

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

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

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ольга ПЄТУХОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

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

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

Бартенєва Діана Василівна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент: \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2024 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕСТУХОВА  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Бартеньєвої Діани Василівни

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

1. Тема роботи: Перспективи розвитку господарського портфеля підприємства керівник проекту (роботи) Розумей С. Б., к.е.н., доцент кафедри маркетингу  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.12.2023 р. № 1004-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 03.06.2024 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. Теоретичне підґрунтя оцінювання господарського портфеля підприємства. Розділ 2. Дослідження перспективних змін у структурі та складі господарського портфеля підприємства. Розділ 3. Обґрунтування пропозицій та маркетингових заходів щодо перспективного розвитку господарського портфеля ТОВ «Пирятинський сир завод». Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу: Основні показники діяльності ТОВ «Пирятинський сир завод» за 2021-2022 роки; Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ за 2021-2022 рік; Адаптована матриця БКГ за 2021 рік; Адаптована матриця БКГ за 2022 рік; Структура господарського портфеля за результатами адаптованої матриці БКГ; Розрахунок показників для побудови матриці Дібба-Сімкіна за 2021-2022 рік; Матриця Дібба-Сімкіна за 2021 рік; Матриця Дібба-Сімкіна за 2022 рік; Структура господарського портфеля за результатами матриці Дібба-Сімкіна за обсягом реалізації продукції; Напрямки поліпшення структури господарського портфеля підприємства; Очікувані результати від впровадження заходу; Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.
6. Дата видачі завдання 20.12.2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел	25.12.2023 - 19.01.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	22.01.2024 - 09.02.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичне підґрунтя оцінювання господарського портфеля підприємства»	12.02.2024 - 29.03.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження перспективних змін у структурі та складі господарського портфеля підприємства»	01.04.2024 - 03.05.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Обґрунтування пропозицій та маркетингових заходів щодо перспективного розвитку господарського портфеля ТОВ «Пирятинський сир завод»	06.05.2024 - 24.05.2024	Виконано
6.	Висновки. Списки використаних джерел	27.05.2024 - 28.05.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	29.05.2024 - 31.05.2024	Виконано

**Здобувачка** \_\_\_\_\_ Діана БАРТЕНЬЄВА  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_ Світлана РОЗУМЕЙ  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Бартеньєва Д.В.* Перспективи розвитку господарського портфеля підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

У кваліфікаційній роботі представлені методичні підходи щодо розвитку господарського портфеля підприємства.

В роботі визначено теоретичне підґрунтя та оцінено господарський портфель підприємства, визначено його сутність та основні складові, а також розглянуто методичні підходи до удосконалення структури господарського портфеля підприємства.

В роботі наведена маркетингова характеристика ТОВ «Пирятинський сир завод». Здійснювалось дослідження господарського портфеля ТОВ «Пирятинський сир завод», у розрізі асортиментних груп. Дослідження господарського портфеля підприємства здійснювалось за допомогою адаптованої матриці БКГ та методом Дібба-Сімкіна.

Було розглянуто основні напрямки поліпшення бізнес-портфеля та маркетингові заходи для удосконалення господарського портфеля ТОВ «Пирятинський сир завод», досліджено вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

Робота містить 82 сторінки основного тексту, 23 таблиці, 15 рисунків та 45 використаних джерел.

*Ключові слова:* господарський портфель, структура господарського портфеля, адаптована матриця БКГ, метод Дібба-Сімкіна, збалансованість господарського портфеля.

## ANNOTATION

Bartenieva *D.V.* Prospects for the development of the business portfolio of the enterprise.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 075 "Marketing". - National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The qualification work presents methodical approaches regarding the prospects for the development of the business portfolio of the enterprise.

The paper analyzed the theoretical background and evaluation of the business portfolio of the enterprise, defined its essence and main components, and also considered methodical approaches to improving the structure of the business portfolio of the enterprise.

Also, the marketing characteristics of "Pyryatynsky cheese factory" LLC are given. A study of the business portfolio of "Pyryatynskyi cheese factory" LLC was carried out, in terms of assortment groups. The study of the business portfolio of the enterprise was carried out using the adapted BKG matrix and the Dibb-Simkin method.

The main directions for improving the business portfolio and marketing measures to improve the economic portfolio of "Pyryatynskyi cheese factory" LLC were considered, the impact of the proposed measure on the performance of the enterprise was investigated.

The work contains 82 pages of the main text, 23 tables, 15 figures and 45 used sources.

*Key words:* business portfolio, structure of the business portfolio, adapted BKG matrix, Dibb-Simkin method, balance of the business portfolio.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Бартенєва Д.В. Перспективи розвитку господарського портфеля підприємства. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті*: матеріали 90 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів (11-12 квітня 2024 р.). Київ: НУХТ 2024. Ч.3. С.184.

2. Бартенєва Д.В., Розумей С.Б. Управління господарським портфелем підприємства у цифрову еру. *Перспективи стабільного економічного розвитку та соціальних комунікацій в умовах сучасних викликів: вітчизняні реалії та світовий досвід*: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (25-26 квітня 2024 р.). Кам'янське: ДДТУ 2024. С. 56.

3. Бартенєва Д.В., Розумей С.Б. Оцінка ефективності бізнес-портфеля. *Перспективи стабільного економічного розвитку та соціальних комунікацій в умовах сучасних викликів: вітчизняні реалії та світовий досвід*: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (25-26 квітня 2024 р.). Кам'янське: ДДТУ 2024. С. 58.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретичне підґрунтя та оцінювання господарського портфеля підприємства.....	10
1.1. Сутність та основні складові господарського портфеля підприємства.....	10
1.2. Методичні підходи до удосконалення структури господарського портфеля підприємства.....	14
Розділ 2. Дослідження перспективних змін у структурі та складі господарського портфеля підприємства.....	29
2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «Пирятинський сир завод».....	29
2.2. Оцінювання господарського портфеля підприємства з використанням адаптованої матриці БКГ.....	36
2.3. Аналіз структури господарського портфеля підприємства за допомогою матриці Дібба-Сімкіна.....	45
Розділ 3. Обґрунтування пропозицій та маркетингових заходів щодо перспективного розвитку господарського портфеля ТОВ «Пирятинський сир завод».....	58
3.1. Основні напрями поліпшення структури господарського портфеля підприємства.....	58
3.2. Розроблення безлактозної лінійки «ЛактоВільна» для ТОВ «Пирятинський сир завод».....	60
3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.....	62
Висновки.....	73
Список використаних джерел.....	77
Додатки.....	81

## ВСТУП

*Актуальність і практична значущість теми.* Аналіз і оцінка господарського портфеля підприємства мають важливе значення для прийняття ефективних управлінських рішень. Цей процес включає в себе оцінку якісної і кількісної структури асортименту товарів і його частоти оновлення, щоб забезпечити належний рівень обґрунтованості товарної політики на сучасному підприємстві.

Належне задоволення потреб покупців значною мірою залежить від правильного формування господарського портфелю підприємства, що сприяє підвищенню прибутків, покращенню конкурентних позицій і збільшенню економічної стабільності підприємства. Управління діяльністю та стратегією розвитку компанії вимагає ефективного формування господарського портфеля, від якого залежать результати роботи організації в короткостроковому та довгостроковому плані.

Проблемам дослідження та оптимізації господарського портфеля підприємства присвячені праці відомих вчених, серед яких: Ансофф І., Букерсея Ф., Дійапа А., Довгань Л.Е., Котлера Ф., Липчук В.М., Мескона М., Наливайко А.П., Онищенко О.М. та інші. У їхній дослідженнях приділяється увага характеристиці, класифікації, структурі та критеріям оцінки господарського портфеля. Однак, враховуючи велику кількість наукових та практичних робіт, важливо зосередитися на методах, які дозволяють адаптуватися до конкретної ситуації в компанії

*Метою* кваліфікаційної роботи є обґрунтування пропозицій та маркетингових заходів щодо перспективного розвитку господарського портфеля підприємства.

Для досягнення поставленої мети були виконані та вирішені наступні завдання:

– дослідити сутність, класифікацію та основні складові господарського портфеля підприємства;

- визначити методичні підходи для покращення структури господарського портфеля підприємства;
- навести маркетингову характеристику ТОВ «Пирятинський сир завод»;
- провести оцінку господарського портфеля підприємства за допомогою адаптованої матриці БКГ;
- здійснити аналіз структури господарського портфеля підприємства з використанням матриці Дібба-Сімкіна;
- розробити маркетинговий захід з удосконалення структури господарського портфеля ТОВ «Пирятинський сир завод»;
- визначити, як запропонований захід впливає на показники підприємства.

*Об'єктом дослідження* є господарський портфель ТОВ «Пирятинський сир завод».

*Предметом дослідження* є теоретичні положення, методичні підходи та практичні пропозиції щодо оцінювання структури господарського портфеля підприємства.

*Інформаційною базою дослідження* є матеріали монографій, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичні матеріали, підручники та навчальні посібники, а також матеріали фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сир завод».

*Методами дослідження* у кваліфікаційній роботі виступили польові та кабінетні методи дослідження, а також використовувалася адаптована матриця БКГ та матриця Дібба-Сімкіна.

*Структура і обсяги роботи.* Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Повний обсяг роботи – 82 сторінки, включаючи 23 таблиці та 15 рисунків. Список використаних джерел складається з 45 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТТЯ ОЦІНЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

### **1.1. Сутність та основні складові господарського портфеля підприємства**

Формування господарського портфеля є ключовим етапом при розробці стратегії та розвитку диверсифікованих підприємств. Склад цього портфелю визначає успішність підприємства як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі, оскільки він відображає напрямки стратегічних рішень та заходів.

Необхідність формування та управління бізнес-портфелями зумовлена розширенням діяльності сучасних підприємств. Так, до початку 1960-х років у країнах із розвинутою ринковою економікою більшість середніх і майже всі великі підприємства перетворилися на корпорації, що випускають широкий асортимент продукції і виходять на численні товарні ринки.

Під бізнес-портфелем компанії розуміють сукупність окремих напрямків бізнес-діяльності.

Господарський портфель повинен враховувати можливості підприємства та зовнішнє середовище. Аналіз господарського портфелю дозволяє підприємству визначити, які напрямки розвивати та в якому обсязі, а також які напрямки слід припинити. При розробці стратегії розвитку, господарський портфель може бути розширений шляхом включення нових видів діяльності [38].

Господарський портфель представляє собою комплексну єдність самостійних господарських підрозділів, видів діяльності або продукції, яка виходить за межі простої суми їхніх компонентів.

Аналіз бізнес-портфеля – важливий інструмент стратегічного управління, що розкриває взаємозв'язок окремих компонентів бізнесу. Він

показує, що бізнес-портфель загалом набагато важливіший, ніж проста сума його компонентів, і має більше значення для компанії, ніж стан її окремих компонентів. За допомогою аналізу бізнес-портфеля можна збалансувати найважливіші чинники бізнесу, такі як ризик, грошовий потік, відновлення і спад окремих видів діяльності організації [39].

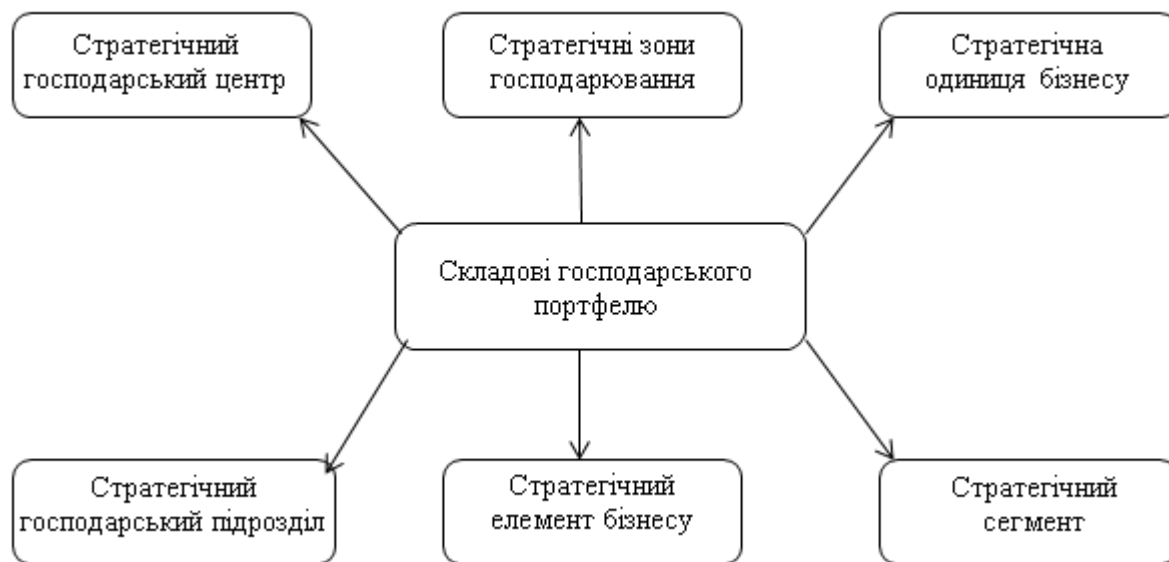


Рис. 1.1. Основні складові господарського портфелю

*Джерело: [22]*

Розглянемо більш детально кожну складову господарського портфеля підприємства.

СПП (СБО чи СЗГ) – це самостійні відділення чи підрозділи, які відповідають за певну асортиментну групу або окремий товар підприємства, зосереджуючи свою діяльність на конкретному ринку.

Кожен з них характеризується наступним:

- чіткою орієнтацією та відповідною стратегією;
- визначеним цільовим ринком;
- чітко визначеними конкурентами та конкурентними перевагами;
- очолюється керівником, який несе повну відповідальність за координацію всіх функцій в стратегічний план [22].

Також існує кілька підходів до формування господарського портфелю підприємства, і вчені відрізняються у виборі одиниць аналізу для

комплектації портфелю. Ці одиниці можна умовно розподілити на декілька груп. Перша група включає аналіз об'єктів зовнішнього середовища, друга об'єкти внутрішнього середовища, а третя – це поєднання характеристик перших двох груп.

Перша група стратегічного аналізу охоплює стратегічну зону господарювання (СЗГ).

Управлінська цінність СЗГ полягає в тому, що вона дозволяє компаніям з різноманітним бізнесом раціоналізувати організацію цих різнорідних сфер та зменшити складність стратегічного планування [10].

Друга група стратегічного аналізу, яка складає господарський портфель підприємства, включає:

- стратегічний господарський підрозділ (СГП) – самостійна структурна одиниця організації, яка спрямована на конкретну стратегічну сферу управління (сферу бізнесу). Кожен стратегічний господарський підрозділ має власних конкурентів, ресурси та самостійно розроблену стратегію розвитку, що узгоджується із загальною стратегією організації. Управління СГП здійснюється керівником, який відповідає за його розвиток;

- стратегічна одиниця бізнесу – це невеликий підрозділ компанії, що володіє значною самостійністю. Він самостійно планує свою діяльність і розробляє конкурентну стратегію, спрямовану на визначений сегмент ринку. Він відповідає за стратегічні позиції компанії в цьому сегменті та має власних конкурентів і керівників, які несуть персональну відповідальність за результати його діяльності. Іншими словами, у нього є власні можливості для майбутнього зростання виробництва та прибутковості, для яких потрібен незалежний стратегічний підхід;

- стратегічний господарський центр (СГЦ) – найменша організаційно оформлена виробнича та управлінська одиниця, здатна встановити порядок обліку доходів, витрат та інвестицій і сформулювати незалежні продуктові та товарні стратегії (або "портфелі") та конкретні види "стратегічних наборів";

– стратегічний елемент бізнесу (СЕБ) – напрямки бізнесу, які мають свою власну місію та цілі і можуть плануватися незалежно від інших бізнес-підрозділів [38].

Третя група аналізу охоплює стратегічний сегмент, що представляє собою специфічний напрямок діяльності підприємства. Цей сегмент визначається унікальною комбінацією ключових факторів успіху, які виникають в результаті оцінки наявних і потенційних ресурсів протягом визначеного періоду. Основна особливість стратегічного сегмента полягає в тому, що він, з одного боку, є складовою внутрішнього середовища, а з іншого боку, включає елементи зовнішнього середовища [26].

Розглянемо більш детальнішу сутність саме СГЗ, СГО, СГП, а також прослідкуємо взаємозв'язок між цими поняттями та окреслимо маркетингові рішення щодо господарського портфеля підприємства.

«Стратегічна зона господарювання» (СЗГ) передбачає розділ ринку на кілька зон, враховуючи рівень конкуренції в них зараз та у майбутньому. Ці зони можуть бути регіональними (наприклад, локальний ринок) або глобальними (наприклад, міжнародний ринок). Для кожної зони визначають конкретні стратегії, відповідні її особливостям, з метою досягнення поставлених цілей [7].

«Стратегічний господарська одиниця» (СГО) – це автономна функціональна одиниця в межах підприємства чи організації, відповідальна за розробку та реалізацію стратегічних цілей та завдань. СГО може бути структурним підрозділом (наприклад, відділ чи департамент) або функціональною групою співробітників. Кожна СГО керує своїм власним стратегічним господарським портфелем та розробляє власні стратегії та маркетингові рішення [38].

«Стратегічний господарський портфель» (СГП) – це комплекс стратегічних бізнес-одиниць, категорій продуктів чи послуг. Кожна бізнес-одиниця або категорія може мати свою унікальну стратегію та конкурувати на ринку незалежно від інших. Стратегічний господарський портфель

визначає значущість та прибутковість кожної одиниці, спираючись на прийняття рішень щодо розподілу ресурсів та стратегічного розвитку [22].

Взаємодія між цими термінами полягає в тому, що стратегічна зона господарювання визначає межі операцій підприємства, тоді як стратегічна господарська одиниця відповідає за досягнення стратегічних цілей в цій зоні. Кожна господарська одиниця може мати власний стратегічний господарський портфель, який складається з різних бізнес-одиниць чи категорій.

Маркетингові рішення для господарського портфеля підприємства включають визначення пріоритетних напрямків розвитку, розподіл ресурсів між бізнес-одиницями та розробку стратегій продажу та маркетингу для кожної окремо. Мета бізнес-одиниць в межах господарського портфеля - займати вигідні позиції на ринку та сприяти досягненню загальних стратегічних цілей підприємства.

## **1.2. Методичні підходи до удосконалення структури господарського портфеля підприємства**

Зміни в економічному середовищі, зростаюча конкуренція та швидкі технологічні зміни ставлять підприємства перед необхідністю удосконалення структури свого господарського портфеля.

Покращення структури бізнес-портфеля підприємств є складним процесом, що потребує системного підходу та врахування різноманітних факторів.

Аналіз бізнес-портфеля підприємства (портфельний аналіз або портфоліо-аналіз) дає змогу виявити можливості та ризики компанії й ухвалити рішення щодо її подальшого розвитку (або скорочення, або припинення діяльності).

Найбільш відомими методичними підходами для удосконалення структури господарського портфеля є:

- матриця БКГ (модифікована та адаптована);
- матриця Мак-Кінсі;
- матриця Дібба-Сімкіна;
- ABC-аналіз.

