

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

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

«___» _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

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

«___» _____ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: **Комплексне оцінювання маркетингового
середовища підприємства****

Виконав: здобувач 4 курсу, групи _____

Гонтаренко Олег Олегович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Ситник Інна Петрівна
(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

_____ Петухова О.М.

“27” січня 2021 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Гонтаренко Олег Олегович

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

1. Тема роботи: Комплексне оцінювання маркетингового середовища підприємства
керівник проекту (роботи) Ситник І.П., к.техн.н., доцент кафедри маркетингу

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

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

2. Строк подання здобувачем роботи 28.05.2021 року.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні засади оцінювання маркетингового середовища підприємства. Розділ 2. Оцінка маркетингового середовища ТДВ «Яготинський маслозавод». Розділ 3. Вдосконалення маркетингової діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» на основі комплексного оцінювання маркетингового середовища підприємства. Список використаної літератури. Додатки.

Перелік графічного матеріалу основні техніко-екномічні показники підприємства, кількісна оцінка факторів внутрішнього середовища ТДВ «Яготинський маслозавод», функції управлінських підрозділів в умовах різної орієнтації ТДВ «Яготинський маслозавод», фактори мікросередовища, матриця мжливостей, матриця загроз, атрицяSWOT-аналізу, кількісна оцінка взаємовпливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ ТДВ «Яготинський маслозавод», формування

проблемних полів, очікувані результати від прийняття участі у виставці та вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТВД «Яготинський маслозавод» .

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 засади оцінювання маркетингового середовища підприємства»	10.03.2021 - 05.04.2021	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Оцінка маркетингового середовища ТДВ «Яготинський маслозавод»»	06.04.2021 - 29.04.2021	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Вдосконалення маркетингової діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» на основі комплексного оцінювання маркетингового середовища підприємства»	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) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретико-методичні засади оцінювання маркетингового середовища підприємства	8
1.1. Сутність і склад маркетингового середовища	8
1.2. Фактори маркетингового макро- і мікросередовища	14
1.3. Методичні основи та інформаційне забезпечення аналізу маркетингового середовища	21
Розділ 2. Оцінка маркетингового середовища ТДВ «Яготинський маслозавод»	32
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»	32
2.2. Діагностика внутрішнього маркетингового середовища ТДВ «Яготинський маслозавод»	39
2.3. Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТДВ «Яготинський маслозавод»	43
2.4. Кількісна оцінка взаємовпливу факторів зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовищ	49
Розділ 3 Вдосконалення маркетингової діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» на основі комплексного оцінювання маркетингового середовища підприємства	53
3.1. Рекомендації по використанню результатів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства	53
3.2. Обґрунтування та оцінка ефективності запропонованого заходу ..	59
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства	62
Висновки	68
Список використаних джерел.....	72
Додатки.....	77

АНОТАЦІЯ

Для розв'язання визначених завдань, досягнення мети застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження: методи системного аналізу, методи причинно-наслідкового аналізу, методи порівняльного аналізу, методи прямого структурного аналізу

При опрацюванні інформації були використані загальнонаукові методи аналізу, синтезу, абстрагування та узагальнення, методи порівняння, зіставлення, класифікації, метод експертних оцінок, PEST-аналіз, SWOT-аналіз.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в оцінці впливу факторів маркетингового середовища на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» та пропозиціях по формуванню стратегії подальшого розвитку.

Дипломна робота викладена на 86 сторінках, містить 23 таблиць і 8 рисунків.

Ключові слова: маркетинг, маркетингове середовище, маркетингове мікросередовище, маркетингове маркосередовище,

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови змушують підприємства швидко реагувати на мінливі ринкові умови, щоб підпорядкувати виробництво потребам ринку. Маркетингове середовище, в якому працюють сучасні підприємства, стає все більш нестійким і невизначеним. Зростаюча складність бізнес-середовища спонукає керівників підприємств більш активно і уважно вивчати ринкові умови і тенденції розвитку, щоб запобігти можливим помилкам, які завадили б підприємству досягти своїх цілей. Зміна умов ведення бізнесу призвело до зміни принципів управління, пов'язаних з необхідністю аналізу маркетингового середовища, яке впливає на ефективність бізнесу. Непередбачуваність цього середовища змушує підприємства шукати нові підходи до управління, для успішної реалізації якого, перш за все, необхідно розробити систему заходів, які б допомогли адаптуватися до впливу зовнішніх факторів в маркетинговому середовищі. Завдяки такому підходу підприємство завжди зможе адекватно реагувати на зміни внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть істотно вплинути на ефективність його діяльності. Знання загального економічного середовища допомагає знизити ризик реалізації неефективних стратегій. У зв'язку з цим в управлінській науці стає більш актуальною проблема впливу на підприємство внутрішніх і зовнішніх факторів маркетингового середовища.

Актуальність теми дослідження пов'язана з тим, що в конкурентному середовищі комерційна діяльність компаній набула якісних змін. Робота підприємств в умовах ринкової невизначеності вимагає досліджень і пошуку кожним з них власного шляху розвитку. Щоб ефективно працювати в умовах зростаючої конкуренції, необхідно постійно розвивати всі аспекти своєї діяльності в контексті ділового середовища.

З цією метою підприємство повинно оцінювати, контролювати і моделювати свою економічну стійкість, забезпечуючи повне і ефективне

використання внутрішніх чинників розвитку виробництва, координуючи діяльність підсистем бізнесу під впливом набору зовнішніх чинників в маркетинговому середовищі.

В обґрунтуванні наукової проблематики маркетингового управління особливе місце займають праці американських учених: професорів Котлера Ф., який ввів в науковий обіг поняття «маркетингова середовище» та Портера М. - одного з авторів концепцій конкурентоспроможності та конкурентної стратегії. Роль маркетингу в управлінні промисловими підприємствами була представлена в роботах таких дослідників, як Герасимчук В., Пономаренко В. та ін. Теоретичні та методологічні аспекти конкурентоспроможності, системи її забезпечення і підвищення, в тому числі і за рахунок використання маркетингу, знайшли відображення в працях таких науковців-економістів, як Ансофф І., Дойль П., Мельничук Д., Томпсон А. та ін. Питання маркетингового середовища розглядали наступні вітчизняні та зарубіжні автори: Армстронг Г., Бондаренко В., Гошел С., Іваненко Л. та інші. Серед учених, які займалися цією проблемою –Лирик І., Пилипчук В., Белова Т., Середа Н., Ломовських Л.

Мета кваліфікаційної роботи - розробити шляхи вдосконалення маркетингової діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Мета роботи – оцінити вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на поведінку підприємства та запропонувати шляхи вдосконалення маркетингової діяльності на основі комплексного оцінювання маркетингового середовища підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- визначити сутність і склад маркетингового середовища;
- систематизувати фактори маркетингового макро- і мікросередовища;
- дослідити методичні основи та інформаційне забезпечення маркетингового аналізу;
- провести комплексний аналіз маркетингового середовища діючого підприємства;

- запропонувати стратегії маркетингу для підприємства;
- обґрунтувати заходи підвищення ефективності стратегії маркетингу;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Предмет дослідження – чинники і умови зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Об'єкт дослідження – виробничо-господарська діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод».

Методи дослідження обумовлені об'єктом і предметом дослідження. Для розв'язання визначених завдань, досягнення мети застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження: методи системного аналізу, методи причинно-наслідкового аналізу, методи порівняльного аналізу, методи прямого структурного аналізу

При опрацюванні інформації були використані загальнонаукові методи аналізу, синтезу, абстрагування та узагальнення, методи порівняння, зіставлення, класифікації, метод експертних оцінок, PEST-аналіз, SWOT-аналіз.

Теоретична значимість результатів дослідження полягає в узагальненні теоретичних основ маркетингового середовища, а саме виокремлені фактори, що впливають на характер і можливості ведення маркетингової діяльності, а також визначають її результати. Запропоновано авторське визначення поняття «маркетинговий аналіз» та методіку маркетингового аналізу, сукупність перерахованих елементів якої дасть можливість підп підприємству пройти шлях від відправної точки - найменшої обізнаності про програму маркетингового аналізу, до розуміння і визнання значущості такої програми для роботи компанії і підвищення її конкурентоспроможності, шляхом залучення до спільного генерування ідей всієї команди.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в оцінці впливу факторів маркетингового середовища на діяльність ТДВ

«Яготинський маслозавод» та пропозиціях по формуванню стратегії подальшого розвитку.

Структура дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (48 найменувань на 5 сторінках), 3 додатків (на 13 сторінках). Основний текст викладено на 86 сторінках, містить 23 таблиць і 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і склад маркетингового середовища

Ринкові реформи поставили промислові підприємства України в нові умови. Все більшого значення для вітчизняної промисловості набувають такі поняття, як платоспроможний попит, надлишкові запаси готової продукції, посилення конкуренції, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства багато в чому залежить не тільки від конкурентних переваг товарів і послуг, які краще задовольняють потреби споживачів, ніж товари конкурентів, але і від маркетингових переваг, заснованих на унікальності вироблених товарів або послуг, що надаються. Це положення добре узгоджується з характеристиками Портера М., що маркетингове і технологічне лідерство - нерозривна частина цілісного механізму з просування товару і підвищення його конкурентоспроможності [33, 34].

Діяльність будь-якого підприємства, яке функціонує в умовах ринку, так чи інакше, нерозривно пов'язана з маркетингом. Маркетингова діяльність суб'єкта господарювання - невід'ємний елемент будь-якого бізнесу. На жаль, на сьогоднішній день більшість вітчизняних промислових підприємств використовують лише окремі елементи комплексу маркетингу, не розглядаючи маркетинг як філософію управління організацією в цілому. Крім того, в сфері масового виробництва на даному етапі розвитку економіки вітчизняним промисловим підприємствам важко конкурувати із західними фірмами, які мають, наприклад, більш високотехнологічне обладнання.

Будь-який господарюючий суб'єкт здійснює свою діяльність в рамках певного маркетингового середовища або середовища маркетингу.

Найбільш розповсюдженим є поняття маркетингового середовища, яке було введено в науковий обіг Котлером Ф., як сукупності господарюючих суб'єктів і сил, що впливають на здатність компанії розробляти і підтримувати успішні угоди і зв'язки з її цільовими покупцями [25, с.174; 46, с.129].

У загальному сенсі під цим поняттям прийнято розуміти все те, що оточує фірму і впливає на її маркетинг та його можливості. У більш вузькому сенсі маркетингове середовище прийнято ототожнювати з сукупністю суб'єктів, чинників, сил і умов зовнішнього і внутрішнього оточення, що впливають на можливості управління маркетинговою діяльністю і встановлення довгострокових відносин успішної співпраці з цільовими клієнтами.

Поняття «маркетингове середовище» неоднозначно трактується маркетингологами як з точки зору змісту, так і його структури. Котлер Ф. ділить середовище на наступні дві частини.

1. Мікросередовище компанії, що складається з господарюючих суб'єктів, які перебувають у безпосередньому оточенні компанії, впливають на здатність компанії обслуговувати її ринки, а саме: сама компанія, постачальники, ринкові посередники, покупці, конкуренти і публіка [46, с.134].

2. Макросередовище компанії, в свою чергу, визначається автором як таке, що складається з більш значних сил суспільства, які впливають на всі господарюючі суб'єкти, а саме: з демографічних, економічних, природних, технологічних, політичних і культурних сил [25, с.129].

Котлера Ф. визначає, що в макросередовищі відбувається непрямий вплив факторів на результати діяльності підприємства, а в мікросередовищі суб'єкт ринку має можливість прямо вплинути на зміну фактора .

Моніторинг і аналіз макросередовища необхідний для того, щоб підприємство мало можливість вчасно прийняти управлінські рішення і підлаштуватися під його дії, знизивши негативний вплив і вчасно використовуючи надані переваги.

Аналіз робіт зарубіжних і вітчизняних вчених-маркетингів, які ділять маркетингове середовище також на зовнішнє і внутрішнє або кероване і некероване, середовище непрямого і прямого впливу і т.п., приводить до висновку про необхідність виділення в структурі маркетингового середовища не двох, а трьох основних підсистем, зміст яких в напрямку від компанії до зовнішнього маркетингового макросередовища складають, відповідно, «ресурси», «суб'єкти» і «сили».

Таким чином, в якості елементів системи середовища маркетингу пропонуємо розглядати наступні (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Елементи системи середовища маркетингу підприємства

Джерело: складено автором

Маркетингове зовнішнє макросередовище відповідно до визначенням є великим об'єктом дослідження, який необхідно розглядати щодо конкретного бізнесу, обмежуючи потік інформації, аналізуючи різні зовнішні чинники, які

постійно впливають на діяльність компанії, дія яких може бути як позитивною, так і негативною, але при цьому сама компанія впливати на них не може, а може лише пристосуватися до ситуації, що склалася або враховувати дані фактори в процесі планування своєї маркетингової діяльності.

Зовнішнє мікросередовище маркетингу з'являється, коли єдина власність або довгострокові контрактні відносини призводять до утворення так званих бізнес-мереж (в термінах скандинавської школи маркетингу) [45, с. 33].

Зміст маркетингового зовнішнього мікросередовища, перш за все, характеризується такою парою її вимірів, як продавець і покупець, оскільки виникає між ними ефективна маркетингова комунікація є метою маркетингової діяльності.

Крім покупців-індивідуумів, які, можна сказати, виступають перед компанією як деякий сукупний, або статистичний, покупець, для якого створюється маркетинг-мікс, в зовнішньому мікросередовищі представлені корпоративні та інституційні покупці (підприємства, школи, лікарні, урядові установи і т.п.). До цієї підсистеми середовища маркетингу належать також об'єднання покупців на споживчому і промисловому ринках.

Оскільки всякий господарюючий суб'єкт одночасно виступає на ринку в ролях продавця і покупця, наступним елементом середовища є постачальники (підприємства, банки, консалтингові агентства і т.п.) факторів виробництва. Відносини з постачальниками з часом зміцнюються. Особливо це стосується такого фактора виробництва, як патенти і ноу-хау, що забезпечують в рамках ліцензійних угод інноваційні на даний момент для компанії технології. Останній тип угод сильно прив'язує компанію до постачальника даного інтелектуального ресурсу. Робота в рамках однієї технологічної культури, стандартів, система знижок за наступні угоди і легкість переходу до нових технологій і товарів роблять цей зв'язок міцним та довготривалим.

Особливе місце в зовнішньому мікросередовищі займають конкуренти, які хоча і не мають з компанією контрактних та інших зв'язків, є джерелами маркетингової інформації, особливо беручи до уваги концепцію бенчмаркінгу. Маркетинг сприймає конкуренцію як середовище природне і необхідне для функціонування і розвитку ринку.

Як слушно зауважує Виханский О., вивчення конкурентів, тобто тих, з ким організації доводиться боротися за ресурси, які вона прагне отримати із зовнішнього середовища, щоб забезпечити своє існування, займає особливе місце в стратегічному управлінні. Вивчення конкурентів спрямоване на те, щоб виявити їх слабкі і сильні сторони і на базі цього будувати свою стратегію конкурентної боротьби. Конкурентне середовище формується не тільки внутрішньогалузевими конкурентами, що виробляють аналогічну продукцію і реалізують її на одному і тому ж ринку. Суб'єктами конкурентного середовища є також і ті фірми, які можуть увійти на ринок, а також ті фірми, які виробляють схожі продукти. Крім них на конкурентне середовище організації мають помітний вплив її покупці та постачальники, які, можуть помітно послабити позицію організації на полі конкуренції [14].

Важливими елементами системи зовнішнього мікросередовища є і так звані контактні аудиторії, до яких відносяться державні та громадські організації і групи.

Основні типи контактних аудиторій - це засоби масової інформації (формують переваги до товарів, фірм і т.д.), союзи захисту прав споживачів (сприяють дотриманню компаніями Закону України «Про захист прав споживачів»), державні установи та органи державного, регіонального та муніципального рівнів (регулюють фактори господарської та комерційної діяльності підприємств), широка публіка (перешкоджає діяльності компанії або, навпаки, прихильна до неї), місцеве населення, співробітники фірми і їх оточення (стимулюють або пригнічують попит).

Завдання підприємства полягає не тільки в тому, щоб вивчати цю підсистему середовища маркетингу, а й перш за все формувати в ній всі види

зв'язків і відносин, необхідних для ринкової діяльності та створення свого місця в цій сфері.

Таким чином, фактори зовнішнього мікросередовища є для компанії в значній мірі контрольованими. Підприємство саме обирає постачальників, посередників, партнерів, визначає, кого хоче бачити покупцем. Визначаючи для себе привабливий ринок, компанія обирає і конкурентів, які там присутні. Головне завдання - активна поведінка в цих процесах.

Що стосується внутрішнього маркетингового середовища, то воно є сукупністю ресурсів компанії (набір ключових процесів та елементів організації, стан яких визначає той потенціал і ті можливості, які вона має в своєму розпорядженні: саме підприємство, його цілі, організаційна структура, яка визначає характер прийняття рішень, система інструментів маркетингу, виробничий цикл, корпоративна культура, а також персонал підприємства, частково власники капіталу і цілий ряд інших внутрішніх чинників), які є джерелами її життєвої сили.

Внутрішнє середовище містить в собі той потенціал, який дає можливість організації функціонувати, а отже, існувати і виживати в певному проміжку часу.

