

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

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

«___» _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

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

«___» _____ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: «Розроблення та реалізація маркетингових стратегій господарського
портфеля підприємства»

Виконала: здобувач 2 курсу, групи 4М

Побережець Поліна Анатоліївна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Крайнюченко Ольга Феодосіївна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ - 2021р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Петухова О.М.

“19” жовтня 2020 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Побережець Поліни Анатоліївни

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

1. 1. Тема роботи: Розроблення та реалізація маркетингових стратегій господарського портфеля підприємства керівник проекту (роботи) Крайнюченко О.Ф., к.е.н., доцент кафедри маркетингу
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.10.2020 р. № 844-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 23.12.2020 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. Теоретичні та методичні основи аналізу господарського портфеля підприємства. Розділ 2. Дослідження господарського портфеля ПрАТ «МЗМВ«Оскар»». Розділ 3. Розроблення стратегій та маркетингових заходів щодо удосконалення господарського портфелю ПрАТ «МЗМВ«Оскар»». Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу. Основні показники діяльності підприємства ПрАТ «МЗМВ «Оскар»», Динаміка структури господарського портфеля, Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» за 2018-2019 р.р., Адаптована матриця БКГ підприємства ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» за 2018 рік та 2019 рік, Структура господарського портфеля підприємства за результатами адаптованої матриці БКГ, Визначення показників, необхідних для побудови матриці Мак-Кінсі за фактором «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність», Матриця Мак-Кінсі, Очікувані результати від проведення маркетингових заходів, Показники ефективності запропонованих маркетингових заходів, Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства.

5. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

6. Дата видачі завдання 19.10.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	20.10.2020 - 30.10.2020	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	31.10.2020 - 03.11.2020	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні та методичні основи аналізу господарського портфеля підприємства»	04.11.2020 - 19.11.2020	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження господарського портфеля ПрАТ «МЗМВ«Оскар»»»	20.11.2020 - 03.12.2020	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення стратегій та маркетингових заходів щодо удосконалення господарського портфелю ПрАТ «МЗМВ«Оскар»»»	04.12.2020 - 20.12.2020	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	21.12.2020	Виконано
7.	Оформлення роботи	22.12.2020	Виконано

Здобувач _____ **Побережець П.А.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Крайнюченко О.Ф.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра присвячена розгляду теоретико-методичних та практичних питань щодо розробки маркетингової стратегії господарського портфеля підприємства.

В роботі досліджено діяльність ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» на ринку безалкогольної продукції, здійснено маркетингову характеристику його роботи, товарний асортимент та номенклатуру продукції, а також основні економічні показники роботи даного підприємства.

Для проведення повноцінного аналізу господарського портфеля у роботі було поєднано два методи аналізу оцінки господарського портфеля, а саме застосовано матрицю Мак-Кінсі та адаптовану матрицю БКГ.

Отримані результати аналізу, були порівняні між собою і на підставі отриманої інформації було сформовано пропозиції щодо розроблення та реалізації маркетингових стратегій господарського портфеля ПрАТ «МЗМВ «Оскар»».

Запропоновано маркетингові заходи, які стосуються напрямів покращення позицій підприємства на ринку. Після чого було розраховано економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів та визначено їх вплив на основні показники діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар»».

Основні розрахунки аналітичного розділу здійснено із застосуванням текстового редактора Excel програми Microsoft Office.

Представлена магістерська робота викладена на 100 сторінках, містить 32 таблиці та 5 рисунків.

Ключові слова: маркетингова стратегія, господарський портфель, стратегічний аналіз, матриця Мак-Кінсі, матриця Бостон консалтинг груп.

ANNOTATION

The master's thesis is devoted to the theoretical and methodological and practical issues of developing a marketing strategy for the business portfolio of the enterprise.

The activity of PJSC «MZMV «Oscar»» in the market of non-alcoholic products, marketing characteristics of its work, product' range, as well as the main economic indicators of the enterprise.

To conduct a full analysis of the business portfolio, the master's thesis combined two methods of business portfolio valuation analysis, namely, the McKinsey matrix and the Adapted BCG matrix were used.

The obtained results of the analysis were compared with each other and on the basis of the received information proposals for the development and implementation of marketing strategies of the business portfolio of PJSC «MZMV «Oscar»» were formed.

Marketing measures are proposed, which relate to the areas of improving the company's position in the market. After that, the economic efficiency of the implementation of the proposed measures was calculated and their impact on the main performance indicators of PJSC «MZMV «Oscar»» was determined.

The main calculations of the analytical section were performed using the Excel text editor of Microsoft Office.

The presented master's thesis is presented on 100 pages, contains 32 tables and 5 figures.

Keywords: marketing strategy, business portfolio, strategic analysis, McKinsey matrix, Boston consulting group matrix.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні та методичні основи аналізу господарського портфеля підприємства та розроблення його стратегій.....	12
1.1. Сутність та характеристика господарського портфеля та його елементів.....	12
1.2. Методичні підходи щодо оцінювання господарського портфеля підприємства.....	17
1.3. Алгоритм розроблення та вибору маркетингових стратегій господарського портфеля.....	30
Висновки до розділу 1.....	33
Розділ 2. Дослідження та формування маркетингових стратегій господарського портфеля ПрАТ «МЗМВ «Оскар»».....	34
2.1. Огляд ринків, на яких працює ПрАТ «МЗМВ «Оскар»...	34
2.2.Маркетингова характеристика досліджуваного підприємства.....	39
2.3.Характеристика стратегічних господарських підрозділів ПрАТ «МЗМВ«Оскар»».....	44
2.4. Оцінювання ступеню збалансованості структури господарського портфеля підприємства за адаптованою матрицею БКГ.....	46
2.5. Визначення стратегічного становища господарських підрозділів досліджуваного підприємства методом матриці Мак-Кінсі.....	53
2.6. Вибір та обґрунтування маркетингових стратегій господарського портфеля ПрАТ «МЗМВ «Оскар»».....	56
Висновки до розділу 2.....	57

Розділ 3. Розроблення стратегій та маркетингових заходів щодо удосконалення господарського портфелю ПрАТ «МЗМВ «Оскар»»	60
3.1. Основні напрями планування стратегій господарського портфелю ПрАТ «МЗМВ «Оскар»».....	60
3.2. Розрахунок економічної ефективності впровадження безалкогольного напою «Пайн вотер» з новим смаком із кофеїном	62
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.	62
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу щодо необхідності адаптації асортименту продукції підприємства до потреб ринку...	66
3.2.3. Маркетингове обґрунтування необхідності проведення рекламної кампанії для «Мінеральної води-спрей».....	71
3.2.4. Розроблення і вибір оптимальної схеми розміщення рекламного звернення. Формування бюджету рекламної кампанії.	73
3.2.5. Визначення очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів.....	77
3.2.6 Розрахунок основних показників економічної ефективності впровадження запропонованих заходів.....	82
3.3. Оцінювання впливу запропонованих заходів на показники роботи підприємства.....	88
Висновки до розділу 3.....	89
Висновки.....	91
Список використаної літератури.....	94
Додатки.....	99

ВСТУП

Актуальність теми. З кожним роком разом із зміцненням ринкових відносин підвищується самостійність підприємств, їх економічна і юридична відповідальність. Разом з тим посилюється і роль конкуренції, як основного механізму регулювання господарського процесу. В таких умовах фірма не може обмежуватися тільки поточним плануванням і оперативним управлінням своєї діяльністю.

В минулому стратегічний маркетинг представлявся, перш за все, як визначення загального напрямку діяльності фірми, орієнтованого в майбутнє, що реагував на зміну зовнішніх умов.

На даному етапі розвитку основний акцент робиться на формування маркетингових стратегій орієнтовані на ринок ефективної організаційної та управлінської системи і розподіл згідно з ними управлінських ресурсів фірми.

Цілком логічно, що результативність максимізується, коли бізнес виробляє креативну маркетингову стратегію господарського портфеля та досягає ефективності її реалізації. Однак культурна напруженість та конкуренція ресурсів можуть ускладнити або навіть унеможливити досягти їх обох. Теорія непередбачених ситуацій припускає, що можуть існувати впливи на рівні ринку та / або фірми, які роблять те чи інше більш важливим. Отже, для дослідників важливо дослідити ці умови, щоб маркетингологи могли надати керівникам вказівки щодо того, куди розподіляти свої ресурси.

Ринкова орієнтація визначається як культура, яка впливає на те, як співробітники думають і діють. Вона забезпечує контекст для реалізації конкретних маркетингових стратегій господарського портфеля, виступаючи модератором операційної маркетингової стратегії.

Наприклад, ті організації, які володіють сильною ринково-орієнтованою культурою (культури високого настрою), беруть участь у стратегіях створення вартості, таких як сегментація ринку, розробка нових продуктів / послуг для нових ринків та налаштування товарів чи послуг.

Ті організації, що мають низьку ринкову орієнтацію (неефективні культури), як правило, практикують менш агресивні та внутрішньо орієнтовані стратегії, такі як встановлення нижчих цін, надання обмеженого обслуговування споживачів, стандартизація товарів / послуг та проведення обмежених досліджень ринку.

Формулювання стратегії включає планування та прийняття рішень, що беруть участь у розробці стратегічних цілей та планів організації допомагаючи підприємству розвивати бізнес-бачення та місію. Впровадження стратегії допомагає активізувати стратегічні плани. Формулювання стратегії допомагає визначити цілі та місію організації. Артикуляція стратегії допомагає встановлювати цілі та завдання стратегії організації.

Формування та реалізація маркетингових стратегій господарського портфеля поєднує в собі всі аспекти подорожі клієнта та надає видимість кожному відділу. Потім це дозволяє організації зосередитись на наявних ресурсах, з'ясувавши спосіб використовувати їх якнайкраще, щоб генерувати продажі та збільшувати конкурентні переваги.

Хоча маркетингові стратегії підприємства можуть вимагати регулярних коригувань або доопрацювань, вони надають шаблон, з чого почати, і полегшують перегляд подібних або покращених результатів кожної кампанії без необхідності повністю винаходити план. Це також створює стабільність та відчуття передбачуваності у відділі маркетингу.

Кінцевою метою маркетингової стратегії господарського портфеля є досягнення та передача стійкої конкурентної переваги над компаніями-конкурентами, розуміючи потреби своїх споживачів. Будь то дизайн друкованої реклами, масове налаштування чи кампанія в соціальних мережах, маркетинговий актив можна оцінити на основі того, наскільки ефективно він передає пропозицію компанії щодо основної цінності.

Незважаючи на визнання важливої ролі маркетингової стратегії в досягненні успіху підприємства на ринку, на практиці розробці її положень приділяється недостатньо уваги. Вельми часто це можна пояснити відсутністю

системності в прийнятті довгострокових маркетингових рішень, а також недостатньою кваліфікацією управлінського персоналу. Повною мірою ці проблеми стосуються організацій, що здійснюють роздрібну торгівлю і мікро-підприємств, що надають різні послуги населенню.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає у пошуку рішень, спрямованих на задоволення потреб споживачів і на отримання у них переваг в порівнянні з конкурентами за допомогою реалізації маркетингових стратегій господарського портфеля підприємства. Грамотне, обґрунтоване маркетингове рішення допоможе підприємству вижити в несприятливому зовнішньому середовищі.

Розроблення та реалізація маркетингових стратегій господарського портфеля нараховує достатню кількість стратегій, які стали основою для виводу з кризи чи її запобігання на окремих підприємствах, в галузях виробництва, в окремих країнах. Автори цих стратегій є всесвітньо відомими теоретиками і практикаками в області стратегічного планування і управління: Абрамшвілі Г., Азарян О.М., Акуліч І.А., Ансофф І., Армстронг Г., Ассель Г., Маджаро С., Мак-Дональд М., Мескон М.Х., Мурашкін Н.В., Окландер Т.О., Павленко А., Прауде В.Р., Сондерс Дж., Фатхутдінов Р., Хассі Д., Хершген Х., Шорин В. та інші.

Матриці, що ілюструють ці стратегії, стали класичними в теорії стратегічного планування і управління, а саме матриця БКГ - Бостонської консультативної групи, матриця корпорації «Дженерал електрик», матриця конкуренції Портера, та ін.

Дослідження даної теми проведено на основі таких підручників: Карлоф Б. «Ділова стратегія», Куденко Н.В. «Стратегічний маркетинг», Немцов В.Д. «Стратегічний менеджмент», Портер М. «Стратегія конкуренції», Шершньова З.Є. «Стратегічне управління», тощо.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення заходів, рекомендацій та реалізація маркетингових стратегій господарського портфеля підприємства, а

також визначення ефективності проведення маркетингових заходів на підприємстві.

Задля досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- визначено сутність та характеристика господарського портфеля та його елементів;
- обгрунтовано методичні підходи щодо оцінювання формування та реалізації господарського портфеля;
- розглянуто маркетингову характеристику ПрАТ «МЗМВ «Оскар»»;
- оцінено ступінь збалансованості структури господарського портфеля підприємства за адаптованою матрицею БКГ;
- визначено стратегічне становище господарських підрозділів досліджуваного підприємства методом матриці Мак-Кінсі;
- розроблено стратегії та маркетингові заходи щодо удосконалення господарського портфелю підприємства, що передбачає розгляд цілей стратегічного планування і визначення програми дій на вирішення поставленої проблеми;
- досліджено економічну ефективність запропонованих напрямів;
- встановлено вплив очікуваних результатів від впровадження заходів.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є господарський портфель ПрАТ «МЗМВ «Оскар»».

Предметом кваліфікаційної роботи є механізм формування та реалізації маркетингових стратегій господарського портфеля ПрАТ «МЗМВ «Оскар»».

Структура дипломної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Основний обсяг роботи – 100 сторінок, який містить 32 таблиць, 5 рисунка. Список використаних джерел 60 найменувань – 5 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та характеристика господарського портфеля та його елементів

На сьогоднішній день компанії, що віддають перевагу на ринку, в основному пропонують безліч товарів, підвищуючи таким чином свою виробничу ефективність диверсифікуючи ризики. Багато з них управляють своїм маркетингом за допомогою господарського портфеля, елементи, що складають портфелі компанії, відомі як бізнес-одиниці.

Для будь-якої компанії важливо детально обробляти постійний аналіз свого товарного асортименту, щоб вибрати відповідні коригувальні заходи. Завжди маючи на увазі, що рішення про виведення з ринку товару, який не вигідний компанії, є не простим рішенням.

Для пошуку кращих альтернатив цій ситуації слід розглядати зовнішні фактори, включаючи внутрішні фактори, що призводять до відсутності життєздатності згаданого продукту, щоб після товар мав нові можливості на ринку [18, с.163].

Господарський портфель – це набір товарів, які продає конкретна компанія, цей портфель складається з однієї або декількох товарних лінійок.

Тоді як лінійка товарів – це група товарів з однорідними характеристиками, що знаходяться в одній категорії та часто ідентифікуються з однаковими назвами, а оскільки вони функціонують однаково, то і продаються одним і тим же групам споживачів [21, с. 244].

Якщо компанія хоче відстежувати продажі продукції в кожній товарній лінійці або в цілому наборі продуктів, дуже важливо використовувати інструменти, щоб зробити процес більш ефективним. Кожна лінійка продуктів

повинна досягти конкретних цілей, важливо відстежувати обсяги продажів та запасів для кожної лінії товарів та шукати чергування у стратегії товарної лінійки, якщо це необхідно.