Для кращого розуміння, розглянемо більш детально кожен із наведених вище методів.

Матриця БКГ (BCG) або матриця портфеля продуктів/бізнес-одиниць – інструмент стратегічного управління, який допомагає компаніям визначати, як розподілити ресурси між різними бізнес-одиницями чи продуктами для досягнення максимального ефекту [19].

Матриця портфельного аналізу BCG – це одна з найвідоміших і найпростіших матриць, розроблена Бостонською консультативною групою в 1960-х роках [18].

Матриця БКГ базується на двох основних показниках:

- ринкова частка продукту чи бізнес-одиниці. Вона вимірює, яку частку в ринковому сегменті утримує продукт чи бізнес-одиниця.
- темпи зростання ринку. Цей показник вказує на те, наскільки швидко зростає ринок, на якому діє продукт чи бізнес-одиниця [13, с. 127].

В класичній матриці БКГ шкала позначень іде по вертикалі (для темпів зростання ринків збуту) розташовується по зростаючій знизу до гори, а по горизонтів (для ринкової частки) – по зростаючій з права на ліво.

В даній матриці напрямок руху успішних СГП відбувається проти часової стрілки.

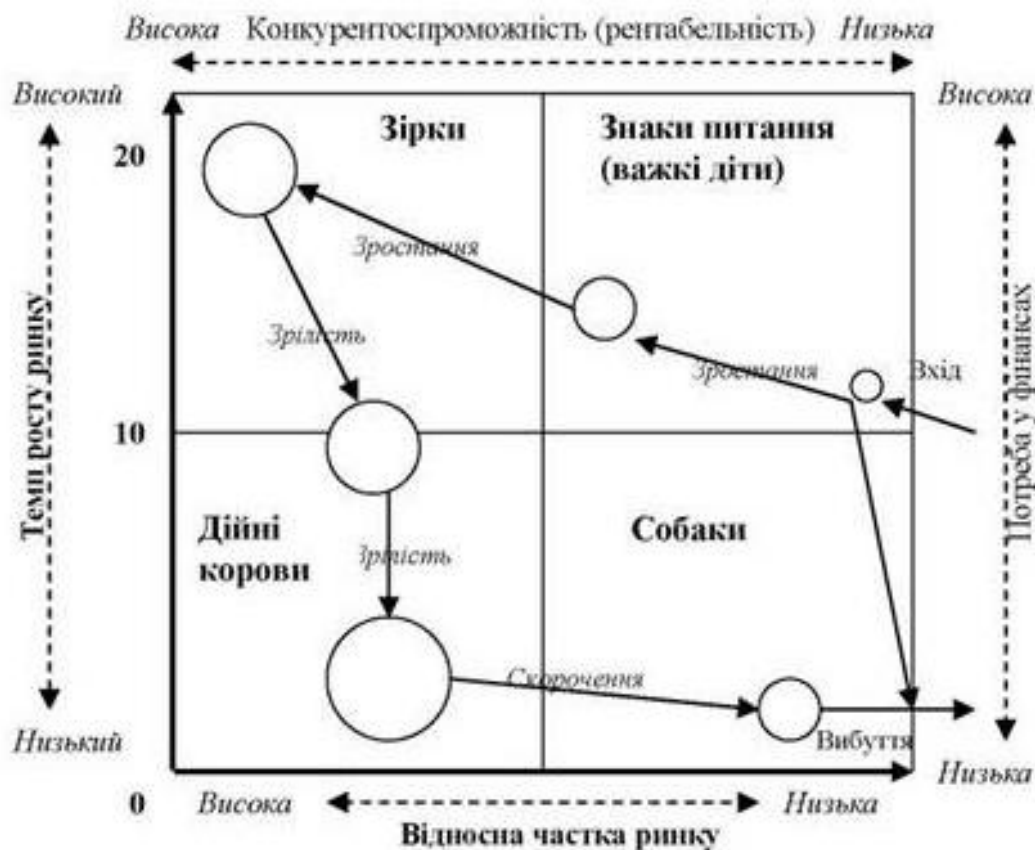


Рис. 1.2. Класична матриця БКГ

Джерело: [19]

Матриця БКГ є стандартним та універсальним інструментом для оцінки господарського портфеля організації. Однак у багатьох випадках класичне застосування цієї матриці ускладнюється відсутністю необхідних даних та складнощами визначення ряду параметрів, таких як частка ринку конкурентів. З цією проблемою на шляху розв'язування були створені та успішно використовуються видозмінені матриці, а саме: матриця БКГ модифікована та матриця БКГ адаптована.

Матриця БКГ модифікована є варіацією класичної матриці БКГ і базується на співвідношенні між темпами зростання обсягів продажів та рентабельністю продукції [22].

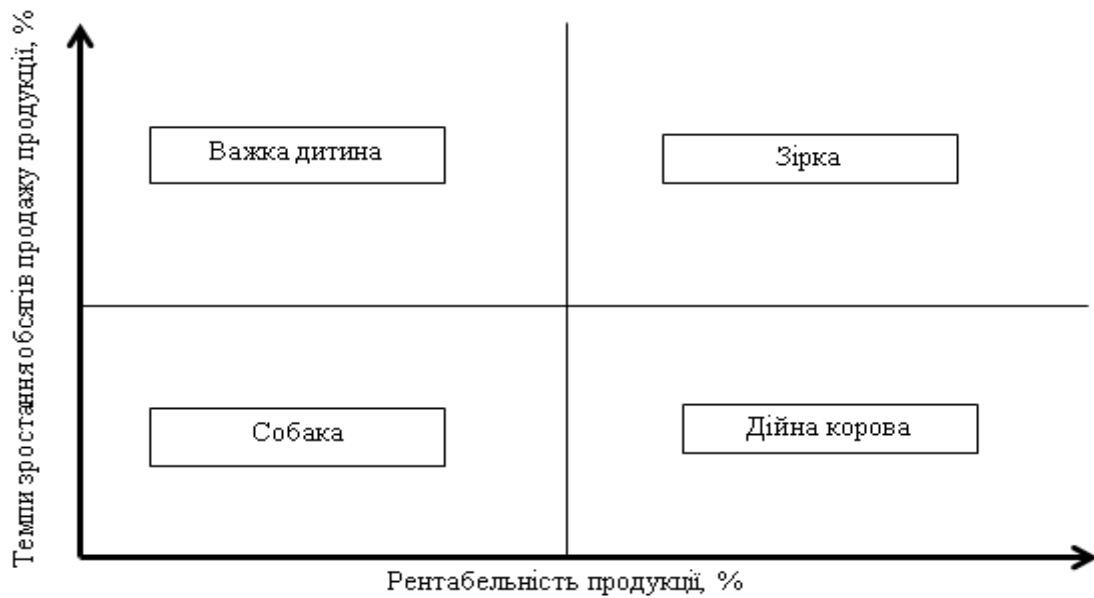


Рис. 1.3. Модифікована матриця БКГ

*Джерело:* [13, с. 131]

У модифікованій матриці BCG усі види діяльності поділено на чотири області. Для кожної з них пропонуються різні стратегії, які визначаються співвідношенням між рентабельністю інвестицій і часткою ринку компанії.

Адаптована матриця BCG є одним із варіантів класичної матриці BCG і будується на основі співвідношення зростання продажів порівняно з попереднім періодом і частки продажів СГП у загальному обсязі реалізації підприємства.



Рис. 1.4. Адаптована матриця БКГ

*Джерело:* [13, с. 131]

Загалом матриця BCG відображає модель життєвого циклу продукту, в якій він пройде через різні етапи свого розвитку.

Кожна стадія отримала власну умовну назву:

- введення на ринок (товари – «знаки питання»);
- зростання («зірки»);
- зрілість («дійні корови»);
- спад («собаки»).

Також, кожному стадію описують так:

- високі темпи зростання ринку/висока відносна частка сектору;
- низькі темпи зростання ринку/висока відносна частка сектору;
- високі темпи зростання ринку/мала відносна частка сектору;
- низькі темпи зростання ринку/мала відносна частка сектору [22].

Наведемо характеристику кожного квадранта матриці.

«Собака» – це продукт або бізнес з низькою часткою ринку в зрілій галузі, де вкладення нових коштів не є доцільним [21].

«Дійна корова» – продукт або бізнес з високою часткою ринку в повільно зростаючій галузі, який приносить більше грошей, ніж інвестується в нього, але має обмежений потенціал зростання.

«Знаки питання» – це продукт/бізнес із низькою часткою ринку зараз, але в перспективно зростаючій галузі. Його потенціал зростання вимагає уважного моніторингу.

«Зірка» – має високу частку ринку в швидко зростаючій галузі. Цей вид продукту готовий принести сильну віддачу від вкладених коштів. Він також має потенціал життєвого циклу продукту, яка може фінансувати майбутні інвестиції [18].

Також, до кожного СГП є свої маркетингові стратегії.

Маркетингові стратегії щодо «Знаків питання»:

- інтенсифікація зусиль (тобто, вкладання коштів у розвиток даного СГП);
- виключення даного СГП зі складу портфеля бізнесу підприємства.

Для продуктів у категорії «Зірка» часто використовується стратегія підтримання конкурентних переваг.

Для продуктів у категорії «Дійна корова» застосовуються такі стратегії:

- підтримання вже існуючого врожаю та стратегія «Збору урожаю».

Маркетингові стратегічні альтернативи щодо «Собак»:

- можлива стратегія «Збору урожаю»;
- стратегія елімінації (тобто, виключення з ринку);
- стратегія розвитку (дану стратегію на практиці застосовують досить рідко, оскільки для застосування даної стратегії ринок повинен мати потенціал до зростання) [19, 30].

Аналіз структури господарського портфеля компанії дозволяє оцінити рівень його збалансованості.

Товарний портфель розглядається, як збалансований, якщо виконуються наступні умови:

- частка стратегічних господарських одиниць у групі «Дійна корова» становить не менше 45-50%;
- частка СГП у групі «Зірка» складає не менше 20-30%;
- частка СГП у групі «Важкі діти» є не менше 15-20%;
- частка СГП у групі «Собака» не перевищує 5% [32].

Товарний портфель вважається незбалансованим у випадку, якщо:

- в асортиментному портфелі відсутні (або їхня частка є невеликою) товари, які є джерелами фінансування для компанії, а саме товари з групи «Дійна корова»;

- відсутні чи недостатньо нових товарів з групи «Важкі діти» [32].

Саме матриця БКГ допомагає компаніям раціонально розподіляти інвестиції в портфель та приймати обґрунтовані рішення в управлінні.

Матриця Бостонської консультативної групи має значення та переваги такі як:

- аналіз господарського портфеля підприємства (портфельний аналіз або портфоліо-аналіз) дає змогу виявити можливості та ризики компанії й

ухвалити рішення щодо її подальшого розвитку (або скорочення, або припинення діяльності).

- забезпечення порівняльного аналізу конкурентних позицій стратегічних господарських одиниць у господарському портфеля підприємства;

- раціональний розподіл фінансових ресурсів компанії;

- визначення стратегії подальшого розвитку для стратегічних господарських одиниць;

- простота використання, оскільки визначення ринкової частки та темпів росту ринку не вимагає великих зусиль [18].

Також, в даній матриці є і свої недоліки такі як:

- обмеженість, оскільки матриця враховує лише два чинники – ринкову частку і темп зростання ринку, залишаючи поза увагою інші важливі аспекти, які можуть вплинути на стратегічний стан і розвиток підприємства;

- обмежені стратегічні альтернативи, які пропонує матриця для кожної її частини. Невірний вибір стратегії може мати негативні наслідки для підприємства [18].

Матриця БКГ допомагає компаніям приймати стратегічні рішення щодо розподілу ресурсів, інвестування в перспективні продукти та звільнення від неефективних.

Типовим методом багатофакторного портфельного аналізу є матриця Мак-Кінсі.

Матриця Мак-Кінсі, також відома як матриця/модель атрактивності-конкурентоспроможності, є інструментом стратегічного аналізу, який допомагає компаніям зрозуміти своє положення на ринку порівняно з конкурентами та визначити стратегічні напрямки розвитку [17].

На відміну від двофакторної матриці BCG, матриця Мак-Кінсі є більш детальною, багатофакторною матрицею, яку запропонували консалтингова компанія Мак-Кінсі та компанія «General Electric» у Сполучених Штатах Америки.

При побудові цієї матриці використовуються два фактори: привабливість ринку та конкурентоспроможність СГП. Однак кожен з цих факторів характеризується кількома показниками, а не одним (як у матриці БКГ).

У матриці Мак-Кінсі фактор "відносної частки ринку" з матриці БКГ трансформується у багатофакторну концепцію "конкурентоспроможності компанії", або, іншими словами, "стратегічна позиція компанії" (горизонтальна вісь). Фактор "темпи зростання ринку" трансформується у "привабливість ринку" на вертикальній вісі. Це призводить до того, що матриця тепер містить не чотири, а дев'ять квадрантів і відображає довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СЗГ компанії в цій галузі. Ця методика називається "привабливість-конкурентоспроможність" [13, с. 132-133].



Рис. 1.5. Матриця Мак-Кінсі

Джерело: [4]

Саме аналіз спочатку визначає для кожного ринку фактори, які найкраще відповідають характеристикам ринку, та об'єктивно оцінює їх за

трьома рівнями: високим, середнім та низьким, а потім визначає фактори, які характеризують конкурентну позицію компанії, використовуючи ті ж рівні для кожного ринку.

Для кожного підрозділу, залежно від його позиції в матриці, визначається відповідна маркетингова стратегія.

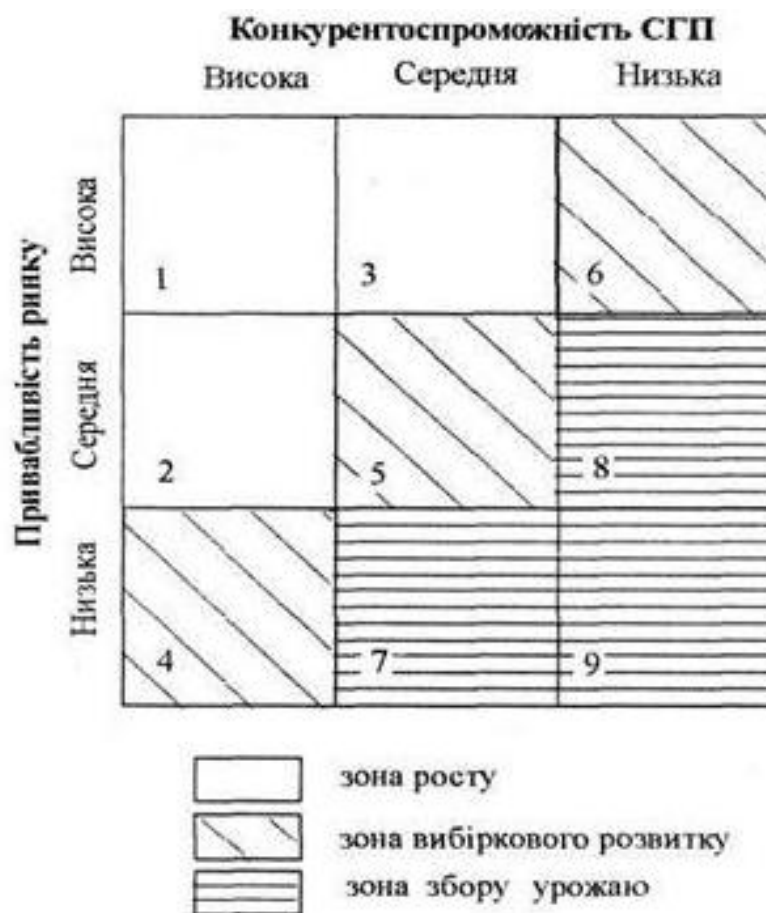


Рис. 1.6. Виділення стратегічних зон у матриці "Мак Кінсі"

*Джерело: [17]*

Перша стратегічна зона - це зона зростання, яка охоплює квадрати 1, 2 і 3. Зона зростання характеризується перспективним ринком та високою конкурентоспроможністю [17].

Квадрат один включає стратегічні бізнес-підрозділи, що працюють на перспективних ринках і мають сильну конкурентну позицію на них.

До квадрату 2 входять ті СГП, які також мають сильні конкурентні позиції, але працюють на помірно привабливих ринках.

Та квадрант три включає СГП, які середні в конкурентних позиціях, та

діють на привабливому ринку.

Саме для даної зони пропонується стратегія зростання, вкладання інвестицій та розширення виробництва.

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

- четвертий квадрант включає висококонкурентні СГП, що працюють на непривабливих ринках;
- п'ятий квадрант включає стратегічні бізнес-одиниці компаній з помірною конкурентоспроможністю та привабливістю ринку;
- шостий квадрант включає неконкурентні стратегічні бізнес-одиниці, що працюють на дуже привабливих ринках [39].

Для другої стратегічної зони рекомендується стратегія розвитку, що орієнтована на максимізацію прибутку та вивчення стратегічних можливостей для переходу цих СГП до першої зони.

Третя стратегічна зона («зона збору врожаю») охоплює 7, 8, та 9 квадрати і характеризується безперспективними ринками та слабкою конкурентоспроможністю СГП:

- квадрат сім включає помірно конкурентоспроможні СГП, що працюють на непривабливих ринках;
- квадрант вісім включає лише неконкурентоспроможні СГП, що працюють на помірно привабливих ринках;
- квадрант дев'ять включає неконкурентні СГП, що діють на непривабливих ринках [21].

Для зони три пропонується стратегія «збору врожаю» – це означає, що вони повинні бути ліквідовані після використання останньої можливості.

Наведемо основні переваги та недоліки матриці Мак-Кінсі.

До переваг відноситься:

- даний метод більш детально описує стратегічний аналіз, ніж матриця Бостонської консалтингової групи;

- дозволяє визначити стратегічну позицію стратегічних бізнес-одиниць компанії;

- надає стратегічні варіанти розвитку бізнес-одиниць компанії;

- показує пріоритетні напрямки інвестування в бізнес-портфелі компанії.

Недоліки матриці Мак-Кінсі:

- визначення факторів конкурентоспроможності та ринкової привабливості СГП, вимагає збору та аналізу великої кількості показників;

- структура моделі залежить від значень вагових коефіцієнтів та рангів, визначених за допомогою експертних оцінок, що в першу чергу може призвести до різної оцінки СГП, різними експертами, тобто, вплив суб'єктивних факторів;

- може бути складно визначити стратегію тих СГП, які перебувають саме в середині моделі, тобто, квадранти 4, 5 та 6.

Матриця Мак-Кінсі допомагає компаніям зрозуміти своє положення на ринку та визначити оптимальні стратегії розвитку.

Ще одним досить відомим але новим методом аналізу асортиментну є метод Дібба-Сімкіна. Авторами саме даного методу є Дібб Саллі та Сімкін Ліндон.

Цей метод використовується для класифікації товарів на чотири групи з метою визначення стратегії розвитку товарних груп і знаходження шляхів оптимізації асортименту [3].