Отже, мінливість економіки, глобалізація ринку, зростання конкуренції ставлять перед окремими суб'єктами підприємницької діяльності завдання їх стратегічного розвитку. При цьому потрібно враховувати, що на діяльність підприємств впливають фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. У маркетинговому середовищі такі фактори поділяються на фактори макро і мікросередовища. Існують чинники, які підприємство може враховувати тільки в стратегічному плануванні своєї діяльності або, навпаки, на які тільки підприємство має прямий вплив. Така можливість обумовлює ефективність роботи на ринку, надає додаткові інструменти для управління його розвитком.

1.2. Фактори маркетингового макро- і мікросередовища

В умовах ринкової економіки на ефективність діяльності підприємств впливають найрізноманітніші чинники, які класифікуються за різними ознаками. Фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємств, діляться на зовнішні і внутрішні. Зовнішні фактори впливають на ефективність діяльності підприємств і не можуть бути об'єктом контролю або впливу з боку керівництва. Зовнішні чинники, в свою чергу, можна розділити на фактори макро- та мікросередовища.

Класифікація чинників лежить в основі наукової теорії маркетингу Котлера Ф. [24, с.151-173].

Потрібно завжди пам'ятати про зв'язок між рівнями маркетингового середовища, який підкреслював Бейкер М., а саме те, що акцент на макроекономічний аналіз заснований на вірі в те, що практика маркетингу на рівні окремої фірми в значній мірі визначається зовнішніми факторами, всередині яких фірма діє. Це - макроекономічні чинники, які керують структурою галузевих ринків і природою конкуренції, тобто мікросередовищем [11, с.112].

В основі формування середовища лежать різні фактори, що впливають на характер і можливості ведення діяльності, а також визначають її результати. На практиці на підприємство одночасно впливає безліч факторів маркетингового середовища. Вся їх сукупність піддається певній класифікації, в основу якої можуть бути закладені різні ознаки (рис. 1.2.).

Таким чином, фактори маркетингового середовища можуть бути зовнішніми і внутрішніми, позитивними і негативними, прямими і непрямими. Крім того, фактори маркетингового середовища прийнято розмежовувати в залежності від ступеня підконтрольності суб'єкта(у) господарювання та можливостей його керівництва. Відповідно до даного

критерію фактори середовища маркетингу діляться на контрольовані і неконтрольовані.

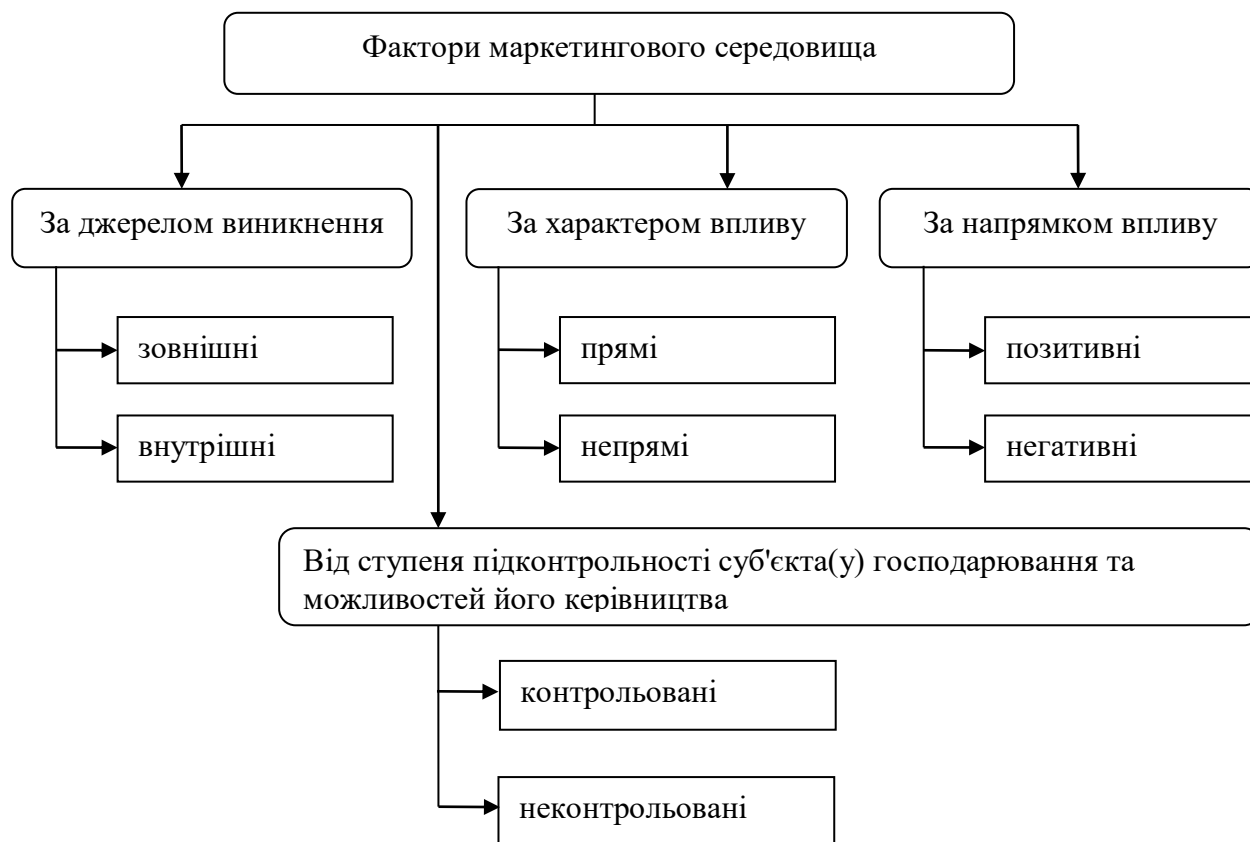


Рис. 1.2. Загальна типологія факторів маркетингового середовища

Джерело: складено автором

Під контрольованими факторами маркетингового середовища прийнято розуміти ту частину явищ і компонентів загального середовища маркетингу, яка піддається контролю і управління з боку підприємства і його керівництва. Інакше кажучи, це ті чинники, на які організація може яким би то чином вплинути, видозмінити їх.

Як правило, контрольовані фактори маркетингового середовища, в більшості своїй, формуються всередині самого підприємства, а, отже, є внутрішніми. Проте, підприємство і його співробітники в обмеженому обсязі можуть впливати і на деякі фактори зовнішнього мікросередовища маркетингу, на такі, наприклад, як відносини з постачальниками або

поведінку споживачів. Як приклад типових контрольованих факторів маркетингового середовища можна навести наступні:

- місце і характер організації маркетингової діяльності на підприємстві;
 - продуктова, цінова і збутова політика;
 - система просування продукції (товарів, послуг) на ринку;
 - ринкова репутація фірми;
- фінансові можливості організації і т.п.

Необхідно відзначити, що вплив наведених вище факторів на маркетинг може бути як позитивним, так і негативним.

У першому випадку мова йде про формування сильних сторін і можливостей для розвитку маркетингу, а в другому - про наявність певних недоліків і загроз її здійснення.

В цілому контрольовані фактори маркетингового середовища прийнято розмежовувати на фактори, які визначаються маркетингом і фактори, керовані вищим керівництвом господарюючого суб'єкта. Перші пов'язані з побудовою ринкової діяльності фірми, а другі - із загальним механізмом управління бізнесом.

Під неконтрольованими факторами маркетингового середовища прийнято розуміти ту частину явищ і компонентів загального середовища маркетингу, яка певним чином впливає на підприємство, але при цьому не піддається контролю і управлінню з його боку і з боку його керівництва. Інакше кажучи, це ті чинники, на які організація не здатна яким би то чином впливати.

Здебільшого неконтрольовані фактори маркетингового середовища формуються за межами організації, тобто в її зовнішньому середовищі.

Неможливість їх контролювати та управляти ними обумовлена не тільки джерелами виникнення, але і самим їх змістом.

Фактори маркетингового середовища, що не піддаються контролю, прийнято розмежовувати відповідно до загальної структури зовнішнього середовища маркетингу, тобто розглядати їх в розрізі макро- і мікрооточення.

До основних неконтрольованих факторів макро-маркетингового середовища прийнято відносити фактори економічного, політичного, природно-географічного, технічного і соціального порядку. Зокрема, мова йде про природно-кліматичні умови ведення підприємницької діяльності, діях уряду, стан економіки в цілому і рівні її інноваційного розвитку тощо.

До числа основних факторів мікро-маркетингового середовища, що не піддаються контролю, відносяться:

- загальний рівень конкуренції в галузі;
- характер ведення конкурентної боротьби;
- споживча поведінка;
- свобода вибору постачальників та ін.

Здебільшого неконтрольовані фактори маркетингового середовища створюють загальні передумови для розвитку бізнесу, формуючи можливості і загрози для маркетингової діяльності підприємства. При цьому чинники мікросередовища маркетингу мають прямий вплив на діяльність господарюючого суб'єкта та його маркетингову складову. Вплив же факторів макросередовища маркетингу має опосередкований (непрямий) характер.

Ефективність дослідження, на наш погляд, залежить від способу розподілу цілого на частини. Розглянемо докладніше фактори безпосереднього впливу на макро- та мікросередовища.

Незважаючи на різні підходи до структурування макросередовища, найчастіше виділяють наступні компоненти: економічне, правове, політичне, соціально-культурне, технологічне, природне середовища (рис. 1.3).

1. Політичні фактори представляють для керівників організації особливе значення. Політична ситуація залежить від цілей і завдань перебуває при владі уряду.

2. Економічні чинники впливають на вартість ресурсів, доходи і купівельну спроможність споживачів товарів і послуг, рівень безробіття і зайнятості, ступінь економічної свободи підприємців, можливості інвестування, наявність і доступність грошових ресурсів тощо.

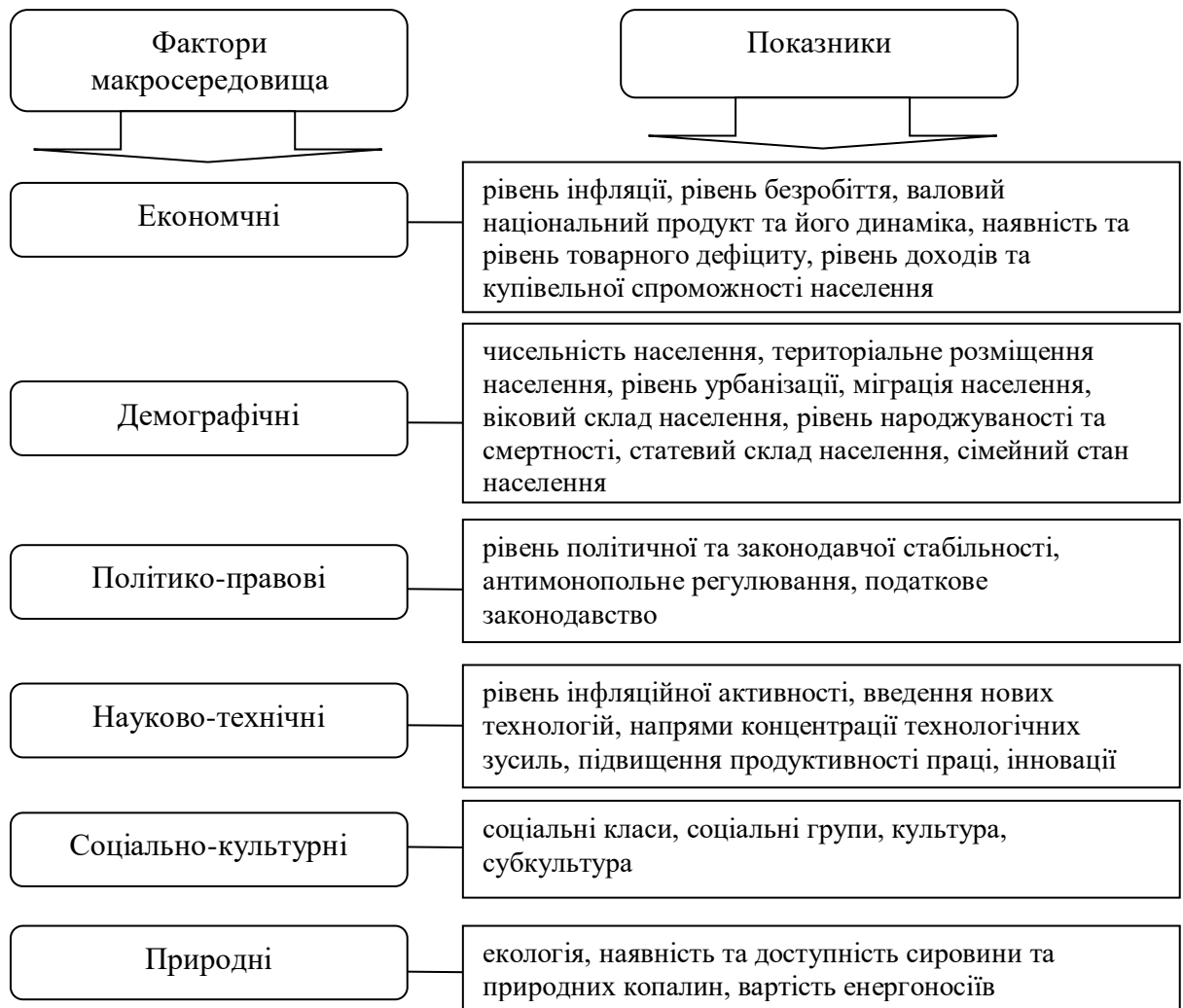


Рис. 1.3. Фактори і показники зовнішнього середовища

Джерело: сформовано автором на підставі [29, с. 114]

3. Фактори науково-технічного характеру відображають рівень науково-технічного розвитку суспільства, який впливає на підприємство, наприклад, в галузях автоматизації, інформатизації та ін.

4. Соціально-культурні фактори впливають на компанію через установки, життєві цінності і традиції людей, оскільки будь-яка організація функціонує в певному культурному середовищі.

5. Демографічні фактори характеризуються такими ознаками, як зміна населення (старіння, зниження народжуваності); віковий склад населення; міграція населення; сегментація по роду занять та освіті тощо.

6. Природні чинники визначаються природними умовами, в яких працює компанія, наприклад, доступність сировини, енергоресурсів, кліматичні і сезонні умови, наявність автомобільних магістралей, залізниць, морських і повітряних шляхів.

Саме на всі вищезазвані фактори окремо взяте підприємство, навіть велике, не може прямо впливати.

Особливістю факторів внутрішнього середовища є те, що всі вони контролювані, оскільки саме підприємство визначає їх характеристики.

Ключовим критерієм оцінки стану внутрішнього середовища і ресурсів повинна бути його ефективність з точки зору досягнення поставлених цілей в існуючому зовнішньому середовищі.

Всі елементи системи внутрішнього середовища маркетингу компанії можна згрупувати за трьома напрямками:

- 1) матеріальні;
- 2) фінансові;
- 3) інтелектуальні.

Матеріальні ресурси компанії представлені сукупністю засобів виробництва, а також товарно-матеріальними запасами і незавершеним виробництвом. Котлер Ф. відносить матеріальні ресурси до «не маркетингових змінних» [46, с. 90], що вірно для маркетингу угод, характерного для 1990-х р.р. Але в контексті маркетингу відносин матеріальні ресурси компанії, також як і інші елементи маркетингового мікросередовища, змінюються під впливом зворотного зв'язку, що несе маркетингову інформацію з цільового ринку.

Фінансові ресурси також є елементом маркетингового мікросередовища компанії. Як писав Ф. Катора, маркетинг має гострий інтерес до фінансових функцій, оскільки гроші є тим основним інструментом, який полегшує маркетингову діяльність [43, с. 597]. Наявність у компанії достатніх фінансових ресурсів дозволяє отримати ряд конкурентних переваг. Така компанія може запропонувати своїм

дистриб'юторам товарний кредит (наприклад, з використанням відстрочки платежу або кредитної лінії), або організувати консигнаційний склад безпосередньо на території ринку, що обслуговується і виграти у конкурентів на термінах поставки. Маркетингова діяльність, перш ніж почне приносити якийсь ефект, вимагає витрат, до того ж значних. Високовитратна інноваційна політика також вимагає залучення значних фінансових ресурсів як на НДДКР, так і на просування нового товару.

Інтелектуальні ресурси становлять сьогодні найважливіший елемент маркетингового мікросередовища і можуть бути розділені на три підгрупи:

- 1) документарні;
- 2) персоніфіковані;
- 3) віртуальні.

До документарних інтелектуальних ресурсів відноситься все те, що є ідеєю товару або тих технологій, використання яких дозволяє отримати товар з необхідними для ринку характеристиками і якістю. Подібні інтелектуальні ресурси мають природу промислової власності і найчастіше захищені патентним законодавством. Крім патентів, до документарних інтелектуальних ресурсів відносяться зареєстровані бренди і торгові марки, а також ноу-хау. Останнє іноді існує тільки у вигляді персоніфікованих інтелектуальних ресурсів, які є досвідом працівників компанії. Віртуальний інтелектуальний ресурс - це корпоративна культура, що представляє, по Т. Гриффину, ряд цінностей, які допомагають членам будь-якої організації розуміти, для чого організація існує, як організація веде справу і що організація вважає для себе важливим [44, с. 73] .