Використання портфельного аналізу є найбільш важливим у великих організаціях, які мають різноманітний асортимент товарів. Застосовуючи до них цей портфельний аналіз, керівництво може отримати глибше розуміння того, чи є у бізнесу достатня кількість надійних продуктів, що впроваджуються, чи його лінійка продуктів стає застарілою або неактуальною. Це може призвести до дій із зміни ситуації, таких як більші інвестиції в нові продукти або придбання, орієнтоване на інший бізнес, який має необхідні продукти.

Перевага більш стратегічного погляду полягає у здатності відстежувати ринкові тенденції та руху та передбачати ніші, які закриваються, а також можливості, що виникають. Завдяки можливості оцінити весь господарський портфель бізнесу спільно з ринком, що розвивається, також можна визначити нові пріоритети, змінити ресурси, визначити, чи є прогалини в каталозі товарів, і врешті-решт адаптуватися для підтримки та збільшення потоків доходів. Управління господарським портфелем має бути безперервним та динамічним процесом [19, с. 203].

Також аналіз портфеля продуктів може надати глибоке розуміння вартості бізнесу, його найефективніших продуктів та того, які продукти можуть отримати вигоду від поживлення. Деякі товари можуть бути повністю вилучені, якщо вони приносять недостатню рентабельність інвестицій, інвестори можуть вивчити товарний асортимент, щоб вирішити, чи хочуть вони взяти на себе зобов'язання щодо угоди.

Планування портфеля передбачає два етапи. По-перше, компанія повинна проаналізувати свій поточний портфель та визначити, які підприємства повинні отримувати більше, менше або взагалі не інвестувати. По-друге, формування майбутнього портфеля, розробляючи стратегії зростання та зменшення. Цей портфель включає виробничі фонди, такі як основні засоби, машини та обладнання. Він може також складатися з бізнес-

активів, таких як бізнес-підрозділи, стратегічні альянси та дочірні компанії, а також наявна лінійка продуктів, зареєстровані торгові марки, патенти та інші важливі елементи, що використовуються для отримання позитивних фінансових результатів для компанії [3, с. 440].

Для проведення аналізу господарського портфеля компанії необхідно керувати наступними параметрами, оскільки вони використовуються, щоб знати їх основні аспекти та розміри:

1) Амплітуда – це показник, що враховує кількість різних ліній, що складають господарський портфель, які компанія продає.

2) Довжина – показник враховує загальну кількість продукції, яку виробляє та продає компанія.

3) Глибина – це міра, при якій розглядаються моделі, або за розміром, або за іншим варіантом для кожного товару в лінійці.

4) Узгодженість – розглядає ступінь схожості між лініями на основі частоти використання споживачами, способу виробництва, каналів, що використовуються для розподілу, ціни тощо [59].

Варто зазначити, що товарний асортимент, який має гарну ширину та глибину, дозволяє краще адаптуватися до ринку, залежно від конкретних потреб його визначеного сегменту.

Компанії використовують їх поєднання та різні фактори (згадану амплітуду, довжину, глибину та узгодженість) у плануванні маркетингу, щоб визначити, яким має бути її товарний асортимент.

Господарський портфель – це не те, що з'являється з нізвідки, щоб виконати гарний дизайн згаданого портфоліо. По-перше, стратегічне планування повинно здійснюватися для здійснення процесу, що розвиває і підтримує взаємозв'язок між цілями компанії та її можливостями, не втрачаючи при цьому можливих можливостей, що пропонуються ринком через його постійні зміни [49, с. 513].

Господарський портфель повинен відповідати визначеній місії таким чином, щоб було зрозуміло, що ця місія вже не є центральною метою компанії з часу її створення.

Розглянемо планування господарського портфеля більш детально:

1. Аналіз поточного портфеля

Цей аналіз спрямований на підтримку прийняття рішень, доцільно перевіряти такі аспекти, як:

- дизайн продукту та можливі вдосконалення;
- методи виробництва, вимірювання прогресу або застарілості методів, що використовуються у виробництві;
- захист, що пропонується користувачам;
- розвиток менеджменту, що важливо, оскільки відповідальні за адміністративне управління приймають важливі рішення, які можуть знизити прибутковість продукції;

Такий аналіз дозволить нам розглянути, які продукти є більш вірогідними, наскільки важливо зберегти, зменшити або збільшити інвестиції в ці продукти, щоб зберегти їх у портфелі компанії. Оцінка його прогнозу на основі аналізу стратегічних елементів відповідно до привабливості ринку та його сильних сторін на цьому ринку [57].

2. Матриця зростання

Для вимірювання зростання та частки ринку продукти поділяються таким чином:

- Зіркові продукти.

Це ті продукти, які мають високий ріст і високу частку частки ринку. Загалом, це товари, які вперше випускаються на ринок із великими інвестиціями та акціями для залучення клієнтів.

- Сумнівні продукти.

Вони є продуктами з низькою часткою ринку, але прогнозують високе зростання. Загалом вони вже є на ринку, але їм потрібні інвестиції, щоб зберегти свою частку і стати зоряним продуктом.

- Генератори готівки.

Це продукти з високою часткою частки ринку, з низькими прогнозами зростання. Вони є продуктами, які знаходяться на ринку, вимагають інвестицій, щоб зберегти свою частку, однак у них мало шансів на зростання.

- Товари для собак

Це товари з низьким рівнем участі та низьким зростанням. Однак вони генерують достатньо грошей для утримання.

Наступні типи рішень товарної лінійки пов'язані зі стратегіями товарної лінійки, які є запланованими діями з додавання та видалення певного товару з лінійки [59].

- Рішення про розтягування лінії. Розтягування товарної лінійки означає подовження поточної товарної лінійки. Він має три виміри вниз, вгору і в обидві сторони.

- Розтягування вниз означає додавання нового продукту до поточної лінійки, але за меншою ціною.

- Розтягування вгору означає додавання нових продуктів, але за вищими цінами. Компанії тягнуться вгору, тому що хочуть престижу, темпів зростання або рентабельності високого прибутку.

- Двостороння розтяжка означає додавання нових продуктів в обидві сторони.

- Рішення щодо заповнення рядків означає додавання нових продуктів до того ж асортименту, щоб використовувати надлишкову потужність, збільшити базу клієнтів, отримати додатковий прибуток та утримати конкурентів.

- Рішення про обрізку лінії означає зменшення глибини продуктової лінійки шляхом видалення збиткових продуктів із існуючих ліній.

1.2. Методичні підходи щодо оцінювання господарського портфеля підприємства

Слід звернути увагу на методичний підхід щодо комплексного оцінювання стратегічного господарського портфеля підприємства. Такі методики полягають у всеохоплюючому аналізі господарського портфеля фірми методом портфельного аналізу (це можуть бути: АВС-аналіз, рейтинговий аналіз, матриця БКГ, метод Дібба-Сімкіна, матриця McKinsey або General Electric); прогнозування майбутніх обсягів виробництва за методом екстраполяції тренду; виявлення змін, що відбулися на полі матриці та визначення подальших дій для найменш привабливих асортиментних груп підприємства на основі маржинального аналізу [13, с. 175].

У світі бізнесу, як і скрізь, проблема дефіциту ресурсів впливає на рішення, які приймають компанії. Маючи обмежені ресурси, але багато можливостей їх використання, підприємствам слід вибрати, як найкраще використовувати свої готівкові кошти. Боротьба за інвестиції відбувається на кожному рівні компанії: між командами, функціональними підрозділами, підрозділами або бізнес-підрозділами. Питання про те, куди і скільки інвестувати, постійно болить голова у тих, хто розподіляє ресурси.

Як це впливає на диверсифікований бізнес? Багаточисельні компанії керують складними бізнес-портфелями, часто з 50, 60 або 100 продуктами та послугами. Продукти або бізнес-одиниці відрізняються тим, що вони роблять, наскільки добре вони працюють або в своїх майбутніх перспективах. Це дуже ускладнює прийняття рішення, в які товари компанія повинна інвестувати. Принаймні, це було важко, поки на допомогу не прийшла матриця БКГ та її вдосконалена версія матриці Мак-Кінсі. Ці інструменти вирішили проблему шляхом порівняння бізнес-одиниць та віднесення їх до груп, в які варто інвестувати, або груп, які слід зібрати [30, с. 95].

Використання методів портфельного аналізу дає можливість підприємству на основі комплексного підходу виробити діапазон стратегічних рішень щодо подальшої стратегії стосовно кожної товарної групи.

Головними перевагами портфельних методів стратегічного аналізу є комплексне дослідження бізнес-одиниць, простота і наочність представлення можливих стратегій, в більшості випадків – конкретні варіанти стратегій, акцент на якісні сторони аналізу.

Серед основних недоліків варто відзначити статичний характер, обмежена кількість позицій, показників, а також стратегій, суб'єктивізм. Простота методів оманлива, оскільки всі вони вимагають повної і надійної інформації щодо стану ринку, сильних та слабких сторін підприємства та його основних конкурентів. Побудова матриць супроводжується роботою по сегментації ринку, по збиранню інформації, яка в більшості випадків відсутня в необхідній формі [31, с. 642].

Для проведення повноцінного аналізу господарського портфеля є доцільним поєднання кількох відомих і універсальних методів, які можливо адаптувати до ситуації на конкретному підприємстві. Результати аналізу господарського портфеля, отримані за різними методами, порівнюються між собою і на підставі отриманої інформації формуються пропозиції щодо змін та удосконалення асортименту.

Розглянемо більш детально два метода, а саме адаптована матриця БКГ та метод Мак-Кінсі.

Матриця БКГ є класичним універсальним інструментом для аналізу господарського портфеля організації. Але часто буває неможливо побудувати класичну матрицю БКГ, з причини відсутності необхідних даних і виникнення труднощів у визначенні частки ринку конкурентів і т.д. Тому були розроблені і знайшли широке застосування видозмінені матриці БКГ [51]. Ними стали модифікована та адаптована матриці. Особливістю цих матриць є універсальний характер, який дозволяє успішно використовувати, в тому числі

і для аналізу складу та структури товарного асортименту та номенклатури продукції підприємства.

Видозмінені матриці БКГ будуються на підставі внутрішньої інформації компанії і дозволяють зробити повноцінний аналіз і висновки.

Для побудови адаптованої матриці БКГ використовують внутрішню інформацію підприємства про обсяги продажу продукції по групах господарського портфеля підприємства.

Необхідно розрахувати темпи зростання обсягів продажу асортиментних груп, а також їх частку.

Розраховуємо темпи зростання продажу продукції по кожному СГП:

$$\frac{\text{Обсяг реалізації продукції (поточний рік)}}{\text{Обсяг реалізації продукції (минулий рік)}} * 100\%;$$

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

Наступним кроком є розрахунок частки обсягу продажів асортиментних груп у загальному обсязі продажів підприємства:

$$\frac{\text{Обсяг реалізації продукції}}{\text{Загальний обсяг реалізації продукції}} * 100\%;$$

Розраховуємо середнє значення частки обсягів продажу асортиментної групи у загальному продажі продукції для визначення вертикальної лінії поділу матриці на зони.

Беручи до уваги вище наведені розрахунки будуємо адаптовану матрицю, відклавши по вертикальній осі «темпи зростання обсягів продажу асортиментної групи по відношенню до попереднього періоду», а по горизонтальній – значення показника «частка асортиментної групи в загальному обсязі продажів компанії».

Матриця БКГ (і адаптована, і модифікована) передбачає групування товарного асортименту на такі групи:

- «зірки» – товари, які знаходяться в даній зоні є лідерами ринку, хоча і вимагають постійних інвестицій для триваючого росту, а також

постійного контролю за цими ресурсами з боку підприємства. Вони генерують більше рентабельності інвестицій, ніж будь-який інший товар на підприємстві;

- «дійні корови» – є лідерами вже на зрілому ринку. Вони демонструють рентабельність активів, що перевищує темпи зростання ринку, і таким чином генерують більше грошей, ніж вони споживають. Вони надають грошові кошти, необхідні для того, щоб перетворити знаки питань на лідерів ринку, для покриття адміністративних витрат компанії, фінансування наукових досліджень, обслуговування корпоративних боргів і виплати дивідендів власникам, тощо. Підрозділи приносять прибутку більше, ніж кошти, які були витрачені на підтримку їхньої частки ринку;

- «важкі діти» – дана зона швидко зростає шляхом споживання великих сум готівки. Оскільки вони мають низькі частки ринків, характерною рисою є велике споживання чистих грошових коштів, а також слабка підтримка покупцями. Важкі діти або їх ще називають знаки питань, мають потенціал для завоювання частки ринку, що в подальшому допоможе перейти до дійної корови, а згодом зірки. Знаки питань повинні бути ретельно проаналізовані, щоб визначити, чи вони коштують тих інвестицій, які необхідні для зростання частки ринку.

- «собаки» – товари мають низьку частку ринку і низькі темпи зростання, а отже, не генерують великої кількості готівки. Собаки є своєрідними грошовими пастками, оскільки вони споживають гроші, але не мають потенціалу. Такі підприємства є кандидатами на вилучення із господарського портфеля. Оскільки за час їхнього тривалого перебування на ринку, вони не змогли завоювати симпатію споживачів [26, с. 150-154].

У відповідності з перерахованими типами асортиментних груп виділяють наступні стратегії:

- 1) Стратегія «важкі діти» (має альтернативи) припускає інтенсифікацію зусиль підприємства на даному ринку або вихід з нього. Вони мають найгірші грошові характеристики серед всіх, через те, що вимагають високі затрати, проте через низьке охоплення частки ринку, генерують низькі прибутки. Якщо

їх частка на ринку залишиться незмінною, вони просто поглинуть великі суми готівки. В умовах жорстокої конкуренції, задля збільшення частки ринку необхідне забезпечення їхньої підтримки шляхом вкладання великих коштів. Тому організація повинна вирішити, чи слід будувати їх, застосовуючи сувору стратегію (доступ на ринок, розвиток ринку або розробку продукту) чи продавати їх, тобто не відомо, чи стануть вони зіркою або чи впадуть до собаки.

2) Стратегія «дійні корови». Це зрілі продукти (проте мають низькі темпи зростання), які зберігають високу відносну частку ринку. Зріла стадія означає, що їхні перспективи обмежені падінням цін і обсягів. Тому інвестиції будуть тримати їх під суворим переглядом, і замість цього пріоритетом є максимізація вартості вільних грошових потоків через політику збирання продукції. Урожай означає мінімізування додаткових інвестицій в продукт, щоб максимізувати випадок поділу. Ці грошові кошти можуть бути використані для підтримки продуктів із зони важкі діти, а також задовольнить вимоги щодо дивідендів та відсотків. Також можна використовувати холдинг для продуктів на ранніх етапах, на яких ринок може погасити додаткові інвестиції. Основна мета є стимулювання лояльних клієнтів до повторних купівель, варто також приділити увагу їхньому просуванню.

3) Стратегія «зірки». Оскільки вони є дуже конкурентноздатними, через високу відносну частку ринку, хоча їх поточні результати є поганими через необхідність інвестування значних коштів у підтримку темпів зростання ринку. Основне завдання стратегії полягає в тому, щоб зберегти частку ринку шляхом інвестування, достатнього для того, щоб відповідати зобов'язанням конкурентів та вимогам ринку.