В аналізі Дібба-Сімкіна використовуються дані про динаміку продажів і виробничих витрат. Основне застереження полягає в тому, що під час використання виробничих витрат враховуються тільки змінні витрати, а постійні не розглядаються.

Для проведення розрахунків по осі Y відкладаються темпи приросту обсягів реалізації товару у вартісному виразі. По осі X відкладається частка фінансового внеску конкретного товару у покриття загальних витрат [12, 13].

Для того, щоб провести розрахунки за віссю Y будується графік темпів зростання обсягу продажів у вартісному вираженні, а за віссю X - графік фінансового внеску конкретного продукту в загальні витрати.

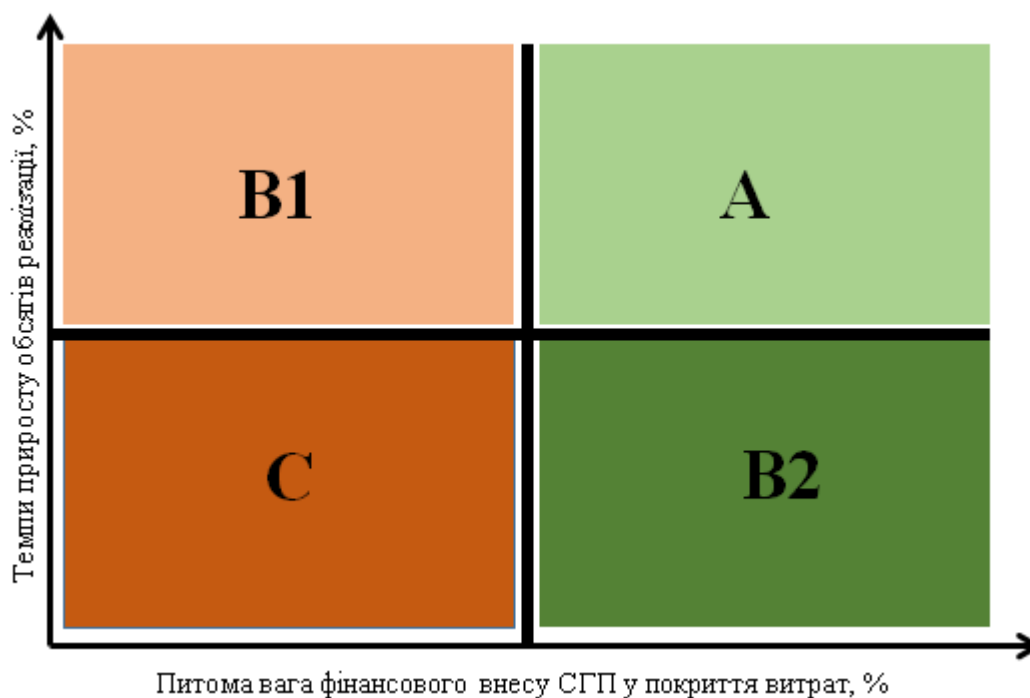


Рис. 1.5. Матриця Дібба-Сімкіна

*Джерело:* [4]

Розглянемо більш детально кожен з даних груп.

Група А – є найцінніша група для компанії. Товари в цій групі можуть служити, як стандартами при виборі нових товарів для додавання до асортименту. Важливо працювати на збільшення кількості товарів у цій групі, оскільки зростання продажів саме цих товарів має найсуттєвіший вплив на прибуток підприємства.

Група В1 – в даній групі важливо виявляти можливості підвищення прибутковості цих товарів, шукаючи шляхи, такі як наприклад можливість підвищення цін або інші. Завдяки великим обсягам продажів навіть невелике підвищення прибутковості може призвести до значного зростання загального прибутку підприємства.

Група В2 – для даної групи важливо активно шукати можливості для збільшення обсягів продажів товарів, у цій групі можна запропонувати проведення промо-акцій, різних рекламних заходів і так далі. З огляду на

високу рентабельність продукції у цій групі, зростання прибутку підприємства матиме вищі темпи, ніж темпи зростання продажів цих конкретних товарів.

Та остання група С – в даній групі товари, що мають найменшу цінність для підприємства, вони вимагають уваги щодо можливості заміни частини асортименту. Також, важливо оцінити ефективність виключення менш прибуткових товарів з цієї групи [3].

Класифікація товарів, отримана в результаті аналізу, вказує на основні напрямки розвитку окремих товарних груп. Це також допомагає визначити пріоритетні продукти в асортименті та оцінити ефективність структури асортименту.

Метод Дібба-Сімкіна дозволяє глибше проаналізувати асортиментні групи, оцінюючи їх внесок у загальний прибуток. Це сприяє вибору більш ефективної стратегії розвитку для відповідних стратегічних господарських підрозділів.

Розглянемо ще один відомий методичний підхід для удосконалення структури господарського портфеля підприємства, а саме АВС-аналіз.

АВС-аналіз – це аналітичний метод, який поділяє сукупність об'єктів (продуктів, клієнтів, постачальників, ринків) за певними критеріями та визначає частку окремих груп у загальній сукупності [3].

АВС-аналіз – метод класифікації товарів за пріоритетністю на основі обраних критеріїв, де категорія А має високий пріоритет, категорія В - середній пріоритет, а категорія С - низький пріоритет.

Цей аналіз базується на принципі Парето (правило 80/20), який стверджує, що 20 % зусиль забезпечують 80% результатів. У рамках категорійного менеджменту це означає, що 20% усіх продуктів генерують 80% продажів [13].

Саме під час такого аналізу продукти поділяють на групи в залежності від їхнього впливу на загальні результати. Як критерії групування можуть бути обрані різні параметри, такі як обсяг виручки, що генерується певною

групою продуктів, обсяг прибутку від реалізації продукції, обсяг продажів або інші параметри. У багатьох випадках виручка є кращим критерієм групування, тому до визначення об'єктів і параметрів АВС-аналізу слід підходити творчо [5].

Згідно з методом АВС-аналізу, на основі обраних критеріїв продукція компанії ділиться на три групи, для кожної з яких формулюється і визначається оптимальне управлінське рішення.

Розглянемо кожну групу більш детально.

Група А (високозначні): це найменша кількість товарів (приблизно 10-20% від загальної кількості), які складають близько 70-80% від загальної вартості запасів. Ці товари мають найвищу стратегічну важливість для підприємства у плані витрат та можливості впливу на прибуток.

Група В (середні): ця група включає товари, які не такі важливі, як товари групи А, але все ще мають певне значення для підприємства. Вони зазвичай складають приблизно 20-30% від загальної вартості запасів.

Група С (низькозначні): ця група включає товари, які мають найменший вплив на вартість запасів (приблизно 50-60% від загальної кількості), але вимагають управління та контролю [3].

АВС-аналіз використовується для:

- формулювання та модифікації стратегії розвитку компанії;
- формулювання маркетингової стратегії;
- створення стратегії продажів;
- бюджетного планування;
- управління запасами компанії.

АВС-аналіз слід аналізувати щонайменше раз на рік, бажано щоквартально, а результати оцінювати протягом різних періодів часу. Таким чином можна відстежувати прибутковість продукту в часі.

Таким чином, АВС-аналіз є важливим інструментом для швидкого визначення класифікації різних ресурсів компанії. Він корисний для бухгалтерії (при аналізі дебіторської заборгованості), логістики (для

скорочення витрат і складських запасів) і продажів (для присвоєння життєвих циклів отриманим категоріям, наприклад, "новий" або "інвентарний"). З точки зору управління, існує також можливість перерозподілу коштів компанії для зменшення витрат.

Саме застосування ABC-аналізу дозволяє поліпшити управління ресурсами компанії, знизити витрати і підвищити ефективність прийняття рішень.

Отже, було проаналізовано найбільш відомі методичні підходи щодо удосконалення господарського портфеля підприємства. Детально проаналізовано методи побудови матриць, розглянуто концепцію економічних портфелів та їх аналіз.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ ЗМІН У СТРУКТУРІ ТА СКЛАДІ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «Пирятинський сир завод»

ТОВ «Пирятинський сир завод» – велика компанія харчової та молочної промисловості в м. Пирятин (Полтава), що входить до групи компаній «Молочний Альянс». Компанія розташована за адресою м. Пирятин, вул. Сумська, 1.



Рис. 2.1. Логотип компанії

*Джерело: [25]*

На даний час підприємство зареєстровано і працює у формі ТОВ. У 2017 році Приватне акціонерне товариство було перетворено на Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сир завод» [35].

В історичних відомостях вказано, що підприємство було створено для виробництва сиру та масла у 1920 році, і працювало як підприємство у цій сфері. Потім після війни, у 1952-1954 роках, відбулося розширення його виробничих можливостей. А у 1969-1973 роках у Пирятині було зведено нове підприємство з ще більшими переробними потужностями [34].



Рис. 2.2. Головний офіс підприємства

*Джерело: [25]*

Виробничий процес на підприємстві є основним, оскільки він призводить до створення продукту, який визначає профіль виробництва.

Основними продуктами та послугами компанії є наступні:

- виробництво сиру;
- виробництво плавлених сирів;
- виробництво сухих молочних продуктів;
- оптова торгівля.

Мета компанії – це задовольняти потреби власників підприємства, покращувати якість життя працівників, незалежно від їх посади, та забезпечувати споживачів якісними, корисними для здоров'я продуктами [25].

Наразі серед продукції, що виробляється на сирзаводі, понад 110 видів сиру, з них понад 25 видів твердих сирів. В останні роки компанія збільшила виробництво твердих і плавлених сирів, щоб розширити асортимент і підвищити якість своєї продукції. Станом на 2022 рік «Пирятинський сир завод» виробляє близько 30 тонн твердого сиру на добу.

Ширина асортименту складає: молоко, йогурт, кефір, сири кисломолочні, сири плавлені, сири тверді вагові, сири тверді фасовані та сметана.

Глибину та ширину асортименту можна переглянути в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Ширина та глибина асортименту

Ширина	Глибина
Молоко	Молоко пряжене 2,6% жиру
	Молоко 3,2% жиру
	Молоко 2,6% жиру
	Молоко 1,0% жиру
Йогурти	Чорниця 2,1% жиру
	Полуниця 2,1% жиру
	Манго 2,1% жиру
	Чорниця 1,5% жиру
Кефір	Кефір 1,0% жиру
	Кефір 2,5% жиру
Сири кисломолочні	Сир кисломолочний 5% жиру
	Сир кисломолочний 9% жиру
Сири плавлені	Сир копчений різаний 30%
	Сир «Вершковий» 45% жиру
	Сир «Янтар» з шматочками грибів 45% жиру
	Сир «Янтар» з шинкою 45% жиру
	Сир «Янтар» 45% жиру
	Сир «Український» 45% жиру
	Сир «Дружба» 45% жиру
	Сир плавлений з грибами 55% жиру
	Сир плавлений з зеленню 55% жиру
	Сир «Янтарний» 60% жиру
Сири тверді вагові	Український класичний 50% жиру
	Горіховий з фену греком 50% жиру
	Пирятин 50% жиру
	Парменталь 50% жиру
	Король сирів 50% жиру
	Грація 20% жиру
	Древньокиївський 50% жиру
	Вершковий 50% жиру
Сири тверді фасовані	Голландський брусковий 45% жиру
	Король сирів 50% жиру
	Парменталь 40% жиру
	Вершковий 50% жиру
Сметана	Сметана 20% жиру
	Сметана 15% жиру

Джерело: складене автором

Отже, аналіз даних табл. 2.1. показав, що асортимент ТОВ «Пирятинський сир завод» є досить широким та глибоким, оскільки має 8 напрямів та 37 позицій. Основний напрямок підприємства – сири, саме по даному напрямку найбільша кількість позицій. Підприємство виробляє досить велику кількість продукції, а головне якісної та смачної.

Сирзавод значно збільшив свої виробничі потужності, встановивши у 2007 році повністю автоматичну лінію формування та пресування сиру іспанської компанії Fibosa. Щороку підприємство збільшує обсяги виробництва та розширює сировинну зону, яка на сьогодні включає: Полтавську, Чернігівську, Черкаську, Київську, Житомирську та Хмельницьку області [24].

У 2012 році підприємство пройшло ресертифікацію за міжнародними стандартами ISO 9001:2008 (система менеджменту якості) та ISO 22000:2005 (система менеджменту безпечності харчових продуктів), і з того часу щорічно підтверджує ці сертифікати.

Також, у 2015 року ТОВ «Пирятинський сир завод» отримав міжнародний сертифікат на свою продукцію від дослідницького центру Халяль «Альрайд». Цей документ дозволяє компанії експортувати свою харчову продукцію в арабські та мусульманські країни, а кожен житель даної країни може вживати сири та молочні продукти під торговою маркою «Пирятин», як це зазначено в документі [24].

На підприємстві впроваджено організаційно-функціональну структуру підприємства, яка складається з трьох рівнів:

- перший рівень складається з учасників, виконавчого органу – голови та членів ради директорів;
- другий рівень складається з керівників адміністративних, виробничих та сервісних підрозділів;
- третій адміністративний рівень складається з безпосередніх працівників виробничих та обслуговуючих підрозділів.

Розглянемо організаційну структуру управління ТОВ «Пирятинський сир завод» (рис. 2.3)



Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: [37]

Організаційна структура управління ТОВ «Пирятинський сир завод» описується як система взаємопов'язаних упарвлінських ланок, яка визначає кількість та взаємозв'язок органів управління та їх функції. Головна мета цієї структури полягає в забезпеченні ефективності управлінської діяльності персоналу компанії.

Основні етапи виробництва ТОВ «Пирятинський сир завод» включають у себе перероблення молока і виготовлення сиру, включаючи тверді і плавлені сири, продукцію з незбраного молока, сироватку, а також оптово-роздрібну та фірмову торгівлю. Всі ці процеси відповідають стандартам безпечності харчових продуктів і сертифікації HALAL [35].

Виробнича структура ТОВ «Пирятинського сир заводу» має структуру, яка складається з різних підрозділів, які виконують визначені функції. До цих підрозділів належать основні та допоміжні цехи. Основні цехи включають:

- приймальний цех;
- апаратний цех;
- сироробний цех;

- цех сепарування підсирної сироватки;
- цех по виробництву плавлених сирів;
- сир сховище [25].

Допоміжне виробництво включає в себе відділи та цехи, які забезпечують роботу основного виробництва. Саме дане виробництво включає в себе відділ управління, лабораторію, компресорний цех, котельню, теслярський цех, автопарк, механічні майстерні, очисні споруди та інші підрозділи, що забезпечують необхідні умови для виробництва основної продукції [36].

Як і говорилося раніше, підприємство є складовою групи компаній «Молочний альянс». Основними конкурентами компанії є ТОВ «Данон», ТОВ "Терра-Фуд" та ТОВ «Альміра».

На даний момент у підприємств є безліч посередників, оскільки на ринку більше ніж 1200 гіпермаркетів, супермаркетів, а ще більше різних дрібних продуктових магазинів.

Найбільшими посередниками сирзаводу виступають: «Сільпо», «Сирний дім», «Ашан Україна», «ЕкоМаркет», «Фудком», «Метро» та інші.

Молочна галузь відзначається складними економічними умовами, оскільки основними постачальниками підприємства є сільськогосподарські підприємства і особисті селянські господарства.

На ринку молочних продуктів особливістю є те, що молоко, яке є основною сировиною для цієї галузі, підлягає державному управлінню щодо ціноутворення. Тому, найчастіше основними постачальниками молока є населення, організації та посередники з різних регіонів.

Продукція ТОВ «Пирятинський сир завод» продається на всій території України. Основними покупцями продукції підприємства є магазини, оптові фірми, а також приватні підприємства.

З метою визначення ефективності функціонування ТОВ «Пирятинський сир завод» проведемо аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності, які наведені в табл. 2.2.

## Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне , %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1404740	1753605	348865	24,83
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1340406	1526469	186063	13,88
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	18394	20642	2248	12,22
4. Витрати на збут	тис. грн.	50276	70542	20266	40,31
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1409076	1617653	208577	14,80
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	-4336	135952	140288,00	-3235,42
7. Прибуток чистий	тис. грн.	-	113548	113548	-
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	100,3	92,25	-8,05	-8,03
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-	6,48	6,48	x
10. Рентабельність продукції	%	-0,31	8,4	8,09	x

*Джерело: розраховано автором*

З представлених даних в табл. 2.2. можна зробити висновки, що в 2022 році підприємство нарощувало свої обсяги реалізації продукції, таким чином збільшилися всі показники, що є досить гарним результатом.

У звітному році дохід від реалізації продукції зріс на 348865 тис. грн., що становить на 24,83% більше, ніж у 2021 році. Витрати на виробництво і реалізацію також зросли на 208577 тис. грн. (14,80%), також збільшилися витрати на збут на 20266 тис. грн. і адміністративні витрати на 2248 тис. грн.

У 2022 році чистий прибуток склав 113548 тис. грн., що порівняно з нульовим показником у 2021 році свідчить про розвиток підприємства. Рентабельність діяльності і продукції також зросли на 6,48 та 8,09 відсоткових пунктів відповідно.

Отже, результати показують, що у 2022 році підприємство ефективніше працювало і значно покращило свої показники порівняно з попереднім роком.

В даному підрозділі представлена маркетингова характеристика ТОВ «Пирятинський сир завод». Наведена загальна інформація про дане підприємство, визначені основні постачальники, посередники, споживачі та конкуренти ТОВ «Пирятинський сир завод», також зроблений аналіз техніко-економічних показників підприємства та зроблені висновки по даним результатам.

## **2.2. Оцінювання господарського портфеля підприємства з використанням адаптованої матриці БКГ**

Господарський портфель організації – це група стратегічних господарських підрозділів, які є її власністю і визначають сфери діяльності, на які будуть спрямовані стратегічні рішення та заходи.

Господарський портфель ТОВ «Пирятинський сир завод» є досить широким. Господарський портфель підприємства включає в себе такі основні стратегічні господарські підрозділи як: «Йогурти», «Кефіри», «Молоко», «Ряжанка», «Сири кисломолочні», «Сири плавлені ковбасні», «Сири плавлені пастеризовані», «Сири плавлені скибкові», «Сири тверді вагові», «Сири тверді фасовані», «Сироватка питна», «Сметана», «СП плавлені ковбасні», «СП плавлені пастеризовані», «СП плавлені скибкові», «СП тверді вагові», «СП тверді фасовані», та «Суша молочна продукція».

Оцінка фактичного стану стратегічних господарських підрозділів ТОВ «Пирятинський сир завод» буде проводитися за допомогою адаптованої матриці БКГ.

Ця матриця застосовується для оцінки портфеля продуктів або бізнес-одиниць компанії за їхньою ринковою часткою та темпами зростання ринку.

Дана матриця будується на основі співвідношення темпів зростання обсягів продажів у порівнянні з періодом та частки обсягу продажів стратегічних господарських підрозділів у загальному обсязі продажів

підприємства.

Саме для того, щоб досягти нашої поставленої мети, оцінимо ступінь збалансованості господарського портфеля підприємства.