Таким чином, вплив факторів як макро так і мікро середовища може бути для діяльності підприємства стабілізуючим чи дестабілізуючим, що, по суті, формує подальшу конкурентоспроможність підприємства: його частку на ринку, товарність, рентабельність виробництва і продаж.

1.3. Методичні основи та інформаційне забезпечення аналізу маркетингового середовища

В сучасних умовах господарювання перед українськими компаніями стоїть досить складне завдання - утримання своїх позицій на ринку і збереження ефективності діяльності. Розв'язання такого роду завдання вимагає об'єктивної оцінки роботи своєї компанії, кон'юнктури ринку, партнерів по бізнесу і конкурентів. Будь-яка комерційна організація повинна знати, яку продукцію вона буде продавати, в яких обсягах, де, коли і за якими цінами, володіти інформацією по загальній ринковій ситуації для реальної оцінки власних можливостей, розробки кроків з протидії конкурентам, виділення перспективних напрямків розвитку компанії. Дані обставини диктують умови постійного моніторингу попиту на продукцію, ринків її збуту, місткості та масштабів цих ринків, реальних і потенційних покупців і конкурентів, можливості застосування конкурентної цінової політики, своєчасної доступності необхідних матеріальних і трудових ресурсів тощо.

Очевидна залежність від вищевказаного кінцевих фінансових результатів діяльності, відтворення і оптимізації структури капіталу, і, в кінцевому підсумку, фінансової стійкості компанії.

Таким чином, можна констатувати, що діяльність будь-якої комерційної організації повинна починатися з маркетингового аналізу.

Термін «аналіз» в рамках маркетинга використовується разом з іншими, такими як «відстеження навколишнього середовища», «збір зведень про конкурентів», «зовнішні дослідження», «спостереження за середовищем» і «пошук стратегічної маркетингової інформації» [11, 15].

Розробка стратегії і тактики розвитку організації, обґрунтування планів і управлінських рішень, прогнозування діяльності самої компанії та ринкової ситуації, підготовка інформаційної бази для планування, оцінка виконання

планів, моніторинг маркетингової діяльності, тісно пов'язані з маркетинговим аналізом.

Базисом маркетингового аналізу служать:

- аналітичні методи;
- основні принципи, що і в комплексному економічному аналізі господарської діяльності;
- частина функцій маркетингових досліджень.

Метою маркетингового аналізу є своєчасне забезпечення комерційної організації необхідною, точною, достовірною інформацією для розробки і застосування на практиці ефективних маркетингових рішень. Під ефективними маркетинговими рішеннями ми розуміємо такі варіанти вирішення поставлених маркетингових завдань, які приносять економічний ефект комерційній організації з урахуванням орієнтованості на інтереси суспільства.

Замовником маркетингового аналізу є маркетингова служба або безпосередньо керівництво компанії. Інформаційним забезпеченням виступають зовнішня і внутрішня інформація компанії, а також інформація маркетингових досліджень, в першу чергу - аналіз попиту і аналіз кон'юнктури ринку.

Кожна комерційна компанія в маркетинговій діяльності позначає для себе і в подальшому орієнтується на власні цілі, що визначаються кількісними і якісними показниками.

До кількісних показників можна віднести об'єм продаж, темпи росту прибутку, величину витрат, частку ринку, обсяг інвестицій.

Якісні показники виражаються в ступені інноваційності, впровадженні нових технологій, політики ціноутворення і організації руху товару, розвитку дилерської мережі та ін.

З огляду на важливість маркетингового аналізу в прийнятті маркетингових рішень організації, визначимо методологію, методику і підходи до методики маркетингового аналізу.

Вважаємо, що методологія маркетингового аналізу залежить від поставлених дослідницьких цілей, предмета та інформаційної бази аналізу. Слід сказати, що в маркетинговому аналізі можна виділити, як і в загальному економічному аналізі, два напрямки - формалізований (кількісна оцінка аналізованих явищ і процесів) і неформальний (якісна оцінка аналізованих явищ і процесів) [26]. Методологія маркетингового аналізу - це сукупність характеристики, логічної і часової структур діяльності.

До характеристики діяльності нами віднесені особливості, принципи, умови і норми маркетингового аналізу; до логічної структури - суб'єкт, об'єкт, предмет, форми, засоби, методи і результат; до часової структури діяльності - стадії і етапи маркетингового аналізу.

Наочне відображення авторського підходу до методики маркетингового аналізу в сучасних умовах представлено на рис. 1.4.

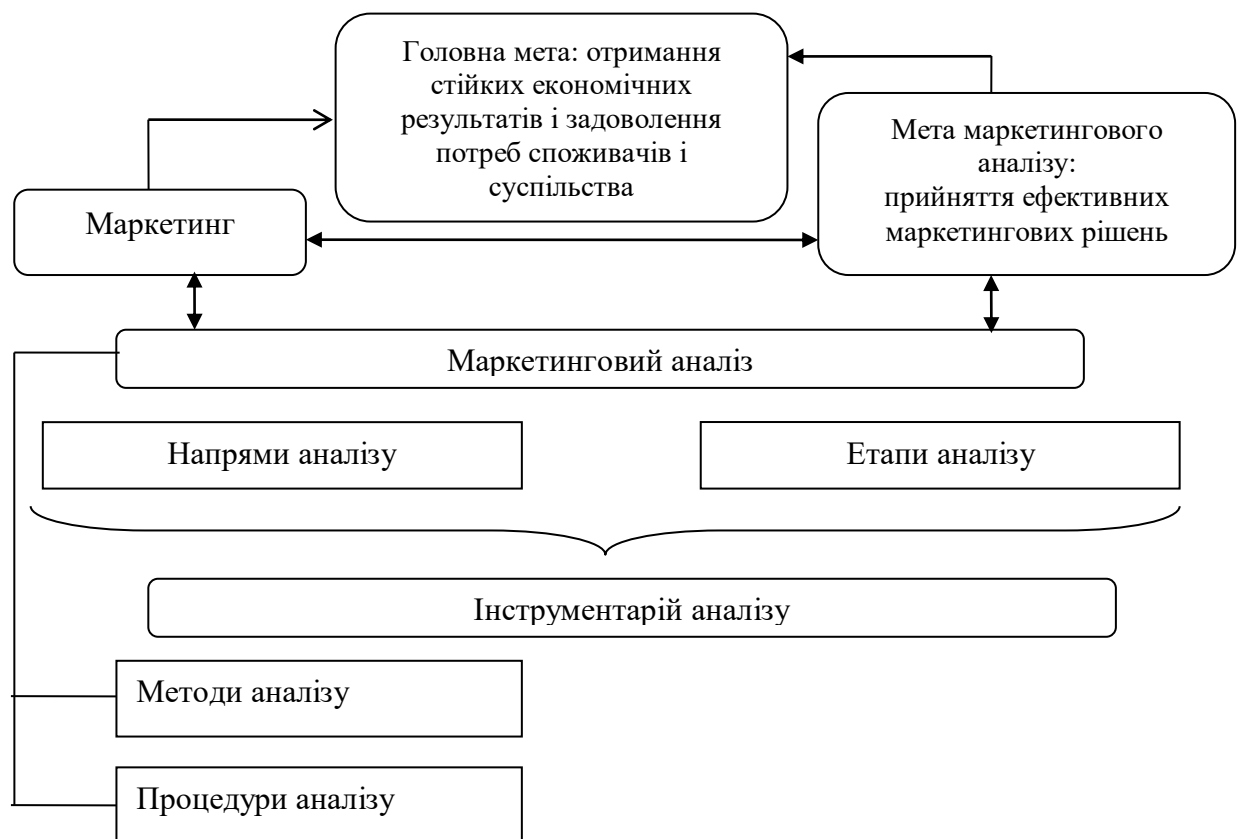


Рис. 1.4. Методика маркетингового аналізу

Джерело: розроблена автором

В якості основних блоків комплексного аналізу маркетингового середовища підприємства нами виділені:

1) Напрями аналізу:

- аналіз внутрішнього маркетингового середовища підприємства. При комплексному підході до аналізу проводиться діагностика:

- а). вищого керівництва підприємства;
- б). фінансів підприємства;
- в). виробничої діяльності підприємства;
- г). системи маркетингу і збуту продукції підприємства;
- д). кадрового забезпечення;
- е). НДЕКР чи інноваційної діяльності підприємства;

- аналіз зовнішнього маркетингового середовища підприємства. При цьому аналізується мікросередовище - частина середовища, в якому фірма безпосередньо функціонує у процесі маркетингової діяльності, а саме:

- а). постачальники,
- б). споживачі,
- в). конкуренти.

та макросередовище – фактори, які впливають на її маркетингову діяльність.

- а). економіка (рівень інфляції, безробіття, наявність товарного дефіциту, рівень доходів та купівельної спроможності населення, демографія тощо);
- б). рівень політичної та законодавчої стабільності, податкове законодавство;
- в). наявність соціальних класів, субкультури тощо;
- г). рівень інноваційної активності, введення нових технологій, нова продукція тощо.

Напрями концентрації технологічних зусиль

Під час аналізу зовнішнього середовища окремо виділяють аналіз привабливості виду діяльності та оцінку конкуренції на ньому, який дозволяє зрозуміти структуру і динаміку виду діяльності, характерні для нього

можливості й існуючі загрози, визначити ключові фактори успіху і з урахуванням цього розробляти стратегію поведінки підприємства на ринку [20, с.15]. При цьому він має свої етапи проведення, які були запропоновані А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом (рис.1.5).



Рис. 1.5. Етапи аналізу зовнішнього середовища

Джерело: [22, с. 84]

2) Етапи аналізу.

- огляд основних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища і з'ясування тих факторів, які впливають на розвиток фірми, визначення напрямів безпосереднього впливу цих факторів;

- оцінка стану середовища та виявлення небажаних факторів, які можуть виникнути;

- вивчення специфічних факторів середовища в аспекті кожного маркетингового сектора, в якому діє фірма;
- аналіз позицій фірми;
- аналіз маркетингових можливостей та загроз;
- визначення необхідної для фірми позиції, рекомендації щодо формування стратегії.

3) Інструментарій аналізу включає напрямки і етапи: ретроспективний, оперативний, поточний, стратегічний аналіз.

4) Методи аналізу інформації:

а) кількісні (статистичні, економетричні, економіко-математичні, вартісно-орієнтований аналіз),

б) якісні (сегментування, матричні моделі, евристичні, ABC-аналіз (метод), функціонально-вартісний аналіз). В даному випадку під ABC-аналізом ми розуміємо метод, який дає можливість проводити класифікацію ресурсів організації за ступенем їх значимості. Функціонально-вартісний аналіз - це метод системного дослідження функцій товарів, процесів, управлінської структури або інших об'єктів з метою оптимізації співвідношення між його споживчими властивостями і витратами на його розробку, виробництво, експлуатацію.

Методів аналізу чинників макросередовища налічується велика кількість, однак ми беремо до розгляду найбільш застосовувані (Додаток А).

За допомогою методів маркетингового аналізу оцінюють ринкову кон'юнктуру, попит і пропозицію, конкурентоспроможність і варіанти її підвищення, визначають рівень комерційного ризику, подальші тактичні і стратегічні можливості маркетингової діяльності компанії.

5) Процедури аналізу: аналіз, діагностика, прогнозування. Під аналізом ми розуміємо процедуру отримання інформації про реальний стан досліджуваного об'єкта і його характеристики в динаміці. Діагностика - процедура, яка визначає порівняльне вимір величин. Прогнозування - процедура, що забезпечує інформацією всі класи маркетингових рішень.

І ми підтримуємо думку, що одна методологія не може гарантувати успіх, і вона менш важлива, чим мислення, що вона стимулює. Методології набагато легше переймати і копіювати, чим відношення і мислення [11, с. 845].

Ефективність оперативних і стратегічних маркетингових рішень, які представляють собою складну систему, визначається якістю і кількістю інформації для проведення маркетингового аналізу.

Наявність інформації про діяльність компанії є основою для проведення маркетингового аналізу, коректність якого виключає помилки при зборі та обробці даних. У зв'язку з цим, виділимо дві категорії помилкових дій при зборі інформації для маркетингового аналізу:

- 1) збираються дані, які не відносяться до справи;
- 2) збір даних відбувається неоптимальним способом.

Потік інформації, що надходить до фахівців з маркетингового аналізу, допомагає провести його поетапно: від постановки мети до моніторингу впроваджених на практиці заходів. Інформаційний потік у зворотному напрямку - в ринкову сторону, втілюється в прийнятті рішень та інших комунікаційних складових.

Компанія, яка проводить маркетинговий аналіз, повинна мати інформацію: кому і що продавати, як здійснювати продаж і як його стимулювати.

У загальному вигляді система інформаційного забезпечення маркетингового аналізу включає в себе внутрішню і зовнішню інформацію, а також інформацію маркетингових досліджень (рис. 1.6).

У практичній діяльності ці групи розглядають як самостійні інформаційні системи.

Система внутрішньої інформації компанії - дані про її внутрішнє середовище, тобто про її роботу. Це бухгалтерська звітність, статистична звітність, поточна науково-технічна та виробнича інформація. Зібрана внутрішня інформація полегшує прийняття основних маркетингових рішень.



Рис. 1.6. Система інформаційного забезпечення маркетингового аналізу
Джерело: власна розробка

Що стосується системи зовнішньої інформації, то до них можна віднести дані про зовнішнє середовище компанії, її стані, що включають такі напрямки, як: нормативно-правове регулювання механізмів ринку, аналіз ринкової кон'юнктури, аналіз постачальників і споживачів, конкурентний аналіз та ін. В якості джерел інформації для такого роду даних виділимо різні періодичні видання, довідники, огляди, статистичні збірники, ділові зустрічі і переговори, виставки, ярмарки, конференції.

Третій блок системи інформаційного забезпечення маркетингового аналізу - інформація маркетингових досліджень, що представляє собою результат проведення аналізу за окремими напрямками маркетингу.

Поряд з внутрішньою інформацією виділяють дані, що характеризують умови роботи підприємства в регіоні, галузі, економіці в цілому.

Необхідною для підприємства є визначення виду інформації, що цікавить його та шляхи її найбільш ефективного збору. Для проведення маркетингового аналізу фахівець може оперувати як вторинними, так і первинними даними, а також їх сукупністю (рис. 1.7).

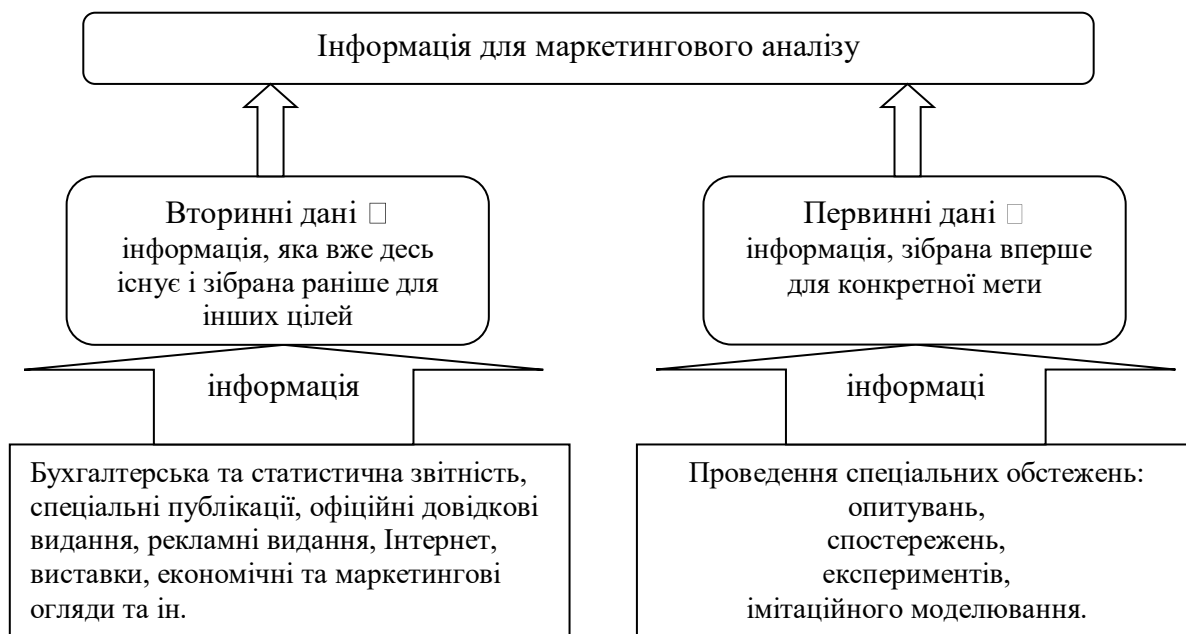


Рис. 1.7. Відбір джерел інформації для маркетингового аналізу
Джерело: власна розробка

Відправною точкою дослідження служать вторинні дані. З їх збору, як правило, і починається дослідження. Вони є більш доступними і обходяться компанії дешевше, ніж первинні. Часто вторинна інформація є джерелом даних для аналізу ринку - можна отримати початкове уявлення про властивості товару, про асортимент, основних виробників і постачальників, обсяги виробництва або продажу, кінцевих споживачів, про сегментацію ринку.

Компанії не завжди необхідно збирати вторинну і первинну інформацію. Для певних аналітичних маркетингових розробок і прийняття відповідних рішень буває досить лише вторинних даних. Однак в тих випадках, коли вторинні дані застаріли, або виявляються неповними,

неточними, ненадійними або потрібних відомостей може просто не бути, то вдаються до первинної інформації.