4) Стратегії для «собак» виникають з двох напрямків:

- колишні «дійні корови», які втратили частку ринку через відмову керівництва інвестувати в них;
- колишні «знаки запитання», які досі не мали відносної частки, коли ринок досягав зрілості.

У будь-якому випадку рекомендовано продати продукт або підрозділ. Це може означати продаж його конкуренту або закриття його для ліквідації його активів для подальшого інвестування в більш перспективні бізнес-одиниці [57].

При вирішенні питання про позбавлення собаки, слід враховувати такі питання:

- чи «собака» все ще надає позитивний внесок, чи ні?;
- яка альтернативна вартість активів, які вона використовує?;
- вплив на решту одиниць господарського портфеля, що виникне внаслідок викидання, тощо.

Авторами була також запропоновано методика інтерпретації результатів аналізу складу господарського портфеля підприємства за адаптованою матрицею БКГ, яка дає можливість оцінити ступінь збалансованості асортиментного портфеля підприємства. Методичним підґрунтям оцінювання збалансованості було використано метод аналізу портфеля товарів підприємства за Старостіною А.О. [38, с. 629]

Збалансований господарський портфель передбачає:

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

Господарський портфель вважається не збалансований, якщо:

- у секторі «Дійна корова» відсутні або дефіцит товарів, що є джерелами фінансування для компанії;
- у секторі «Важка дитина» не вистачає або ж немає нових товарів.

Перевагами застосування матриці БКГ є:

- 1) можливість оцінювати взаємозв'язку між товарами і аналізувати стадії їх розвитку;
- 2) наочність, простота і доступність;
- 3) об'єктивність використовуваних параметрів;

4) з'єднання життєвого циклу товару і формуванням портфеля товарів компанії;

5) легкість вибору і розробки стратегії для товарів кожної категорії.

Недоліками застосування матриці БКГ є:

1) в моделі враховуються лише два змінних фактора, при цьому на ринку існують і інші чинники успіху і привабливості;

2) існує припущення відповідності частки прибутку частки ринку, яке може і не бути на ринку, наприклад, при виведенні нового товару на ринок з високими витратами;

3) не завжди зменшення частки ринку обумовлено закінченням життєвого циклу товару, наприклад, внаслідок впливу економічної кризи;

4) відсутні тактичні розробки для реалізації позначених стратегій;

5) на ринку можуть бути відсутні дані про частку або продажах найсильнішого конкурента на ринку.

Другий метод, що в подальшому буде застосовуватись у дослідницькій роботі є матриця Мак-Кінсі. Дана матриця забезпечує компанії більш системний та точний аналіз свого інвестиційного портфеля.

Матриця Мак-Кінсі із дев'ятьма ящиками – це стратегічний інструмент, який пропонує систематичний підхід для мультибізнес-корпорації для визначення пріоритетності своїх інвестицій серед своїх бізнес-підрозділів [52].

Матриця допомагає корпораціям систематично оцінювати свої бізнес-портфелі та визначати пріоритети інвестицій серед їхніх диверсифікованих підрозділів. Він складається з дев'яти комірок, які відображають стратегічні бізнес-одиниці фірми, а також базується на двох вимірах, таких як привабливість галузі та конкурентоспроможність бізнесу з різними драйверами.

Галузева привабливість вказує на те, як важко чи легко компанії буде конкурувати на ринку та отримувати прибуток. Чим прибутковою є галузь, тим привабливішою вона стає. Оцінюючи привабливість галузі, аналітики повинні дивитись, як галузь зміниться в довгостроковій перспективі, а не

найближчим часом, оскільки інвестиції, необхідні для продукту, як правило, вимагають довготривалих зобов'язань.

Привабливість галузі складається з багатьох факторів, які в сукупності визначають рівень конкуренції в ній. Немає чіткого переліку, які фактори слід включати для визначення привабливості галузі, але найпоширеніші такі:

- довгострокові темпи зростання;
- розмір галузі;
- прибутковість галузі: бар'єри для в'їзду, бар'єри на виході, потужність постачальників, спроможність покупців, загроза заміників та доступні доповнення (для визначення цього використовуйте аналіз П'яти сил Портера);

- структура галузі (для визначення використовують структуру-поведінку-ефективність);

- змінюється життєвий цикл товару;
- зміни попиту;
- тенденція цін;
- фактори макросередовища;
- сезонність;
- наявність робочої сили
- сегментація ринку, тощо.

По осі X матриця вимірює, наскільки сильний, з точки зору конкуренції, конкретний бізнес-підрозділ проти своїх конкурентів. Іншими словами, менеджери намагаються визначити, чи має бізнес-одиниця стійку конкурентну перевагу (або принаймні тимчасову конкурентну перевагу) чи ні. Якщо компанія має стійку конкурентну перевагу, наступне питання: «Як довго вона буде підтримуватися?»

Наступні фактори визначають конкурентоспроможність бізнес-одиниці:

- загальна частка ринку;
- зростання частки ринку порівняно з конкурентами;

- сила бренду;
- рентабельність компанії;
- лояльність клієнтів;
- сила вашої бізнес-одиниці у задоволенні найважливіших факторів успіху в галузі;
- міцність ланцюжка створення вартості;
- рівень диференціації товару;
- гнучкість виробництва.

Переваги матриці Мак-Кінсі:

- 1) Допомагає визначити пріоритети обмежених ресурсів для досягнення найкращої віддачі.
- 2) Менеджери стають більш обізнаними про ефективність їхньої продукції чи бізнес-підрозділів.
- 3) Матриця є більш досконалою системою бізнес-портфеля, ніж матриця БКГ.
- 4) Визначає стратегічні кроки, які компанія повинна зробити для поліпшення роботи свого бізнес-портфеля.

Недоліки:

- 1) Потрібен консультант або досвідчена особа, щоб якомога точніше визначити привабливість галузі та потужність бізнес-підрозділу.
- 2) Аналізування є дорогим.
- 3) Не враховує синергію, яка може існувати між двома або більше бізнес-одиницями.

Щодо різниці між матрицями Мак-Кінсі та БКГ:

Матриця Мак-Кінсі – є дуже подібна системою оцінки портфеля до матриці БКГ. Обидві матриці використовуються для аналізу продукту компанії або портфеля бізнес-одиниць та полегшення інвестиційних рішень [51].

Основні відмінності:

- Візуальна різниця. БКГ –це лише чотириклітинна матриця, тоді як Мак-Кінсі – дев'ятиклітинна матриця. Дев'ять комірок забезпечують кращий візуальний портрет місця розташування бізнес-підрозділів у матриці. Це також відокремлює блоки інвестування/вирощування від блоку збирання/позбавлення, які набагато ближче одна до одної в матриці БКГ, і може заплутати інших щодо того, які інвестиційні рішення приймати.

- Всебічність. Причина, по якій був розроблений фреймворк Мак-Кінсі, полягає в тому, що інструмент портфеля БКГ був недостатньо складним для хлопців із General Electric. У матриці БКГ конкурентоспроможність бізнес-одиниці дорівнює відносній частці ринку, яка передбачає, що чим більша частка ринку у бізнесу, тим краще воно має позицію для конкуренції на ринку. Це правда, але занадто спрощено вважати, що це єдиний фактор, що впливає на конкуренцію на ринку. Те саме стосується привабливості галузі, яка вимірюється лише як темпи зростання ринку БКГ. Не дивно, що GE з її складним бізнес-портфелем потребував чогось більш повного, ніж це [26, с. 150-154].

Немає установлених процесів або моделей, які менеджери могли б використовувати під час проведення аналізу. Тому існують такі кроки для полегшення процесу:

Крок 1. Визначення галузевої привабливості кожної бізнес-одиниці.

- Для цього потрібно скласти перелік факторів. Перше, що потрібно буде зробити, це визначити, які фактори враховувати при вимірюванні привабливості галузі.

- Призначення ваги. Ваги вказують, наскільки важливим фактором є привабливість галузі. Кожному фактору слід призначити число від 0,01 (не важливо) до 1,0 (дуже важливо). Сума всіх ваг повинна дорівнювати 1,0.

- Оцінка факторів. Наступне, що потрібно зробити, це оцінити кожен коефіцієнт для кожного товару чи бізнес-одиниці. Потрібно вибрати значення

між «1-5» або «1-10», де «1» вказує на низьку привабливість галузі та «5» або «10» високу привабливість галузі.

- Обчислення загальної кількості балів. Загальний бал – це сума всіх зважених балів для кожної бізнес-одиниці. Зважені бали обчислюються множенням ваг та рейтингів. Загальні бали дозволяють порівняти галузеву привабливість для кожної бізнес-одиниці.

Оскільки дане завдання є складним, як правило, задля його вирішення залучають консультанта, який є експертом у відповідних галузях. Консультант допомагає визначити ваги та правильно їх оцінити, щоб аналіз був якомога точнішим.

Крок 2. Визначення конкурентної сили кожного бізнес-підрозділу

«Крок 2» – те саме, що «Крок 1», лише цього разу замість привабливості галузі оцінюється конкурентна сила бізнес-одиниці.

- Скласти перелік факторів. Для цього потрібно вибрати фактори конкурентоспроможності з створеного списку.

- Призначення ваги. Ваги вказують на те, наскільки важливим фактором є досягнення стійких конкурентних переваг. Кожному фактору слід призначити число від 0,01 (не важливо) до 1,0 (дуже важливо). Сума всіх ваг повинна дорівнювати 1,0.

- Оцінка факторів. Для цього потрібно оцінити кожен коефіцієнт для кожного товару чи бізнес-одиниці. Вибір значення між «1-5» або «1-10», де «1» вказує на слабку міцність та «5» або «10» потужну силу.

- Обчислення загальної кількості балів як і у Кроці 1.

Крок 3. Побудова бізнес-одиниці на матриці.

З усіма оцінками та оцінками на місці, ми можемо побудувати бізнес-одиниці на матриці. Кожна господарська одиниця представлена у вигляді кола. Розмір кола повинен відповідати частці доходу від бізнесу, що генерується цією бізнес-одиницею.

Крок 4. Аналізування інформації.

Існують різні наслідки для інвестування, яким слід дотримуватися, залежно від того, які групи були складені у ваших бізнес-одиницях. Існує 3 групи: інвестиції / зростання, вибірковість / заробіток та збір урожаю / вилучення. Кожна група вказує, що слід робити зі своїми інвестиціями (рис. 1.1.).

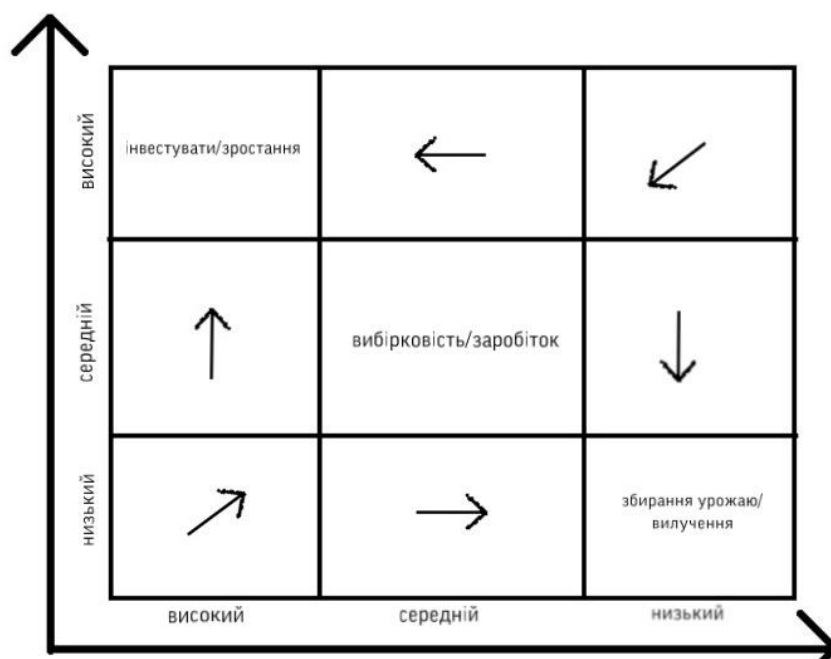


Рис.1.1. Матриця Мак-Кінсі

Джерело: Розроблено автором за матеріалами джерела [52]

1) Інвестування / зростання. Компанії повинні інвестувати в бізнес-підрозділи, які потрапляють у ці блоки, оскільки вони обіцяють найвищу віддачу в майбутньому. Ці підрозділи вимагатимуть багато грошей, оскільки вони працюватимуть у галузях, що розвиваються, і їм доведеться підтримувати або збільшувати свою частку ринку. Важливо забезпечити якомога більше ресурсів для них, щоб не було обмежень для їх зростання. Інвестиції слід передбачати на рекламу, придбання та збільшення виробничих потужностей для задоволення попиту в майбутньому.

2) Вибірковості / заробітку. Підприємство повинні інвестувати в ці блоки, лише якщо є на це гроші, що залишились з інвестицій у групі інвестування / зростання, і якщо ви вірите, що дані позиції зароблятимуть гроші в майбутньому. Ці бізнес-одиниці часто вважаються останніми, оскільки

з ними існує багато невизначеності. Загальним правилом повинно бути інвестування в бізнес-підрозділи, які працюють на величезних ринках, і на ринку не так багато домінуючих гравців, тому інвестиції допоможуть легко завоювати більшу частку ринку.

3) Вилучення / збір урожаю. Бізнес-підрозділи, які працюють у непривабливих галузях, не мають стійких конкурентних переваг або не здатні цього досягти, а показники їх роботи відносно погано потрапляють в дану групу. Якщо бізнес-одиниця генерує надлишок готівки, компанії повинні поводитися з ними так само, як і з бізнес-одиницями, які потрапляють до «готівкових корів» у матриці БКГ. Це означає, що компанії повинні інвестувати в ці бізнес-підрозділи рівно стільки, щоб підтримувати їх діяльність та збирати всі отримані ними грошові кошти. Іншими словами, варто інвестувати в такий бізнес, доки інвестиції в нього не перевищують грошові кошти, отримані від нього [22, с. 298].

Якщо є бізнес-підрозділи, які приносять лише збитки, їх неможливо перетворити на прибуток, компанія повинна ліквідувати бізнес-підрозділ.

Крок 5. Визначення подальшого напрямку діяльності кожного підрозділу.

Матриця Мак-Кінсі лише надає поточну картину привабливості галузі та конкурентоспроможності бізнес-підрозділу і не враховує, як вони можуть змінитися в майбутньому. Подальший аналіз може виявити, що інвестиції в деякі бізнес-одиниці можуть значно покращити їхні конкурентні позиції або що галузь може зазнати значного зростання в майбутньому. Це впливає на рішення, які ми приймаємо щодо наших інвестицій в ту чи іншу бізнес-одиницю.

Крок 6. Пріоритетність інвестицій.

Останній крок – вирішити, куди і як вкладати гроші компанії. Хоча матриця полегшує оцінку бізнес-одиниць та визначення найкращих для інвестування, вона все одно не дає відповіді на деякі дуже важливі питання:

- Чи справді варто інвестувати в якісь підрозділи?
- Скільки саме інвестувати?

- Куди інвестувати в бізнес-підрозділи, щоб покращити їх ефективність?

Виконання матриці Мак-Кінсі та відповіді на всі запитання вимагають часу, зусиль та грошей, але це все ще один із найважливіших інструментів управління господарським портфелем, який значно полегшує прийняття інвестиційних рішень.