Адаптована матриця БКГ буде будуватися на основі внутрішньої інформації про обсяги продажу продукції, розподіленої за групами СГП підприємства в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ ТОВ

#### «Пирятинський сир завод» за 2021-2022 рік

Найменування асортиментних груп	Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн.			Темпи зростання випуску продукції, %		Питома вага випуску продукції, %	
	2020	2021	2022	2021	2022	2021	2022
1. Йогурти	2308,3	3057,5	3110,7	132,46	101,71	0,22	0,18
2. Кефіри	7256,3	8386,1	9051,5	115,57	107,93	0,60	0,52
3. Молоко	15220,3	18216,7	18513,5	119,69	101,63	1,30	1,06
4. Ряжанка	3000,9	3823,2	4368,9	127,40	114,27	0,27	0,25
5. Сири кисломолочні	735,7	758,0	1106,1	103,03	145,93	0,05	0,06
6. Сири плавлені ковб.	89434,3	94530,1	140934,4	105,70	149,09	6,73	8,04
7. Сири плавленні паст.	8220,9	7656,3	16544,3	93,13	216,09	0,55	0,94
8. Сири плавлені скиб.	27928,2	24825,6	82237,6	88,89	331,26	1,77	4,69
9. Сири тверді вагові	366889,5	425498,7	579623,5	115,97	136,22	30,29	33,05
10. Сири тверді фасовані	190508,8	194649,3	161487,3	102,17	82,96	13,86	9,21
11. Сироватка питна	155,4	160,0	187,9	102,97	117,38	0,01	0,01
12. Сметана	13404,2	20290,5	23350,7	151,37	115,08	1,44	1,33
13. СП плавлені ковб.	8874,9	11066,3	5564,1	124,69	50,28	0,79	0,32
14. СП плавлені паст.	1027,8	1914,4	1380,2	186,27	72,10	0,14	0,08
15. СП плавлені скиб.	19744,2	50215,2	89836,3	254,33	178,90	3,57	5,12
16. СП тверді ваг.	373012,1	400842,6	478242,1	107,46	119,31	28,54	27,27
17. СП тверді фас.	-	-	9799,8	-	-	-	0,56
18. Суха сироватка	114689,7	138849,6	128266,1	121,07	92,38	9,88	7,31
Разом	1242411,3	1404740,0	1753605,0	-	-	100	100

Джерело: розраховано автором

Для побудови адаптованої матриці БКГ розраховуємо темпи зростання випуску продукції ТОВ «Пирятинський сир завод» за 2021 рік:

$$T = \frac{\text{Обсяг продажу продукції 2015р.}}{\text{Обсяг продажу продукції 2014 р.}} \times 100\%$$

$$T_1 = \frac{3057,5}{2308,3} \times 100\% = 132,46\%$$

$$T_2 = \frac{8386,1}{7256,3} \times 100\% = 115,57\%$$

$$T_3 = \frac{18216,7}{15220,3} \times 100\% = 119,69\%$$

$$T_4 = \frac{3823,2}{3000,9} \times 100\% = 127,40\%$$

$$T_5 = \frac{758,0}{735,7} \times 100\% = 103,03\%$$

$$T_6 = \frac{94530,1}{89434,3} \times 100\% = 105,70\%$$

$$T_7 = \frac{7656,3}{8220,9} \times 100\% = 93,13\%$$

$$T_8 = \frac{24825,6}{27928,2} \times 100\% = 88,89\%$$

$$T_9 = \frac{425498,7}{366889,5} \times 100\% = 115,97\%$$

$$T_{10} = \frac{194649,3}{190508,8} \times 100\% = 102,17\%$$

$$T_{11} = \frac{160,0}{155,4} \times 100\% = 102,97\%$$

$$T_{12} = \frac{20290,5}{13404,2} \times 100\% = 151,37\%$$

$$T_{13} = \frac{11066,3}{8874,9} \times 100\% = 124,69\%$$

$$T_{14} = \frac{1914,4}{1027,8} \times 100\% = 186,27\%$$

$$T_{15} = \frac{50215,2}{19744,2} \times 100\% = 254,33\%$$

$$T_{16} = \frac{400842,6}{373012,1} \times 100\% = 107,46\%$$

$$T_{18} = \frac{138849,6}{114689,7} \times 100\% = 121,07\%$$

Отримані результати наведені в табл. 2.3.

Далі розраховуємо частку обсягу продажів асортиментних груп ТОВ

«Пирятинський сир завод» за 2021 рік:

$$Ч = \frac{\text{Обсяг продажу асортиментної групи} \times 100\%}{\text{Загальний обсяг продажу}}$$

$$Ч_1 = \frac{3057,5}{1404740,0} \times 100\% = 0,22\%$$

$$Ч_2 = \frac{8386,1}{1404740,0} \times 100\% = 0,60\%$$

$$Ч_3 = \frac{18216,7}{1404740,0} \times 100\% = 1,30\%$$

$$Ч_4 = \frac{3823,2}{1404740,0} \times 100\% = 0,27\%$$

$$Ч_5 = \frac{758,0}{1404740,0} \times 100\% = 0,05\%$$

$$Ч_6 = \frac{94530,1}{1404740,0} \times 100\% = 6,73\%$$

$$Ч_7 = \frac{7656,3}{1404740,0} \times 100\% = 0,55\%$$

$$Ч_8 = \frac{24825,6}{1404740,0} \times 100\% = 1,77\%$$

$$Ч_9 = \frac{425498,7}{1404740,0} \times 100\% = 30,29\%$$

$$Ч_{10} = \frac{194649,3}{1404740,0} \times 100\% = 13,86\%$$

$$Ч_{11} = \frac{160,0}{1404740,0} \times 100\% = 0,01\%$$

$$Ч_{12} = \frac{20290,5}{1404740,0} \times 100\% = 1,44\%$$

$$Ч_{13} = \frac{11066,3}{1404740,0} \times 100\% = 0,79\%$$

$$Ч_{14} = \frac{1914,4}{1404740,0} \times 100\% = 0,14\%$$

$$Ч_{15} = \frac{50215,2}{1404740,0} \times 100\% = 3,57\%$$

$$Ч_{16} = \frac{400842,6}{1404740,0} \times 100\% = 28,54\%$$

$$Ч_{18} = \frac{138849,6}{1404740,0} \times 100\% = 9,88\%$$

Отримані результати також наведені в табл. 2.3.

Після отримання необхідних даних для розрахунку, які включають темпи зростання обсягів продажу та їх питому вагу, необхідно знайти середнє значення.

Це значення розраховується як середнє між мінімальною та максимальною величинами темпів зростання продажу продукції за 2021 рік:

$$T_{\text{сер}}^{2021} = \frac{254,33+88,89}{2} = 171,61\%$$

Далі потрібно визначити вертикальну лінію поділу матриці на зони, яку визначаємо за допомогою середнього значення між мінімальною та максимальною часткою обсягів продажу стратегічних господарських підрозділів у загальному обсязі продажу продукції:

$$Ч_{\text{сер}}^{2021} = \frac{30,29+0,01}{2} = 15,15\%$$

За цими даними будуємо адаптовано матрицю БКГ за 2021 рік, розміщуючи по вертикальній вісі «темпи зростання обсягів продажу стратегічних господарських підрозділів в порівнянні з попереднім періодом», а по горизонтальній – значення показника «частка СГП в загальному обсязі продажів компанії» (рис. 2.4).

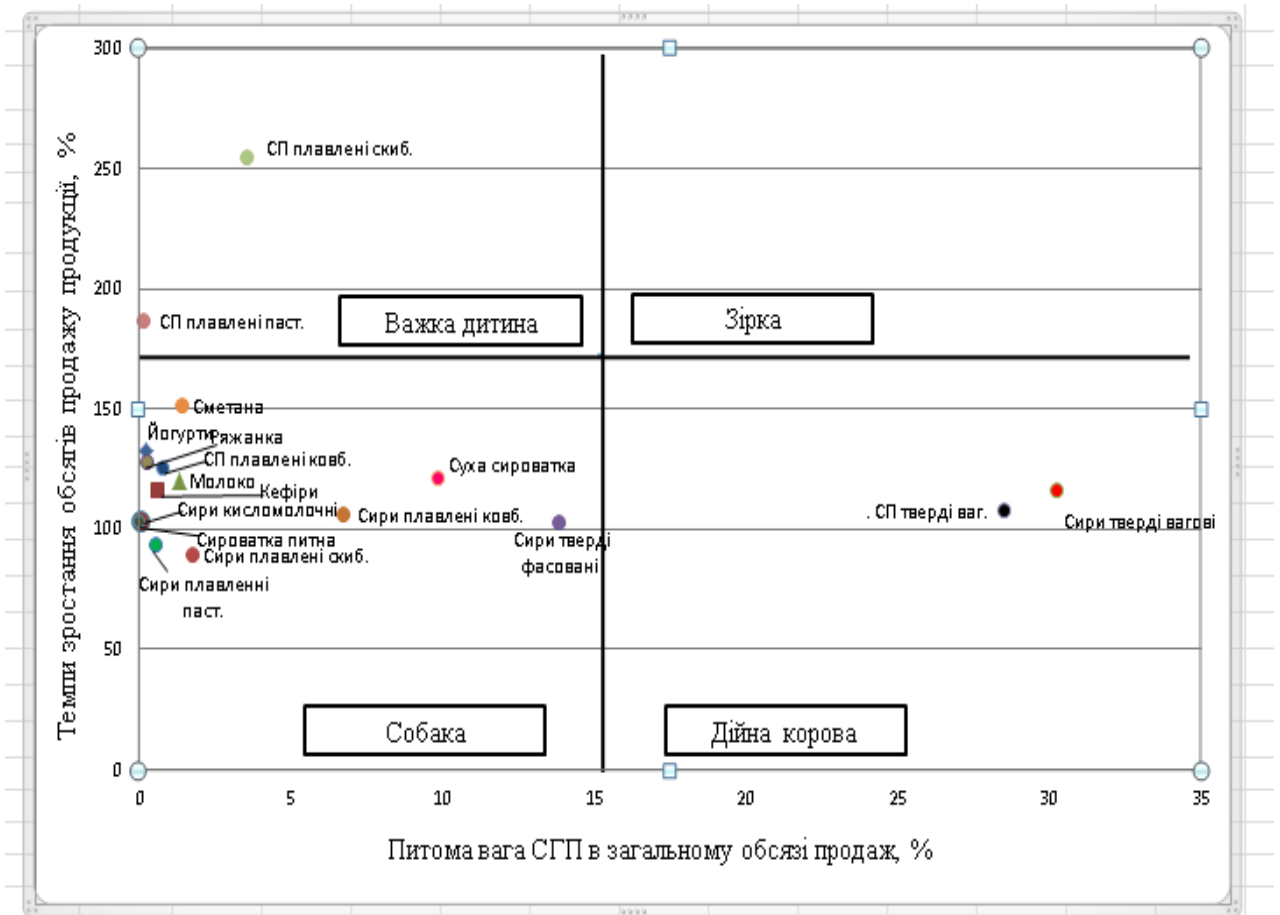


Рис. 2.4. Адаптована матриця БКГ за 2021 рік

Отже, з побудованої нами матриці за 2021 рік, ми можемо зробити висновок, що до зони «Важка дитина» попали асортиментні групи «СП плавлені скибкові» та «СП плавлені пастеризовані». Ці групи мають високі темпи зростання, але низьку рентабельність, що робить їх позиції в ринку невизначеною. Хоча ці товари можуть збільшити свою частку на ринку, але оскільки ринок ще не сформувався повністю, це вимагатиме значних інвестицій, якщо дані групи вважаються перспективними, вкладення коштів у їх розвиток може привести до їх переведення у категорію «Зірка». В іншому випадку, якщо підприємство не планує фінансувати ці групи, їх зростання буде сповільнюватися, і вони можуть перейти в категорію «Собака».

Жодна асортиментна група не увійшла до зони «Зірка». Проте, ця зона характеризується високим темпом зростання і великим прибутком, оскільки вона має високу рентабельність.

До зони «Собака» потрапило найбільше асортиментних груп, а саме: «Йогурти», «Сметана», «Ряжанка», «Молоко», «Кефіри», «Суша молочна сироватка», «Сироватка питна», «Сири плавлені ковб.», «Сири кисломолочні», «Сири плавлені скиб.», «Сири плавлені паст.», «СП плавлені ковб.». Ці асортиментні групи мають низьку рентабельність і повільні темпи зростання. Зазвичай, їх собівартість виробництва є дещо вищою, ніж у конкурентів.

До зони «Дійна корова» увійшли дві асортиментні групи: «Сири тверді вагові» та «СП тверді вагові». Дані товари мають низький темп росту, але високу рентабельність. Вони потребують мало інвестицій, але приносять значний прибуток. Саме такі групи стають джерелом коштів для подальшого розвитку фірми.

Проводимо аналогічне дослідження стосовно складу асортиментного портфеля підприємства за 2022 рік.

Результати розрахунків темпів зростання обсягів продаж та частки обсягів продажу за 2022 рік, подані у табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

#### **Дані для побудови адаптованої матриці БКГ за 2022 рік**

Найменування асортиментних груп	Темпи зростання випуску продукції, %	Питома вага випуску продукції за 2022 рік, %
1. Йогурти	101,71	0,18
2. Кефіри	107,93	0,52
3. Молоко	101,63	1,06
4. Ряжанка	114,27	0,25
5. Сири кисломолочні	145,93	0,06
6. Сири плавлені ковб	149,09	8,04
7. Сири плавлені паст	216,09	0,94
8. Сири плавлені скиб	331,26	4,69
9. Сири тверді вагові	136,22	33,05
10. Сири тверді фасовані	82,96	9,21
11. Сироватка питна	117,38	0,01
12. Сметана	115,08	1,33
13. СП плавлені ковб	50,28	0,32
14. СП плавлені паст	72,10	0,08
15. СП плавлені скиб	178,90	5,12
16. СП тверді ваг	119,31	27,27
17. Суша молочна сироватка	92,38	7,31

*Джерело: розраховано автором*

Отримавши всі дані, знову визначаємо горизонтальну та вертикальну лінію поділу.

Визначаємо горизонтальну лінію, яка поділить поле матриці на зони, та розраховуємо середнє значення між мінімальними та максимальними темпами зростання продажу продукції за 2022 рік:

$$T_{\text{сер}}^{2022} = \frac{331,26+50,28}{2} = 190,77\%$$

Також, обчислюємо середнє значення між мінімальними та максимальними частками обсягів продажу стратегічних господарських підрозділів у загальному обсязі продажів продукції для встановлення вертикальної лінії поділу матриці на зони за 2022 рік:

$$Ч_{\text{сер}}^{2022} = \frac{33,05+0,01}{2} = 16,53\%$$

На основі цих розрахунків будуємо адаптовану матрицю за 2022 рік, де вертикальні осі відображають «темпи зростання обсягів продажу стратегічних господарських підрозділів в порівнянні з попереднім періодом» а горизонтальна відображає значення показника «частка стратегічних господарських підрозділів в загальному обсязі продажів компанії» (рис. 2.5).

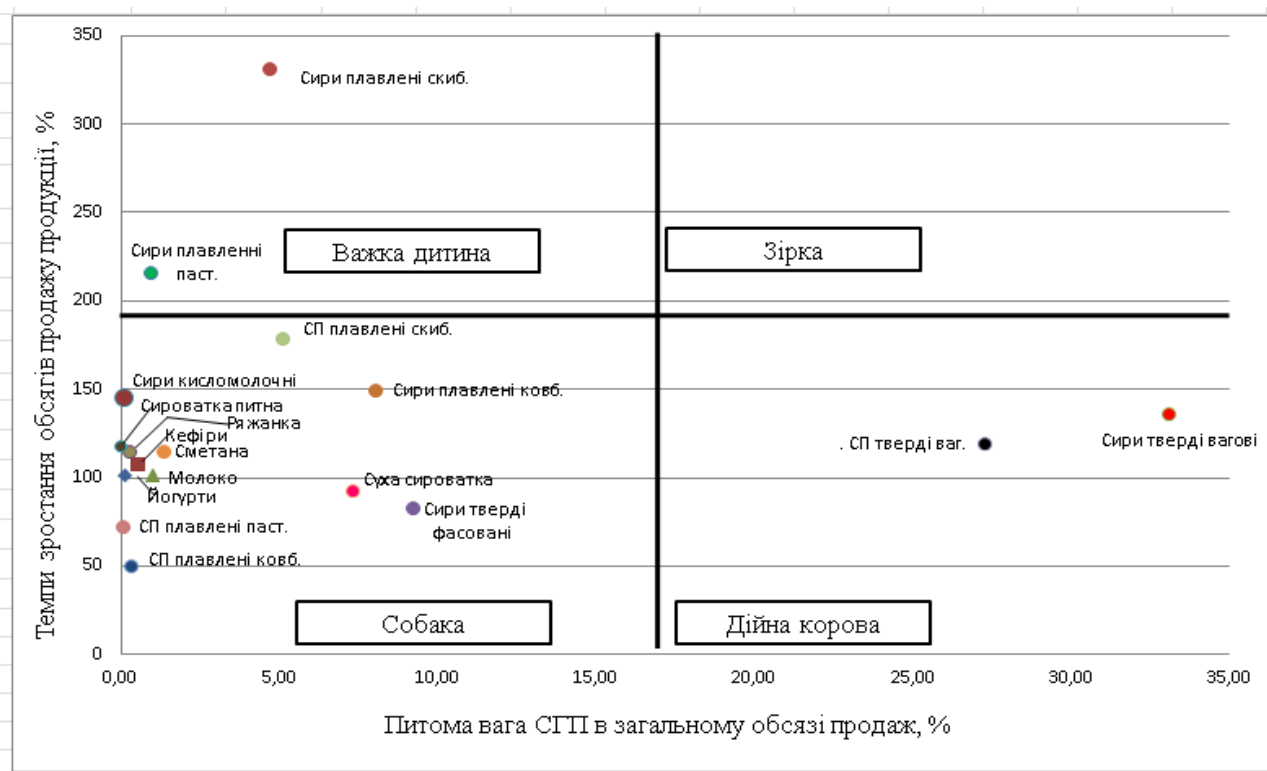


Рис. 2.5. Адаптована матриця БКГ за 2022 рік

До зони «Важка дитина» в 2022 році потрапили також дві асортиментні групи, дані групи перейшли з зони «Собака»: «Сири плавлені скибкові» та «Сири плавлені пастеризовані».

В зоні «Собака» залишилися ті ж самі групи, що і в 2021 році, але приєдналися ще дві нові групи, вони перейшли з зони «Важка дитина», а саме це такі групи: «СП плавлені скибкові» та «СП плавлені пастеризовані».

В зоні «Дійна корова» залишилися ті самі групи: «Сири тверді вагові» та «СП тверді вагові».

У 2022 році також до зони «Зірка» не попала жодна асортиментна група.

Отже, за аналізом матриць БКГ за 2021 та 2022 роки, можна зробити висновок, що відбулося невелике переміщення асортиментних груп у зоні «Собака» за рахунок зони «Важка дитина», до даної групи перейшли СГП «СП плавлені скибкові» та «СП плавлені пастеризовані». У зону «Важка дитина» потрапило два СГП «Сири плавлені скибкові» та «Сири плавлені пастеризовані». Також відбулося внутрішнє переміщення у зоні «Собака», де СГП: «Сири кисломолочні», «Сири плавлені ковбасні» до зони «Дійна корова», з найімовірнішим переходом саме до цієї зони є СГП «СП плавлені скибкові».