Формування первинної інформації відбувається в процесі здійснення спеціальних обстежень, спрямованих на вирішення конкретної маркетингової задачі. Для цього доцільно, використовуючи методи і інструменти дослідження, розробити конкретний план збору первинної інформації.

Вибір конкретного методу збору первинних маркетингових даних залежить від мети аналізу, ознаки, що досліджується, і того, хто носій ознаки.

Маркетинговий аналіз може проводитися як власними фахівцями підприємства, так і компаніями, що надають спеціалізовані послуги.

Вважаємо, що необхідність використання в маркетинговому аналізі різноманітної і великої за обсягом інформації вимагає системного підходу до організації її отримання, обробки, аналізу, зберігання і надання. Найбільший ефект в такому випадку досягається при використанні сучасної техніки. Автоматизація процесу первинного аналізу даних є актуальною вже достатній період часу. Наявність програмного забезпечення маркетингового аналізу та його безперервної інтеграції дозволяють зосередити увагу компанії на головному - висновках і рекомендаціях для маркетингової діяльності, обговоренні та прогнозуванні ситуацій.

Ринкова (маркетингова) інформація характеризує діяльність організації на конкретному ринку, доповнюючи макроекономічну, регіональну і галузеву специфіку бізнесу. До маркетингових індикаторів необхідно віднести:

- характеристики ринкового сегмента: темп зростання відповідного ринку, рівень цін на реалізовані товари та ресурси, стратегія ціноутворення, форми розрахунків, тривалість дебіторської заборгованості, методи стимулювання збуту, канали розподілу продукції;

- характеристики контрагентів - постачальників, споживачів, сторонніх організацій, що надають послуги;

- ринковий потенціал компанії.

Таким чином, без маркетингового аналізу неможливо оцінити і визначити прийнятний рівень ризику маркетингових дій, прийняти ефективні управлінські рішення, регулювати ринкові процеси, розробляти стратегію компанії. Цілі маркетингового аналізу логічно впливають з цілей маркетингового дослідження і економічного аналізу. Систематичний маркетинговий аналіз свого бізнесу, його ринкового середовища - це один з найважливіших факторів досягнення конкурентоспроможності компаній.

Результати маркетингового аналізу можуть використовуватися для: розробки маркетингової стратегії компанії; прийняття рішення про коригування або зміну маркетингової стратегії; складання короткострокових планів виробничої і маркетингової діяльності та оцінки їх виконання; прийняття рішень, а також для оцінки керівництвом компанії поточного стану справ.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»

Об'єктом дослідження обрано Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (далі по тексту ТДВ «Яготинський маслозавод») – підприємство недержавної форми власності, розташованого в м. Яготин, код ЄДРПОУ - 00446003.

ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснює діяльність більше 24 років.

Розмір статутного капіталу - 3796,7 тис. грн.

Основний вид діяльності: 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру.

Інші види діяльності: 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Товариство є самостійним господарюючим статутним суб'єктом, юридичною особою приватного права, підприємницьким товариством відповідно до законодавства України, має відокремлене майно, в межах якого відповідає за своїми зобов'язаннями, має самостійний баланс, поточні та інші рахунки в установах банків, круглу печатку та штампи зі своїм найменуванням й ідентифікаційним кодом, фірмові бланки, товарний знак, емблему та інші реквізити й атрибути.

За формою власності Товариство є приватним підприємством.

При ТДВ «Яготинський маслозавод» створені сільськогосподарські дочірні підприємства «Київська Русь», «Лан», «Супоївське», «Богданівське», а також торговельне підприємство «Яготинський молочний продукт» [48].

ТДВ «Яготинський маслозавод» виробляє 70 видів молочної продукції, для забезпечення населення Яготинського району та частково м. Києва і Київської області, надає транспортні послуги на замовлення населення.

Діє роздрібна та оптова торгівля переважно продовольчим асортиментом [48]. Серед основної продукції підприємства наступна: сири тверді та м'які; вершки; молоко; молоко сухе обезжирене; сметана; кисломолочна продукція; масло; морозиво.

Асортимент продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» випускається під торговою маркою «Яготинське». ТДВ «Яготинський маслозавод» має сертифікат відповідності системи управління якістю вимогам міжнародного стандарту. Діє роздрібна та оптова торгівля переважно продовольчим асортиментом.

ТДВ «Яготинський маслозавод» - це широкопрофільне виробництво. Із 1994 року тут організована фірмова торгівля, через яку завод здебільшого реалізує свою продукцію в Києві та у Яготині.

Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод» наведена в Додатку Б.

Всі інші цілі залежать від декомпозиції основний і в кожному окремо взятому випадку можуть відрізнятися.

ТДВ «Яготинський маслозавод» складається з таких структурних підрозділів:

- основне виробництво, куди 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.

В структурі ТДВ «Яготинський маслозавод» присутній відділ маркетингу - структура, завдання якої лежать в площині комунікацій і аналітики. Він забезпечує інформаційну взаємодію між компанією і зовнішнім середовищем.

Основною метою відділу маркетингу, як і бізнесу в цілому, є збільшення частки компанії на ринку, підвищення обсягів продажів і, в кінцевому підсумку, прибутку. У разі, коли бізнес-модель заснована на нарощуванні капіталізації бізнесу - збільшення вартості компанії.

Акценти в ТДВ «Яготинський маслозавод» розставлені наступним чином:

1) продукт. Однією з основних завдань відділу маркетингу є формування відносин між брендом і споживачами. Максимально точна відповідність продукту запитам ринку;

2) обґрунтування цін. Незалежно від рівня цін в свідомості споживачів цінова політика повинна бути логічно обґрунтованою і аргументованою;

3) креативні рішення. Головна особливість відділу маркетингу - це креативність, в зв'язку з чим синтез нових ідей і нестандартних рішень є для нього цілком природними творчими завданнями. При їх виконанні мотивація і залученість маркетологів значно підвищується.

4) позиціонування. Відділ маркетингу також займається питаннями позиціонування. Це відноситься до окремо взятих продуктів, брендів і всієї компанії повністю. Найчастіше позиціонування проводиться після вивчення конкурентів і глибокого дослідження цільової аудиторії. Такий підхід дозволяє відмежуватися від конкурентів, вигідно виділити бренд на тлі аналогічних, наповнити продукти більшою цінністю для споживачів.

5) асортимент. Оскільки відділ маркетингу постійно моніторить і

аналізує зміни попиту, тенденції розвитку та ринкову кон'юнктуру, в його безпосередні обов'язки входить формування продуктової матриці компанії. Крім введення в лінійку компанії нових продуктів, відділ маркетингу бере участь в інших питаннях асортиментної політики.

Упаковка продукту і те, в якому саме вигляді користувач його отримає, теж залежить від відділу маркетингу.

Основні показники роботи підприємства в динаміці розраховані на підставі публічної звітності (Додаток В) та відображені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників ефективності діяльності та управління ТДВ
«Яготинський маслозавод» за 2018-2019 рр.**

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2018 рік	2019 рік	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2706103	3201672	+495569	+18,3
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2052854	2342351	+289497	+14,1
Адміністративні витрати	тис. грн.	22668	26531	+3863	+17,0
Витрати на збут	тис. грн.	363425	446501	+83076	+22,9
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2438947	2815383	+376436	+15,4
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	267156	386289	+119133	+44,6
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	164523	253732	+89209	+54,2
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	90,13	87,93	-2,2	x
Рентабельність діяльності (продаж)	%	6,1	7,9	+1,8	x
Рентабельність продукції	%	11,0	13,7	+2,7	x

Джерело: розраховано і складено автором

За 2019 рік ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізовано продукції на суму 3201672 тис грн., що на 495569 тис грн. (або на 18,3%) більше, ніж в попередньому році. Проте, собівартість продукції у 2019 р. також зросла порівняно з 2018 р. на 14,1%, що в сумі склало 289497 тис.грн. Темпи

зростання собівартості у 2019 р. були дещо нижчими порівняно з темпами зростання чистого доходу від реалізації – на 4,2 в.п. Незважаючи на зростання адміністративних витрат (на 3863 тис. грн., або на 17%) та витрат на збут (на 83076 тис. грн., або на 22,9 %) - в цілому зростання повних витрат на виробництво і реалізацію продукції становило 376436 тис.грн. (+15%), їх динаміка буда нижчою за зростання чистої виручки від реалізації. Цей фактор, а також зміна інших статей витрат, призвели до збільшення прибутку від реалізації продукції на 119133 тис. грн. (+44,6%) та чистого прибутку на 89209 тис. грн. (+54,2%). При цьому позитивним є зменшення витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації – якщо в 2018 грн. на кожен гривню чистої виручки від реалізації припадало 90 коп. витрат, то вже в 2019 році цей показник був менше 88 коп. Також спостерігаємо підвищення прибутковості, зокрема рентабельність діяльності (продаж) зросла на 1,8 в.п. – з 6,1 % до 7,9%, а рентабельність продукції – з 11% до 13,7%, на 2,7 в.п.

Асортимент продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», що випускається під торговою маркою «Яготинське» наведено в Додатку Б.2. Обсяг продажу за кожною групою продукції за рік наведено в Зведеній відомості за 2019 рік в Додатку Б.3.

Обсяг продажу за кожною групою продукції за рік наведено в Зведеній відомості за 2019 рік в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 рр.**

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції в натуральному виразі, тонни.		Відхилення	
	2018 рік	2019 рік	абсолютне, ±	відносне, %
масло вершкове	3633,1	3489,1	-143,9	-4,0
молоко питне	17594,3	18230,7	+636,4	+3,6
сирно-творожна продукція	9510,6	9179,0	-331,6	-3,5
кисло-молочна продукція	3513,8	3570,7	+56,9	+1,6
Всього	34251,8	34469,5	+217,8	+0,6

Джерело: розраховано і складено автором

Обсяг виробництва забезпечено за рахунок випуску продукції такої номенклатури, як сирно-творожна; масло вершкове; молоко питне; кисло-молочна продукція в асортименті. Структура виробництва представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка структури виробництва продукції у розрізі асортиментних груп ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 рр.

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції в тоннах, %.		Відхилення абсолютне, ±
	2018 рік	2019 рік	
масло вершкове	10,6	10,1	-0,5
молоко питне	51,4	52,9	1,5
сирно-творожна продукція	27,8	26,6	-1,1
кисло-молочна продукція	10,3	10,4	0,1
Всього	100,0	100,0	0

Джерело: розраховано і складено автором

У 2018-2019 рр. завод переробляв 100 тис. т молока щорічно і виробив в 2018 році більше 34 тис. тонн молочної продукції, в 2019 році виробництво зросло на 217,8 тонн, або на менше, ніж 1 в.п. Сьогодні на Яготинському маслозаводі щодня переробляється 250-300 т молока.

Як бачимо з табл. 2.1.1, зростання спостерігається лише по позиціям молоко питне – на 636,4 т., або на 3,6% та кисло-молочна продукція – на 56,9 т., або на 1,6%. Питне молоко становить більше 50% всієї продукції і в 2019 році його частка зросла на 1,5 в.п. Також зросла незначно частка кисломолочної продукції (табл. 2.1.2). Виробництво масла та сирно-творожної продукції втратило у натуральному виробництві, відповідно на 143,9 т. (на 4%) та 331,6 т. (на 3,5%). В першу чергу це пов'язано з технологією виробництва, яка більш складна і зі зростанням цін на сировину, електроносії і, відповідно підвищилася ціна на кінцеву продукцію, яка стала вищою, ніж у конкурентів.

Зміну середньої собівартості продукції унаочнює рис. 2.1.

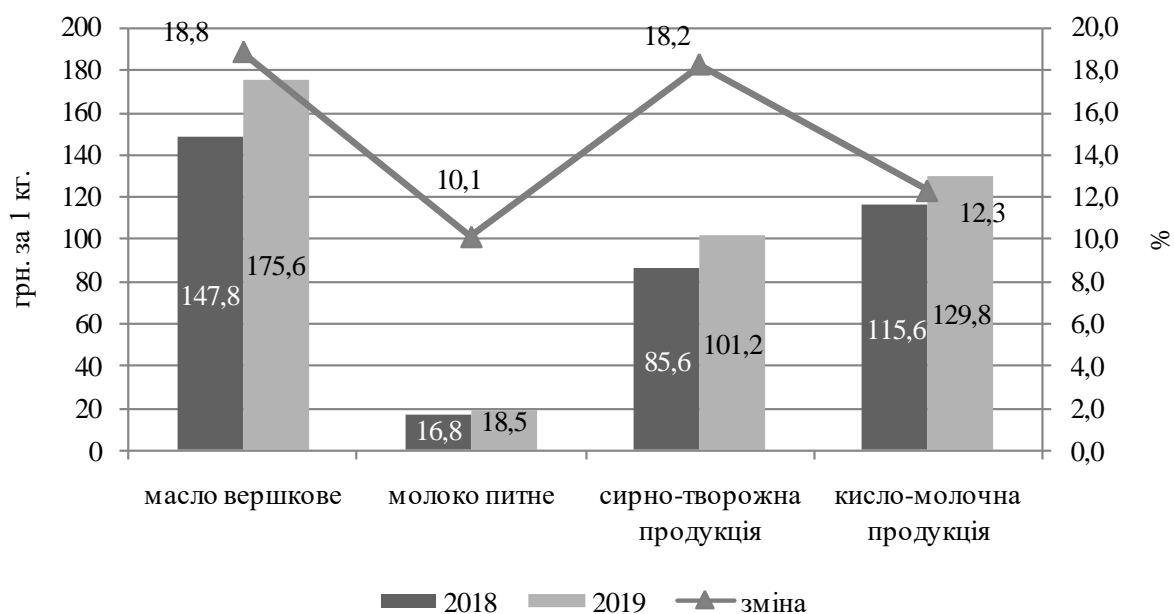


Рис. 2.1. Динаміка середньої собівартості продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за групами, грн./кг.

Джерело: розраховано і складено автором

Зміна собівартості виробництва сприяла зміні структури асортименту в грошовому виразі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка структури асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» в 2018-2019 рр. за групами, тис. грн.

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	
масло вершкове	536968,5	612692,7	26,214	26,136	-0,08
молоко питне	295584,4	337268,2	14,16	14,202	0,04
сирно-творожна продукція	814108,5	928915,4	40,125	40,015	-0,11
кисло-молочна продукція	406192,6	463474,6	19,501	19,647	0,15
Разом	2052854,0	2342351,0	100	100	x

Джерело: розраховано і складено автором

Якщо структура асортименту в натуральному виразі несуттєва, але змінилася, то в грошовому виразі структура практично залишилася на рівні попереднього року.

На сьогоднішній день на Яготинському маслозаводі виробляється велика кількість найменувань продукції, яка відвантажується в усі регіони України. На жаль, через анексію Криму і подій в Донбасі компанія втратила 20% ринку, але не втратила обсяги і поступово відновила позиції на ринку. Поставляється продукція безпосередньо із заводу в усі найбільші торговельні мережі: АТБ, «Сільпо», METRO, «Ашан» і т.д.

2.2. Діагностика внутрішнього маркетингового середовища ТДВ «Яготинський маслозавод»

В рамках діагностики внутрішнього маркетингового середовища ТДВ «Яготинський маслозавод» проведемо комплексне обстеження різних функціональних зон підприємства, зокрема: виробництво, фінанси, маркетинг, персонал, управління.

У таблиці 2.5 представлені виявлені фактори внутрішнього середовища ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 2.5

Фактори внутрішнього середовища ТДВ «Яготинський маслозавод»

Група факторів	Фактори
Маркетинг	Недостатня маркетингова діяльність. Існує конфлікт між відділами маркетингу і продаж (збуту) Досвід в розробці і впровадженні новинок Конкурентоспроможні ціни
Фінанси	Наявність необхідних вільних грошових коштів для реінвестування в розвиток виробництва
Виробництво	Висока якість продукції, що випускається Випуск продукції з натуральної сировини Наявність вільних виробничих площ Злив до 10 т сироватки в день
Персонал	Наявність кваліфікованого робочих Брак кваліфікованих менеджерів Бажання співробітників навчатися
Менеджмент	Соціальна значущість підприємства Хороша репутація підприємства на ринку

Фактори внутрішнього середовища можуть демонструвати сильні або слабкі сторони підприємства. Для їх виявлення необхідно провести якісну оцінку даних факторів.

Скористаємося одним з методів якісної оцінки факторів внутрішнього середовища - SNW-аналізом (Strength (сильна сторона), Neutral (нейтральна сторона), Weakness (слабка сторона) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Якісна оцінка факторів внутрішнього середовища ТДВ
«Яготинський маслозавод»**

Фактор	Якісна оцінка факторів		
	S	N	W
1	2	3	4
Недостатня маркетингова діяльність. Існує конфлікт між відділами маркетингу і продаж (збуту)			+
Досвід в розробці і впровадженні новинок	+		
Конкурентоспроможні ціни	+		
Наявність необхідних вільних грошових коштів для реінвестування в розвиток виробництва	+		
Висока якість продукції, що випускається	+		
Випуск продукції з натуральної сировини	+		
Наявність вільних виробничих площ	+		
Злив до 10 т сироватки в день			+
Наявність кваліфікованого робочих	+		
Брак кваліфікованих менеджерів			+
Бажання співробітників навчатися	+		
Соціальна значущість підприємства	+		
Хороша репутація підприємства на ринку	+		

Після виявлення сильних і слабких сторін підприємства доцільно провести кількісну оцінку факторів внутрішнього середовища (табл. 2.7).