1.3. Алгоритм розроблення та вибору маркетингових стратегій господарського портфеля

У складному бізнес-середовищі великі та малі компанії постійно оцінюють сумісність своєї стратегії щодо кожного товару чи послуги – існуючої чи запланованої – з потребами, ресурсами та цілями організації. Чи ми повинні бути в цьому бізнесі? Чи варто додати новий бізнес? Як ми можемо виграти та утримати значну частку ринку [6, с. 148]?

Шукаючи відповіді на такі пробні запитання, багато компаній розглядають рішення про поєднання продуктів. Компанія пропонує різноманітні лінійки продуктів, кожна з яких вимагає певних інвестицій та обіцяє певну віддачу від цих інвестицій. З огляду на діяльність, роль вищого керівництва полягає у визначенні продуктів (або підприємств), які складатимуть портфель, та розподілі коштів на них на певній раціональній основі.

За останні кілька років з'явилося кілька моделей господарського портфеля, які допомогли керівництву у виконанні цього завдання. Прикладами є матриця зростання / частки, матриця бізнес-профілю, масив оцінки бізнесу та матриця політики спрямованості.

Питання, яке стоїть перед керівництвом, полягає в тому, який вибрати підхід. Оскільки моделі дають однакові результати (стратегічні орієнтири), вибір може не мати великого значення, однак товари можна класифікувати зовсім по-різному залежно від прийнятої моделі.

Класифікація продукції також може залежати від заходів, які модель використовує для побудови розмірів та оцінки товарів.

Важливість аспекту вимірювання портфельного аналізу видно навіть з побіжного вивчення різноманітних вимірів та визначень, які використовують різні підходи. Але, як не дивно, більша частина літератури про портфелі зосереджена не на питаннях визначення та вимірювання, а на продажу того чи іншого підходу та на стратегічних наслідках, наприклад, статусу «собака» чи «корова» певний товар.

Вибираючи портфельний підхід або оцінюючи модель, яка вже існує, керівництво повинно приділяти більше уваги побудові моделі та ймовірній чутливості результатів (а отже, і стратегічним висновкам) до використовуваних вимірів та їхніх заходів.

Маркетингові стратегії дають малому бізнесу напрямок до ефективного просування. Вони відрізняються від бізнесу до бізнесу, і їх слід адаптувати відповідно до потреб конкретного підприємства.

Розробка маркетингових стратегій господарського портфеля передбачає відокремлення цільового сегмента ринку, набір чітко визначених цілей, значну кількість споживчих досліджень та реалізацію ініціатив, спрямованих на те, щоб просувати [10, с. 249].

Для цього необхідно:

- 1) Визначити цільові ринки.

Цільові ринки – це ті верстви населення, які власник малого бізнесу вважає потенційними клієнтами. Для визначення цих цілей можуть бути використані різноманітні критерії, від рівня доходу, віку до географічного розташування, залежно від товару чи послуг, які пропонує підприємство.

Маркетингові стратегії підприємства повинні бути розроблені для вирішення насамперед цих ринків. Залишок незадіяного ринку також можна вирішити за допомогою окремої недиференційованої маркетингової стратегії, намагаючись не залишати жодного каменю. Цільові ринки підприємства

повинні бути специфічними для його виду бізнесу, і їх слід розпізнавати за допомогою дослідження ринку та досвіду.

2) Встановити вимірювані цілі.

Чітко визначені цілі є важливою частиною розробки маркетингової стратегії господарського портфеля. Вони повинні складатися з розподілу та фінансових показників, які визначатимуть успіх чи невдачу маркетингової стратегії підприємства та допоможуть знати, коли воно вибрало правильну для стратегію.

Цілі та прогнози повинні базуватися на дослідженнях споживачів та ринку, починаючи з минулих показників та враховуючи зміни, які принесуть додаткові маркетингові зусилля та просування. Якщо маркетингова стратегія підприємства не досягає поставлених цілей, може знадобитися зміна плану та додаткові інвестиції, щоб виправити ситуацію.

3) Провести маркетингові дослідження.

Здобуття даних із безлічі Інтернет-джерел та штучного інтелекту дозволяє підприємству відмітити симпатії, антипатії та поведінку покупців. Отримавши цю інформацію, компанія зможе вибрати найбільш ефективні медіа-канали для розповсюдження власного повідомлення.

4) Оцінка та коригування.

Розробка маркетингової стратегії господарського портфеля не закінчується, коли кампанії потрапляють на ринок. Це постійний процес, який вимагає постійної оцінки та коригування, щоб досягти успіху. Якщо економічні фактори або тенденції, що змінюються, спричиняють страждання від продажів, маркетинг компанії може бути змінений, щоб зайняти частину слабкості.

Основною метою стратегії підприємства має бути переконання, що його товари та послуги відповідають потребам клієнтів, а також розвиток довгострокових та вигідних відносин із цими клієнтами [23, с. 197]. Щоб досягти цього, підприємству необхідно створити гнучку стратегію, яка може

реагувати на зміни у сприйнятті та попиті клієнтів. Це також може допомогти визначити цілі нові ринки, на які компанія може успішно націлитись.

Метою маркетингової стратегії господарського портфеля підприємства має бути виявлення, а потім інформування про переваги бізнес-пропозиції для цільового ринку компанії

Висновки до розділу 1

Сучасний стан ринку перенасичений різновидом товарів та послуг, а отже панує жорстока конкуренція за увагу покупців. Основною задачею будь-якої компанії є максимальне задоволення потреб споживачів. За неоптимальної структури господарського портфеля відбувається зниження рівня прибутку компанії. Результатом може стати втрата високих конкурентних позицій на перспективних ринках та зниження економічної стійкості підприємства.

Правильність вибору методики дослідження господарського портфеля дає можливість для визначення перспективних напрямів діяльності, допомагає визначити стратегії для подальшого існування підприємства. Компанія має змогу оцінити свої подальші напрямки діяльності, окреслити план дій, а також спрогнозувати майбутні обсяги продажу.

Застосування на практиці запропонованих методик буде сприяти формуванню оптимального та прибуткового господарського портфеля підприємства, підвищить його результативність та конкурентоспроможність, а також дозволить швидко адаптуватися до кон'юнктури ринку.

Саме це оцінювання і є одним із головних завдань даної кваліфікаційної роботи, якому будуть присвячені розрахунки розділу 2.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ ПРАТ «МЗМВ«ОСКАР»»

2.1. Огляд ринків, на яких працює ПрАТ «МЗМВ «Оскар»»

Споживання питної води на душу населення з кожним роком збільшується разом із науково обґрунтованими доказами, які підкреслюють роль води у здоров'ї організму [8, с. 93]. Вона включає її життєво важливу роль у змиванні відходів з організму; регулювання температури тіла; підтримання функції мозку; виробляє слину; захист тканин і суглобів; сприяє засвоєнню та перетравленню поживних речовин; покращує кровообіг крові; підвищує енергію; оптимізує когнітивні функції; допомагає зберегти молодість і еластичність шкіри, тощо.

Наукові дослідження також показали ефективність води для лікування таких захворювань, як запор, камені в нирках, астма, що викликається фізичними вправами, інфекція сечовивідних шляхів та гіпертонія, серед інших. На тлі переконливих доказів переваг належної гідратації в найближчі кілька років споживання води на душу населення збільшиться від 5 до 8 літрів на день. За цим сценарієм ринок бутильованої води готовий засвідчити високий попит. Вода в пляшках символізує здоровий спосіб життя і позиціонується на платформі як зручний, безпечний та здоровий гідратаційний напій [17].

Приватне акціонерне товариство «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» або ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» – підприємство харчової промисловості в Моршині (Стрийський район, Львівщина), яке виробляє фасовану у ємностях природну мінеральну воду (PET-пляшка, автоцистерни), відому під ТМ «Моршинська». Входить до компанії IDS Group.

IDS Group є лідером вітчизняного ринку мінеральних вод у всіх його категоріях. Сьогодні компанія контролює понад 30% ринку, і її частка практично двічі більша, ніж у найближчого конкурента.

Компанія виробляє і просуває на ринок збалансований портфель популярних мінеральних вод, що видобуваються в екологічно чистих курортних регіонах України («Миргородська», «Моршинська», «Старий Миргород», «Аляска», «Сорочинська»), а також імпортує із Грузії справжній «Боржомі».

Об'єднання найбільших гравців на ринку призвело до синергетичного ефекту. Сьогодні вони не конкурують між собою, а спрямовують спільні зусилля на просування своїх брендів, популяризацію категорії якісних природних вод, вдосконалення виробництва, логістики, системи продажів.

Більше 60 % всієї продукції ринку мінеральної води виробляють 5 найбільших виробників – IDS Group Ukraine, Coca-Cola, Оболонь, Росинка, Ерлан, що представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Найбільші виробники мінеральної води на Україні

Виробник	Торговельні марки мінеральної води	Частка ринку, %
1. IDS Group Ukraine	«Моршинська», «Аляска», «Миргородська», «Боржомі», «Трускавецька», імпорт з Грузії мінеральної води «Боржомі»	30
2. Coca-Cola	«Воп Aqua»	16
3. Оболонь	«Прозора», «Оболонська»	6
4. Росинка	«Софія Київська»	5
5. Ерлан	«Два Океани», «Біола», «Каліпсо», «Знаменівська»	4

Основним ринком збуту продукції підприємства ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» 99,9% – це Україна.

ТМ «Моршинська» займає лідируючі позиції на українському ринку, важливим фактором лідерства виступає правильно побудована система комунікацій зі споживачами. Бренд позиціонує продукцію як екологічно чисту

воду, що видобувається в Прикарпатті. Компанія періодично оновлює дизайн та виводить на ринок лімітовані серії продукції, які присвячені певним подіям (наприклад, продаж дитячих пляшечок, що були тематично прив'язані до показу у кінотеатрах фільму «Зоряні війни» та мультфільму «Холодне серце»). Бренд бере участь у соціальних проектах (проведення спортивних заходів, екологічні акції), залучає відомі особистості для зйомок у рекламних роликах.

Виходячи з сучасних трендів орієнтації на здоровий спосіб життя, компанія випустила на ринок серію фітнес-продуктів («Моршинська Спорт» зі спеціальним горлечком та дитячу версію «Спортік»). На початку 2018 року було також запущено нову кампанію в межах популяризації спорту, до якої приєдналися українська тенісистка Еліна Світоліна, чемпіон світу з греко-римської боротьби Жан Беленюк та олімпійська чемпіонка з фехтування Ольга Харлан. Активну позицію бренд займає в мережі Інтернет, приділяючи значну увагу розвитку власної SMM-стратегії: періодично проводять акції на Facebook та Instagram, розмішуючи тематичний контент.

У процесі комплексного дослідження ринку мінеральних вод необхідно розглянути портрет споживача. В Україні покупцями бутильованої мінеральної води переважно є особи 12–65 років. Середній вік цільової аудиторії – 35 років. Результати дослідження ринку показало, що інтенсивність ситуаційної купівлі продукції (до 1,5 літра) становить 2–4 рази впродовж місяця, а ємності в 5–6 літрів клієнти купують кожні 4–7 днів. Більшість покупців надають перевагу купівлі газованої води.

На ринку мінеральних вод можна виділити такі сегменти аудиторії:

- Підлітки (споживачі у віці 12–18 р.). Ця група споживачів купує воду у невеликих обсягах, надаючи перевагу невеликому формату (до 1 літра). Підлітки люблять тестувати нові продукти, а важливим фактором відданості виступає частота рекламних повідомлень у засобах масової інформації, Інтернет. Головними факторами у прийнятті рішення про купівлю є смак та вартість.

- Студенти (споживачі у віці 18–22 р.). В процесі вибору води орієнтуються на поради друзів та родичів, а також на рекламні повідомлення. Рішення про купівлю приймають лише у разі необхідності у продукті та надають перевагу упаковкам невеликого обсягу. Особливу увагу приділяють дизайну упаковки.

- Молоді сім'ї з дітьми (споживачі у віці 18–25 р.). Процес вибору продукції відбувається з урахуванням рекомендацій батьків, друзів та лікарів. Менший вплив на споживчі вподобання зазначеної категорії громадян є реклама. Переважно дана категорія споживачів замовляють бутильовану воду з низькою вартістю додому. Нерідко фокусують увагу на хімічний склад води (наявність мінералів, кисню тощо), орієнтуючись на корисну для здоров'я продукцію. Проявляють підвищений інтерес до спеціалізованих серій води, які позиціонуються як продукція для дітей.

- Населення з низькими доходами (18–30 р.). Основним фактором вибору продукції є її низька ціна. Реклама та рекомендації близьких людей практично не впливає.

- Населення у віці 35–55 р. Зазначена категорія споживачів не звертає уваги на рекламні повідомлення, орієнтуючись на власний досвід та рекомендації осіб, які володіють певним авторитетом. Перед купівлею збирають комплексну інформацію про продукцію та часто роблять великі запаси води.

- Громадяни у віці старше 55 р. та пенсіонери. Виробники води практично не орієнтуються на цю категорію споживачів, оскільки населення похилого віку надає перевагу продукції з низькою ціною, яка на ринку переважно не представлена.

На сьогодні найбільшими каналами збуту є супермаркети, гіпермаркети, мінімаркети, традиційні, незначна частка клієнтів купує мінеральну воду в аптеках.

При цьому частка великих мережевих магазинів характеризується тенденцією до збільшення за рахунок інших каналів збуту (рис. 2.1).

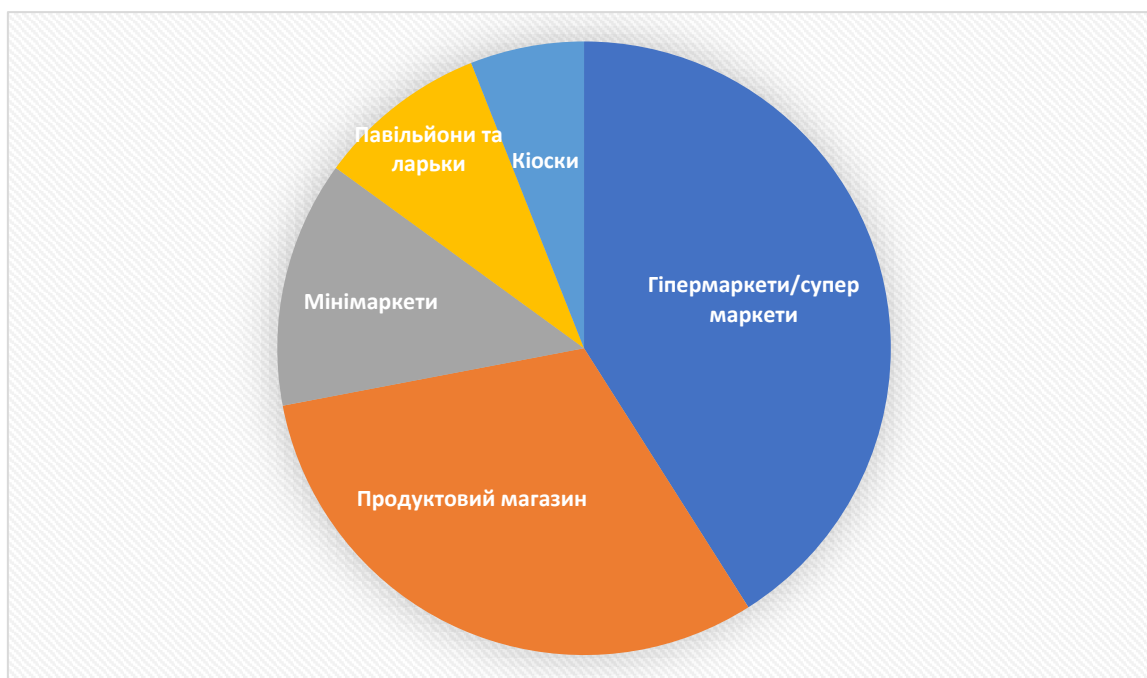


Рис. 2.1. Переваги покупців при виборі місця покупки мінеральної води
Джерело: Розроблено автором за матеріалами джерела [34, с. 21]

Велика мережа збуту має переваги в порівнянні з роздрібною торгівлею. В умовах зниження купівельної спроможності (наприклад, у період кризи) споживач чутливий до цінових відмінностей і важливу роль відіграє здатність торгової мережі стримувати зростання цін.