Для оцінки рівня збалансованості господарського портфеля ТОВ «Пирятинський сир завод» визначаємо обсяг продажу продукції, що забезпечує кожен з стратегічних господарських підрозділів адаптованої матриці БКГ у табл. 2.5.

*Таблиця 2.5.*

**Визначення обсягів продажу продукції по групах  
адаптованої матриці БКГ за 2021-2022 рік**

Назва СГП	Обсяги продажу продукції по групах матриці БКГ, тис. грн.							
	«Важка дитина»		«Зірка»		«Дійна корова»		«Собака»	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
1. Йогурти	-	-	-	-	-	-	3057,5	3110,7
2. Кефіри	-	-	-	-	-	-	8386,1	9051,5
3. Молоко	-	-	-	-	-	-	18216,7	18513,5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Ряжанка	-	-	-	-	-	-	3823,2	4368,9
5. Сири кисломолочні	-	-	-	-	-	-	758,0	1106,1
6. Сири плавлені ковб.	-	-	-	-	-	-	94530,1	140934,4
7. Сири плавлені паст.	-	16544,3	-	-	-	-	7656,3	-
8. Сири плавлені скиб.	-	82237,6	-	-	-	-	24825,6	-
9. Сири тверді вагові	-	-	-	-	425498,7	579623,5	-	-
10.Сири тверді фас	-	-	-	-	-	-	194649,3	161487,3
11.Сироватка питна	-	-	-	-	-	-	160,0	187,9
12.Сметана	-	-	-	-	-	-	20290,5	23350,7
13.СП плавлені ковб.	-	-	-	-	-	-	11066,3	5564,1
14.СП плавлені паст.	1914,4	-	-	-	-	-	-	1380,2
15.СП плавлені скиб.	50215,2	-	-	-	-	-	-	89836,3
16.СП тверді вагові	-	-	-	-	400842,6	478242,1	-	-
17.Суха сироватка	-	-	-	-	-	-	138849,6	128266,1
Разом	52129,6	98781,9	-	-	826341,3	1057865,6	526269,2	587157,7

Джерело: розраховано автором

Отже, на основі отриманих даних, які наведені у таблиці 2.5, проведемо аналіз структури асортиментного портфеля ТОВ «Пирятинський сир завод» за 2021 та 2022 роки. Результати цього аналізу представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Структура господарського портфеля за результатами адаптованої матриці БКГ за обсягом продажу продукції

Показники	2021 рік		2022 рік		Абсолютне відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%(+,-)
Загальний обсяг продажу продукції, в. т. ч.:	1404740	100	1753605	100	348865	-
група «Важка дитина»	52129,6	3,71	98781,9	5,63	46652,3	1,92
група «Зірка»	-	-	-	-	-	-
група «Дійна корова»	826341,3	58,83	1057865,6	60,33	231524	1,50
група «Собака»	526269,2	37,46	587157,7	33,48	87232,6	-3,98

Джерело: розраховано автором

Виходячи з отриманих даних в табл. 2.6, можна сказати, що найбільшу частку на ринку за 2021 рік зайняла група «Дійна корова» – 58,83%, а найменшу частку зайняла група «Зірки» – 0,00%.

Стосовно 2022 року, то там також така ж ситуація, найбільшу частку на ринку зайняла група «Дійна корова» – 60,33%, а найменшу також «Зірки».

Тепер оцінімо ступінь збалансованості. Господарський портфель буде вважатися збалансованим, якщо: частка СГП «Дійна корова» становить не

менше 45-40%; частка СГП із групи «Зірка» буде не меншою ніж 20-30%; частка СГП із групи «Важка дитина» є не меншою ніж 20-15% та частка СГП «Собаки» не буде перевищувати 5%.

Бізнес-портфель вважається незбалансованим, якщо в асортиментні компанії відсутні (або мають незначну частку), товари, які є джерелом фінансування для підприємства, або відсутність/недостатність нових товарів.

Отже, можемо вважати, що господарський портфель ТОВ «Пирятинський сир завод» є наближеним до незбалансованості, оскільки:

- частка СГП в групі «Важкі діти» становить 4,69%, що не відповідає встановленим параметрам;
- частка СГП в групі «Зірка» дорівнює нулю;
- частка СГП із групи «Собаки» перевищує 5% (34,99).

Єдиний параметр «Дійні корови» із показником 60,33% – демонструє позитивну тенденцію.

Отже, провівши оцінювання господарського портфеля підприємства за допомогою адаптованої матриці БКГ, ми можемо сказати, що господарський портфель ТОВ «Пирятинський сир завод» є наближеним до незбалансованості, тому керівництву потрібно приділити підвищену увагу до даних проблем.

### **2.3. Аналіз структури господарського портфеля підприємства за допомогою матриці Дібба-Сімкіна**

Метод Дібба-Сімкіна є одним із матричних методів аналізу асортиментного портфеля підприємства. Даний метод є досить відомим, але в той же час це новий метод аналізу асортименту.

Цей метод використовується для оцінки ефективності господарської діяльності та обґрунтування вкладення коштів у найбільш прибуткові та перспективні напрями. Він також допомагає визначити, які асортиментні

групи потребують інвестицій, а які мають надлишок капіталу. Збалансований асортиментний портфель підприємства є важливим для ефективності його діяльності, оскільки він враховує обидві ці групи.

Аналіз Дібба-Сімкіна враховує дані про динаміку продажів і виробничих витрат. Однак, основне застереження полягає в тому, що він враховує лише змінні витрати, не беручи до уваги постійні.

Для підтвердження результатів дослідження щодо складу та структури асортиментного портфеля, які були отримані за допомогою адаптованої матриці БКГ, проведемо додаткове дослідження за допомогою методу Дібба-Сімкіна.

Для аналізу складу та структури асортиментного портфеля ТОВ «Пирятинський сир завод» за 2021 рік використовувалася внутрішня інформація про обсяги реалізації продукції, чистий дохід від реалізації та змінні витрати на виробництво та реалізацію по асортиментних групах. Для проведення портфельного аналізу за методом Дібба-Сімкіна були використані дані, представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### Вихідна інформація для портфельного аналізу

#### ТОВ «Пирятинський сир завод» методом Дібба-Сімкіна за 2021 рік

Найменування асортиментних груп	Обсяги реалізації продукції підприємства, тис. грн.		Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	Змінні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.
	2020	2021	2021	2021
1. Йогурти	2308,3	3057,5	3057,5	2606,9
2. Кефіри	7256,3	8386,1	8386,1	7150,2
3. Молоко	15220,3	18216,7	18216,7	15532,0
4. Ряжанка	3000,9	3823,2	3823,2	3259,8
5. Сири кисломолочні	735,7	758,0	758,0	646,3
6. Сири плавлені ковб.	89434,3	94530,1	94530,1	80598,6
7. Сири плавлені паст.	8220,9	7656,3	7656,3	6527,9
8. Сири плавлені скиб.	27928,2	24825,6	24825,6	21166,9

1	2	3	4	5
9. Сири тверді вагові	366889,5	425498,7	425498,7	362790,3
10. Сири тверді фас.	190508,8	194649,3	194649,3	165962,6
11. Сироватка питна	155,4	160,0	160,0	136,4
12. Сметана	13404,2	20290,5	20290,5	17300,2
13. СП плавлені ковб.	8874,9	11066,3	11066,3	9435,4
14. СП плавлені паст.	1027,8	1914,4	1914,4	1632,3
15. СП плавлені скиб.	19744,2	50215,2	50215,2	42814,7
16. СП тверді вагові	373012,1	400842,6	400842,6	341767,9
17. СП тверді фасовані	-	-	-	-
18. Суха сироватка	114689,7	138849,6	138849,6	118386,5
Разом	1242411,3	1404740,0	1404740,0	1197714,6

Джерело: розраховано автором

Саме з отриманих даних, які наведені в табл. 2.7, були розраховані показники, які використовуються для будови матриці Дібба-Сімкіна: питому вагу фінансового внеску у покриття загальних витрат та темпи приросту обсягів реалізації. Результати даних розрахунків наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### Розрахунок показників для побудови матриці Дібба-Сімкіна за 2021 рік

Найменування асортиментних груп	Обсяги реалізації продукції підприємства, тис. грн.		Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	Змінні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	Фінансовий внесок асортиментних груп у покриття витрат, тис. грн.	Питома вага фінансового внеску асортиментних груп в покриття витрат, %	Темпи приросту обсягів реалізації, %
	2020	2021					
1. Йогурти	2308,3	3057,5	3057,5	2606,9	450,6	0,22	32,46
2. Кефіри	7256,3	8386,1	8386,1	7150,2	1235,9	0,60	15,57
3. Молоко	15220,3	18216,7	18216,7	15532,0	2684,7	1,30	19,69
4. Ряжанка	3000,9	3823,2	3823,2	3259,8	563,4	0,27	27,40
5. Сири кисломолочні	735,7	758,0	758,0	646,3	111,7	0,05	3,03
6. Сири плав. ковб.	89434,3	94530,1	94530,1	80598,6	13931,5	6,73	5,70
7. Сири плав. паст.	8220,9	7656,3	7656,3	6527,9	1128,4	0,55	-6,87
8. Сири плав. скиб.	27928,2	24825,6	24825,6	21166,9	3658,7	1,77	-11,11
9. Сири тверді ваг.	366889,5	425498,7	425498,7	362790,3	62708,4	30,29	15,97
10. Сири тверді фас.	190508,8	194649,3	194649,3	165962,6	28688,7	13,86	2,17
11. Сироватка питна	155,4	160,0	160,0	136,4	23,6	0,01	2,96
12. Сметана	13404,2	20290,5	20290,5	17300,2	2990,3	1,44	51,37
13. СП плав. ковб.	8874,9	11066,3	11066,3	9435,4	1630,9	0,79	24,69
14. СП плав. паст.	1027,8	1914,4	1914,4	1632,3	282,1	0,14	86,26
15. СП плав. скиб.	19744,2	50215,2	50215,2	42814,7	7400,5	3,57	154,33
16. СП тверді ваг.	373012,1	400842,6	400842,6	341767,9	59074,7	28,54	7,46
17. СП тверді фас.	-	-	-	-	-	-	-

1	2	3	4	5	6	7	8
18.Суха сироватка	114689,7	138849,6	138849,6	118386,5	20463,1	9,88	21,07
Разом	1242411,3	1404740,0	1404740,0	1197714,6	207025,2	100,00	x

Джерело: розраховано автором

Розрахунки, котрі представлені в таблиці 2.8, базуються на обчисленні таких показників, як фінансовий внесок асортиментних груп у покриття витрат, питома вага фінансового внеску асортиментних груп у покриття витрат та темпи приросту обсягів реалізації.

Для початку було розраховано фінансовий внесок асортиментних груп у покриття витрат за 2021 рік:

$$\begin{aligned}
\text{ФВП}_1 &= 3057,5 - 2606,9 = 450,6 \\
\text{ФВП}_2 &= 8386,1 - 7150,20 = 1235,9 \\
\text{ФВП}_3 &= 18216,7 - 155232,0 = 2684,7 \\
\text{ФВП}_4 &= 3823,2 - 3259,8 = 563,4 \\
\text{ФВП}_5 &= 758,0 - 646,3 = 111,7 \\
\text{ФВП}_6 &= 94530,1 - 80598,6 = 13931,5 \\
\text{ФВП}_7 &= 7656,3 - 6527,9 = 1128,4 \\
\text{ФВП}_8 &= 24825,6 - 21166,9 = 3658,7 \\
\text{ФВП}_9 &= 425498,7 - 362790,3 = 32708,4 \\
\text{ФВП}_{10} &= 194649,3 - 165962,6 = 28686,7 \\
\text{ФВП}_{11} &= 160,0 - 136,4 = 23,6 \\
\text{ФВП}_{12} &= 20290,5 - 17300,2 = 2990,3 \\
\text{ФВП}_{13} &= 11066,3 - 9435,4 = 1630,9 \\
\text{ФВП}_{14} &= 1914,4 - 1632,3 = 282,1 \\
\text{ФВП}_{15} &= 50215,2 - 42814,7 = 7400,5 \\
\text{ФВП}_{16} &= 400842,6 - 341767,9 = 59074,7 \\
\text{ФВП}_{18} &= 138849,6 - 118386,5 = 20463,1
\end{aligned}$$

Дані представлені в табл. 2.8.

Далі було розраховано питому вагу фінансового внеску асортиментних груп в покриття витрат за 2021 рік:

$$\begin{aligned}
\Pi_1 &= \frac{450,6}{207025,2} * 100 = 0,22 \\
\Pi_2 &= \frac{1235,9}{207025,2} * 100 = 0,60 \\
\Pi_3 &= \frac{2684,7}{207025,2} * 100 = 1,30 \\
\Pi_4 &= \frac{563,4}{207025,2} * 100 = 0,27 \\
\Pi_5 &= \frac{111,7}{207025,2} * 100 = 0,05
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
\Pi_6 &= \frac{13931,5}{207025,2} * 100 = 6,73 \\
\Pi_7 &= \frac{1128,4}{207025,2} * 100 = 0,55 \\
\Pi_8 &= \frac{3658,7}{207025,2} * 100 = 1,77 \\
\Pi_9 &= \frac{62708,4}{207025,2} * 100 = 30,29 \\
\Pi_{10} &= \frac{28686,7}{207025,2} * 100 = 13,86 \\
\Pi_{11} &= \frac{23,6}{207025,2} * 100 = 0,01 \\
\Pi_{12} &= \frac{2990,3}{207025,2} * 100 = 1,44 \\
\Pi_{13} &= \frac{1630,9}{207025,2} * 100 = 0,79 \\
\Pi_{14} &= \frac{282,1}{207025,2} * 100 = 0,14 \\
\Pi_{15} &= \frac{7400,5}{207025,2} * 100 = 3,57 \\
\Pi_{16} &= \frac{59074,7}{207025,2} * 100 = 28,54 \\
\Pi_{18} &= \frac{20463,1}{207025,2} * 100 = 9,88
\end{aligned}$$

Дані представлені в табл. 2.8.

Та наступним показником було розраховано темпи приросту обсягів реалізації за 2021 рік:

$$\begin{aligned}
T_1 &= \left( \frac{3057,5}{2308,3} * 100 \right) - 100 = 32,46 \\
T_2 &= \left( \frac{8386,1}{7256,3} * 100 \right) - 100 = 15,57 \\
T_3 &= \left( \frac{18216,7}{15220,3} * 100 \right) - 100 = 19,69 \\
T_4 &= \left( \frac{3823,2}{3000,9} * 100 \right) - 100 = 27,40 \\
T_5 &= \left( \frac{758,0}{735,7} * 100 \right) - 100 = 3,03 \\
T_6 &= \left( \frac{94530,1}{89434,3} * 100 \right) - 100 = 5,70 \\
T_7 &= \left( \frac{7656,3}{8220,9} * 100 \right) - 100 = -6,87 \\
T_8 &= \left( \frac{24825,6}{27928,2} * 100 \right) - 100 = -11,11 \\
T_9 &= \left( \frac{425498,7}{366889,5} * 100 \right) - 100 = 15,97 \\
T_{10} &= \left( \frac{194649,3}{190508,8} * 100 \right) - 100 = 2,17 \\
T_{11} &= \left( \frac{160,0}{154,4} * 100 \right) - 100 = 2,96 \\
T_{12} &= \left( \frac{20290,5}{13404,2} * 100 \right) - 100 = 51,37 \\
T_{13} &= \left( \frac{11066,3}{8874,9} * 100 \right) - 100 = 24,69
\end{aligned}$$

$$T_{14} = \left( \frac{1914,4}{1027,8} * 100 \right) - 100 = 86,26$$

$$T_{15} = \left( \frac{50215,2}{19744,2} * 100 \right) - 100 = 154,33$$

$$T_{16} = \left( \frac{400842,6}{373012,1} * 100 \right) - 100 = 7,46$$

$$T_{18} = \left( \frac{138849,6}{114689,7} * 100 \right) - 100 = 21,07$$

Дані представлені в табл. 2.8.

Отримавши всі необхідні дані для розрахунку, потрібно знайти середнє значення між максимальною та мінімальною величинами питомої ваги фінансового внеску у покриття витрат за 2021 рік. Для цього використовуємо формулу:

$$P_{\text{сер}}^{2021} = \frac{(0,01+30,29)}{2} = 15,15$$

Для розрахунку горизонтальної лінії поділу матриці на зони потрібно також знайти середнє значення між максимальною та мінімальною величинами темпів приросту обсягів реалізації продукції. Використовуємо формулу:

$$T_{\text{сер}}^{2021} = \frac{(154,33+(-11,11))}{2} = 71,61$$

Відповідно, лінії горизонтального та вертикального розподілу поля матриці будуть проходити через точки:  $P^{2021}=15,15$  та  $T^{2021}=71,61$ .

Отже, побудову матриці Дібба-Сімкіна можна здійснити, відкладаючи по вертикальній осі «темпи приросту обсягів реалізації продукції підприємства», а по горизонтальній – «питома вага фінансовго внеску у покриття загальних витрат», використовуючи розраховані нами значення.

Побудована матриця Дібба-Сімкіна за 2021 рік зображена на рис. 2.6.