**Кількісна оцінка факторів внутрішнього середовища ТДВ
«Яготинський маслозавод»**

У балах

Фактор внутрішнього середовища		Вага (вплив)	Оцінка фактора	Зважена оцінка фактора
Сильні	Досвід в розробці і впровадженні новинок	0,07	3	0,21
	Конкурентоспроможні ціни	0,05	3	0,15
	Наявність необхідних вільних грошових коштів для реінвестування в розвиток виробництва	0,06	3	0,18
	Висока якість продукції, що випускається	0,12	5	0,6
	Випуск продукції з натуральної сировини	0,11	4	0,44
	Наявність вільних виробничих площ	0,14	5	0,7
	Наявність кваліфікованого робочих	0,12	5	0,6
	Бажання співробітників навчатися	0,04	3	0,12
	Соціальна значущість підприємства	0,06	3	0,18
	Хороша репутація підприємства на ринку	0,07	4	0,28
	Разом	-	-	4,1
Слабкі	Недостатня маркетингова діяльність. Існує конфлікт між відділами маркетингу і продаж (збуту)	0,08	4	0,32
	Злив до 10 т сироватки в день	0,04	4	0,16
	Брак кваліфікованих менеджерів	0,04	4	0,16
		Разом	1	-

З табл. 2.8 можна виділити найбільш значущі фактори, що характеризують сильні сторони ТДВ «Яготинський маслозавод»: висока якість продукції, щояка випускається; наявність вільних виробничих площ; наявність кваліфікованого персоналу.

Також можна виділити слабкі сторони ТДВ «Яготинський маслозавод»: нестача кваліфікованих кадрів; недостатня маркетингова діяльність; вилив до 10 т сироватки в день.

Функції управлінських підрозділів ТДВ «Яготинський маслозавод» направлені на те, щоб підвищувати прибуток підприємства. Підприємство взагалі орієнтовано на виробництво. Ми пропонуємо переорієнтувати деякі підрозділи ТДВ «Яготинський маслозавод» на маркетинг (табл. 2.8).

**Функції управлінських підрозділів в умовах різної орієнтації ТДВ
«Яготинський маслозавод»**

Підрозділи підприємства	Орієнтація підприємства	
	на виробництво	на маркетинг
Вище керівництво Стратегія управління	Домінують технологічні міркування. На ключових постах управління знаходяться спеціалісти в області виробництва. Вирішальну роль грають внутрішні резерви, збалансованість ресурсів з потребами виробництва. Головна увага - підвищенню технологічної ефективності	Домінують ринкові фактори, основним з яких є попит на продукцію. На ключових постах управління – спеціалісти в області маркетингу. Вирішальну роль грає відповідність ресурсів потребам ринку. Основна увага – ринковій стратегії і плануванню. Прагнення до лідерства і розширення долі підприємства на ринку.
Фінанси	Фінансування формується на основі підвищення якості та зниження собівартості продукції. Бюджет ґрунтується на потребах виробництва.	Фінансування формується на основі комплексного вивчення ринку з урахуванням можливостей його освоєння.
Виробництво	Недостатньо гнучке. Номенклатура продукції визначається технічними можливостями підприємства.	Висока гнучкість виробництва. Виробляється тільки те, що необхідно споживачу та дає прибуток.
Маркетинг	Не є домінуючою діяльністю. Головне завдання – задоволення існуючого попиту через постачання продукції на існуючий ринок.	Є головним у діяльності підприємства. Перспективи розвитку пов'язують з випуском нової продукції та освоєнням нових ринків збуту.

Отже, взаємодія складових елементів внутрішнього середовища, зміст функцій і робіт, що вони виконують у процесі діяльності, залежить від концептуальної орієнтації підприємства. Окрім описаних чинників, внутрішнє середовище ТДВ «Яготинський маслозавод», його організаційна структура залежать від багатьох факторів, до яких відносяться і номенклатура продукції, і широта товарного асортименту, які були проаналізовані вище, розмір підприємства, кількість ринків які охоплює підприємство тощо.

2.3. Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТДВ «Яготинський маслозавод»

В рамках аналізу зовнішнього маркетингового середовища ТДВ «Яготинський маслозавод» проведемо аналіз:

- макросередовище (нормативно-правові та політичні, економічні; демографічні та соціально-культурні, природні та небезпечні і шкідливі фактори; науково-технологічні)
- мікросередовище (конкуренти, постачальники; посередники; споживачі; контактні аудиторії).

Для аналізу макрооточення використаємо STEEP-аналіз, який заснований на складанні переліку можливих впливів:

- соціально-культурних факторів (S): відношення людей до праці і якості життя, цінності, традиції і національні особливості, демографічна структура суспільства, рівень освіти;
- технологічних чинників (T): науково-технічні розробки, інновації, модернізація виробництва тощо;
- економічних факторів, які характеризують стан економіки країни (E): величина ВВП, темпи інфляції, рівень безробіття, природні ресурси, клімат, рівень освіти робочої сили, величина заробітної плати тощо;
- екологічних факторів (E);
- політичних чинників (P): сукупність законів та інших нормативних актів, що встановлюють правові норми і рамки відносин, а так само їх практична реалізація.

В результаті аналізу було сформовано STEEP-матрицю, в якій вказуються основні чинники макросередовища, які впливають на підприємство (табл. 2.9).

STEEP-аналіз макросередовища ТДВ «Яготинський маслозавод»

Група факторів	Фактор середовища
Соціальні	Зростання вартості продуктів, що входять до споживчого кошика. Зниження платоспроможності населення
	Недостатня кількість кваліфікованих фахівців на ринку праці
	Збільшення народжуваності
	Підвищення рівня безробіття
	Історико-культурні фактори споживчих переваг
	Історичні традиції виробництва масла на селі
Технологічні	Невідповідність освіти керівників сучасним умовам ринку
	Розробка нових рецептів виробництва молочної продукції
	Випускається продукція, що швидко псується
	Поява нових технологій виробництва молочної продукції.
Економічні	Зростання вартості кредитних ресурсів
	Нестабільність курсу валюти
	Сприятливий інвестиційний клімат в галузі
	Збільшення ціни на паливо і транспортне обслуговування
	Високий рівень конкуренції на ринку молочних продуктів
	Сезонність виробництва
	Постійний попит на молочні продукти
	Велика кількість молокопереробних підприємств
Екологічні	Урядові програми по захисту навколишнього середовища
Політичні	Державні програми з розвитку і підтримки галузі
	Законодавство України, яке регулює діяльність в галузі

Важливими факторами впливу виступають політичні чинники. Визначено, що найбільший вплив на розвиток молочної галузі (харчова та переробна галузь) в Україні мають такі фактори як: державний контроль над якістю товарів і послуг відповідно до Закону України «Про захист прав споживачів» [1]; обмеження реалізації на експорт відповідно до Закону України «Митний тариф України» [3]; можливість реалізації продукції за світовими цінами «Договір про зону вільної торгівлі» [5]; дотримання цін на реалізацію продукції відповідно до Закону України «Про природні монополії» [4]; нормативно-правові акти про якість продукції, підтримку та забезпечення сировиною галузі тощо.

Соціально-культурні та демографічні зміни в суспільстві відображають особливості норм поведінки і культури людей і характеризує зміну складу

населення за різними категоріями (віковій, національній, рівнем освіти, доходів, а також споживчими перевагами).

Низка політичних змін в Україні зумовила міграцію населення, зниження доходів по відношенню до вартості основної споживчого кошика, а також збільшення соціального прошарку населення, яке основним критерієм оцінки покупки вважають низьку ціну в порівнянні з іншими продавцями, які представлені на ринку.

У зв'язку з поглибленням євроінтеграції та глобалізації галузевих ринків, використання інновацій стає конкурентною перевагою по відношенню конкурентам. Опитування показало, що в цій сфері підприємства, в тому числі і ТДВ «Яготинський маслозавод», намагаються впровадити удосконалення в технологічний процес через збільшення асортименту продукції, в реалізацію продукції через впровадження фірмової торгівлі, через впровадження в процес поставок логістичних послуг і систем управління якістю.

Основними науково-технологічними факторами, що впливають на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» виступають: 1. Невідповідність освіти керівників сучасним умовам ринку. 2. Випускається продукція, яка швидко псується. 3. Інноваційні пропозиції сировини (баромембранні технології для очищення, нанофільтрація і зворотний осмос). 4. Розробка нових рецептів виробництва. 5. Інноваційний світовий досвід у виробництві молочних продуктів.

При неможливості впливати на макросередовище, як непідконтрольну частину ринку окремими підприємствами, вирішальним елементом стає комплекс чинників, які зосереджені на мікрорівні.

Для аналізу мікрооточення ТДВ «Яготинський маслозавод» буде використана модель «5 сил Портера», яка дозволяє оцінити ключові п'ять сил, що можуть вплинути на роботу організації:

- 1) постачальники,
- 2) покупці,

- 3) існуючі конкуренти;
- 4) нові конкуренти,
- 5) товари-субститути.

В даному випадку конкурентна стратегія розвитку підприємства зосереджується на рівні регулювання суб'єктів господарської діяльності та споживачів. Тому налагодження взаємовідносин з постачальниками сировини, розвиток власної торгової мережі, надання додаткових логістичних послуг дає можливість вдосконалити систему управління продажами і запасами продукції.

Перша сила - сила впливу постачальників.

Сировина для заводу - стратегічно важливий напрям, саме тому на ТДВ «Яготинський маслозавод» велика увага приділяється якості сирого молока, яке постачають місцеві сільгоспвиробники. Завод розташований в сприятливій, багатій сільськогосподарськими угіддями сировинній зоні. Завдяки добре налагодженим зв'язкам, завод має стабільну сировинну базу.

Протягом багатьох років керівництво ТДВ «Яготинський маслозавод» дотримується принципу: постачальники сировини - партнери, з якими необхідно вибудовувати саме партнерські відносини. Крім платежів без затримки ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонує сільськогосподарським організаціям кредитування посівних кампаній.

Друга сила - сила впливу споживачів.

Коло споживачів молочних продуктів досить широкий - від немовлят до людей похилого віку.

Факторами, що впливають на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» також є: 1. Сезонність покупки продукції. 2. Вимоги споживачів до складу продукції, до асортименту, до упаковки продукції. 3. Велика кількість підприємств громадського харчування. 4. Наявність мереж супермаркетів. 5. Потреба населення в молочних продуктах.

При поглибленому вивченні діяльності конкурентів (третья та четверта сили) з'ясовано, що учасники ринку молочної продукції в більшості своїй не

відрізняються від конкурентів, їх місце розташування орієнтоване на місцевих жителів. Конкуренція на ринку дуже висока, учасники борються за покупців, але парадоксально - більшість учасників ринку займають пасивну позицію, не прагнуть завоювати велику частку ринку. Основними конкурентами ТДВ «Яготинський маслозавод» є ТзОВ «Пирятинський сирзавод» та ПАТ «Лакталіс-Україна».

Факторами впливу конкурентів на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» виступають: 1. Велика кількість вітчизняних підприємств, що виробляють молочну продукцію. 2. Наявність іноземних підприємств, що реалізують продукцію на території України. 3. Пропозиція на регіональному ринку однорідного асортименту продукції. Основним конкурентом є Пирятинський сирзавод, який постачає продукцію як на ринку Києва, так і Яготина. 4. Відсутність великого асортименту молока (зокрема зі смаковими добавками). 5. Можливість впливу на рівень цін. 6. Ціни конкурентів значно вищі, ніж у ТДВ «Яготинський маслозавод».

П'ята сила - сила впливу продуктів заміників.

Сьогодні якісні рослинні заміники молочного жиру - не конкуренти молочному жиру, а вигідне доповнення до традиційних способів виробництва молочних продуктів. Основні фактори мікросередовища представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Фактори мікросередовища ТДВ «Яготинський маслозавод»

Група факторів	Фактор
Постачальники	Наявність постійних постачальників
Споживачі	Наявність основних споживачів молочної продукції (торгова мережа району, шкільні та дошкільні установи)
	Загроза переходу споживачів до конкурентів
Існуючі конкуренти	Посилення впливу конкурентів
Нові конкуренти	Загроза появи нових конкурентів
Товари- субститути	Наявність товарів субститутів

За результатами аналізу зовнішнього середовища буде сформована таблиця загроз і можливостей (табл. 2.11 та 2.12).

Таблиця 2.11

Матриця можливостей ТДВ «Яготинський маслозавод»

Імовірність використання	Вплив на підприємство		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	- поява нових технологій виробництва молочної продукції	- державні програми з розвитку галузі	- сприятливий інвестиційний клімат
Середня	- наявність постійних постачальників	- збільшення народжуваності - збільшення витрат сільськогосподарських підприємств на сучасні розробки - наявність основних споживачів молочної продукції	урядові програми по захисту навколишнього середовища
Низька		- законодавство	

У ТДВ «Яготинський маслозавод» велика кількість можливостей і загроз, тому бралися до уваги найбільш значущі фактори.

Таблиця 2.12

Матриця загроз ТДВ «Яготинський маслозавод»

Імовірність реалізації	Вплив на підприємство			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока		- недостатня кількість кваліфікованих фахівців на ринку праці - загроза переходу споживачів до конкурентів		
Середня	- посилення впливу конкурентів	- загроза появи нових конкурентів	- підвищення рівня безробіття - зростання вартості кредитних ресурсів	- ріст вартості продуктів, що входять до споживчого кошика
Низька		- наявність товарів-субститутів		

Таким чином, ТДВ «Яготинський маслозавод» потрібно звернути увагу на: появу нових технологій виробництва молочної продукції; наявність постійних постачальників; програми з розвитку та підтримки галузі. При цьому слід враховувати наступні загрози: недостатня кількість кваліфікованих фахівців на ринку праці; посилення впливу конкурентів; загроза переходу споживачів до конкурентів.

2.4. Кількісна оцінка взаємовпливу факторів зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовищ

Скористаємося SWOT-аналізом, який є стислим аналізом маркетингової інформації, на підставі якого зробимо висновок про напрямок, в якому ТДВ «Яготинський маслозавод» повинне розвивати свій бізнес.

SWOT-аналіз дозволить провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища та встановити зв'язок між силою і слабкістю, які притаманні ТДВ «Яготинський маслозавод», та зовнішніми загрозами і можливостями.

В результаті проведеного в п.п. 2.2 і 2.3 аналізу внутрішнього і зовнішнього середовищ формуємо SWOT-матрицю (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Матриця SWOT-аналізу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока якість продукції, що випускається	Брак кваліфікованих управлінських кадрів
Наявність вільних виробничих площ	Недостатня маркетингова діяльність
Наявність кваліфікованого виробничого персоналу	Висока частка відходів виробництва
Загрози	Можливості
Зростання курсу валют	Поява нових технологій виробництва молочної продукції
Посилення впливу конкурентів	Наявність постійних постачальників
Загроза переходу споживачів до конкурентів	Програми з розвитку і підтримки галузі

Далі проведемо кількісну оцінку взаємовпливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ (табл. 2.13).

Будемо використовувати наступну бальну шкалу:

1 бал - фактори не впливають один на одного;

3 бали - взаємовплив факторів помірний;

5 балів - взаємовплив факторів високий;

2 і 4 бали - компромісні значення.

В таблиці використані наступні позначення:

СС₁ - висока якість продукції, що випускається;

СС₂ - наявність вільних виробничих площ;

СС₃ - наявність кваліфікованого виробничого персоналу;

СлС₁ - брак кваліфікованих управлінських кадрів;

СлС₂ - недостатня маркетингова діяльність;

СлС₃ - висока частка відходів виробництва.

Таблиця 2.14

Кількісна оцінка взаємовпливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ ТДВ «Яготинський маслозавод»

		Сильні сторони			Слабкі сторони			Всього
		СС ₁	СС ₂	СС ₃	СлС ₁	СлС ₂	СлС ₃	
Загрози	Зростання курсу валют	4	5	1	5	4	2	21
	Посилення впливу конкурентів	5	4	3	2	5	3	22
	Загроза переходу споживачів до конкурентів	5	4	1	2	4	3	19
Можливості	Поява нових технологій виробництва молочної продукції	2	2	2	1	2	4	13
	Наявність постійних постачальників	5	5	3	3	3	5	24
	Програми з розвитку і підтримки галузі	5	5	5	4	2	5	26
Всього		26	25	15	17	20	22	

Далі на підставі табл. 2.14 формуємо проблемні поля, всередині яких записуємо рішення проблем (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Формування проблемних полів

		Сильні сторони			Слабкі сторони		
		СС ₁	СС ₂	СС ₃	СлС ₁	СлС ₂	СлС ₃
Загрози	Зростання курсу валют	Пошук нових ринків збуту в регіоні збуту і за межами	Підвищення кваліфікації персоналу, залучення кваліфікованого персоналу, підвищення кваліфікації, стимулювання до отримання другої освіти			Використання рекламних кампаній, участь у виставках молочної продукції	
	Посилення впливу конкурентів						
	Загроза переходу споживачів до конкурентів						
Можливості	Поява нових технологій виробництва молочної продукції	Розширення асортименту молочних продуктів і рецептури приготування					
	Наявність постійних постачальників						
	Програми з розвитку і підтримки галузі						

Далі, підсумовуючи оцінки полів, отримуємо рейтинг рішень, домінуюче з яких і є те, по якому і буде в подальшому сформована стратегія, розроблений бізнес-план тощо (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Рейтинг рішень

Ранг	Рішення	Сума балів
1	Розширення асортименту молочних продуктів і рецептури приготування	67
2	Підвищення кваліфікації управлінського персоналу, залучення кваліфікованого персоналу, підвищення кваліфікації, стимулювання до отримання другої освіти	27
3	Пошук нових ринків збуту в регіоні збуту і за межами	16
4	Участь у виставках молочної продукції	15

Таким чином, найбільш актуальним напрямком діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» є розширення асортименту молочних продуктів і рецептури приготування, зокрема молока з добавками та, для скорочення

відходів сироватки започаткувати виробництво альбумінного сиру. Конкурентні позиції підприємства визначаються його асортиментом і широтою номенклатури. Це дозволяє конкурувати на ринку і коригувати пропозицію товару згідно попиту, сформованому в регіоні. В середньому за останні роки питома вага продукції практично не змінилася. Поліпшити асортимент продукції можна за допомогою виробництва йогуртів, десертів, сирів за рецептами інших країн.