Великі торгові оператори завдяки оптовим закупівлям товару у виробників мають більший простір для реалізації та впровадження маркетингових комунікацій, які залучають споживачів, формують лояльність до бренда, сприяють розширенню асортименту та представленню більшої кількості видів продукту у супермаркетах.

2.2. Маркетингова характеристика досліджуваного підприємства

Холдинг IDS Group було створено наприкінці 2004 року внаслідок об'єднання найпотужніших українських виробників мінеральних вод та їх дистрибуторів: Миргородського заводу мінеральних вод, Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар», ПрАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи» («ІДС») і ПАТ «Нова».

Приватна форма власності.

Юридична адреса: 82482, Львівська область, м. Моршин, вул. Геологів, 12а.

Генеральний директор Баган Юрій Миколайович.

З кожним роком, все більше брендів виходять на ринок, перемога над утриманням покупців стає все складніше. Змінюються смаки споживачів, поширюються маловідомі марки, що в свою чергу знижують ефективність виробництва, маркетингу та обслуговування існуючих брендів, тощо.

У зв'язку з такими факторами, ефективним рішенням є визначення способів коригування продукту для подальшого розрізнення його від інших, розроблення стратегій, які дозволять усунути продукт і створити місце для нових продуктів, тощо.

Джерелами сировини – є надра, вартість сировини складається з витрат емітента на видобування та сплатою пов'язаних із цим податків.

Сьогодні Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» – це потужне інноваційне підприємство. Маючи високотехнологічне обладнання, воно є одним з лідерів у галузі за обсягами виробництва і лідером у сегменті газованих і негазованих столових вод.

Але головна гордість заводу – це досвідчений персонал, який використовує сучасні підходи в організації виробництва. Для забезпечення споживачів якісною оригінальною продукцією на підприємстві запроваджено тотальну систему контролю якості, яка охоплює всі ланки – від джерела до споживача.

Видобувають її в курортному містечку Моршині, розташованому в заповіднику на гірських схилах Карпатського хребта. Довкола родовища простирається широка смуга лісів, яка забезпечує первісну екологічну чистоту цих місць.

Джерело «під Матінкою Божою» (або «Моршинське»), звідки самоплином виливається знаменита вода, було відкрите ще в 1879 році колишнім господарем міста Боніфацієм Штиллером. За переказами у стародавні часи біля цього джерела дітям явився образ Матері Божої. Відтоді слава про надзвичайні властивості моршинської води рознеслася не лише по західних землях України, а й далеко за її межами.

Роботі тотальної системи контролю якості сприяє атестована на ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» виробничо-аналітична лабораторія. Її кваліфіковані працівники здійснюють постійний контроль за органолептичними, фізико-хімічними та мікробіологічними показниками води та готової продукції. Контроль проводиться постійно, що дає можливість оперативно отримувати результати аналізів.

Все починається з моніторингу якості води в джерелі, поточного контролю на виробництві. Потім відбувається внутрішня та державна сертифікація готової продукції, логістичне забезпечення по філіях України, що включає складську систему управління якістю, а також постійний контроль продукції на полицях торгових точок для уникнення можливої появи підробок.

Ретельно проводиться вхідний контроль сировини та матеріалів, також приділяється особлива увага попереднім випробуванням таропакувальних матеріалів.

Головна особливість виробництва – у процесі розливу «Моршинської» не відбувається ніяких змін хімічного складу і фізичної структури води, її не піддають жодним техногенним перетворенням. Власне, первинна формула «Моршинської» не потребує змін, адже ця вода має первозданну чистоту і збалансований мінеральний склад.

Україна займає одне з перших місць у світі по природних запасах мінеральних вод. Курорт Моршин – добре відомий в Україні бальнеологічний курорт, один з небагатьох, який володіє джерелами мінеральних вод, що мають надзвичайно високу концентрацію розчинених в ній речовин.

Всі трубопроводи по яких проводиться подача мінеральних вод виготовлені із нержавіючою сталі. Мінеральні води транспортуються від джерел до цеху розливу за допомогою високоякісних трубопроводів так як заводи по виробництву знаходяться поблизу від свердловин .

Вода з родовища потрапляє в пляшку за 7 хвилин, зустрічаючи на своєму шляху лише механічні фільтри. Саме тому «Моршинська» зберігає свою природну формулу.

Готова продукція, яка придатна для реалізації, тобто очищена розлита вода у пляшках, транспортером подається на етикуювальний автомат, де здійснюється автоматичне наклеювання етикеток і маркування готової продукції із зазначенням дати виготовлення. Далі накопичувальним транспортером подається на упаковочну машину, де по 12 пляшок обгортається термозбіжною плівкою і поступає в піч, в якій при температурі 190-2000С плівка щільно облягає пляшки. Готовий пакет проходить через тунель з охолоджуючим вентилятором і подається роликівим транспортером до місця укладки. Пакети укладають на піддон. Сформований піддон обтягується поліетиленовою плівкою на політайзері.

На даний час на заводі працює 5 ліній, з них 3 швидкісні виробничі лінії, потужність яких дозволяє розливати 1 600 000 пл./добу.

Вода розливається в поліетилентерефталатові (ПЕТ) та скляні пляшки різної ємності та розподіляється в залежності від ступеня насичення вуглекислим газом на: сильногазовану (синій фон етикетки), слабогазовану (зелений фон) та негазовану (білий фон).

Коли вже продукція готова до споживання, підприємство транспортує її до свого оптового споживача, в нашому випадку до IDS Group. Розглянемо невеличку інформацію про цього споживача.

На підприємстві ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» існує один, єдиний дистриб'ютор – це IDS Group.

З 1 січня 2008 року завод з розливу «Моршинської» у тару 18,9 л, який був складовою Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар», став самостійним підрозділом компанії «IDS Aqua Service», на якому встановлено сучасну лінію Steel Head (США) загальною продуктивністю 350 бутлів на годину.

Приватне акціонерне товариство «IDS Aqua Service» – це:

- одна з компаній холдингу IDS Group – лідера на вітчизняному ринку бутильованих вод;
- єдиний в Україні національний оператор на ринку з доставки води – працює 18 філій та близько 34 дистрибуторів;
- одна із провідних компаній за рівнем сервісу та якістю продукції;
- компанія, якій довіряють більше 35 000 клієнтів по всій Україні;
- наразі єдине підприємство що має виключні права поставляти унікальні води «Старий Миргород» та «Аляску» в бутлях 18,9 л;
- член Європейської асоціації бутильованих вод (ЕВВА) та Асоціації «Бутильовані води України».

Основна цільова аудиторія продукції ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» максимально широка, як і асортимент форматів упаковок «Моршинської»: спортивна пляшка «Спорт» для людей, які ведуть активний спосіб життя, «Спортік» – спортивна пляшка для дітей, дитяча серія «Toy bottle» – пляшки у вигляді улюблених персонажів Disney і Marvel, «Premium», оскільки мінеральна вода відноситься до класифікації товарів широкого вжитку, що має затребуваність серед усіх верств населення України, незважаючи уваги на рівень доходу, освіти, їх зайнятість, сімейний стан або ж наявність дітей.

Конкуренція у галузі виробництва мінеральних та питних вод досить висока. Але в супереч всьому ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» є лідером галузі, на протязі багатьох років, як за обсягами виробництва так і за інноваціями.

Сезон виробництва продукції прямо пов'язаний із сезоном споживання, максимальне значення якого приходиться на літній період. Основними ризиками в діяльності емітента є зміни в законодавстві стосовно дозвільної системи на видобуток води, а також зміни у сфері оподаткування.

Для аналізу основних показників роботи підприємства ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» проведемо розрахунок показників, результати яких наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності підприємства ПрАТ «МЗМВ «Оскар»»

Показники	Один. виміру	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1. Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі	тис. дал	383312	437424	54112	14,12
2. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі	млн. грн	1215,85	1530,01	314,16	25,84
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	млн. грн.	1215,85	1530,01	314,16	25,84
4. Собівартість реалізованої продукції	млн. грн.	1077,31	1164,35	87,04	8,08
5. Адміністративні витрати	млн. грн.	35,47	38,21	2,74	7,74
6. Витрати на збут	млн. грн.	24,36	34,39	10,02	41,15
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	млн. грн.	1137,15	1236,96	99,81	8,78
8. Прибуток від реалізації продукції	млн. грн.	78,70	293,05	214,34	272,36
9. Прибуток чистий	млн. грн.	64,26	232,83	168,57	262,32
10. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	93,53	80,85	-12,68	-13,56
11. Рентабельність діяльності (продаж)	%	5,29	15,22	9,93	X
12. Рентабельність продукції	%	6,92	23,69	16,77	X

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Аналізуючи табл. 2.2 можна побачити, що в більшості показників діяльності підприємства спостерігається позитивна динаміка за 2018–2019 роки.

Основний вид економічної діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» є виробництво безалкогольних напоїв, виробництво мінеральних вод та інших вод, розлити у пляшки. Підприємство реалізує столові та мінеральні води. Виручка від реалізації за 2019 рік збільшилась у 1,26 рази у порівнянні з виручкою від реалізації за 2018 рік. Обсяг реалізації в натуральному виразі склав у 2019 році 437,424 тис. пляшок, коли у 2018 році показник був 383,312 тис. пляшок. Обсяг реалізації у грошовому виразі у 2019 році склав 1,530,017 тис. грн, а в 2018 – 1,215,856 тис. грн. За звітній рік чистий прибуток підприємства склав 232,833 тис. грн, за 2018 – 64,262 тис. грн.

Аналізуючи показник рентабельності продажу, слід зазначити, що його приріст є величиною додатною, яка дорівнює 15,22 пунктів. Основні фактори, що вплинули на зростання фінансових показників підприємства є безперервний процес виробництва і реалізації продукції, контроль доходів і витрат, а також розширення і оновлення виробництва.

2.3. Характеристика стратегічних господарських підрозділів ПрАТ «МЗМВ«Оскар»»

У табл. 2.3 та 2.4 розглянемо динаміку виробництва продукції та структуру асортименту у розрізі СГП ПрАТ «МЗМВ «Оскар»».

Таблиця 2.3

Динаміка виробництва продукції у розрізі СГП

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції в натуральному виразі, тис. пляшок		Відхилення	
	2018 рік	2019 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Мінеральна вода	197526	214539	17013	8,61

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4	5
2. Безалкогольні напої	117399	133288	15889	13,53
3. Мінеральна вода-спрей	68387	89597	21210	31,01
Разом	383312	437424	54112	14,11

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Кінцеві показники свідчать про збільшення обсягів виробленої продукції у 2019 році, у порівнянні з 2018 роком. Основна товарна група у зазначений період є Мінеральна вода, за якою і спеціалізується ПрАТ «МЗМВ «Оскар»». У порівнянні із 2018 роком, виробництво води збільшилось на 14,11%.

Розглянемо динаміку структури господарського портфеля в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Динаміка структури господарського портфеля

Найменування СГП	Вироблено продукції у вартісному виразі, млн. грн.			Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2017	2018	2019	2018	2019	
1. Мінеральна вода	342464,9	535675,5	693463,9	44,06	45,32	1,27
2. Мінеральна вода для дітей	189397,3	267890,7	331591,3	22,03	21,67	-0,36
3. Мінеральна вода для немовлят	261933,7	328377,7	393933,7	27,01	25,75	-1,26
4. Безалкогольні напої	7651,13	11078,98	17847,23	0,91	1,17	0,26
5. Мінеральна вода-спрей	42180,8	72833,12	93180,8	5,99	6,09	0,10
Разом	843627,9	1215,856	1530,017	100	100	-

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Дані табл. 2.5 свідчать що робота підприємства є стабільною, незважаючи на те, що ринок перенасичений великою кількістю конкурентів, підприємство займає лідируючу позицію, продукція є фаворитом серед споживачів.

2.4. Оцінювання ступеню збалансованості структури господарського портфеля підприємства за адаптованою матрицею БКГ

Отже, господарський портфель ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» складається з таких ліній: Мінеральна вода, Мінеральна вода для дітей, Мінеральна вода для немовлят, Безалкогольні напої, Мінеральна вода-спрей.

Для побудови адаптованої матриці БКГ було використано внутрішню інформацію підприємства про обсяги продажу продукції по групах господарського портфеля підприємства (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» за 2018-2019 р.р.

Найменування СГП	Обсяги реалізації продукції, тис. грн.			Темпи зростання обсягів продаж порівняно з попереднім періодом, %		Питома вага обсягів реалізації СГП у загальному обсязі продаж, %	
	2017	2018	2019	2018	2019	2018	2019
1. Мінеральна вода	342464,9	535675,5	693463,9	156,42	129,46	44,06	45,32
2. Мінеральна вода для дітей	189397,3	267890,7	331591,3	141,44	123,78	22,03	21,67
3. Мінеральна вода для немовлят	261933,7	328377,7	393933,7	125,37	119,96	27,01	25,75
4. Безалкогольні напої	7651,13	11078,98	17847,23	144,8	161,09	0,91	1,17
5. Мінеральна вода-спрей	42180,8	72833,12	93180,8	172,67	127,94	5,99	6,09
Разом	843627,9	1215,856	1530,017	-	-	-	-

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Розраховуємо темпи зростання продажу продукції ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» за 2018 рік:

$$T_1 = \frac{535675,5}{342464,9} \times 100\% = 156,42\% \quad T_3 = \frac{328377,7}{261933,7} \times 100\% = 125,37\%$$

$$T_2 = \frac{267890,7}{189397,3} \times 100\% = 141,44\% \quad T_4 = \frac{11078,98}{7651,13} \times 100\% = 144,8\%$$

$$T_5 = \frac{72833,12}{42180,8} \times 100\% = 172,67\%$$

Результати розрахунків подані в табл. 2.5.

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

$$T_{\text{сеп}}^{2018} = \frac{125,37\% + 172,67\%}{2} = 149,01\%$$

Наступним кроком є розрахунок частки обсягу продажів товарних груп ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» у загальному обсязі продажів підприємства за 2018 році:

$$Ч_1 = 44,06\%;$$

$$Ч_2 = 22,03\%;$$

$$Ч_3 = 27,01\%;$$

$$Ч_4 = 0,91\%;$$

$$Ч_5 = 5,99\%;$$

Розраховуємо середнє значення частки обсягів продажу товарної групи у загальному продажі продукції для визначення вертикальної лінії поділу матриці на зони:

$$Ч_{\text{сеп}}^{2018} = \frac{0,91\% + 44,06\%}{2} = 22,48\%$$

Беручи до уваги вище наведені розрахунки будуємо адаптовану матрицю, відклавши по вертикальній осі «темпи зростання обсягів продажу товарної групи по відношенню до попереднього періоду», а по горизонтальній – значення показника «частка товарної групи в загальному обсязі продажів компанії» (рис.2.2).