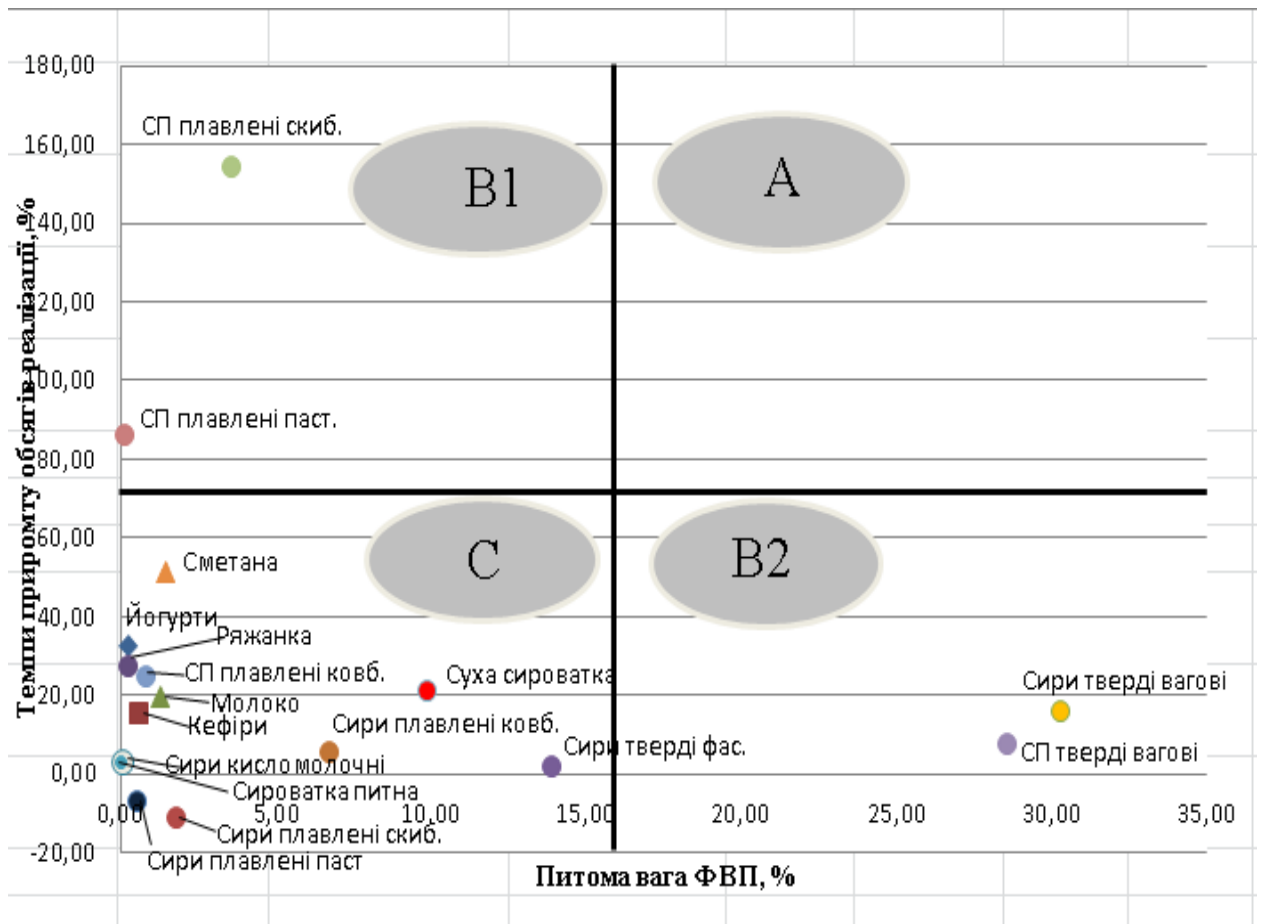


Рис. 2.6. Матриця Дібба-Сімкіна за 2021 рік

Як ми можемо побачити на рис. 2.6, асортиментні лінії розділилися на чотири групи, які відображають їхнє розташування за певними критеріями.

Група «А» є найціннішою для підприємства, але в нашому випадку до даної групи не попала жодна асортиментна група.

До групи «В1» увійшли лише дві асортиментні групи, а саме: «СП плавлені скибкові» та «СП плавлені пастеризовані». Для товарів даної групи важливо шукати способи підвищення їхньої прибутковості. Це може включати розгляд можливостей підвищення цін або пошук вигідніших постачальників для зниження витрат на виробництво. Саме завдяки високим темпам зростання обсягів продажів, навіть невелике підвищення прибутковості може значно підвищити загальний прибуток підприємства.

Далі до групи «В2» увійшли: «СП тверді вагові» та «Сири тверді вагові». Для товарів даної групи важливо шукати різні можливості для збільшення їхньої продажів (через проведення промо-акцій, рекламу тощо).

Саме дані заходи дозволять підвищити прибуток підприємства, оскільки продукція цієї групи є високорентабельною, таким чином, швидкість зростання прибутку буде вищою, ніж темпи зростання обсягів продажів цих товарів.

Та до групи «С» увійшло найбільше асортиментних ліній: «Сметана», «Йогурти», «Ряжанка», «Суша сироватка», Молоко», «Кефіри», «Сироватка питна», «СП плавлені ковбасні», «Сири плавлені ковбасні», «Сири тверді фасовані», «Сири кисломолочні», «Сири плавлені скибкові та «Сири плавлені пастеризовані». Товари групи «С» є найменш цінними для підприємства. Важливо, щоб підприємство розглянуло можливість заміни деяких товарів цієї групи і провело оцінку ефективності виключення менш прибуткових товарів шляхом маржинального аналізу.

Проводимо аналогічне дослідження щодо структури господарського портфеля ТОВ «Пирятинський сир завод» за 2022 рік.

Вихідна інформація для аналогічного дослідження представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

### Вихідна інформація для портфельного аналізу

#### ТОВ «Пирятинський сир завод» методом Дібба-Сімкіна за 2022 рік

Найменування асортиментних груп	Обсяги реалізації продукції підприємства, тис. грн.		Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	Змінні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.
	2021	2022	2022	2022
1. Йогурти	3057,5	3110,7	3110,7	2439,1
2. Кефіри	8386,1	9051,5	9051,5	7097,3
3. Молоко	18216,7	18513,5	18513,5	14516,5
4. Ряжанка	3823,2	4368,9	4368,9	3425,7
5. Сири кисломолочні	758,0	1106,1	1106,1	867,3
6. Сири плавлені ковб.	94530,1	140934,4	140934,4	110506,9
7. Сири плавлені паст.	7656,3	16544,3	16544,3	12972,4
8. Сири плавлені скиб.	24825,6	82237,6	82237,6	64482,7
9. Сири тверді вагові	425498,7	579623,5	579623,5	454483,9
10. Сири тверді фасовані	194649,3	161487,3	161487,3	126622,5
11. Сироватка питна	160,0	187,9	187,9	147,3

1	2	3	4	5
12. Сметана	20290,5	23350,7	23350,7	18309,3
13. СП плавлені ковб.	11066,3	5564,1	5564,1	4362,8
14. СП плавлені паст.	1914,4	1380,2	1380,2	1082,2
15. СП плавлені скиб.	50215,2	89836,3	89836,3	70440,8
16. СП тверді вагові	400842,6	478242,1	478242,1	374990,6
17. СП тверді фасовані	-	9799,8	9799,8	7684,0
18. Суха сироватка	138849,6	128266,1	128266,1	100573,7
Разом	1404740,0	1753605,0	1753605,0	1375005,1

Джерело: розраховано автором

З отриманих даних, які наведені в табл. 2.9, розраховуємо аналогічним чином всі інші показники для побудови матриці Дібба-Сімкіна за 2022 рік.

Розрахунки показників для побудови матриці Дібба-Сімкіна за 2022 рік представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

### Розрахунок показників для побудови матриці Дібба-Сімкіна за 2022 рік

Найменування асортиментних груп	Обсяги реалізації продукції підприємства, тис. грн.		Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	Змінні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	Фінансовий внесок асортиментних груп у покриття витрат, тис. грн.	Питома вага фінансового внеску асортиментних груп в покриття витрат, %	Темпи приросту обсягів реалізації, %
	2021	2022					
1. Йогурти	3057,5	3110,7	3110,7	2439,1	671,6	0,18	1,74
2. Кефіри	8386,1	9051,5	9051,5	7097,3	1954,2	0,52	7,93
3. Молоко	18216,7	18513,5	18513,5	14516,5	3997,0	1,06	1,63
4. Ряжанка	3823,2	4368,9	4368,9	3425,7	943,2	0,25	14,27
5. Сири кисломолочні	758,0	1106,1	1106,1	867,3	238,8	0,06	45,92
6. Сири плав. ковб.	94530,1	140934,4	140934,4	110506,9	30427,5	8,04	49,09
7. Сири плав. паст.	7656,3	16544,3	16544,3	12972,4	3571,9	0,94	116,09
8. Сири плав. скиб.	24825,6	82237,6	82237,6	64482,7	17754,9	4,69	231,26
9. Сири тверді ваг.	425498,7	579623,5	579623,5	454483,9	125139,6	33,05	36,22
10. Сири тверді фас.	194649,3	161487,3	161487,3	126622,5	34864,8	9,21	-17,04
11. Сироватка питна	160,0	187,9	187,9	147,3	40,6	0,01	17,44
12. Сметана	20290,5	23350,7	23350,7	18309,3	5041,4	1,33	15,08
13. СП плав. ковб.	11066,3	5564,1	5564,1	4362,8	1201,3	0,32	-49,72
14. СП плав. паст.	1914,4	1380,2	1380,2	1082,2	298,0	0,08	-27,90
15. СП плав. скиб.	50215,2	89836,3	89836,3	70440,8	19395,5	5,12	78,90
16. СП тверді ваг.	400842,6	478242,1	478242,1	374990,6	103251,5	27,27	19,31
17. СП тверді фас.	-	9799,8	9799,8	7684,0	2115,8	0,56	-
18. Суха сироватка	138849,6	128266,1	128266,1	100573,7	27692,4	7,31	-7,62
Разом	1404740,0	1753605,0	1753605,0	1375005,1	378600,0	100,0	x

Джерело: розраховано автором

Для визначення вертикальної лінії поділу полів матриці потрібно розрахувати середній показник між максимальним і мінімальним значенням питомої ваги ФВП у покриття витрат. Нижче наведено розрахунки:

$$P_{\text{сер}}^{2022} = \frac{(33,05+0,01)}{2} = 16,53$$

Також, визначаємо горизонтальні лінії поділу поля матриці на зони, для цього нам потрібно розрахувати середній показник між максимальним і мінімальним значенням темпів приросту обсягів реалізації продукції. Нижче наведено результат розрахунку:

$$T_{\text{сер}}^{2022} = \frac{(231,26+(-49,72))}{2} = 90,77$$

На основі проведених розрахунків побудуємо матрицю Дібба-Сімкіна за 2022 рік, де по вертикальній осі будуть відкладені темпи зростання обсягів реалізації продукції підприємства, а по горизонтальній осі відкладена питома вага фінансового внеску у покриття загальних витрат (рис. 2.7).

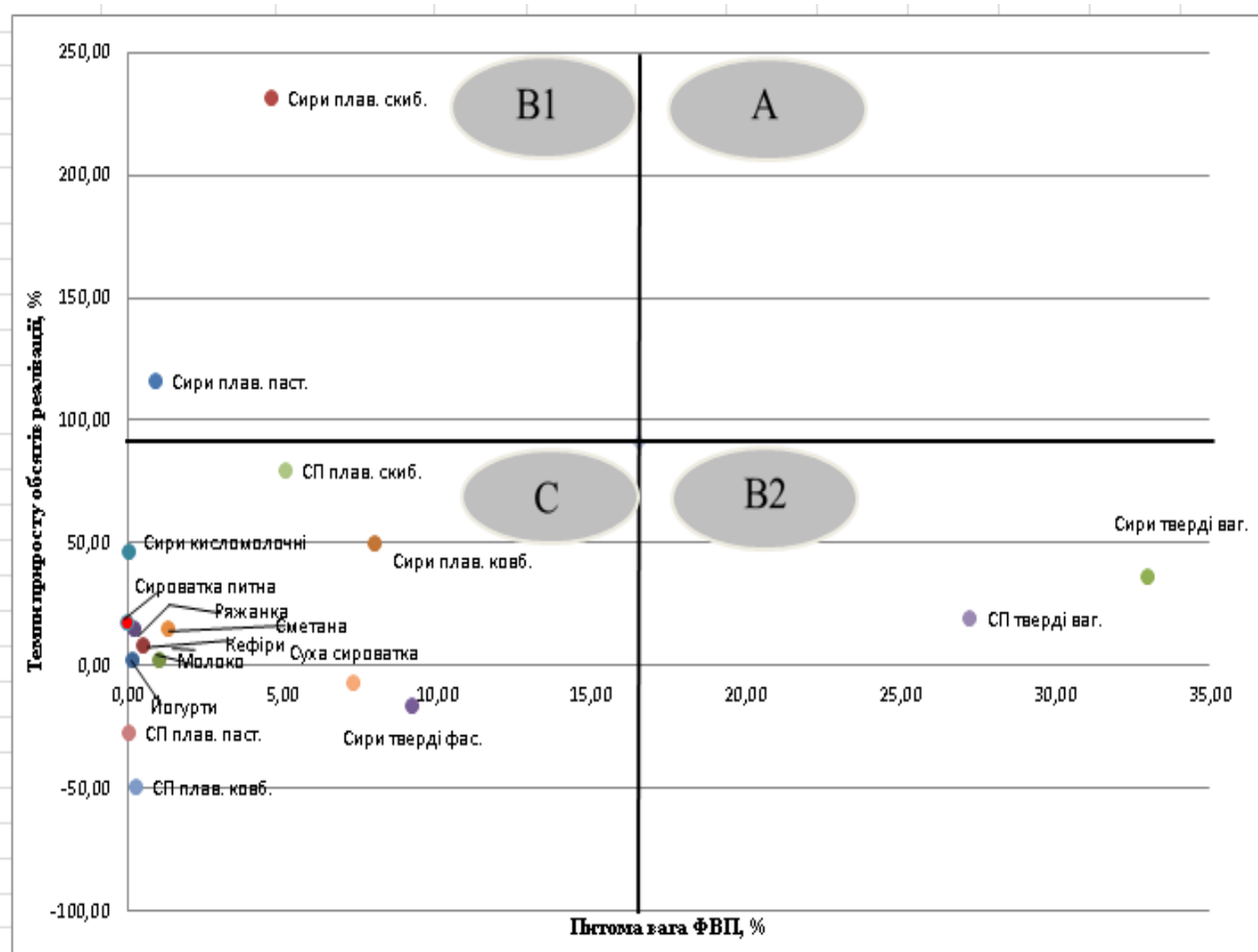


Рис. 2.7. Матриця Дібба-Сімкіна за 2022 рік

Отже, побудувавши матрицю Дібба-Сімкіна за 2022 рік, ми можемо зробити висновки, що до групи «А» так само, як і в 2021 році не потрапила жодна асортиментна лінія.

Такі асортиментні групи, як: «Сири плавлені скибкові» та «Сири плавлені пастеризовані», перейшли з групи «С» до групи «В1». Даний перехід означає, що обсяги продажів цих товарів за рік зросли, що є позитивним показником для прибутковості підприємства.

До групи «В2» увійшли ті самі асортиментні групи, що і в 2021 році, а саме: «Сири тверді вагові» та «СП тверді вагові».

Асортиментні групи «СП плавлені скибкові» та «СП плавлені пастеризовані» перейшли з групи «В1» до групи «С», що є негативний показником. В цілому до зони «С» потрапило чотирнадцять асортиментних груп: «СП плавлені скибкові», «Сири плавлені ковбасні», «Сири кисломолочні», «Сироватка питна», «Ряжанка», «Молоко», «Кефіри», «Сметана», «Йогурти», «СП тверді фасовані», «СП плавлені пастеризовані», «СП плавлені ковбасні», «Сири тверді фасовані», «Суша сироватка». Для товарів, що увійшли до групи С рекомендується розглянути можливість заміни деяких товарів цієї групи або вилучення найменш прибуткових позицій, що дозволить підвищити ефективність цієї групи товарів.

Отже, побудувавши матриці Дібба-Сімкіна за 2021 та 2022 роки, можна стверджувати, що ситуація з продукцією фірми є невтішною. Оскільки, жоден продукт не потрапив у найбільш перспективну групу «А», що свідчить про низьку прибутковість і популярність. Також, спостерігається досить мала частка товарів в групі «В1». В групі «В2» так і залишилися дві асортиментні групи, та до групи «С» перейшли дві асортиментні лінії з групи «В1», що є негативним показником.

Для оцінки рівня збалансованості господарського портфеля ТОВ «Пирятинський сир завод» визначаємо обсяг продажу продукції, що забезпечує кожна з груп матриці Дібба-Сімкіна у табл. 2.11.

**Визначення обсягів реалізації продукції по групах  
матриці Дібба-Сімкіна за 2021-2022 роки**

Назва СГП	Обсяги продажу продукції по групах матриці Дібба-Сімкіна, тис. грн.							
	«А»		«В1»		«В2»		«С»	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
1. Йогурти	-	-	-	-	-	-	3057,5	3110,7
2. Кефіри	-	-	-	-	-	-	8386,1	9051,5
3. Молоко	-	-	-	-	-	-	18216,7	18513,5
4. Ряжанка	-	-	-	-	-	-	3823,2	4368,9
5. Сири кисломолочні	-	-	-	-	-	-	758,0	1106,1
6. Сири плавлені ковб.	-	-	-	-	-	-	94530,1	140934,4
7. Сири плавлені паст.	-	-	-	16544,3	-	-	7656,3	-
8. Сири плавлені скиб.	-	-	-	82237,6	-	-	24825,5	-
9. Сири тверді вагові	-	-	-	-	425498,7	579623,5	-	-
10. Сири тверді фас	-	-	-	-	-	-	194649,3	161487,3
11. Сироватка питна	-	-	-	-	-	-	160,0	187,9
12. Сметана	-	-	-	-	-	-	20290,5	23350,7
13. СП плавлені ковб.	-	-	-	-	-	-	11066,3	5564,1
14. СП плавлені паст.	-	-	1914,4	-	-	-	-	1380,2
15. СП плавлені скиб.	-	-	50215,2	-	-	-	-	89836,3
16. СП тверді вагові	-	-	-	-	400842,6	478242,1	-	-
17. Суха сироватка	-	-	-	-	-	-	138849,6	128266,1
Разом	-	-	52129,6	98781,9	826341,3	1057865,6	526269,1	587157,7

*Джерело: розраховано автором*

Отже, на основі отриманих даних, які наведені у таблиці 2.11, проведемо аналіз структури асортиментного портфеля ТОВ «Пирятинський сир завод» за 2021 та 2022 роки. Результати цього аналізу представлені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Структура товарного портфеля ТОВ «Пирятинський сир завод» за  
результатами матриця Дібба-Сімкіна**

Показники	2021 рік		2022 рік		Абсолютне відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%(+,-)
Загальний обсяг продажу продукції, в. т. ч.:	1404740	100	1753605	100	348865	-
група «А»	-	-	-	-	-	-
група «В1»	52129,6	3,71	98781,9	5,63	46652,3	1,92
група «В2»	826341,3	58,83	1057865,6	60,33	231524,3	1,50
група «С»	526269,1	37,46	587157,7	33,48	60888,5	-3,98

*Джерело: розраховано автором*

З отриманих нами даних в табл. 2.12, можна зробити висновки, що товарний асортимент ТОВ «Пирятинський сир завод», за 2021-2022 роки є незбалансованим.

Оскільки, група «А» повинна становити не менше 20%, а в нашому випадку до даної групи не потрапила жодна асортиментна лінія, група «В1» повинна становити не більше 35%, в нашому випадку за 2021 рік становить 3,71% та за 2022 рік – 5,63%, що відповідає встановленим показникам.

Група «В2» повинна становити не менше 40%, за 2021 рік становить 58,83% та за 2022 рік – 60,33%, що також відповідає встановленим показникам, а ось група «С» – не більше 5%, в даному аналізі показник перевищує свої норми. Таким чином, невідповідність допустимих значень по групам «А» та «С» робить товарний асортимент ТОВ «Пирятинський сир завод» у 2021-2022 році не збалансованим.

Таким чином, аналізуючи побудову та результати адаптованих матриці БКГ та матриць Дібба-Сімка за 2021-2022 роки можна зробити висновки, що господарський портфель підприємства є не збалансованим, і підприємству потрібно знайти шляхи вирішення даної проблеми. Для досягнення цієї мети необхідно впровадити ряд заходів для покращення позиції компанії на ринку.

