	-1171

Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	--	--	--	--	--	--	--	--
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	--	--	--	--	--	--	--	--
Вилучення частки в капіталі	4275	--	--	--	--	--	--	--	--
Інші зміни в капіталі	4290	--	--	--	--	65	--	--	65
Разом змін у капіталі	4295	--	--	--	--	73635	--	--	73635
Залишок на кінець року	4300	3797	--	--	--	524553	--	--	528350

Додаток Д

Баланс

(Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2020 р.

Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	(0)	(0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	299 742	449 730
первісна вартість	1011	555 394	745 525
знос	1012	(255 652)	(295 795)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	77 225	52 495
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	115	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	23 633	19 734
Усього за розділом I	1095	400 715	521 959

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	106 923	166 210
Виробничі запаси	1101	68 487	80 177
Незавершене виробництво	1102	4 990	5 528
Готова продукція	1103	30 989	75 317
Товари	1104	2 457	5 188
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	414 886	443 374
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8 394	7 737
з бюджетом	1135	13 105	912
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	19
із внутрішніх розрахунків	1145	386 072	389 781
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 416	7 765
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	19 270	10 217
Готівка	1166	19	2
Рахунки в банках	1167	19 251	10 215
Витрати майбутніх періодів	1170	197	249
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	130	1 182
Усього за розділом II	1195	956 393	1 027 446
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 357 108	1 549 405

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524 553	587 459
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	528 350	592 784

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	219 143	201 451
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	219 143	201 451
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	129 238	216 608
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 225	8 185
товари, роботи, послуги	1615	172 321	201 194
розрахунками з бюджетом	1620	14 344	4 840
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 807	499
розрахунками зі страхування	1625	1 486	1 794
розрахунками з оплати праці	1630	5 293	6 461
одержаними авансами	1635	0	25
розрахунками з учасниками	1640	2 988	1 790
із внутрішніх розрахунків	1645	208 694	290 562
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	14 599	17 938
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	54 427	5 773
Усього за розділом III	1695	609 615	755 170
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 357 108	1 549 405

Додаток Е

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік Форма №2

І. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 166 323	3 160 485
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 657 868)	(2 566 752)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	508 455	593 733
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3 332	5 869
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(33 076)	(33 139)
Витрати на збут	2150	(239 378)	(246 123)
Інші операційні витрати	2180	(15 995)	(22 961)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	223 338	297 379
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	2 539	3 503

Інші доходи	2240	24 903	19
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(72 302)	(79 520)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(24 739)	(3)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:прибуток	2290	153 739	221 378
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-24 192	-36 637
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	129 547	184 741
збиток	2355	(0)	(0)

Додаток Ж

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

За 2020 рік Форма №3

Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4 262 549	4 028 859
Повернення податків і зборів	3005	0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	3 119	2 415
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0	0
Надходження від повернення авансів	3020	317 729	134 441
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	740	0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	140	0
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	228	519
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(4 185 891)	(3 643 790)
Праці	3105	(135 295)	(117 995)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(35 824)	(31 067)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(104 083)	(134 085)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(26 664)	(42 939)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(54 435)	(59 755)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(22 984)	(1 216)
Витрачання на оплату авансів	3135	(24)	(0)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(0)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)

Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(5 197)	(15 090)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	118 191	224 207
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0	219
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	0	34
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	7 000	7 000
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(208 189)	(62 459)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(7 000)	(14 485)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-208 189	-69 691
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	7 651 672	746 405
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	1 154
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	(7 552 149)	(729 757)
Сплату дивідендів	3355	(1 312)	(162 615)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(18 591)	(22 995)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	79 620	-167 808
Чистий рух коштів за звітний період	3400	-10 378	-13 292
Залишок коштів на початок року	3405	19 270	33 152
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	1 325	-590
Залишок коштів на кінець року	3415	10 217	19 270

Додаток 3

Звіт про власний капітал
За 2020 рік Форма №4

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Код за ДКУД	1801005
										Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
Залишок на початок року	4000	3 797	0	0	0	524 553	0	0		528 350
Коригування: Зміна облікової політики	4005	0	0	0	0	0	0	0		0
Виправлення помилок	4010	0	0	0	1 528	-1 528	0	0		0
Інші зміни	4090	0	0	0	0	-3	0	0		-3
Скоригований залишок на початок року	4095	3 797	0	0	1 528	523 022	0	0		528 347
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	0	0	0	0	129 547	0	0		129 547
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	0	0	0	0	0	0	0		0
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	0	0	0	0	0	0	0		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	0	0	0	0	0	0	0		0
Накопичені курсові різниці	4113	0	0	0	0	0	0	0		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	0	0	0	0	0	0	0		0
Інший сукупний дохід	4116	0	0	0	0	0	0	0		0
Розподіл прибутку: Виплати власникам	4200	0	0	0	0	-65 000	0	0		-65 000

Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	0	0	0	0	0	0	0	0
Відрахування до резервного капіталу	4210	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	0	0	0	0	0	0	0	0
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	0	0	0	0	0	0	0	0
Погашення заборгованості з капіталу	4245	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення капіталу: Викуп акцій	4260	0	0	0	0	0	0	0	0
Перепродаж викуплених акцій	4265	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення частки в капіталі	4275	0	0	0	0	0	0	0	0
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші зміни в капіталі	4290	0	0	0	0	-110	0	0	-110
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом змін у капіталі	4295	0	0	0	0	64 437	0	0	64 437
Залишок на кінець року	4300	3 797	0	0	1 528	587 459	0	0	592784