Для подолання загроз та врахування можливостей в роботі пропонуються наступні альтернативи: залучення кваліфікованого персоналу, підвищення кваліфікації, стимулювання до отримання другої освіти, створення складів і цехів для зберігання.

Для подолання загроз та врахування можливостей в частині конкурентів в роботі ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонуються наступні альтернативи: укладання угод з мережами роздрібної торгівлі, охоплення ринків залежно від специфіки попиту регіону, контроль над якістю продукції, можливість зменшення кінцевої ціна реалізації, проведення цінових акцій в регіонах, оптимізація структури асортименту в регіонах; пошук нових постачальників сировини і укладання угод щодо зниження собівартості, розробка пропозицій по розширенню асортименту продукції з різної сировини, зниження собівартості виробництва і цін на готову продукцію в порівнянні з конкурентами.

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ
«ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» НА ОСНОВІ КОМПЛЕКСНОГО
ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА
ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Рекомендації по використанню результатів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства

Для ефективного управління підприємством, для забезпечення його обсягами виробництва і споживчої складової, ринками збуту, забезпечення привабливості виробленого товару, чіткої безперебійної роботи підприємства і в кінцевому підсумку отримання позитивного економічного результату і, як наслідок, забезпечення конкурентоспроможності на ринку, будь-якому підприємству необхідно розробити свій план розвитку, бізнес-план або маркетингову стратегію розвитку фірми. План розвитку може бути короткостроковим, середньостроковим або ж навіть довгостроковим, але для грамотного ведення бізнесу здійснення планування необхідно. Планування має охоплювати по можливості всі сфери діяльності організації, проте акценти можуть відрізнятися, і різні напрямки можуть мати або більше вагоме значення, або ж бути другорядними. Кожен суб'єкт ринку розставляє пріоритети в плануванні самостійно, в залежності від своїх можливостей і ресурсів (оскільки вони завжди обмежені) і обирає, який сегмент має більше значення і важливість, а який менш.

Сучасний світ, в якому, існує висока конкуренція практично на всіх ринках збуту товарів і послуг, диктує такі умови, що кожній організації важливо приділяти особливу увагу розробці і вдосконаленню власної маркетингової стратегії в незалежності від розміру компанії. Дане твердження підкріплюється нижченаведеними міркуваннями.

По-перше, варто відзначити, що, розуміючи маркетингову стратегію компанії, як довгостроковий маркетинговий план, який націлений на досягнення маркетингових цілей (наприклад, таких, як «стати лідером на ринку»), стає очевидним, що кожна організація повинна мати детальний стратегічний план і комплекс заходів для того, щоб досягти поставлених завдань.

Більш того, компанія будь-якого масштабу повинна володіти чіткими цілями своєї маркетингової стратегії для того, щоб сформулювати маршрут їх досягнення. Це важливо для розуміння різниці між стратегією і тактикою.

Розробка маркетингової стратегії включає в себе встановлення чітких цілей і завдань, в рамках яких задається основа для створення політики маркетингової діяльності компанії. Тільки після того, як компанія розробить свою власну маркетингову стратегію, вона має можливість спланувати щоденну операційну діяльність і тактику досягнення цілей.

По-друге, не менш важливо підкреслити такий сучасний аспект більшості українських компаній, як те, що велика частина підприємств (фірм, компаній, організацій) не мають чітко оформленої у вигляді внутрішньої документації маркетингової стратегії.

Отже, одним із пріоритетних завдань для українських компаній повинна стати розробка власної унікальної маркетингової стратегії для того, щоб мати можливість перевершувати конкурентів в певних ринкових умовах.

Перед початком формування стратегії подальшого розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» вивчимо його місію і цілі.

Місія ТДВ «Яготинський маслозавод» полягає в сприянні найбільш повного задоволенню споживчого ринку в товарах даного підприємства; а також більш повному ефективному використанні місцевих сировинних і трудових ресурсів; отриманні прибутку засновниками підприємства і справедливе ставлення до співробітників фірми.

ТДВ «Яготинський маслозавод» у своїй діяльності робить акцент на якості продукції, що випускається, особливо це стосується її натуральності.

Підприємство покликане задовольнити потреби населення області в достатній кількості якісної молочної продукції.

Нижче представлені формулювання цілі ТДВ «Яготинський маслозавод» для різних категорій зацікавлених сторін (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Цілі ТДВ «Яготинський маслозавод» для різних категорій зацікавлених сторін

Зацікавлені сторони	Зміст
для акціонерів	Ми розширимо існуючі межі ринку в декілька разів, налагодимо зв'язки з діловими партнерами з різних країн світу. Ми модернізуємо виробництво, розширимо асортимент товарів і багаторазово збільшимо свій прибуток. Ми будемо домагатися того, щоб широка громадськість сприймала нашу компанію як найкращого виробника молочної продукції
для споживачів (клієнтів)	Ми допомагаємо нашим клієнтам реалізувати своє право на здорове і раціональне харчування, випускаючи високоякісну і безпечну молочну продукцію. Наша пріоритетна мета - задовольнити потреби споживачів. Зберігаючи найцінніше в молоці, ми випускаємо продукти на будь-який смак
для співробітників	Трудовий колектив нашого підприємства - це команда однодумців, об'єднаних спільною метою - метою підтримки і розвитку вітчизняної економіки. Наша компанія зобов'язується зберігати трудовий колектив, підтримувати сприятливий психологічний клімат в ньому. Ми надаємо своїм співробітникам всі умови для особистісного та кар'єрного зростання, піклуємося, щоб індивідуальні можливості і здібності кожного знайшли своє застосування
для ділових партнерів	Політика ділового співробітництва нашого підприємства базується на принципах взаємовигідності, відповідальності і обов'язковості, високих вимог до контролю якості сировини, упаковки, обладнання. Ми запрошуємо до довгострокового співробітництва ділових партнерів на взаємовигідних умовах і самі в свою чергу є відповідальним і надійним партнером
для суспільства в цілому	Ми прагнемо стати першими в Україні по виробництву молочної продукції. І, домігшись цієї амбітної мети, наша компанія виведе не тільки регіон, а й всю молочну галузь на новий рівень

Джерело: складено автором

В якості пріоритетної стратегії розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонується стратегія зростання, яка характеризується високими темпами нарощування обсягів виробництва.

В рамках даної стратегії можна виділити два напрямки розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод»:

1) стратегія розвитку ринку, яка полягає в пошуку нових ринків для вже існуючої продукції (старий товар - новий ринок);

2) стратегія розвитку продукту, передбачає вирішення завдання зростання за рахунок виробництва нового продукту і його реалізації на вже освоєному нею ринку (новий товар - старий ринок).

Стосовно ТДВ «Яготинський маслозавод» рекомендації по використанню результатів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства будуть виглядати наступним чином:

1. Стратегія використання можливостей зовнішнього середовища:

- Розвивати виробництво з урахуванням попиту на продукцію в регіоні, а також використовувати географічне положення, що дає можливість використовувати ринок збуту в сусідніх областях.

- Одним із стратегічних напрямків розглядається вихід на міжнародний ринок.

2. Стратегія усунення загроз зовнішнього середовища:

- Отримання фінансових гарантій та усунення ризику сезонності діяльності угодами з постачальниками сировини, матеріалів і довгострокових договорів на збут та зберігання продукції.

3. Стратегія збереження, зміцнення і використання сильних сторін підприємства:

- Утримати клієнтів від переходу до конкурента засобами розробки та проведення рекламних акцій.

Таким чином, основними напрямками діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» для реалізації даної стратегії повинні стати:

1. Завоювання кращих позицій на регіональному ринку.

2. Більш ефективно використання маркетингових інструментів.

3. Пошук нових сегментів ринку.

4. Пошук нових ринків за межами регіону.

Для реалізації обраної стратегії розробимо дерево цілей ТДВ «Яготинський маслозавод» (рис. 3.1).

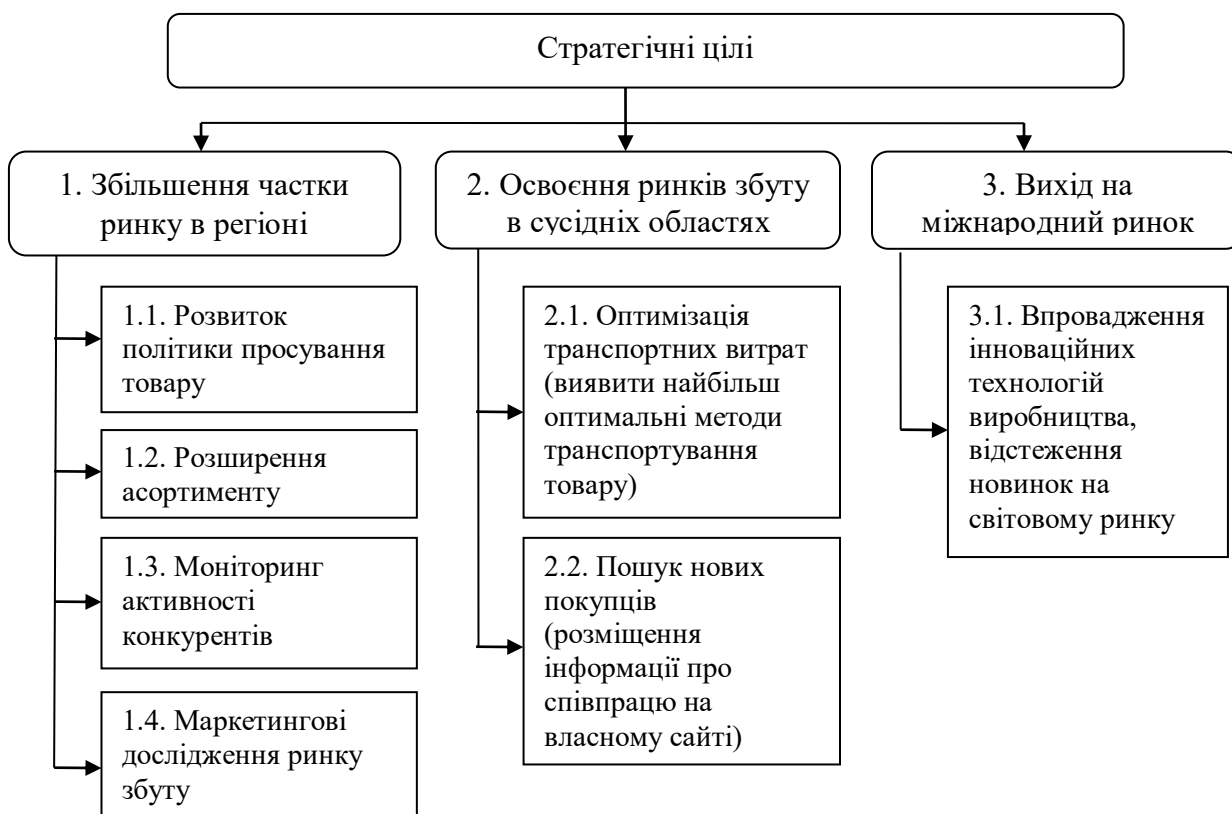


Рис. 3.1 Дерево стратегічних цілей розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором

Таким чином, нами було спочатку сформульовано головні цілі, потім вони розложені на цілі більш низького рівня.

Відповідно до обраної стратегії розвитку визначені основні стратегічні цілі ТДВ «Яготинський маслозавод», а саме - збільшення частки ринку в регіоні, освоєння ринків збуту в сусідніх областях і довгострокова – вихід на зовнішній ринок.

Основними кінцевими цілями ТДВ «Яготинський маслозавод» є розширення зв'язків зі споживачами та отримання максимально можливого прибутку. Досліджуваного підприємству рекомендується використовувати стратегію розвитку ринку.

Потрібно наголосити на одній з проблем в ТДВ «Яготинський маслозавод» - існує конфлікт між відділами маркетингу і продаж (збуту).

Перші незадоволені тим, що менеджери з продажу не цінують і не використовують інструменти, які для них розробляються, або саботують процес збору та систематизації даних.

Співробітники відділу продаж, у свою чергу, вважають, що маркетологи далекі від реальності. На їхню думку, ті змушують їх витратити час на те, що не має ніякого відношення до безпосереднього процесу збуту готової продукції.

За фактом обидва відділи важливі - кожен з них вносить свій значний внесок в загальну справу, а саме - в формування відносин між компанією і споживачами.

Просто відділ маркетингу більше зосереджений на вирішенні стратегічних питань і плануванні, а відділ продаж - на виконанні тактичних завдань.

Для досягнення компанією найкращих показників обидва відділи повинні щільно співпрацювати, інтенсивно обмінюватися інформацією і всебічно підтримувати один одного.

Маркетологи повинні аналізувати діалоги менеджерів з продажу з клієнтами. Продавці, в свою чергу - враховувати рекомендації і зворотний зв'язок від відділу маркетингу.

Комунікації між продавцями і маркетологами повинні бути системними і регламентованими. Це можуть бути спільні мозкові штурми, спілкування по електронній пошті і в месенджерах тощо.

Маркетингова активності може узгоджуватися з відділом продаж або, як мінімум, повинна враховувати зворотний зв'язок від нього. В ТДВ «Яготинський маслозавод» завжди повинні чітко усвідомлювати, для чого саме вони роблять ті чи інші дії, рекомендовані відділом маркетингу.

Таким чином, сучасна практика ведення бізнесу диктує необхідність розробки ефективних маркетингових стратегій. Це обумовлено, в першу

чергу, впливом маркетингу на фінансові показники діяльності підприємства в умовах зростаючої конкуренції на ринку. Суть ефективного функціонування маркетингової системи підприємства полягає в тому, що вона повинна формувати нові підходи до управління, спрямовані на капіталізацію бізнесу, підвищення його конкурентного статусу. Дана концепція управління передбачає стратегічну орієнтацію промислового підприємства, яким є ТДВ «Яготинський маслозавод», на довгострокове перебування на ринку. Маркетингова стратегія орієнтує підприємство на вибір ринку і поведінку на ньому, містить вказівки, за допомогою яких підприємство планує посилити свої конкурентні переваги і реалізувати одну зі стратегій розвитку. У цій ситуації для ведення ефективного бізнесу, на наш погляд, необхідна модель маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.

3.2. Обґрунтування та оцінка ефективності запропонованого заходу

3.2.1. Маркетингове обґрунтування участі ТВД «Яготинський маслозавод» в спеціалізованій виставці

Для проведення аналізу якості продукції, оскільки за його допомогою визначають основні вподобання споживачів, зазначаються недоліки продукції при проведенні маркетингових досліджень, її рівень якості та приймаються рішення щодо покращення даних результатів. Також за допомогою виставок, презентацій та каналів телекомунікацій підприємство має можливість прорекламувати свій товар та зацікавити нових споживачів.

При цьому великі гравці за допомогою реклами та маркетингових заходів можуть фактично створювати нові ніші, виводячи на ринок нові продукти, тоді як для дрібних гравців просування нового продукту ускладнено.

За прогнозами експертів, висока конкуренція на ринку протягом

наступних 2-3 років призведе до подальшого зростання часток ринку великих гравців і витіснення слабших конкурентів. Це пов'язано з тим, що витрати на збут і маркетинг будуть рости, рентабельність бізнесу буде знижуватися, і на ринку залишаться лише ті компанії, які зможуть забезпечити великі обсяги виробництва і продажів або запропонувати споживачам унікальний продукт.

Крім того, у споживачів змінилася культура купівлі харчових продуктів. Виробники враховують те, що зараз супермаркети ставлять жорсткі вимоги до якості упаковки, термінів зберігання тощо. Зважаючи на це, рік у рік обсяги використання харчовими підприємствами пакувальних матеріалів зростають. Своєю чергою, цей сегмент ринку був, а зараз й поготів, є перспективним для компаній, які пропонують різні види пакувальних матеріалів, обладнання тощо.

Стратегія розвитку ринку передбачає вихід на абсолютно нові сегменти ринку, а також кількісне і якісне збільшення асортименту продукції підприємства.