### РОЗДІЛ 3

## ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ПЕРСПЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИР ЗАВОД»

### 3.1. Основні напрямки поліпшення структури господарського портфеля підприємства

Дослідивши маркетингову діяльність ТОВ «Пирятинський сир завод» та оцінивши збалансованість його господарського портфеля, можна зробити висновок, що підприємство потребує нових стратегій та маркетингових заходів щодо перспективного розвитку господарського портфеля підприємства.

На основі аналізу діяльності ТОВ «Пирятинський сир завод», включаючи рух у стратегічних галузях за матрицею БКГ протягом 2021-2022 років, та результатів прогностичного оцінювання ефективності господарських підрозділів, було розроблено низку рекомендацій з метою подальшого стратегічного розвитку бізнес-портфеля.

*Таблиця 3.1*

#### Напрямки поліпшення структури господарського портфеля підприємства

Напрямок	Характеристика напрямку
Розширення асортименту продукції	Для товарів, які мають великі темпи зростання, але низьку рентабельність, пропонується розширити асортимент продукції за допомогою безлактозної продукції, саме даний захід допоможе привернути нових клієнтів та підняти рентабельність, а також перенести СГП до більш перспективного квадранту.
Підтримуюча реклама та зменшення витрат	СГП «СП тверді вагові» та «Сири тверді вагові», потребують підтримки позицій на ринку. Тому, пропонується проводити підтримуючу рекламу в інтернеті та на телебаченні, а також зменшити виробничі витрати, саме це допоможе зберегти частку ринку та привернути нових споживачів.
Усунення найменш прибуткових товарів	Деякі товари, мають низьку прибутковість для підприємства. Тому, заміна найменш прибуткових товарів та оцінка ефективності їх виключення з господарського портфеля підприємства дозволить оптимізувати його.

З табл. 3.1, ми можемо побачити, що розширення асортименту продукції, підтримуюча реклама та зменшення витрат, а також усунення менш прибуткових товарів представляють собою ключові стратегічні напрямки, які мають на меті зміцнення ринкових позицій та підвищення рентабельності продукції для ТОВ «Пирятинський сир завод».

По-перше, розширення асортименту продукції, особливо за рахунок впровадження безлактозної лінійки, є надзвичайно важливим заходом. Безлактозна продукція, маючи значний потенціал для залучення нових клієнтів, сприятиме збільшенню обсягів продажів та підвищенню рентабельності. Таким чином, цей напрям дозволить перевести стратегічні бізнес-одиниці у більш перспективний квадрант, що забезпечить стабільний ріст і розвиток.

По-друге, підтримуюча реклама та зменшення виробничих витрат є необхідним для збереження та укріплення позицій таких СГП, як: «СП тверді вагові» та «Сири тверді вагові». Проведення підтримуючої реклами в інтернеті та на телебаченні допоможе не лише зберегти часту ринку, але й привернути нових споживачів. Одночасно, зменшення витрат на виробництво дозволить підприємству ефективніше використовувати свої ресурси та підтримувати конкурентоспроможність.

Та по-третє, усунення менш прибуткових товарів шляхом заміни їх на більш ефективні та рентабельні продукти є важливим кроком для оптимізації господарського портфеля підприємства. Оцінка ефективності виключення менш прибуткових товарів дозволить компанії зосередити свої ресурси на розвитку більш перспективних напрямів, що в кінцевому результаті сприятиме підвищенню загальної прибутковості підприємства.

Загалом, впровадження даних стратегічних заходів забезпечить ТОВ «Пирятинський сир завод» стійкий розвиток, підвищення рентабельності продукції та зміцнення ринкових позицій.

Отже, на основі проведеного аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Пирятинський сир завод» та оцінки збалансованості його господарського

портфеля можна зробити висновок, що підприємству необхідно розглянути нові стратегії та маркетингові заходи для досягнення перспективного розвитку.

Пропонується розширення асортименту для товарів, які потрапили до квадранту «Важкі діти», щоб перейти до квадранту «Зірки». Для товарів у квадранті «Собака» рекомендується стратегія інтенсифікації зусиль або вихід з ринку. СГП, які ввійшли до квадранта «Дійна корова», такі як: «Сири тверді вагові» та «СП тверді вагові», рекомендується використовувати стратегію підтримання позицій. Товарам групи «В1» та «В2», пропонується шукати шлях підвищення прибутковості та збільшення продажів відповідно. Та для товарів групи «С», варто розглянути заміну менш прибуткових товарів та розвиток нових продуктів.

Одним із можливих напрямків розвитку є створення безлактозної лінійки продукції, що відповідає сучасним тенденціям споживачів.

### **3.2. Розроблення безлактозної лінійки «ЛактоВільна» для ТОВ «Пирятинський сир завод»**

Для вдосконалення бізнес-портфеля підприємства ТОВ «Пирятинський сир завод», було обрано захід – впровадження безлактозної лінійки під назвою «ЛактоВільна».

Розроблення безлактозної лінійки «ЛактоВільна» для ТОВ «Пирятинський сир завод» є важливим кроком у розширенні асортименту продукції та задоволенні потреб споживачів з непереносимістю лактози. Дана ініціатива відповідає не лише вимогам ринку, але й забезпечує можливість більшої інклюзії, надаючи споживачам з особливими дієтичними обмеженнями можливість насолоджуватися смачними молочними продуктами без страху викликати неприємні реакції організму.

Лінійка «ЛактоВільна» – це не просто новий продукт, але й відповідь на зростаючий попит на безлактозні продукти. З розвитком технологій та зростанням усвідомленості про здоровий спосіб життя, все більше людей приділяють увагу своєму здоров'ю та харчуванню.

Лактоза – природний цукор, який міститься в молоці та молочних продуктах. Основна проблема в тому, що деякі люди не здатні до правильного розщеплення лактози через недостатність кількості ферменту лактази в організмі. Це може призводити до різних дискомфортних симптомів.

Безлактозна продукція виготовляється без додавання лактози або з її мінімальним вмістом. Саме дана продукція вирішує проблеми для тих, хто стикається з непереносимістю лактози, дозволяючи споживачам споживати молочні продукти без дискомфорту. Лінійка «ЛактоВільна» відповідає цій потребі, створюючи смачні та корисні альтернативи для усіх, хто обирає здоровий спосіб життя.

Назва «ЛактоВільна» вказує на вільність від лактози, підкреслюючи основну перевагу продукції – вона призначена для тих, хто хоче насолоджуватися молочними продуктами без обмежень.

Головна ідея даного заходу – це дати споживачам можливість насолоджуватися смачними сирними продуктами, не турбуючись про можливі проблеми зі здоров'ям.

Цільова аудиторія продукції «ЛактоВільна» – люди з діагностованою непереносимістю лактози, а також ті, хто уникає споживання молочних продуктів з тих чи інших причин, таких наприклад, як вегетаріанство чи веганство.

Візуальне оформлення продукції, зокрема фірмові кольори компанії голубий та жовтий, також дані кольори створюють асоціацію зі свіжістю, чистотою та якістю, що підкреслює імідж сучасного та інноваційного підприємства.



Рис. 3.1 Візуальний приклад етикетки продукції «ЛактоВільна»

Дана продукція має потенціал залучити нових клієнтів, розширити аудиторію та збільшити конкурентоспроможність компанії на ринку молочних продуктів.

Таким чином, «ЛактоВільна» – це не лише нова продукція, але й важливий крок у розвитку асортименту ТОВ «Пирятинський сир завод», спрямований на зміцнення лідерства компанії в галузі виробництва молочної продукції.

### **3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства**

Безлактозна продукція, а в нашому випадку сир є важливим продуктом для людей з непереносимістю лактози. Завдяки спеціальним технологіям виробництва, даний сир зберігає всі корисні властивості традиційного сиру, але є доступним для більш ширшої аудиторії.

Виробництво та просування безлактозного сиру можуть стати важливою складовою бізнес-портфеля молочних компаній, допомагаючи їм задовольнити потреби різних груп споживачів та розширити ринок збуту.

Також, варто зазначити, що упаковка безлактозного сиру буде відрізнятися від інших на полицях супермаркетів, що в свою чергу буде привертати увагу споживачів. Тому, необхідно розрахувати, яких саме результатів очікує ТОВ «Пирятинський сир завод».

Прогнозні значення будуть знаходитися методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу.

Результати опитування представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг виробництва, тон	65	80	95	75	105	60	95

*Джерело:* створено автором

Далі ми перевіримо достовірність та типовість цього прогнозу. Для цього розраховуємо середнє квадратичне відхилення, яке показує різницю у думках окремих експертів щодо середнього значення.

В табл. 3.3., наведені проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення.

Таблиця 3.3

### Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяги збуту продукції підприємства $O_i$ , млн. грн.	65	80	95	75	105	60	100
2. Сумарні значення оцінок експертів	580						
3. $O_{\text{сеп}}$	82,86						
4. Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	-17,86	-2,86	12,14	-7,86	22,14	-22,86	17,14
$\Delta O^2$	318,88	8,16	147,45	61,73	490,31	522,45	293,88
$\Sigma \Delta O^2$	1842,86						

*Джерело:* розраховано автором

Для початку, ми знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, а потім розраховуємо середнє квадратичне відхилення:

$$O_{\text{сер}} = \left(\frac{580}{7}\right) = 82,86 \text{ тон}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O)^2}{n}} = (1842,86 - 82,86)/7 = 15,86$$

Далі ми визначаємо коефіцієнт варіації, який буде характеризувати однорідність сукупності даних думок експертів:

$$w = \frac{\alpha}{O_c} * 100\% = \frac{15,86}{82,86} * 100 = 19,14\%$$

З огляду на те, що розрахункове значення коефіцієнта варіації ( $\omega$ ) менше 33%, можна вважати, що сукупність думок експертів є однорідною. Це означає, що можна використовувати їхні оцінки для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) визначається за методом медіан, який становить 80 тонн, середнє значення із набору: 60, 65, 75, 80, 95, 100, 105. Найменше значення (П) обсягу продажу становить 60 тонн, а найбільше значення (О) – 105 тонн.

Далі розраховуємо прогностні обсяги виробництва нового типу продукції:

$$OP = (O + 4 * B + P) / 6 = (105 + 4 * 80 + 60) / 6 = 80,83 \text{ тон}$$

Для визначення поточних витрат, пов'язаних з виробництвом нової продукції, потрібно розрахувати калькуляцію, використовуючи вихідні дані, представлені у табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Вихідні дані для розрахунку ефективності впровадження безлактозної продукції «ЛактоВільна»**

Показники	Одиниці виміру	Значення
<b>Витрати сировини на 1 т товару:</b>		
Молоко коров'яче знежирене	дм <sup>3</sup>	1676,0
Молоко коров'яче незбиране	дм <sup>3</sup>	645,62
Фермент Лактаза	кг	0,19
Закваска	кг	0,41
Барвник	кг	0,14
Кальційхлористий	кг	3,95
<b>Витрати допоміжних матеріалів на 1 т:</b>		
Пакети для сиру	шт	400,00

1	2	3
Етикетки	шт	400,00
Гофроящик	шт	66,00
Термоетикетка	шт	66,00
Плівка п/е	м	0,8
Скотч	шт	1,5
Піддон	шт	1,3
<b>Ціни на основну сировину:</b>		
Молоко коров'яче знежирене	грн/дм <sup>3</sup>	10,70
Молоко коров'яче незбиране	грн/дм <sup>3</sup>	6,42
Фермент Лактаза	грн/кг	1640,49
Закваска	грн/кг	646,21
Барвник	грн/кг	289,25
Кальційхлористий	грн/кг	23,10
<b>Ціни на допоміжні матеріали:</b>		
Пакети для сиру	грн/шт	10,40
Етикетки	грн/шт	0,30
Гофроящик	грн/шт	23,00
Термоетикетка	грн/шт	0,80
Плівка п/е	грн/м	110,00
Скотч	грн/шт	24,00
Піддон	грн/шт	240,00
Транспортно-заготівельні витрати по сировині	% від вартості	9,3
Транспортно-заготівельні витрати на допоміжні матеріали	% від вартості	8
Витрати умовного палива	гкал/добу	135,9
Вартість 1 кг натурального палива	грн	0,82
Коефіцієнт переводу умовного палива в натуральне	1,15	
Витрати електроенергії	кВт/год	488,00
Вартість електроенергії	грн	2,64
Розмір єдиного соціального внеску	%	22,00
Обсяг виробленої продукції до впровадження заходу	т	12962
Плановий обсяг виробництва безлактозної продукції	т	80,83
Кошторис ВУЕО	тис.грн	76350
Основна заробітна плата робітників цеху	тис.грн	71505
Кошторис загальновиробничих витрат	тис.грн	146892
Адміністративні витрати	тис.грн	20642
Витрати на збут	тис.грн	70542

Джерело: розраховано автором

Наступним етапом розраховуємо витрати сировини та допоміжних матеріалів на 1 тону продукції (табл. 3.5).

**Розрахунок витрат сировини та допоміжних матеріалів на 1 т продукції**

Показник	Ціна за одиницю, грн	Витрати на 1 т продукції, кг	Сума, грн
<b>Основна сировина:</b>			
Молоко коров'яче знежирене	10,70	1676,0	17933,20
Молоко коров'яче незбиране	6,42	645,62	4144,88
Фермент Лактаза	1640,49	0,19	311,69
Закваска	646,21	0,41	264,95
Барвник	289,25	0,14	40,50
Кальційхлористий	23,10	3,95	91,25
Всього			22786,46
<b>Допоміжні матеріали:</b>			
Пакети для сиру	10,40	400,00	4160,00
Етикетки	0,30	400,00	120,00
Гофроящик	23,00	66,00	1518,00
Термоетикетка	0,80	66,00	52,80
Плівка п/е	110,00	0,8	88,00
Скотч	24,00	1,5	36,00
Піддон	240,00	1,3	312,00
Всього			6286,80
Загалом витрати на сировину і допоміжні матеріали			29073,26

*Джерело:* розраховано автором

Після розрахунку витрат сировини та допоміжних матеріалів, нам необхідно розрахувати транспортно-заготівельні витрати.

Транспортно-заготівельні витрати по сировині:

$$22786,46 * 9,3 / 100 = 2050,78$$

Транспортно-заготівельні витрати по допоміжним матеріалам:

$$6286,80 * 8 / 100 = 502,94$$

Далі, розраховуємо витрати по статтях «Паливо та енергія на технологічні потреби».

Витрати на паливо:  $135,9 * 0,82 / 1,15 = 96,90$  грн.

Витрати на електроенергію:  $488,00 * 2,64 = 1288,32$  грн.

Розрахунки витрат по статтях «Основна і додаткова заробітна плата», наведені в табл. 3.6.

## Розрахунок трудових витрат на 1 т

Найменування професії	Норма часу	Розцінка за одну нормогодину	Фонд оплати праці
Лаборант 7 розряду	5,00	80,00	400,00
Технолог сирного цеху 10 розряду	2,00	150,00	300,00
Оператор лінії (сепарування) 5 розряд	3,00	70,00	210,00
Оператор лінії (пастеризації) 5 розряд	3,00	70,00	210,00
Оператор лінії (розфасування) 5 розряду	4,00	70,00	280,00
Оператор лінії (упакування) 4 розряду	4,00	70,00	280,00
Вантажник	4,00	50,00	200,00
Всього			1880,00

*Джерело:* розраховано автором

Отже, з табл. 3.6, ми можемо побачити, яка різниця в нормі часу в працівників та яка їхня розцінка за нормогодину. Для того, щоб зробити 1 тону продукції, підприємство повинно в загальному заплатити 1880 грн.

Далі, розрахуємо додаткову заробітну плату на 1 т. продукції.

Результати розрахунків наведені в табл. 3.7.

## Додаткова заробітна плата на 1 т продукції

Додаткова з/пл за:	% від основної з/пл	Сума, грн
<b>Доплати:</b>		
- роботу у вечірній час	15	282,00
- роботу у святкові дні	10	188,00
- премія	50	940
- профмайстерність	5	94,00
Всього доплат		1504
<b>Інша додаткова з/пл</b>	<b>% від основної з/пл і доплат</b>	
оплата відпускних	6,8	230,11
неявки, передбачені законом	1,53	51,78
Всього по іншій додатковій з/пл		281,89
Всього додаткової з/пл (доплати + інша додаткова з/пл.)		1785,89

*Джерело:* розраховано автором

Наступним етапом, розраховуємо суму єдиного соціального внеску:

$$0,22 * (1785,89 + 1880,00) = 806,50 \text{ грн.}$$

Далі знаходимо витрати на утримання та експлуатацію обладнання:

$$76350 * 1880,00 / 71505 = 2007,38 \text{ грн.}$$

Розраховуємо загально виробничні витрати (ЗВВ):

$$146892 * (2007,38 + 1880,00) / (76350 + 71505) = 3862,06 \text{ грн.}$$

Розраховуємо адміністративні витрати:

$$20642 / (12962 + 80,83) = 0,159 \text{ грн}$$

Розраховуємо витрати на збут:

$$70542 / (12962 + 80,83) = 0,544 \text{ грн.}$$

Отже, тепер на основі проведених нами розрахунків, ми можемо розрахувати калькуляцію для нового продукту (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

### Калькуляція собівартості продукції «ЛактоВільна»

№	Стаття витрат	Витрати, грн/т
1.	Основна сировина:	22786,46
	Молоко коров'яче знежирене	17933,20
	Молоко коров'яче незбиране	4144,88
	Фермент Лактаза	311,69
	Закваска	264,95
	Барвник	40,50
	Кальційхлористий	91,25
	Транспортно-заготівельні витрати по сировині	2050,78
	Разом по статті сировина	24837,25
2.	Допоміжні матеріали	6286,80
	Пакети для сиру	4160,00
	Етикетки	120,00
	Гофроящик	1518,00
	Термоетикетка	52,80
	Плівка п/е	88,00
	Скотч	36,00
	Піддон	312,00
	Транспортно-заготівельні витрати по допоміжним матеріалам	502,94
	Разом по статті допоміжні матеріали	6789,74
3.	Паливо на технологічні потреби	96,90
4.	Електроенергія на технологічні потреби	1288,32
5.	Основна заробітна плата виробничих робітників	1880,00
6.	Додаткова заробітна плата виробничих робітників	1785,89
7.	Нарахування єдиного соціального внеску	806,50
8.	Витрати на утримання та експлуатацію	2007,38
9.	Загально виробничі витрати	3862,06
	Всього виробнича собівартість 1 т	39491,98
10.	Адміністративні витрати	0,159
11.	Витрати на збут	0,544
	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції на 1 т	39492,68

1	2	3
	Рентабельність,%	15
	Прибуток	5923,90
	Оптова ціна	45416,58
	ПДВ (20%)	9083,32
	Відпускна ціна, грн.	54499,9

*Джерело:* розраховано автором

Отже, провівши всі розрахунки, ми дізналися, що вартість 1 тонни продукції «ЛактоВільна» буде коштувати приблизно 54499,9 грн.

Впровадження виробництва нового виду продукції за умови досягнення прогнозованих показників дозволить підприємству досягти певних результатів.