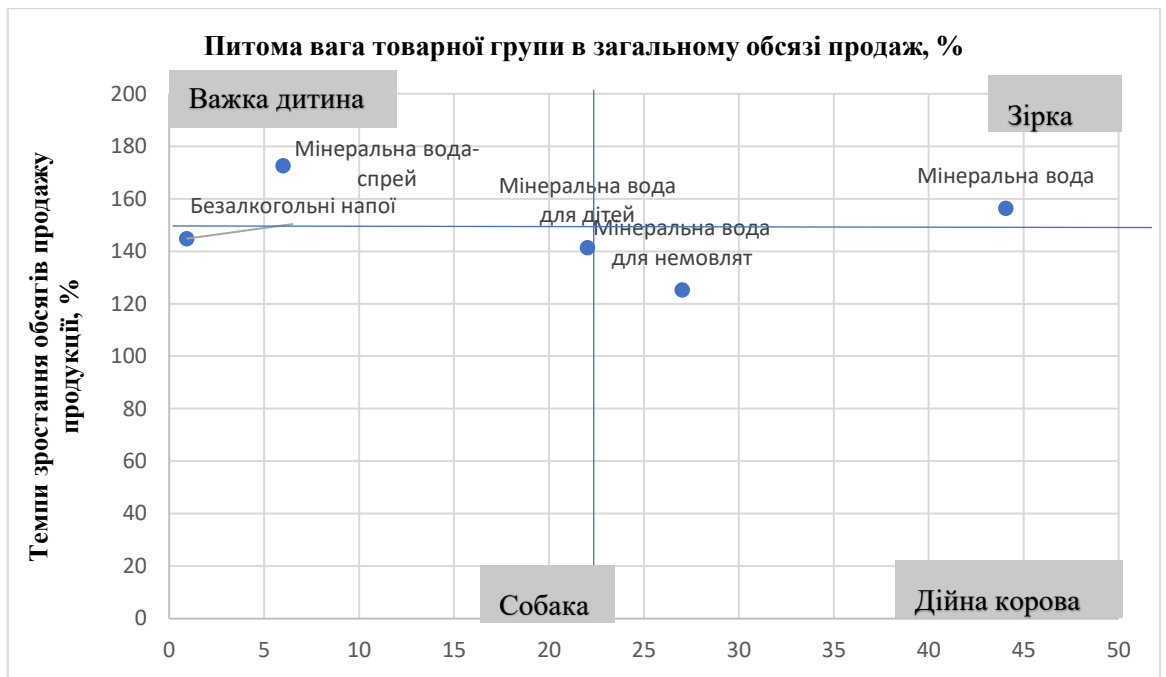


Рис.2.2. Адаптована матриця БКГ підприємства ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» за 2018 рік

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

На основі результатів діаграми можемо зробити висновок, що:

1) «Важкі діти». СГП, які потрапило у дане поле, а саме – «Мінеральна вода-спрей», має швидкий темп зростання, проте складає малу питому вагу в загальному обсязі продаж підприємства.

Як впливає з назви, невідомо, чи зможуть перейти до квадранту «Дійних корів» та «Зірок», чи станеться падіння у квадрант «Собаки».

Завдання полягає в тому, що для отримання прибутку може знадобитися багато інвестицій. Не завжди легко визначити майбутню «Зірку», і це може призвести до потенційно витрачених коштів. Ці частини бізнесу мають високі перспективи зростання, але мають низьку частку ринку. Вони споживають багато грошей, але приносять мало. Зрештою «Важкі діти» втрачають гроші. Однак, оскільки ці бізнес-одиниці швидко зростають, вони мають потенціал перетворитися на «Зірок». Підприємству рекомендується інвестувати в «Важкі

діти», якщо продукт має потенціал для зростання, або продавати, якщо це не так.

2) «Дійні корови». СГП, яке потрапило у дане поле є «Мінеральна вода для немовлят».

«Дійні корови» є лідерами на ринку і генерують більше грошей, ніж вони споживають. Це продукти, які мають високу частку ринку, але мають низькі перспективи зростання. Вони надають кошти, необхідні для того, щоб перетворити «Важких дітей» на лідерів ринку, покрити адміністративні витрати компанії, фінансувати у дослідження та розробки, обслуговувати корпоративні борги і виплачувати дивіденди акціонерам. В умовах жорсткої конкуренції «Дійні корови» можуть перейти до розряду «Собак». Саме тому підприємству рекомендується інвестувати в дану групу задля підтримки поточного рівня продуктивності, або пасивно «доїти» доходи.

3) «Зірки». СГП що потрапило у дане поле – «Мінеральна вода».

СГП, що перебувають на етапі зростання життєвого циклу, є лідерами на ринку і потребують значних коштів для підтримання, мають високу частку в загальному обсязі продаж на інтенсивно зростаючих ринках. Вони потребують значних витрат на збут, однак і рівень доходів досить значний. Оскільки ці два фактори є високими, СГП, які перебувають у даному квадранті завжди перебувають у конкурентному режимі, і їм доводиться поєднувати інвестуванням та збирання врожаю. На відміну від «Дійних корів», «Зірки» не можуть бути самовдоволеними коли вони на вершині, тому що вони можуть бути негайно наздогнані іншою компанією. Однак, якщо стратегії є успішними, «Зірка» може стати довгостроковою «Дійною короною».

Стратегії для зірок – всі типи стимулювань збуту, маркетингових та рекламних стратегій використовуються для «Зірок». Це пояснюється тим, що через високу конкуренцію і зростання частки ринку, концентрація і інвестиції повинні бути високими в маркетинговій діяльності, щоб збільшити і зберегти частку ринку.

4) «Собаки» – це СГП, які перебувають на етапі спаду життєвого циклу і позиція яких є найменш привабливою. У даному випадку це «Безалкогольні напої» та «Мінеральна вода для дітей».

Продукти, які класифікуються як «Собаки», мають низьку частку ринку і низькі темпи зростання. Таким чином, ці продукти не генерують великих обсягів коштів та вимагають більших інвестицій. Однак все ж вони розглядаються як негативні продукти прибутковості, головним чином тому, що гроші, які вже інвестовані в продукт, можуть бути використані в іншому місці.

Стратегії для «Собак» залежить від обсягу грошових коштів, які вже вкладені в цей квадрант, підприємство може або повністю позбутися продукту, або може оновити продукт за допомогою ребрендингу, інновацій, додавання функцій тощо. Або ж доцільніше використати стратегію елімінації.

Аналогічні дослідження стосовно складу господарського портфеля підприємства було виконано і за 2019 рік.

Розраховуємо темпи зростання обсягів продажу продукції та частки обсягу продажів товарних груп у загальному обсязі продажу підприємства за 2019 рік. Результати розрахунків за 2019 рік, що виконані аналогічно розрахункам за 2018 рік, подані у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Дані для побудови адаптованої матриці БКГ за 2019 рік

Найменування товарних груп	Темпи зростання обсягів продаж, %	Питома вага обсягів реалізації СГП у загальному обсязі продаж, %
1. Мінеральна вода	129,46	45,32
2. Мінеральна вода для дітей	123,78	21,67
3. Мінеральна вода для немовлят	119,96	25,75
4. Безалкогольні напої	161,09	1,17
5. Мінеральна вода-спрей	127,94	6,09

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Лінії горизонтального та вертикального розподілу поля матриці будуть проходити відповідно через точки:

$$T_{\text{сер}}^{2019} = \frac{119,96 \% + 161,09 \%}{2} = 140,53 \%$$

$$Ч_{\text{сер}}^{2019} = \frac{1,17 \% + 45,32 \%}{2} = 23,25 \%$$

На основі розрахунків було побудовано адаптовану матрицю рис. 2.3.

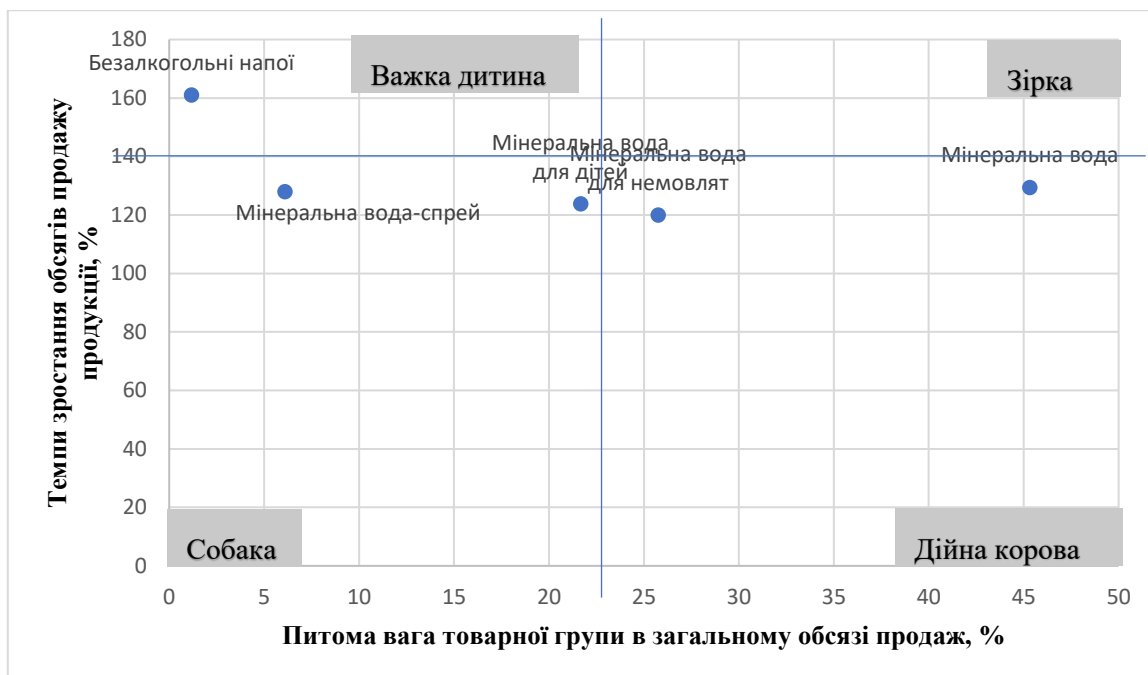


Рис.2.3. Адаптована матриця БКГ підприємства за 2019 рік

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

За результатами 2019 року, отримані шляхом побудови адаптованої матриці БКГ, можна зробити висновок, що більшість СГП змінили поле свого розташування, а саме позиція «Безалкогольні напої» перейшла із квадранта «Собака» до «Важка дитина», а СГП, «Мінеральна вода» з поля «Зірки» в – «Дійні корови», такий рух є природнім підприємства. СГП «Мінеральна вода-спрей» змінили квадрант із «Важка дитина» на «Собака».

Задля оцінювання рівня збалансованості господарського портфеля підприємства визначаємо обсяги продажу продукції, що забезпечує кожна із груп адаптованої матриці БКГ (табл. 2.7).

Визначення обсягів продажу продукції по СГП адаптованої матриці БКГ за 2018-2019 р.р.

Назва товарних груп	Обсяги продажу продукції по групах матриці БКГ, тис. грн.							
	«Важка дитина»		«Зірка»		«Дійна корова»		«Собака»	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
1. Мінеральна вода	-	-	535675,5	-	-	693463,9	-	-
2. Мінеральна вода для дітей	-	-	-	-	-	-	267890,7	331591,3
3. Мінеральна вода для немовлят	-	-	-	-	328377,7	393933,7	-	-
4. Безалкогольні напої	-	17847,23	-	-	-	-	11078,98	-
5. Мінеральна вода-спрей	72833,12	-	-	-	-	-	-	93180,8

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

На основі даних табл. 2.7 визначаємо структуру господарського портфеля підприємства за 2018 та 2019 роки у розрізі зон адаптованої матриці БКГ. Результати відповідних розрахунків наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура господарського портфеля підприємства за результатами адаптованої матриці БКГ

Показники	2018 рік		2019 рік		Абсолютне відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Загальний обсяг продаж, в т.ч.	1215856	100	1530017	100	314161	-
«Важка дитина»	72833,12	5,99	17847,23	1,17	- 54985,89	- 4,82
«Зірка»	535675,5	44,06	-	-	- 535675,5	- 44,06
«Дійна корова»	328377,7	27,01	1087397,6	71,07	759019,9	44,06
«Собака»	278969,68	22,9	424772,1	27,76	145802,42	4,82

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Проаналізувавши табл. 2.9 можна зробити висновок, що загалом обсяг продаж зріс.

Господарський портфель даного промислового підприємства можна вважати не збалансованим, так як показники по двох з чотирьох асортиментним групам не відповідають нормативним значенням. Незбалансованість господарського портфелю – це розповсюджена проблема великих і середніх компаній, як виробничих, так і торгівельних. Тому підприємству необхідно не просто утримувати вже існуючі позиції на ринку, але й покращувати товарну та асортиментну політику та гідно конкурувати на ринку.

2.5. Визначення стратегічного становища господарських підрозділів досліджуваного підприємства методом матриці Мак-Кінсі

Здійснимо побудову матриці Мак-Кінсі для аналізованого підприємства за двома факторами «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність». Необхідні дані подано у наступних табл. 2.9 та 2.10.

Таблиця 2.9

Визначення показників, необхідних для побудови матриці Мак-Кінсі за фактором «привабливість ринку»

Показники	Коефіцієнт вагомості	Оцінка показника для СГП					Загальна оцінка для СГП				
		Мінеральна вода	Мінеральна вода для дітей	Мінеральна вода для немовлят	Безалкогольні напої	Мінеральна вода-спрей	Мінеральна вода	Мінеральна вода для дітей	Мінеральна вода для немовлят	Безалкогольні напої	Мінеральна вода-спрей
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Темпи зростання ринку	0,2	3	4	4	3	2	0,6	0,8	0,8	0,6	0,4
Рентабельність	0,3	5	4	5	4	3	1,5	1,2	1,5	1,2	0,9

Продовж. табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Рівень конкуренції на ринку	0,2	4	2	3	5	4	0,8	0,4	0,6	1	0,8
Чутливість до інфляції	0,2	4	3	2	4	5	0,8	0,6	0,4	0,8	1
Державне втручання на ринку	0,1	3	4	5	3	4	0,3	0,4	0,5	0,3	0,4
Усього	1,0	-	-	-	-	-	4	3,4	3,8	3,9	3,5

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Таблиця 2.10

Визначення показників, необхідних для побудови матриці Мак-Кінсі за фактором «конкурентоспроможність»

Показники	Коефіцієнт вагомості	Оцінка показника для СГП					Загальна оцінка для СГП				
		Мінеральна вода	Мінеральна вода для дітей	Мінеральна вода для немовлят	Безалкогольні напої	Мінеральна вода-спрей	Мінеральна вода	Мінеральна вода для дітей	Мінеральна вода для немовлят	Безалкогольні напої	Мінеральна вода-спрей
Якість товару	0,25	5	5	4	3	5	1,25	1,25	1	0,75	1,25
Темпи зростання ринкової частки	0,15	4	3	2	4	5	0,6	0,45	0,3	0,6	0,75
Привабливість асортименту	0,25	5	4	3	5	4	1,25	1	0,75	1,25	1
Рівень цін	0,15	4	2	3	5	5	0,6	0,3	0,45	0,75	0,75
Застосування нестандартних підходів	0,2	3	4	4	5	4	0,6	0,8	0,8	1	0,8
Усього	1,0	-	-	-	-	-	4,3	3,8	3,3	4,35	4,55

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Будуємо поле матриці: на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності в межах від «5» до «1» за діапазону рангу від «1» до «5», або в межах від «10» до «1» (за відповідного діапазону рангу), на

вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку в межах від «1» до «5» (або до «10»).