Крім того, варто відзначити і інші певні цілі ТДВ «Яготинський маслозавод»:

- збільшення темпів зростання прибутку та інших економічних показників;
- підвищення обсягів виробництва і реалізації;
- розширення існуючого ринкового сегмента;
- певна допомога споживачам в отриманні достовірної та актуальної інформації про компанії;
- підвищення ефективності використання наявного капіталу;
- досягнення максимальної задоволеності споживачів продукцією ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- якісне зростання конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Представлені цілі ТДВ «Яготинський маслозавод» здатне досягти шляхом:

1) планомірного зростання обсягу виробництва і реалізації продукції, що в подальшому можливо за рахунок розширення сфери бізнесу.

2) створення та поширення позитивного іміджу ТДВ «Яготинський маслозавод». Можна досягти за допомогою директ-маркетингу і відповідної компетентності керівництва і персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод».

3) забезпечення грамотного взаємозв'язку зі споживачами, залучаючи найменше число посередників. Даний захід передбачає використання спланованої рекламної кампанії.

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу запропонованого заходу

Для участі ТВД «Яготинський маслозавод» в спеціалізованій виставці необхідні зразки продукції, персонал, плакати тощо. Стенди для виставки будуть оформлені у вигляді невеликого столику з вітриною, плакатами із логотипом підприємства. Для досягнення ефективності необхідно забезпечити наявність на полицях повного асортименту продукції в необхідній кількості.

Виставка продуктів харчування буде проводитись у Міжнародному виставковому Центрі, в рамках виставки традиційно відбудеться дегустаційні конкурси. Нам необхідно три особи, вони будуть працювати три дні по шість годин. Одже, загальна кількість промоутерів становитиме три особи.

Оплата праці промоутерів погодинна: 40 грн. за годину кожному промоумеру, працюватимуть по шість годин, відповідно кожна особа отримає 720 грн. Дані по цім витратам та іншим витратам наведені у табл. 3.2.

Витрати для участі у виставці

	Стаття витрат	Кількість	Ціна за одиницю, грн.	Загальна вартість, грн.
1	Організаційний внесок	1	5000	5000
2	Оренда площі, м ²	15	10000	10000
3	Доставка виставкової продукції	3	1000	3000
4	Зарплата персоналу	3	720	2160
5	Паліграфія, листівки	300	12,50	3750
6	Інші	1	2000	2000
	Всього			24910

Отже, як видно із табл. 3.2. необхідно 24910 грн. для участі в виставці. Для підприємства ця сума є цілком прийнятною. Участь в даному заході ж має сприяти збільшенню обсягів реалізації продукції і отримання додаткового прибутку як під час участі у виставці, так і надалі.

3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Отже, після впровадження заходу «Участь у виставці» 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.	325	375	340	365	350	345	380

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

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

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

$$O_{\text{сєр}} = (325 + 375 + 340 + 365 + 350 + 345 + 380) / 7 = 354,29 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \bar{O})^2}{n}} = 18,9$$

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис грн	325	375	340	365	350	345	380	2480
2.	$O_{\text{сєр}}$	354							
3.	Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{сєр}})$	-26	24	-11	14	-1	-9	29	
4.	ΔO^2	676	576	121	196	1	81	841	2492

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\alpha}{O_c} \times 100\% = 18,9 / 354 * 100\% = 5,34 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, 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 350 тис. грн. як середнє значення ряду: 325, 340, 345, 350, 365, 375, 380, де песимістичне (найменше) значення (П) – 325, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 380.

Розраховуємо прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в результаті проведення виставки:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (380 + 4 * 350 + 325) / 6 = 350,83 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$350,83 / 3201672 * 100\% = 0,01 \%$$

де 3201672 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за 2019 рік (табл. 2.1).

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

$$3201672 + 350,83 = 3202022,83 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 2815383 тис. грн.. Постійні витрати (12%) – 33784,6 тис. грн., змінні (88%) – 2477537,04 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$2477537,04 * 0,01/100 = 247,75 \text{ тис. грн.}$$

Проведення виставки потребує витрат у розмірі 24,91 тис. грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 247,75 + 24,91 = 272,66 \text{ тис. грн.}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$2815383 + 272,66 = 2815655,66 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному

році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$$\Delta \text{Пр} = 350,83 - 272,66 = 78,17 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$386289 + 78,17 = 386367,17 \text{ тис. грн.}$$

де 386289 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (табл. 2.1).

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$78,17 * (1 - 0,18) = 64,09 \text{ тис. грн.}$$

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

$$253732 + 64,09 = 253796,09 \text{ тис. грн.}$$

де 253732 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції (табл. 2.3).

Наведемо очікувані результати від прийняття участі у виставці в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від прийняття участі у виставці

Показники	Одиниці виміру	Базове значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	350,83
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	272,66
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	78,17
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	64,09

Отже, внаслідок проведення виставки чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 350,83 тис. грн. (або на 0,35%). Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 272,66 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на

78,17 тис. грн., а чистий прибуток - на 64,09 тис. грн.

Очікувані результати від створення франчайзингової мережі пабів у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.5), а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.6.

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

$$1. \text{ Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації } (V_{\text{на 1 грн.ЧД(В)}}) = \text{ПВ/ЧД(В)} * 100 = 2815655,66 / 3202022,83 * 100 = 87,9336 \text{ коп.};$$

$$2. \text{ Рентабельність продукції } (P_1) = \text{Пр/ПВ} * 100 = 386367,17 / 2815686,07 * 100 = 13,72 \%$$

$$3. \text{ Рентабельність продаж } (P_2) = \text{ЧПр/ЧД(В)} * 100: 253796,09 / 3202022,83 * 100 = 0,79 \%$$

Результати розрахунків занесемо в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності
ТВД «Яготинський маслозавод»**

Показники	Один. виміру	2019	Проект	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	3201672	3202022,83	350,83	0,01
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2815383	2815655,66	272,66	0,01
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	386289	386367,17	78,17	0,01
4. Чистий прибуток	тис. грн.	253732	253796,09	64,09	0,01
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	87,9347	87,9336	-0,0011	0
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	7,9	7,93	0,03	x
7. Рентабельність продукції	%	13,7	13,72	0,02	x

Отже, зробивши відповідні розрахунки, ми можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 350,83 тис. грн. і проектне його значення становитиме 3202022,83 тис. грн. Повні витрати зростуть на 272,66 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 78,17 тис. грн.

Результати розрахунку показників економічної ефективності приймання участі у виставці показали, що він дійсно є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження.

Ярмарки і виставки для підприємця є свого роду інвестицією, тому і виникає необхідність порівняння його вартості (витрат) з отриманими результатами. Оцінка участі позначає методичне проведення порівняння між цілями і отриманими результатами і, зокрема, перевірки того, що зроблено, що необхідно було зробити і, безумовно, що це необхідно було зробити, і є тривалою і багатобічною процедурою, яка охоплює всі економічні і зовнішньоекономічні цілі

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки.

1. Якщо говорити узагальнено, то термін «маркетингове середовище» можна визначити як середовище, в якому здійснюються маркетингові процеси. Маркетингове середовище знаходиться в безперервному русі, схильне до змін, оскільки змінюються смаки споживачів продукції та послуг, приймаються нові закони, змінюється система оподаткування, впроваджуються нові технології, починають і припиняють діяти різні фактори впливу. Так чи інакше, маркетингове середовище зумовлює маркетингові можливості і рішення господарюючого суб'єкта. Складається воно з двох базових компонентів, або видів - зовнішнього і внутрішнього середовища, які є основними рівнями маркетингового середовища з точки зору можливостей впливу на підприємство.

2. В основі формування середовища маркетингу лежать різні фактори, що впливають на характер і можливості ведення маркетингової діяльності, а також визначають її результати. На практиці на підприємство одночасно впливає безліч факторів маркетингового середовища. Вся їх сукупність піддається певній класифікації, в основу якої можуть бути закладені різні ознаки. В роботі запропонована загальна типологія факторів маркетингового середовища.

В цілому зовнішнє середовище маркетингу представлене зовнішнім оточенням, до якого належать загальні фактори макросередовища (політика, економіка, рівень науково-технічного прогресу, соціальні фактори та ін.), а також суб'єкти мікрооточення (постачальники, споживачі, конкуренти, контактні аудиторії та ринкові посередники) і взаємовідносини між ними. Внутрішнє середовище маркетингу визначається загальним ресурсно-організаційним потенціалом господарюючого суб'єкта та його маркетинг-міксом.

3. Систематизуючи вищевказане, з'ясовано, що в процесі прийняття як маркетингових рішень, так і управлінських в цілому, маркетинговий аналіз виступає одним з найважливіших етапів. Запропоновано авторське визначення поняття «маркетинговий аналіз» - вид економічного аналізу, інтегрований з системою маркетингових досліджень, що проводиться за основними напрямками і націлений на аналітичне забезпечення ефективних маркетингових рішень для отримання стійких економічних результатів і задоволення потреб споживачів і суспільства. Запропонована методика маркетингового аналізу, сукупність перерахованих елементів якої дасть можливість компанії пройти шлях від відправної точки - найменшої обізнаності про програму маркетингового аналізу, до розуміння і визнання значущості такої програми для роботи компанії і підвищення її конкурентоспроможності, шляхом залучення до спільного генерування ідей всієї команди.

4. ТДВ «Яготинський маслозавод» є добре знаним на українському ринку молока та молочних продуктів, користується популярністю серед споживачів, має рентабельне виробництво. Наведені техніко-економічні показники роботи товариства у 2019 р. значно покращилися порівняно з попередніми роками, що свідчить про зростання ефективності діяльності. Для більш глибокого ознайомлення з підприємством проаналізовані показники його виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності, який показав, що за 2019 рік ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізовано продукції на суму 3201672 тис грн., що на 495569 тис грн. (або на 18,3%) більше, ніж в попередньому році. За досліджуваний період спостерігаємо позитивне підвищення прибутковості, зокрема рентабельність діяльності (продаж) зростає на 1,8 в.п. – з 6,1 % до 7,9%, а рентабельність продукції – з 11% до 13,7%, на 2,7 в.п.

На сьогоднішній день на Яготинському маслозаводі виробляється велика кількість найменувань продукції, яка відвантажується в усі регіони України. У 2018-2019 рр. завод переробляв 100 тис. т молока щорічно і

виробив в 2018 році більше 34 тис. тонн молочної продукції, в 2019 році виробництво зросло на 217,8 тонн, або на менше, ніж 1 в.п. 11 видів продукції в структурі реалізації мають більше 76% в 2018 році, а в структурі 2019 року перебивають збитковість деяких інших видів продукції. Збитковість продукції виникає з-за короткого терміну реалізації таких продуктів, як йогурт, дитячі сирочки тощо і які не встигають реалізовувати. Поставляється продукція безпосередньо із заводу в усі найбільші торговельні мережі: АТБ, «Сільпо», METRO, «Ашан» і т.д.

5. Проведений SWOT- і PEST-аналіз маркетингового середовища ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволив запропонувати альтернативи для розвитку подальшої маркетингової стратегії на ринку, зокрема і пошук нових ринків збуту в регіоні збуту і за межами та збільшення асортименту молочних продуктів і рецептури приготування.

6. Учасники ринку молочної продукції в більшості своїй не відрізняються від конкурентів, їх місце розташування орієнтоване на місцевих жителів. Конкуренція на ринку дуже висока, учасники борються за покупців, але парадоксально - більшість учасників ринку займають пасивну позицію, не прагнуть завоювати велику частку ринку. Загальна конкурентоспроможність ТДВ «Яготинський маслозавод» нижче щодо ТзОВ «Пирятинський сирзавод». Це пояснюється тим, що при розрахунку показника загальної конкурентоспроможності враховується частка ринку заводів, а ТзОВ «Пирятинський сирзавод» має найбільшу частку на цьому ринку - 34,6%. При цьому внутрішня конкурентоспроможність досліджуваного підприємства вища за конкурентів.

7. Відповідно до обраної стратегії розвитку визначені основні стратегічні цілі ТДВ «Яготинський маслозавод», а саме - збільшення частки ринку в регіоні, освоєння ринків збуту в сусідніх областях і довгострокова – вихід на зовнішній ринок. Основними кінцевими цілями ТДВ «Яготинський маслозавод» є розширення зв'язків зі споживачами та отримання максимально можливого прибутку. Досліджуваного підприємству

рекомендується використовувати стратегію розвитку ринку. Реклама для досягнення поставлених маркетингових цілей буде використовуватися в форматі іміджевої рекламної кампанії, яка передбачає досягнення довгострокового успіху з продажу, а також використовувати рекламу як загальну програму рекламної діяльності, так і локалізовані програми, розроблені для конкретних ринків найближчих регіонів.

8. Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 350,83 тис. грн. і проектне його значення становитиме 3202022,83 тис. грн. Повні витрати зростуть на 272,66 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 78,17 тис. грн.

Результати розрахунку показників економічної ефективності приймання участі у виставці показали, що він дійсно є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження.

Ярмарки і виставки для підприємця є свого роду інвестицією, тому і виникає необхідність порівняння його вартості (витрат) з отриманими результатами. Оцінка участі позначає методичне проведення порівняння між цілями і отриманими результатами і, зокрема, перевірки того, що зроблено, що необхідно було зробити і, безумовно, що це необхідно було зробити, і є тривалою і багатобічною процедурою, яка охоплює всі економічні і зовнішньоекономічні цілі

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист прав споживачів: Закон України № 1023 - Редакція від 16.07.2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
2. Про молоко і молочні продукти Закон України від 24 червня 2004 № 191-VIII - Редакція від 05.04.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1870-15>
3. Про митний тариф України Закон України від 19 вересня 2013 № 584-VII - Редакція від 29.12.2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/584-18>
4. Про природні монополії Закон України від 20 квітня 2000 року № 1682-III - Редакція від 01.05.2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14>
5. Про ратифікацію Договору про зону вільної торгівлі: Закон України № 5193-VI від 30.07.2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5193-17>
6. ДСТУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dnaop.com/>
7. Агеєва І.М. Стратегічне управління підприємствами галузі: конспект лекцій / Одеська національна академія харчових технологій, 2016. – 82 с. - Режим доступу: <http://library.onaft.edu.ua/metmats/cd-1699/cd-1699.pdf>
8. Аналіз господарської діяльності / уклад. Н.М.Гаркуша; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків: Форт, 2015. – 109 с. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://elib.hduht.edu.ua/handle/123456789/439>
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - СПб.: Питер Ком, 1999. - 63 с.
10. Белова Т. Г. Порівняльний аналіз методичних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Т. Г. Белова, О. В. Безпалько, О. Ф. Крайнюченко // Науковий вісник

- Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2019. - Вип. 33. - С. 77-80. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_33_16
11. Бейкер М.Дж. Маркетинг – філософія или функція? [Текст] / М.Дж. Бейкер. – СПб.: Питер, 2002. - 1200 с.
 12. Бех К. А. Індикатори глокальних вимірів маркетингового середовища діяльності ТНК [Електронний ресурс] / К. А. Бех // Економіка. Фінанси. Право. - 2017. - № 8. - С. 18-22. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_8_6
 13. Вахович І. Розвиток креативних індустрій: регіональний вимір: монографія / Ірина Вахович, Олена Чуль. - Луцьк : Вежа-Друк, 2014. - 288 с.
 14. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский ; 4 изд. – М. : Экономист, 2006. – 296 с.
 15. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. - 4-те вид., доп. - К. : Лібра, 2016. - 717 с.
 16. Дерев'янченко Т. Є. Маркетинговий аудит внутрішнього середовища підприємства [Електронний ресурс] / Т. Є. Дерев'янченко // Моделювання та інформаційні системи в економіці. - 2018. - № 96. - С. 77-88. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2018_96_9
 17. Дзюба С. Г. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств / С. Г. Дзюба, І. Ю. Гайдай // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 1 (127). – С. 144–156.
 18. Економіка підприємства : навч. посіб. / [Ліпич Л. Г., Буняк Н. М., Геліч Н. В. та ін.] ; за заг. ред. Л. Г. Ліпич. 2-ге вид., перероб. і доп. – Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2014. – 608 с.
 19. Економічний аналіз: Навчально-методичний посібник / Уклад. Г.І. Андреева. – Суми: УАБС, 2007. - 230 с.

20. Загорулько В. М. Стратегічний маркетинг : Методичні вказівки / В. М. Загорулько, О. В. Коваленко, О. В. Хмельницька – К. : Вид-во Нац. авіац. ун-ту «НАУ-друк», 2009. – 64 с.
21. Карпіщенко, О.І. Стратегічне планування [Текст]: навч. посіб. / О.І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко. - Суми: СумДУ, 2013. - 446 с.
22. Коваленко К. А. Дослідження методів конкурентного аналізу / К. А. Коваленко // Управління розвитком. – 2012. - №11. – С. 84 – 87.
23. Кононова О. Є. Дослідження етапів еволюції та шкіл стратегічного управління / О. Є. Кононова // Технологический аудит и резервы производства. - 2016. - № 5(4). - С. 24-29. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2016_5\(4\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2016_5(4)_6).
24. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер / Пер. с англ. / Под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2010. – 752 с.
25. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст]: пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг [и др.]. - М.: Издат. дом «Вильямс», 2015. - 752 с.
26. Кулик А.В. Теорія економічного аналізу: навч. посібник. / А.В. Кулик – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. - 452 с.
27. Ломовських Л. О. Вплив чинників маркетингового макросередовища на аграрний ринок [Текст] / Л. О. Ломовських // Економічний аналіз: зб. наук. праць / В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2014. – Том 18. – № 3. – С. 65-69.
28. Мандражи З. Р. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством / З. Р. Мандражи // Економічний аналіз : зб. наук. праць ТНЕУ. – 2015. – Т. 20. – С. 251–256.
29. Маркетинг: навчальний посібник / Є. О. Балацький, А. Ф. Бондаренко. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 397 с.
30. Мескон М., Хедоури М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Хедоури; пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - 702 с.

31. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Апельстрэнд, Дж. Лэмпел - М.: Книга по Требованию, 2017. - 330 с. - URL: <https://www.bookvoed.ru/files/3515/46/25/0.pdf>
32. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія / В. В. Москаленко, М. Д. Годлевський. – Харків: Видавництво «Точка», 2018. – 208 с.
33. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 454 с. - URL: <https://online.kz/wp-content/uploads/2012/.pdf>
34. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. - М.: МО, 1993. - 356 с.
35. Сененко И. А. Влияние факторов среды на формирование системы управления предприятием / И. А. Сененко, В. В. Щепак // Бізнес Інформ. – 2015. – № 3. – С. 265–270.
36. Середа Н. М. Дослідження маркетингового середовища авіакомпаній [Електронний ресурс] / Н. М. Середа // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2015. - Вип. 11(4). - С. 63-66. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_11\(4\)__16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_11(4)__16)
37. Скібіцька Л. Антикризисный менеджмент / Л. Скібіцька, В. Матвеев, В. Щелкунов, С. Подреза. – К. : ЦУЛ, 2014. – 584 с.
38. Сливотски А., Моррисон Д. Маркетинг со скоростью мысли. – М.: Изд-во Эксмо, 2003. – 448с.
39. Тесленок І. М. Управління підприємством на основі стратегічного аналізу зовнішнього середовища: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / І. М. Тесленок; Приазовський державний техн. ун-т. – Маріуполь, 2009. – 21 с.

40. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. - М.: Банки и биржи, 1998. - 42 с.
41. Томпсон-мл. А.А, Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание. - Киев: Вильямс, 2006. - 926 с.
42. Штефанич Д. Маркетинговий аналіз / Д. Штефанич, О.Братко, О.Дячун, Н.Лагоцька, Р. Окрепкий. За заг. ред. доктора економічних наук, професора Д.А. Штефанича. – Тернопіль: Економічна думка, 2011, - 267 с.
43. Cateora, Ph. International Marketing [Текст] / Ph. Cateora – IL, Homewood: Irwin, 1987
44. Griffin, R.W. Management [Текст] / R.W. Griffin. – Boston: Houghton Mifflin Company etc., 1993.
45. Gronroos, K. Service Marketing [Текст] / K. Gronroos. - New York: Macmillan/Lexington Books, 1990.
46. Kotler, Ph. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control [Текст] / Ph. Kotler. – NJ, Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.
47. Державна служба статистики України (офіційний сайт) - URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
48. ТДВ «Яготинський маслозавод» (офіційний сайт) - URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>

ДОДАТКИ

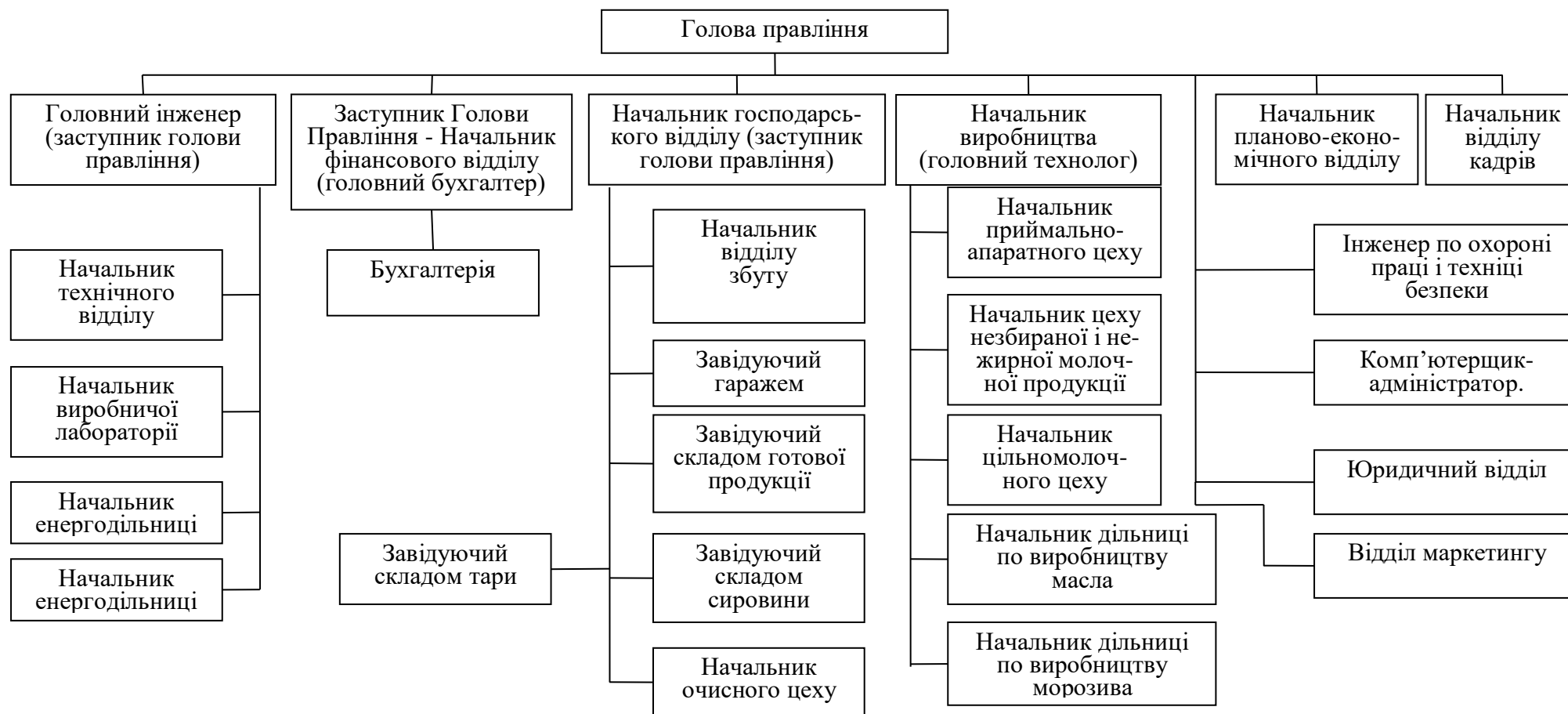
Додаток А

Характеристика методів аналізу факторів макросередовища

Назва методу	Автор	Фактори, що розглядаються	Зміст методики	Переваги та недоліки
1	2	3	4	5
PEST-аналіз (STEP-аналіз)	–	Політичні Економічні Соціальні Технологічні	Аналіз виконується за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформляються у вигляді матриці, підметом якої є фактори макросередовища, присудком – сила їх впливу, що оцінюється в балах, рангах та інших одиницях вимірювання.	Перевага: при його застосуванні досліджується фактор за фактором, і, таким чином, створюється цілісна характеристика зовнішнього середовища. Недолік: більшість елементів, що розглядаються, важко представити в кількісному вимірі, через що можуть виникнути труднощі при оцінці їхнього впливу та динаміки змін.
STEEP PESTLE STEEPLE	–	4+Природні 5+Правові 6+Етнічні	Система оцінки, як і в попередньому методі, оскільки дані методи є його різновидами.	Переваги та недоліки такі ж, як і у попереднього методу.
TEMPLES	А. М. Гершун	Технологічні Економічні Ринкові Політичні Законодавчі Екологічні Суспільні	Розширена модель оцінки факторів макросередовища, аналогічна двом попереднім.	Переваги: комплексний підхід; проведення окремої оцінки політичних та законодавчих факторів; введення на розгляд ринкових факторів. Недоліки: аналогічні попереднім методам.
«5×5»	А. Х. Меском	Інформацією про які володіє підприємство. Найбільш небезпечні. Відомі підприємству із планів конкурентів. Найбільш важливі для досягнення цілей. Фактори, які, змінюючись, могли б стати позитивними.	На основі зібраної інформації про зовнішнє середовище та прогнозу його майбутнього стану визначають 5 факторів за кожним із 5 пунктів.	
Матриця «імовірність посилення фактора – вплив фактора на підприємство»	Дж. Х. Вільсон	Усі можливі фактори	Для кожного з факторів визначають його вплив на підприємство та ймовірність посилення, після чого формують таблицю, на основі якої й визначають значущість фактору. До уваги беруться чинники з високим та середніми значеннями показників, а також високим значенням одного та низьким другого. Інші фактори можуть не розглядатися.	

SWOT-аналіз	К. Ендрюс	Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози	Після визначення важливості факторів для виду діяльності та для підприємства у балах (1-3), спрямованості впливу (+/-) та ступеня значущості фактору для підприємства (як добуток попередніх трьох значень) або за допомогою матриці Дж. Вільсона результати подаються у вигляді матриці	<p>Переваги: простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, гнучкість і наявність безлічі варіантів, спільне вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів, а також те, що він може розглядатися стосовно як усього підприємства, так і його структурних підрозділів чи у розрізі окремих видів продукції.</p> <p>Недолік: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз.</p>
-------------	-----------	---	--	---

Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод»



Фінансова та оперативна звітність
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019 р.

Підприємство <u>Товариство з обмеженою відповідальністю «Вітовський м'ясозавод»</u> Територія <u>КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ</u> Організаційно-правова форма господарювання <u>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ</u> Вид економічної діяльності <u>Перероблення м'яса, виробництво масла та сиру</u> Середня кількість працівників <u>898</u> Одиниця виміру : тис. грн. Адреса <u>07200 Київська область, Яготинський р-н м. Яготин вул. Шевченка, буд. 213, т. (04575) 5-59-88</u> Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	Коды 2020 01 01 00446003
	за КОАТУУ	3225510100
	за КОПФГ	250
	за КВЕД	10.51

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2019 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	1000	-	-
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Нематеріальні капітальні інвестиції	1003	-	-
Основні засоби	1010	218956	288984
первісна вартість	1011	389792	497008
знос	1012	172836	208024
інвестиційна нерухомість	1013	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	77225	77225
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	294181	366209
II. Оборотні активи	1100	122105	111350
Залишки	1101	31510	70728
Виробничі запаси	1102	4279	6042
Незавершене виробництво	1103	64448	30856
Готова продукція	1104	1868	3724
Товари	1110	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	265378	315882
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8154	8745
з бюджетом	1135	24	37
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	233296	380464
інші поточні дебіторська заборгованість	1155	418	913
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	13430	33152
Готівка	1166	14	23
Витрати майбутніх періодів	1170	884	187
інші оборотні активи	1190	3087	1011
Усього за розділом II	1195	666776	851741
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	960957	1217950

Позитв	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (щойновий) капітал	1400	3797	3797
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	397186	450918
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	400983	454715
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	201670	163493
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	201670	163493
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	75964	154819
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	116092	155939
розрахунками з бюджетом	1620	11153	13066
у тому числі з податку на прибуток	1621	8733	9087
розрахунками зі страхування	1625	841	1266
розрахунками з оплати праці	1630	2918	4645
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	594	1789
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	124334	215919
Поточні забезпечення	1660	5976	9567
Процеси майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	20432	42732
Усього за розділом III	1695	358304	599742
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утраченими для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	960957	1217950

Генеральний директор

(підпис)

Сіренко Олександр Олександрович

Головний бухгалтер

(підпис)

Каліній Оксана Олександрівна

Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю
«Яготинський маслозавод»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Код		
2020	01	01
00446003		

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

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3201672	2706103
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2342351)	(2052854)
Валовий прибуток	2090	859321	653249
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	5034	3220
Адміністративні витрати	2130	(26531)	(22668)
Витрати на збут	2150	(446501)	(363425)
Інші операційні витрати	2180	(23454)	(10940)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	367869	259436
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	5477	3382
Інші доходи	2240	116	619
Фінансові витрати	2250	(62482)	(62046)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(1421)	(688)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	309559	200703
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-55827	-36180
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	253732	164523
збиток	2355	(--)	(--)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1944364	1763122
Витрати на оплату праці	2505	109285	74980
Відрахування на соціальні заходи	2510	23122	16408
Амортизація	2515	37373	27668
Інші операційні витрати	2520	417386	343904
Разом	2550	2531530	2226082

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Генеральний директор

(підпис)

Сіренко Олександр Олександрович

Головний бухгалтер

(підпис)

Каплій Оксана Олександрівна

ВІДОМІСТЬ (зведена)

Обсяг продажу за товарними групами за 2018 рік, тис, грн

		січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	Оборот
1	Масло «Яготинське»	30364,55	26443,15	21618,32	24054,44	22976,26	19645,08	18025,03	19195,22	21832,1	21770,75	22945,59	28661,77	277531,3
2	Сир «Бринза»	8859,618	9816,033	9907,12	13025,46	13894,51	14867,65	17666,26	17434,82	12951,1	10156,22	8492,481	11331,05	148402,3
3	Сир «Яготинський Домашній»	18605,01	17871,67	16181,91	18959,14	16356,65	13330,32	12675,98	12073,69	11946,36	16103,83	17282,39	21255,83	192643,7
4	Сир «Російський»	24028,41	23133,34	21741,01	26888,36	18195,12	14906,69	15430,9	14636,22	18334,54	19666,46	21731,72	26286,07	244979,8
5	Сир «Аدیгейський»	18897,79	18356,85	18889,43	19238,9	19618,12	18850,39	19334,64	18334,54	18850,39	18937,76	18753,73	19928,56	227990,2
6	Масло «Шоколадне»	20849,66	18666,36	18169,09	18684,02	18081,73	13365,64	11601,53	10426,69	12208,46	14299,75	16387,32	22277,31	195018,5
7	Ряжанка з печі 4%	3201,062	3178,755	3371,153	3908,382	4667,751	3510,572	3466,888	4078,473	3528,232	2938,954	3248,465	3899,087	42996,84
8	Ряжанка 2,5%	4112,863	3737,361	3790,34	4711,436	4340,581	4078,473	3890,722	4868,514	4196,514	3790,34	3274,49	4619,419	49411,05
9	Простокваша з печі 2,5%	1755,751	1790,141	1921,195	1977,892	2279,037	2178,656	2065,261	2314,357	2204,68	1921,195	2056,896	2087,568	24552,63
10	Десерти сиркові	1641,427	1728,797	1934,207	1589,378	2160,996	1672,1	1554,058	2087,568	1895,17	2160,996	1829,178	2144,265	22400
11	Молоко пряжене	10444,35	9671,966	10601,43	13038,47	13190,9	10832,86	9746,323	8619,817	8082,589	8605,875	8649,56	10806,84	122291
12	Закваска з наповнювачем в асортименті	1497,361	1396,979	1458,324	1414,639	1414,639	1231,535	1039,137	995,4522	1231,535	1427,651	1427,651	1641,427	16177,26
13	Сир «Любительський»	11907,32	11732,58	12130,39	15194,82	14352,73	12662,97	13959,57	12954,82	13221,58	12452,91	9929,427	13056,13	153555,2
14	Молоко 2,5%	12807,04	11701,91	11667,52	13400,96	13221,58	9947,087	8309,377	6658,655	6759,037	10151,57	12256,8	13326,61	130207,2
15	Сметана 15% та 20%	10169,23	9785,361	8474,821	6737,659	5152	4628,714	3978,091	3965,079	5401,095	7851,153	8715,552	12182,44	87041,19
16	Закваска в асортименті	3663,004	3440,863	3353,494	3855,402	4230,904	2964,979	2633,162	2589,477	2816,265	2925,942	3099,751	3999,469	39572,71
17	Сироватка пастеризована	2969,626	2895,27	2938,954	2851,585	3091,386	3122,058	3279,137	2777,228	2698,224	2759,568	2999,369	3309,809	35691,28
18	Масло «Солодкове ршкове»	17177,36	19098,56	19998,27	21330,19	21675,02	21090,39	20155,35	20120,96	19221,24	19797,51	18269,48	17356,75	235290,1
19	Йогурти	1602,39	1568	1607,037	1541,046	1480,631	1488,996	1475,983	1532,68	1646,075	1493,643	1545,693	1641,427	18622,67
20	Йогурти «Малютка»	5907,651	4606,406	7378,987	9169,128	6959,801	4021,776	3227,087	3017,029	4493,012	5117,61	6200,431	9300,182	69400,03
21	Сметана 21%	9047,369	9016,697	9343,867	10492,68	7051,817	5824,929	4637,079	5178,954	6575,933	7916,215	9204,448	10147,85	94437,84
22	Молоко 3,2%	10078,14	9012,049	8405,112	8392,099	8733,211	10960,2	12925,08	14239,34	14972,68	13933,54	11649,86	13846,17	137145,6
23	Ряжанка 4%	5069,278	4532,05	5274,689	4920,564	5244,016	4602,689	4431,668	4253,211	4200,232	4431,668	5025,593	5558,174	57545,69
24	Десерти сиркові в глазури	7763,784	7488,664	7165,211	8937,693	7003,485	5763,585	5178,954	6074,025	5454,074	6192,066	6929,128	9248,132	83198,8
														2706103