Розрахуємо на скільки ж, збільшиться чистий дохід від реалізації продукції:

$$45416,58 * 80,83 = 3671,02 \text{ тис. грн.}$$

Наступним показником розраховуємо повні витрати:

$$39492,68 * 80,83 = 3192,19 \text{ тис. грн.}$$

Далі, потрібно розрахувати прибуток від реалізації продукції:

$$(45416,58 - 39492,68) * 80,83 = 478,83 \text{ тис. грн.}$$

Та знаходимо на скільки збільшиться чистий прибуток:

$$478,83 * (1 - 0,18) = 392,64 \text{ тис. грн.}$$

Отримані розрахунки наведені в табл. 3.9.

*Таблиця 3.9*

**Очікувані результати від впровадження нового виду продукції, тис. грн.**

Показники	Значення показника, тис. грн.
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	3671,02
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	3192,19
Приріст прибутку від реалізації продукції	478,83
Приріст чистого прибутку	392,64

*Джерело:* розраховано автором

Отже, внаслідок впровадження нової продукції, чистий дохід (виручка) від реалізації збільшиться на 3671,02 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 3192,13 тис.грн., прибуток від реалізації продукції збільшиться на 478,83 тис. грн., а чистий прибуток зросте на 392,64 тис. грн.

Наші попередні розрахунки дозволяють визначити початкові інвестиції, додатковий прибуток, чистий додатковий прибуток, а також період окупності. Проте для ТОВ «Пирятинський сир завод» не передбачається купівля нового обладнання для виробництва нового продукту «ЛактоВільна», тому розрахунок капітальних витрат буде здійснюватися у спрощеній формі.

Розрахуємо, які будуть витрати на рік по елементам оборотних коштів:

- сировина та основні матеріали:  $24837,25 * 80,83 = 2007,6$  тис. грн..
- допоміжні матеріали:  $6789,74 * 80,83 = 548,81$  тис. грн.
- заробітна плата:  $(1880,00 + 1785,89) * 80,83 = 296,31$  тис. грн.
- інші:  $(2007,6 + 548,81 + 296,31) * 5/100 = 142,64$  тис. грн.

Результати розрахунків наведені в табл. 3.10.

*Таблиця 3.10*

#### **Розрахунок зміни нормативу обігових коштів підприємства**

Елемент оборотних коштів	Дані для розрахунку		Сума обігових коштів, тис. грн.
	Витрати на рік, тис. грн.	Норматив, %	
Сировина та основні матеріали	2007,6	3	60,23
Допоміжні матеріали	548,81	8	43,90
Заробітна плата	296,31	4	11,85
Інші	142,64	3	4,28
Разом			120,26

*Джерело:* розраховано автором

З отриманих розрахунків, ми можемо зробити висновок, що початкові інвестиції у впровадження нового продукту, а саме безлактозної лінійки під назвою «ЛактоВільна» становлять – 120,26 тис. грн.

Також, розраховуємо додатковий прибуток за умов організації виробництва нового виду продукції дорівнює:

$$(45416,58-39492,68)*80,83=478,83 \text{ тис. грн.}$$

Далі розраховуємо основні показники економічної ефективності:

$$478,83*0,18=86,19 \text{ тис. грн.}$$

Чистий додатковий прибуток буде дорівнювати:

$$478,83-86,19=392,64 \text{ тис. грн.}$$

Простий термін окупності початкових інвестицій буде дорівнювати:

$$120,26/(478,83-86,19)=0,31 \text{ року}$$

Очікувані результати від запуску лінійки безлактозних продуктів включають зміни у чистому доході (виручці) від їхньої реалізації, повних витратах, прибутку від реалізації та чистому прибутку. Проектні значення цих показників наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

**Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства**

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1753605,00	1757276,02	3671,02	0,21
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1617653,00	1620845,19	3192,19	0,20
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	135952,00	136430,83	478,83	0,35
4. Чистий прибуток	тис. грн.	113548,00	113940,64	392,64	0,35
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	92,25	92,24	-0,01	-0,01
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	6,475	6,484	0,009	x
7. Рентабельність продукції	%	8,404	8,417	0,013	x

*Джерело: розраховано автором*

Отже, результати аналізу показують, що завдяки запровадженню нової продукції ТОВ «Пирятинський сир завод» очікує збільшення чистого доходу на 3671,02 тис.грн., що призведе до зростання проектного значення доходу до 1757276,02 тис. грн. При цьому повні витрати на виробництво і реалізації продукції також зростуть, але трішки менше на 3192,19 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 478,83 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації зменшиться на 0,01 коп. У проектному році також очікується зростання чистого прибутку на 392,64 тис. грн.

Аналіз показників підтверджує, що запропонований захід є ефективним і рекомендований до впровадження. Розрахунки проектних значень ключових показників підтверджують, що реалізація цих заходів покращить результати маркетингової діяльності ТОВ «Пирятинський сир завод» і сприятиме покращенню його фінансових результатів.

## ВИСНОВКИ

Представлена тема кваліфікаційної роботи є актуальною, оскільки в сучасних умовах, бізнес-середовище постійно змінюється і підприємствам необхідно адаптуватися до цих змін, а також ефективно використовувати свої ресурси та можливості для досягнення стратегічних цілей. Саме розвиток господарського портфеля означає аналіз та оптимізацію асортименту продукції, послуг чи проєктів підприємства з урахуванням ринкових тенденцій, конкурентної ситуації, потреб споживачів та внутрішніх ресурсів.

Аналіз господарського портфеля дозволяє визначити ефективні напрямки розвитку, збільшити конкурентноспроможність, знизити ризики та максимізувати прибутковість. Крім того, у контексті стрімких технологічних змін та зростаючої глобалізації, розвиток господарського портфеля допомагає підприємству адаптуватися до нових умов і зберігати свою конкурентну перевагу.

В першому розділі було розглянуто сутність та основні складові господарського портфеля, а також були наведені та детально розглянуті методичні підходи щодо удосконалення структури господарського портфеля підприємства. Було встановлено, що формування господарського портфеля є одним з ключових етапів при розробці стратегій та розвитку підприємств.

Детально було проаналізовано, що таке господарський портфель, які основні його складові, наведена характеристика до кожної складової господарського портфеля підприємства. Також, було розглянуто чотири найвідоміших методів для удосконалення структури господарського портфеля, а саме: метод БКГ, метод Дібба-Сімкіна, метод Мак-Кінсі та ABC-аналіз. Було проаналізовано методи побудови матриць, розглянуто концепцію економічних портфелів та їх аналіз.

У другому розділі подана маркетингова характеристика ТОВ «Пирятинський сир завод».

ТОВ «Пирятинський сир завод» – велика компанія харчової та молочної промисловості в м. Пирятин (Полтава), що входить до групи компаній «Молочний Альянс».

Основними конкурентами в даній галузі є: ТОВ «Данон», ТОВ «Терра-Фуд» та ТОВ «Альміра». В роботі розглянуто характеристику конкурентів та можна сказати, що кожен з конкурентів має свої переваги на ринку, тому конкуренція в даній галузі є досить високою.

У ході роботи було проаналізовано також маркетингове мікросередовище та макросередовище ТОВ «Пирятинський сир завод» де було визначено основних постачальників та посередників сировини, проведено їх аналіз та зроблено висновки. Також проведено дослідження асортименту продукції підприємства та наведено ширину і глибину асортименту за 2021-2022 рік.

З аналізу техніко-економічних показників, можна зробити висновок, що у звітному році дохід від реалізації продукції зріс на 348865 тис. грн., що становить на 24,83% більше, ніж у 2021 році. Витрати на виробництво і реалізацію також зросли на 208577 тис. грн. (14,80%), також збільшилися витрати на збут – 20266 тис. грн. і адміністративні витрати – 2248 тис. грн. У 2022 році чистий прибуток склав 113548 тис. грн., що порівняно з нульовим показником у 2021 році свідчить про розвиток підприємства. Рентабельність діяльності і продукції також зросли на 6,48 та 8,09 відсоткових пунктів відповідно. Отже, результати показують, що у 2022 році підприємство ефективніше працювало і значно покращило свої показники порівняно з попереднім роком.

В другому розділі також відбувалось оцінювання господарського портфеля ТОВ «Пирятинський сир завод» за допомогою адаптованої матриці БКГ та матриці Дібба-Сімкіна, в ході отриманих результатів, можна зробити висновок, що господарський портфель ТОВ «Пирятинський сир завод» є незбалансованим, тому керівництву потрібно приділити увагу стратегічному плануванню господарського портфеля, визначивши його перспективи

розвитку.

За методом адаптованої матриці БКГ, лише параметр «Дійні корови» демонструють позитивну тенденцію з показником – 60,33%, всі інші показники не відповідають стандартам, а до квадранту «Зірка» взагалі не потрапила жодна асортиметна група.

Також, схожі результати отримали і в аналізі методом Дібба-Сімкіна, до групи «А» не потрапила жодна асортиметна група, група «В1» відповідає своїм показникам та становить – 5,63%, група «В2» також відповідає показникам – 60,33%, а група «С» перевищує свої норми. Таким, чином невідповідність допустимих значень по групам «А» та «С» робить товарний асортимент не збалансований.

Третій розділ був присвячений обґрунтуванню пропозицій та маркетингових заходів щодо перспективного розвитку господарського портфеля ТОВ «Пирятинський сир завод».

Дослідивши маркетингову діяльність ТОВ «Пирятинський сир завод» та оцінивши збалансованість його СГП, можна зробити висновок, що підприємство потребує нових стратегій та маркетингових заходів щодо перспективного розвитку господарського портфеля підприємства.

Пропонується застосувати розширення асортименту продукції для товарів, які потрапили до квадранту «Важкі діти», щоб перейти до квадранту «Зірки». Для товарів у квадранті «Собака» рекомендується стратегія інтенсифікації зусиль або вихід з ринку. СГП, які ввійшли до квадранта «Дійна корова», такі як: «Сири тверді вагові» та «СП тверді вагові», рекомендується використовувати стратегію підтримання позицій. Товарам групи «В1» та «В2», пропонується шукати шлях підвищення прибутковості та збільшення продажів відповідно. Та для товарів групи «С», варто розглянути заміну менш прибуткових товарів та розвиток нових продуктів.

Одним із можливих напрямків розвитку є створення безлактозної лінійки продукції, що відповідає сучасним тенденціям споживачів.

Пропонується створити безлактозну лінійку продукції під назвою «ЛактоВільна», це буде не лише нова продукція, а й важливий крок у розвитку асортименту підприємства.

Назва «ЛактоВільна» вказує на вільність від лактози, підкреслюючи основну перевагу продукції – вона призначена для тих, хто хоче насолоджуватися молочними продуктами без обмежень.

Головна ідея даного заходу – це дати споживачам можливість насолоджуватися смачними сирними продуктами, не турбуючись про можливі проблеми зі здоров'ям.

Розрахунки проектних значень ключових показників підтверджують, що реалізація цього заходу покращить результати маркетингової діяльності ТОВ «Пирятинський сир завод» і сприятиме підвищенню його фінансових результатів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про друковані засоби масової інформації (пресу): Закон України від 03.07.1993 р. № 2782-ХІІ. Відомості Верховної Ради України. 1993. №1. С. 2.
2. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996. № 270/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. №39. С. 181.
3. Аналіз асортименту за методом Дібба-Сімкіна. *Stud*. URL: [https://stud.com.ua/49900/marketing/analiz\\_asortimentu\\_metodom\\_dibba\\_simkina](https://stud.com.ua/49900/marketing/analiz_asortimentu_metodom_dibba_simkina) (дата звернення)
4. Багатофакторна портфельна матриці «Мак-Кінсі» привабливість-конкурентоспроможність. *Бібліотека BukLib*. URL: <https://buklib.net/books/25022/> (дата звернення: 25.02.2024)
5. Балабанова Л. В. Маркетинг : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Донецьк : Дон ДУЕТ, 2002. 600 с.
6. Бородкіна Н. О. Маркетинг : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2007. 368 с.
7. Дикань В.Л. Стратегічне управління. Поняття господарський портфель підприємства та його складові. *Бібліотека українських підручників*. URL: <http://surl.li/oglow> (дата звернення: 10.02.2024)
8. Портфельний аналіз у розробці стратегій організації. *StudFiles*. URL: <http://surl.li/pkdpv> (дата звернення: 10.02.2024)
9. Система планування маркетингу. *Бібліотека економіста*. URL: <http://surl.li/pkfqd> (дата звернення: 12.02.2024)
10. Деділова Т.В. Стратегія підприємства: лекційний матеріал для дистанційної роботи, для студентів денної форми навчання напрямку підготовки 051 «Економіка», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Харків: ХНАДУ, 2020. 41 с.
11. Інструменти стратегічного планування. *LibreTexts – Ukrayinska*. URL: <https://salo.li/E48CD6D> (дата звернення: 12.02.2024)

12. Крайнюченко О.Ф. Белова Т. Г. Маркетингові дослідження: конспект лекцій для студ. галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» денної та заочної форм навч. Київ: НУХТ, 2015. – 179 с.

13. Крайнюченко О. Ф., Белова Т. Г., Скригун Н. П., Розумей С. Б., Капінус Л. В., Ніколаєнко І. В. Промисловий маркетинг: конспект лекцій для студентів освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 075 «Маркетинг» денної та заочної форми навчання. Київ: НУХТ, 2020. 233 с.

14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Київ. Наукова думка. 2012. 85с.

15. Крикавський Є.В. Чухрай Н.І. Промисловий маркетинг. Львів: Вид-во Нац. ун-т Львів. політехніка, 2001. 336 с.

16. Лактоза. Чому люди її не переносять? *Klopotenko*. URL: <http://surl.li/tqbhs> (дата звернення:)

17. Маркетингове управління портфелем бізнесу фірми. *Elib LNTU*. URL: <http://surl.li/tqdyq> (дата звернення: 25.02.2024)

18. Матриця БКГ. Вікіпедія вільна енциклопедія. URL: <http://surl.li/dyjnб> (дата звернення: 12.02.2024)

19. Матриця Бостонської Консультаційної групи (БКГ) «зростання-частина ринку». *Бібліотека BukLib*. URL: <https://buklib.net/books/24933/> (дата звернення: 22.02.2024)

20. Макаренко Н. О. Оптимізація формування товарного портфеля підприємства як інструмента управління товарним асортиментом та номенклатурою. *Економіка та управління підприємством*. 2018. № 8. С.108-113

21. Моделі прийняття стратегічних рішень». *TextBook*. URL: <https://textbook.com.ua/marketing/1473451005/s-9?page=2> (дата звернення: 10.02.2024)

22. Об'єкти стратегічного управління. *Pidru4niki*. URL: <http://surl.li/prkeja> (дата звернення: 15.02.2024).

23. Окландер М., Кірносова М. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 105 с.
24. Офіційний сайт «Молочний Альянс». URL: <http://surl.li/lmtgl> (дата звернення: 09.05.24).
25. Офіційний сайт ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД». URL: <http://surl.li/dcnnv> (дата звернення: 09.05.24).
26. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. 2-ге видання. Ірпінь: УДФСУ, 2023. 167 с
27. Притиченко Т.І. Лях І.С. Практичні аспекти розробки структури товарного портфеля підприємства. Бізнесінформ. 2015. №10. С. 256-265.
28. Продукція ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД». URL: <https://milkalliance.com.ua/products/tm-pyriatyn/> (дата звернення: 10.05.24).
29. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг: електронний навчальний посібник ля студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.
30. Система планування маркетингу. *Бібліотека BukLib*. URL: <https://buklib.net/books/31822/> (дата звернення: 15.02.24)
31. Смірнова К.В. Стратегічне управління: навч. Посіб. Одеса: ОДЕУ, 2016. 175 с.
32. Солнцев С.О., Яворська К. Ю. Маркетингові аспекти формування збалансованого портфеля бізнесів підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка", № 749, с. 279-285, 2012.
33. Старостіна А. О. Маркетинг: навч. посіб. / Нац. авіац. ун-т. Київ: Знання, 2006. 327 с.
34. ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД». *Вікіпедія: вільна енциклопедія*. URL: <http://surl.li/nlkr> (дата звернення: 09.05.24).
35. ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД». *Опендатабот*: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/00446865?from=search> (дата звернення: 10.05.24).

36. ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИР ЗАВОД». *Спілка молочних підприємств України*. URL: <http://surl.li/tqbjc> (дата звернення:)
37. ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД». Фінансова звітність за 2022 рік. URL: <http://surl.li/lmtbz> (дата звернення: 10.05.24).
38. Формування господарського портфелю підприємства. Поняття господарський портфель підприємства та його складові. *Навчальні матеріали онлайн*. URL: <http://surl.li/mqjgv> (дата звернення: 10.02.2024)
39. Фроленко Р. Жукевич С. Використання матричних методів у стратегічному аналізі диверсифікованих компаній. Галицький економічний вісник. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2012. URL: <http://surl.li/pkeyh> (дата звернення: 12.02.2024)
40. Хамініч С.Ю. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Д.: Наука і освіта, 2008. 200 с.
41. Циба Т.Є. Маркетингове планування : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2007. 128 с.
42. Шканова О. М. Маркетингова товарна політика: навч. посібн. Київ: МАУП, 2016. С. 34-40
43. Яворська К.Ю. Процедура оцінювання збалансованості портфеля бізнесів промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновації*. 2013. №3. С.146-153.
44. Facebook акаунт ТОВ «Пирятинський сир завод». URL: <https://www.facebook.com/pyriatyn.cheese> (дата звернення:)
45. Instagram акаунт ТОВ «Пирятинський сир завод». URL: <https://www.instagram.com/pyriatyn.cheese?igsh=M2NxZXJ1bnhsZG4x> (дата звернення:)

# ДОДАТКИ

Додаток А

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Пирятинський сирзавод" (найменування)  
 Дата (рік, місяць, число) 2023 01 01  
 за ЄДРПОУ 00446865  
**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**  
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
 за Рік 2022 р.  
 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	1 753 605	1 404 740
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1 526 469 )	( 1 340 406 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	227 136	64 334
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	80 013	25 298
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 20 642 )	( 18 394 )
Витрати на збут	2150	( 70 542 )	( 50 276 )
Інші операційні витрати	2180	( 55 708 )	( 34 376 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	160 257	-
збиток	2195	( - )	( 13 414 )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	746	2 063
Інші доходи	2240	5 063	5 031
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( 38 557 )	( 31 010 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 5 086 )	( 4 927 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	122 423	-
збиток	2295	( - )	( 42 257 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(8 875)	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	113 548	-
збиток	2355	( - )	( 42 257 )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(21)	(21)
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>(21)</b>	<b>(21)</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>(21)</b>	<b>(21)</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>113 527</b>	<b>(42 278)</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 335 940	1 296 969
Витрати на оплату праці	2505	86 170	78 129
Відрахування на соціальні заходи	2510	21 884	18 681
Амортизація	2515	25 989	23 529
Інші операційні витрати	2520	91 388	75 576
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>1 561 371</b>	<b>1 492 884</b>

**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	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

Володимир  
Анатолійович  
Брижаха  
Тетяна  
Борисівна

Бартошак Володимир Анатолійович

Брижаха Тетяна Борисівна