Поле матриці розділяємо на 9 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67 (у разі зміни рангу від «1» до «5»).

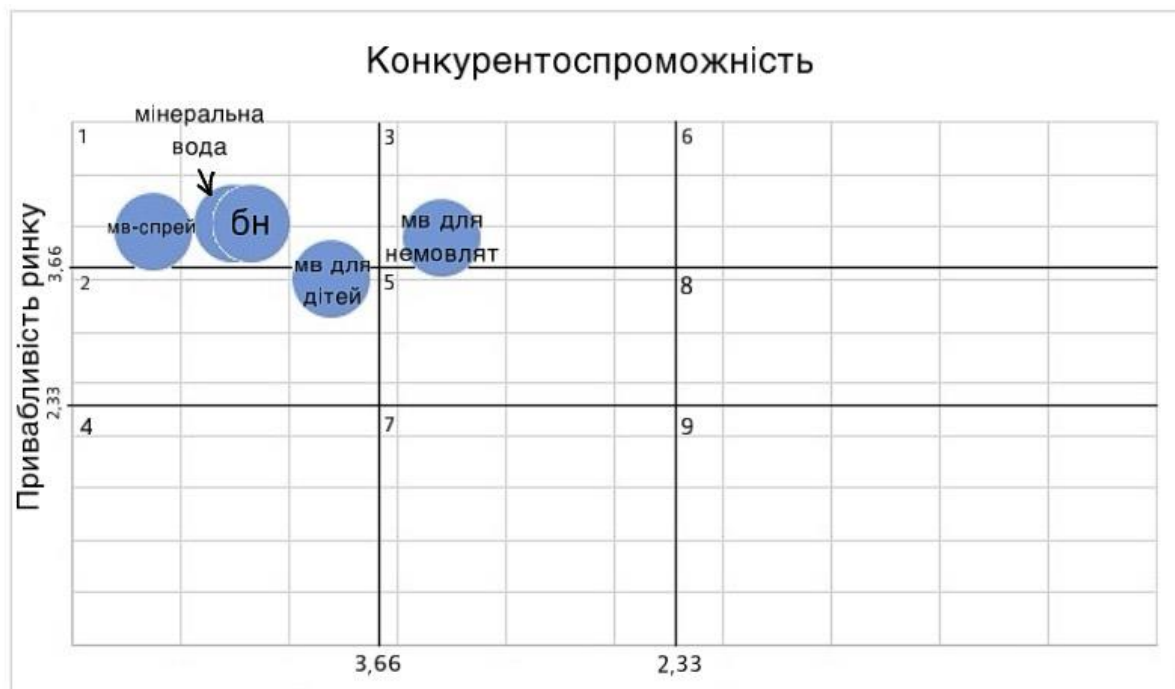


Рис.2.4. Матриця Мак-Кінсі

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Отже, аналіз матриці Мак-Кінсі дозволяє підприємству зробити обґрунтований вибір: розвиватись у перспективній і привабливій зоні, де вона має реальний потенціал; утримуватись в середній зоні, вдаючись до поміркованого або вибіркового інвестування (фінансування); чи вийти з несприятливої зони, тощо.

Відповідно до положення у матриці СГП рекомендовані такі стратегії:

- СГП «Мінеральна вода-для дітей» - захист позиції та активне інвестування для максимально можливого зростання;
- СГП «Мінеральна вода для дітей» - захист позиції та інвестування для максимально можливого зростання, шляхом посилення слабких місць;
- СГП «Мінеральна вода-спрей», «Безалкогольні напої» та «Мінеральна вода» - захист позицій через концентрацію зусиль по

збереженню впливу. Вони потребують значних витрат на збут, однак і рівень доходів чималий. Оскільки ці два фактори є високими, СГП, які перебувають у даному квадранті завжди перебуватимуть у конкурентному режимі, тому їм доводиться поєднувати інвестування та збирання врожаю.

2.6. Вибір та обґрунтування маркетингових стратегій господарського портфеля ПрАТ «МЗМВ«Оскар»»

Підсумовуючи, результати аналізу на основі матриці БКГ та матриці Мак-Кінсі дають можливість зазначити яких стратегій господарського портфеля зараз дотримується підприємство.

Для забезпечення успішної діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» вирішили не зосереджувати увагу на слабких сторонах господарського портфеля, розглядаються тільки варіанти покращення сильних сторін.

На сьогоднішній день, на українському ринку не існує вагомих конкурентів для підприємства, а головна стратегія базується на прагненні збільшити частку ринку мінеральної води та стимулювати споживачів пити більше води, і віддавати перевагу якісним товарам.

- Підприємство намагається зберегти та укріпити позиції на ринку шляхом збільшення виробництва діючих та нових товарних груп. Таким чином з'явилися нові продукти, а саме «Моршинська Junior Z», «Пайн вотер» та «Мінеральна вода-спрей» у портфелі бренду ТМ «Моршинська».

- Вибірково інвестує у сильні сторони діяльності, заради забезпечення їх росту з максимальною швидкістю.

- Наразі більшість клієнтів орієнтуються на екологічно чисті продукти, що можуть позитивно впливати на їхнє здоров'я, не забруднюючи навколишнє середовище. Тому підприємство постійно намагається адаптувати асортимент продукції до потреб ринку.

- Спеціалізуються на основі сильних сторін діяльності. Підприємство постійно намагається підвищити актуальність товару, виражає його унікальність.

- Хоча і продукція немає вагомих конкурентів, ринок є перенасичений, а отже товар може вважатися «загубленим». В даному випадку підприємство застосовує стратегію варіації товару, що робить його більш уніфікованим, відкритим, комплексним, а також зручним. Формування імідж допомагає виділитись серед конкурентів, а також розвинути його, також виділяє товар завдяки відомого зовнішнього оформлення.

- Збільшує обсяги реалізації продукції, шляхом різноманітних комунікаційних заходів. Масштабні рекламні та PR-кампанії, промо-акції допомагають зміцнювати популярність торгових марок IDS Group. Особливий акцент робиться на грамотному просуванні товарів у торгових точках. Правильне розташування та широка присутність на полицях створюють компанії додаткові конкурентні переваги і дозволяють її продукції бути ще ближче до споживача.

Висновки до розділу 2

IDS Group є лідером вітчизняного ринку мінеральних вод у всіх його категоріях. Сьогодні компанія контролює понад 30% ринку, і її частка практично двічі більша, ніж у найближчого конкурента.

Об'єднання найбільших гравців на ринку призвело до синергетичного ефекту. Сьогодні вони не конкурують між собою, а спрямовують спільні зусилля на просування своїх брендів, популяризацію категорії якісних природних вод, вдосконалення виробництва, логістики, системи продажів.

У порівнянні із 2018 роком, виробництво води збільшилось на 14,11%.

Продукція підприємства є фаворитом серед споживачів. Господарський портфель ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» є насиченим, що дає можливість

конкурувати із іншими корпораціями. Збільшується збут на нових регіональних ринках.

Аналізуючи показник рентабельності продажу, слід зазначити, що його приріст є величиною додатною, яка дорівнює 15,22 пунктів. Основні фактори, що вплинули на зростання фінансових показників підприємства є безперервний процес виробництва і реалізації продукції, контроль доходів і витрат, а також розширення і оновлення виробництва.

Для побудови адаптованої матриці БКГ було використано внутрішню інформацію підприємства про обсяги продажу продукції по групах господарського портфеля підприємства, а саме Мінеральна вода, Мінеральна вода для дітей, Мінеральна вода для немовлят, Безалкогольні напої, Мінеральна вода-спрей.

Господарський портфель даного промислового підприємства можна вважати не збалансованим, так як показники по двох з чотирьох асортиментних груп не відповідають нормативним значенням.

Далі було здійснено побудова матриці Мак-Кінсі для аналізованого підприємства за двома факторами «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність».

Отримані результати дозволили визначити основні напрями розвитку окремих асортиментних груп, виявити пріоритетні позиції, а також позиції, які краще виключити з асортиментної лінійки підприємства.

Усі СГП підприємства потрапили у зону росту, а саме: СГП «Мінеральна вода», «Безалкогольні напої» та «Мінеральна вода-спрей» у квадрант 1; «Мінеральна вода для дітей» - квадрант 2; «Мінеральна вода для немовлят» - квадрант 3.

Стратегії для даних зон – всі типи стимулювань збуту, маркетингових та рекламних стратегій, а також концентрація зусиль з підтримки і посилення сильних сторін і конкурентних переваг, виявлення та усунення слабких сторін.

Це пояснюється тим, що через високу конкуренцію і зростання частки ринку, інвестиції повинні бути високими в маркетинговій діяльності, щоб збільшити і зберегти частку ринку.

На основі проведеного аналізу, наступним кроком буде розроблення та реалізація маркетингових стратегій господарського портфелю ПрАТ «МЗМВ «Оскар»», що буде розглядатися у розділі 3.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ ТА МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЮ ПРАТ «МЗМВ «ОСКАР»»

3.1. Основні напрями планування стратегій господарського портфеля ПрАТ «МЗМВ«Оскар»»

Формування напрямів, щодо покращення господарського портфеля ПрАТ «МЗМВ«Оскар»», буде ґрунтуватися на основі проведеного аналізу.

Господарський портфель даного промислового підприємства можна вважати не збалансованим, так як показники по двох з чотирьох асортиментним групам не відповідають нормативним значенням.

Квадрант «Собака» є перенасичений. Мінімальна частка повинна складати не більше 5%. Однак на даному підприємстві, відсоток досяг позначки 27,76%. А це означає, що підприємство працює в збиток.

В загальному підприємству найкраще повністю позбутися від асортиментних груп, які є найбільш збитковими для нього, в залежності від кількості коштів, які вже були в них вкладені оскільки вони мають низькі або негативні прибутки, проте не завжди. Деякі «Собаки» можуть бути прибутковими протягом тривалого періоду часу, вони можуть забезпечити синергію для інших брендів, або просто діяти як захист для протидії рухам конкурентів.

Якщо ситуація покращується, є можливість асортиментні групи із «Собаки» перемістити в область «Важка дитина», де знову буде невідоме майбутнє продукту, а отже необхідно шукати можливості для збільшення продаж продукції.

Задля покращення ситуації із асортиментною групою «Мінеральна вода-спрей», для переведення у квадрант «Важкі діти» доречно буде знову нагадати лояльним споживачам бренду про товар.

Занизька обізнаність є вагомою причиною повільного росту. З метою створення налагоджуваного контакту зі споживачем, що в подальшому допоможе сформувати сприятливий імідж підприємства, та залучить якомога більше лояльних споживачів, шляхом їх обізнаності господарського портфеля підприємства один із напрямів поліпшення асортименту продукції є збільшення комунікації з потенційною аудиторією шляхом використання всіляких рекламних носіїв. Також, це дасть можливість розширити сферу своєї діяльності на ринку, завоювати сегменти на нових ринках.

Ринок, на які націлені асортиментна група «Мінеральна вода для дітей» є перенасичений, оскільки існує велика кількість конкурентів, товар може вважатися «загубленим», а отже може нести збиток. Доцільно буде застосувати стратегію варіації товару. Це зробить його більш уніфікованим, відкритим, комплексним, а також зручним.

Стратегія націлена на формування іміджу, який допоможе виділитись серед конкурентів, а також розвинути його. Стратегія варіація товару виділить асортиментні групи завдяки їх унікальності та престижності зовнішнього оформлення, а також підвищить привабливість товару серед товарів конкурентів.

Асортиментні позиції, які входять до квадранту «Важка дитина» не завжди досягають успіху і навіть після великих інвестицій, намагаючись отримати частку ринку, в кінцевому підсумку стають «Собаками». Тому вони вимагають дуже пильного розгляду, щоб вирішити, чи варто їх інвестувати чи ні. У випадку підприємства ПрАТ «МЗМВ «Оскар»», до даної групи входить СГП «Безалкогольні напої».

Порівнявши результати аналізу господарського портфеля, отримані за різними методами, обсяги продажу істотно збільшились, СГП спромоглось перенестися із «Собаки» до «Важкі діти», а це означає що асортиментна група

набирає популярність, тому слід ризикнути та продовжити й надалі вкладати гроші у неї.

З метою отримання більшої частки ринку, доцільно доповнити або поглибити асортименту групу, що дасть змогу збільшити прибуток підприємства. Поглиблення асортименту відбувається за рахунок вдосконалення асортименту, тобто розширення номенклатури підприємства або ж рестайлінг існуючих, що забезпечує меншу ризикованість його діяльності.

Таким чином реалізація наведених вище напрямків дасть змогу підприємству покращити своє становище на ринку та повною мірою задовольнити потреби населення його виробами.

3.2. Розрахунок економічної ефективності впровадження безалкогольного напою «Пайн вотер» з новим смаком із кофейном

3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

«Пайн вотер» – продукт компанії «Моршинська» в алюмінієвій банці, що швидко завоював український ринок 2019 році, а також здобув любов споживачів. В основі новинки – природна вода «Моршинська», екстракт соснової хвої, натуральні соки фруктів і ягід. «Пайн вотер» має 3 різних смаки, такі як: м'ята, лимон та чорниця-ожина, не містить цукру, консервантів, штучних ароматизаторів і барвників.

Саме відсутність цукру, як ключова «перевага» розміщений на лицьовій частині банки з акцентом в дизайні на «0% sugar». Тому особливо виручає діабетиків і тих, хто не вживає цукор.

Для підтримки гідробалансу важливо вживати достатню кількість природної води. «Моршинська» вміло виходить за рамки звичних стереотипів та змінює звичне уявлення про пиття води, гучно заявляючи, що робить зі звичайної води прокачану. Пайн вотер є не просто нова категорія води, а нова філософія гідратації.

Здоровий спосіб життя та споживання – це світовий тренд. Кожному з нас дійсно важливо, що ми п'ємо. Світ виступає за природність і якість.

Наразі на ринку існує значний попит на напої із незвичайними, загадковими смаками, тому пропозиція щодо розробки нового напою, а саме розширення асортименту лінійки «Пайн вотер» із додаванням кофеїну є актуальною.

Завдяки «Пайн вотер» із кофеїном, споживач зможе не тільки підтримувати свій гідробаланс за допомогою мінеральної води, підсиленої потужними природними антиоксидантами – натуральним екстрактом соснової хвої, а також замінити каву, або ж енергетичні напої, що містять в собі великий вміст цукру та штучних барвників, тим самим допоможе залишитись зарядженими на цілий день.

У світі зростає інтерес до категорії корисних продуктів. Сучасний споживач віддає перевагу тим, які містять натуральні компоненти, вітаміни, протеїни, тощо.

Основною категорією споживачів можна поділити на:

- Спортсмени. Від професійних спортсменів до завзятих спортсменів-аматорів, вода допоможе підвищити витривалість і працездатність, зменшити втому і прискорити час відновлення.
- Батьки. Бути батьками – це важка робота, що забирає всю необхідну для працездатності енергію. Тому вода із кофеїном допоможе розбудити організм та пережити щоденні потреби.
- Студенти. Студентське життя – це суцільні лекції, семінари та сесії. Сучасний ритм життя надто стрімкий, отож, студентам особливо треба використовувати період навчання в університеті та і життя загалом на максимум. Вода допомагає прокинутися, покращити концентрацію та тримати зосередженим.
- Офісні планктони. Тип індивідів, які заробляють на життя «тяжкою» працею в офісах Категорія споживачів, що найчастіше вживає кавові напої, оскільки їм постійно потрібно знаходитись в тонусі.

- Нічні працівники. Вода ідеально підходить людей, які працюють у нічну зміну, що не зашкодить організму.
- Споживачі, що піклуються про своє здоров'я. Продукт буде із нульовою кількістю калорій, нульовим вмістом цукру, нульовими вмістом штучних цукрозамінників та нульовими вуглеводами. Це беззаперечно найздоровіша кофеїнова альтернатива газованим напоям, енергетичним напоям та цукровій каві. Це просто очищена вода, наповнена кофеїном.

Продукт не буде новатором для українського ринку, однак головна із відмінностей буде те, що запропонована пропозиція є більш легкою формою енергетичним напоям, що є у вітчизняних аналогів, тому необхідно не втрачати зв'язок з брендом «Моршинська», як гарантом високої якості для споживача.

Основним завданням буде забезпечення споживачів високоякісною продукцією без вмісту добавок та домішок, а також інформування споживачів про продукцію та підвищення лояльності споживачів до ТМ «Моршинська пайн вотер», на існуючому ринку та вихід на нові регіональні ринки.

Розрахуємо, можливий обсяг виробництва нового напою із кофеїном:

Спрогнозуємо приріст можливого обсягу виробництва модифікованої продукції ПрАТ МЗМВ «Оскар» за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6,$$

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту обсягу виробництва продукції на 2021 рік на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів і отримано такі результати (табл. 3.1)

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст можливого обсягу виробництва продукції, дал.	32000	27000	50000	39000	23000	38000	25000

Джерело: розроблено автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

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

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

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1. Приріст можливого обсягу виробництва продукції, O_i , дал.	32000	27000	50000	39000	23000	38000	25000
2. Сумарні значення оцінок експертів	234000						
3. $O_{\text{сеп}}$	33428,57						
4. Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	1428,57	-6428,57	16571,43	5571,43	-10428,57	4571,43	-8428,57
ΔO^2	2040816,33	41326530,61	274612244,9	31040816,33	108755102,04	20897959,18	71040816,33
$\sum \Delta O^2$	549714285,71						

Джерело: розроблено автором

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень обсягу виробництва:

$O_{\text{сеп}} = (32000 + 27000 + 50000 + 39000 + 23000 + 38000 + 25000) / 7 = 33428,57$ дал.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - O)^2}{n}} = \sqrt{\frac{549714285,71}{7}} = 8861,74$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{сер.}} \times 100\% = \frac{8861,74}{33428,57} \times 100 = 26,5 \%$$

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

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 32000 дал. як середнє значення ряду, песимістичне (найменше) значення (П) – 23000 дал., оптимістичне (найбільше) значення (О) – 50000 дал.

Розраховуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті просування продукції підприємства в соціальних медіа:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = (50000 + 4 \times 32000 + 23000) / 6 = 33500 \text{ дал.}$$

У перспективі передбачається випуск слабогазованої води Моршинська Пайн вотер в алюмінієвій банці номінальний обсяг якої становить 0,33 л.

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу щодо необхідності адаптації асортименту продукції підприємства до потреб ринку

Задля з'ясування поточних витрат, які буде мати підприємство у зв'язку із впровадженням заходу, необхідно скласти їхню калькуляцію, для чого маємо вихідні дані у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Вихідні дані для розрахунку ефективності впровадження напою
«Пайн вотер з кофеїном»**

Показники	Одиниці виміру	Значення
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Витрати сировини на 1 дал напою:		
- вода	дм ³	1,025
- діоксид вуглецю	кг	0,0062
- кофеїн	кг	2,198

1	2	3
- етикетки	шт	0,537
- алюмінієва бляшанка	шт	0,54
- кришки	шт	0,54
- плівка термозбіжна	м	2,05
- клей	кг	0,0011
- фільтр-картон	кг	0,245
- вода	м ³	0,080
- луг	кг	0,06
Ціна на основну сировину (без ПДВ):		
- вода	грн/ дм ³	1,26
- діоксид вуглецю	грн/кг	9,59
- кофеїн	грн\кг	68,40
Ціна на допоміжні матеріали:		
- етикетки	грн. / шт.	1,761
- алюмінієва бляшанка	грн / шт	1,35
- кришки	грн / шт	1,38
- плівка термозбіжна	грн. / м	2,428
- клей	грн. / кг	4,025
- фільтр-картон	грн. / кг	2,345
- вода	грн/м ³	2,193
- луг	грн. / кг	3,413
Транспортно-заготівельні витрати по сировині	% від вартості	8,9
Транспортно-заготівельні витрати на допоміжні матеріали	% від вартості	9,6
Витрати умовного палива	гкал/добу	0,56
Вартість 1 кг натурального палива	грн	9,987
Коефіцієнт переводу умовного палива в натуральне		1,15
Витрати електроенергії	кВт/год	0,7621
Вартість електроенергії	грн	1,68
Сплата єдиного соціального внеску	%	22,0
Обсяг виробленої продукції до впровадження заходу	тис.дал	1950
Плановий обсяг виробництва мінеральної води	тис.дал	257
Кошторис ВУЕО	тис.грн	4573,5
Основна заробітна плата робітників цеху	тис.грн	978,6
Кошторис загальновиробничих витрат	тис.грн	9345,3
Адміністративні витрати	тис.грн	8704,2
Витрати на збут	тис.грн	28115,6

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо витрати на 1 дал мінеральної води нового смаку (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат сировини та допоміжних матеріалів на 1 дал напою

Показник	Ціна за одиницю, грн	Витрати на 1 дал продукції, кг	Сума,грн
1	2	3	4
Основна сировина:			
- вода	1,26	1,025	1,2915

1	2	3	4
- діоксид вуглецю	9,59	0,0062	0,059
- кофеїн	68,40	0,0223	1,52532
Всього			2,874
Допоміжні матеріали:			
- етикетки	1,761	0,537	0,946
- алюмінієва бляшанка	1,35	0,54	0,729
- ковпачки	1,38	0,54	0,745
- плівка термозбіжна	2,428	2,05	4,977
- клей	4,025	0,0011	0,004
- фільтр-картон	2,345	0,245	0,575
- вода	2,193	0,080	0,175
- луг	3,413	0,06	0,205
Всього			8,356
Загалом витрати на сировину і допоміжні матеріали			11,23

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо транспортно-заготівельні витрати:

- 1) Транспортно-заготівельні витрати по сировині:

$$8,9 * 2,974 / 100 = 0,264 \text{ грн};$$

- 2) Транспортно-заготівельні витрати по допоміжним матеріалам:

$$9,6 * 8,356 / 100 = 0,802 \text{ грн.}$$

Наступним кроком буде розрахунок витрат по статтях «Паливо та енергія на технологічні потреби»

- 1) Витрати на паливо:

$$0,56 * 9,987 / 1,15 = 4,886 \text{ грн.}$$

- 2) Витрати на електроенергію:

$$0,7621 * 1,68 = 1,28 \text{ грн.}$$

Далі розрахунки витрат по статтях «Основна та додаткова заробітна плата», результати яких будуть подані у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок трудових витрат на 1 дал

Найменування професії	Норма часу	Розцінка за одну нормогодинну	Фонд оплати праці
1	2	3	4
Зважувач-вивантажувач 3 розряду	0,0005	7,88	0,00394

1	2	3	4
Апаратник хімоводоочищення 2 розряду	0,0005	7,64	0,00382
Машиніст повітророзділюваних установок 5 розряду	0,0005	10	0,005
Оператор лінії (видувний апарат) 5 розряду	0,00037	9,6	0,00355
Оператор лінії (розлив) 5 розряду	0,0037	9,2	0,03404
Оператор лінії (термоуспаджувач) 4 розряду	0,0037	9,2	0,03404
Оператор лінії (етикерування) 4 розряду	0,0037	9,2	0,03404
Вантажник	0,0037	9,2	0,03404
Всього			0,1524

Джерело: розроблено автором

У табл. 3.6 наведено результати щодо розрахунку додаткової заробітної плати.

Таблиця 3.6

Додаткова заробітна плата на 1 дал

Додаткова з/п за:	% від основної з/п	Сума, грн
<i>Доплати:</i>		
- роботу у вечірній час	8	0,013
- роботу у святкові дні	2,8	0,004
- премія	50	0,08
- профмайстерність	1,8	0,0003
Всього доплат		0,1
<i>Інша додаткова з/п</i>	% від основної з/п і доплат (0,1+0,1524)	
- оплата відпускних	6,8	0,12
- неявки, передбачені законом	1,53	0,102
Всього по іншій додатковій з/п		0,4744
Всього по іншій додатковій з/п (доплати + інша додаткова з/п)		0,5744

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо розмір єдиного соціального внеску:

$$0,22 \cdot (0,1524 + 0,5744) = 0,159 \text{ грн.}$$

Витрати на утримання та експлуатацію обладнання (ВУЕО):

$$4573,5 \cdot 0,1524 \cdot 257 / 978,6 / 257 = 0,71 \text{ грн.}$$

$$4573,5 \cdot 0,1524 / 978,6 = 0,71 \text{ грн.}$$

Загальновиробничі витрати (ЗВВ):

$$9345,3 \cdot (0,2355 + 0,1524) \cdot 257 / (4573,5 + 978,6) / 257 = 0,652 \text{ грн.}$$

$$9345,3 \cdot (0,2355 + 0,1524) / (4573,3 + 978,6) = 0,652 \text{ грн.}$$

Адміністративні витрати:

$$8704,3 / (1950+257) = 3,94 \text{ грн.}$$

Витрати на збут:

$$28115,6 / (1950+257) = 12,73 \text{ грн.}$$

Згідно розрахунків, що були проведені, тепер ми можемо скласти калькуляції нової відпускної тари мінеральної води на основі здійснених розрахунків (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Калькуляція собівартості 1 дал мінеральної води

№	Стаття витрат	Витрати, грн/дал
1	2	3
1.	Основна сировина:	2,874
	- вода	1,2915
	- діоксид вуглецю	0,059
	- кофеїн	1,52532
	Транспортно – заготівельні витрати по сировині	0,264
	Разом по статті сировина	3,138
2.	Допоміжні матеріали	8,356
	в т.ч. етикетки	0,946
	алюмінієва бляшанка	0,729
	кришки	0,745
	плівка термозбіжна	4,977
	клей	0,004
	фільтр-картон	0,575
	вода	0,175
	луг	0,205
	Транспортно-заготівельні витрати по допоміжним матеріалам	0,802
	Разом по статті допоміжні матеріали	9,158
3.	Паливо на технологічні потреби	4,886
4.	Електроенергія на технологічні потреби	1,28
5.	Основна заробітна плата виробничих робітників	0,1524
6.	Додаткова заробітна плата виробничих робітників	0,5744
7.	Нарахування на заробітну плату	0,159
8.	Витрати на утримання та експлуатацію	0,71
9.	Загальновиробничі витрати	0,652
	Всього виробнича собівартість 1 дал	17,5718
10.	Адміністративні витрати	3,94
11.	Витрати на збут	12,73
	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції на 1 дал	34,24
	Рентабельність,%	12,38
	Прибуток	4,23

1	2	3
	Оптова ціна	38,47
	ПДВ (20%)	7,69
	Відпускна ціна, грн	46,16

Джерело: розроблено автором

Виконано розрахунки дали можливість визначити повні витрати на виробництво і реалізацію продукції та оптову ціну 1 дал. мінеральної води об'ємом 0,33 л.

3.2.3. Маркетингове обґрунтування необхідності проведення рекламної кампанії для «Мінеральної води-спрей»

Зовнішня реклама компанії – це її обличчя, імідж, перший і найважливіший представник з усіх носіїв фірмового стилю компанії. Вона є тим важливим необхідним компонентом, що буде підтримувати імідж компанії, вашу рекламу зможуть впізнавати і виділяти серед інших.

Рекламні конструкції є частиною нашого щоденного життя, складно уявити собі місто без усього цього різноманіття рекламних носіїв.

Однак все ж, класичні методи реклами в останні пару років активно відживають свій вік. Зовнішня реклама, глянець, друковані ЗМІ, листівки – все це працює гірше і гірше.

На зміну прийшов Інтернет, в якому є все. І це його головна проблема – відсутність довіри. Тому завжди потай сподіваєшся на якісь відгуки від людей, яким довіряєш або знаєш особисто.

Категорія людей, які збирають навколо себе велику аудиторію і здатні вплинути на думку споживачів, їх рішення та дії своїми публікаціями, рекламою, постами і так далі є блогери.

Тому вдалим рішенням буде співпраця з блогерами, не тільки у віртуальному, а й у реальному світі. А саме зовнішня реклама із блогером.

Оскільки головний акцент рекламування продукції йде на догляд за шкірою, шляхом підтримки гідробалансу за допомогою мінеральної води, основним критерієм вибору медійної особистості має бути її спосіб життя.

Для МЗМВ «Оскар» було вибрано молоду маму – блогер Саша Пустовіт. Наразі одна із найпопулярніших українських мам блогерів, має велику аудиторію – 2,1 мільйонів підписників, молода мама двох дітей, яка показує на сторінці свою сім'ю і різні моменти з життя: догляд за собою, одяг, турботу про фігуру, правильно харчується і тренується, ділиться порадами особистого досвіду, а головне щоразу наголошує про водний баланс, та є великим прихильником еко-продукції.

Переважна інформація, якою ділиться блогер є б'юті сфера, а отже декілька постів про те, яку саме воду та чому вона застосовує, буде вдосталь, оскільки вона має велику довіру серед своїх підписників.

Основна ж реклама буде розміщуватись у супермаркетах та магазинах, наприклад воблери із її обличчям, або ж постери чи фігури в повний зріст із продукцією компанії. Така реклама у свою чергу буде тригером, що допоможе швидше обрати продукцію, на нашу користь.

Плануванню рекламної кампанії має передувати визначення цільової аудиторії, на яку розраховане рекламне звернення, визначення мотивації споживача тощо.

Мінеральна вода-спрей «Моршинська» є універсальним СПА-засобом для щоденного догляду за шкірою обличчя, декольте та тіла, та може використовуватись при професійному догляді в СПА-центрі, салонах та косметологічних клініках, в поєднаному застосуванні в механічних та апаратних процедурах.

Його рекомендують в якості зволожуючого та відновлюючого засобу до початку та після проведення термальних СПА-процедур та відвідування солярію, в якості засобу для домашнього догляду в літній та зимовий періоди в умовах постійного контакту з кондиціонуючими та обігрівальними приладами.

Мінеральна вода-спрей «Моршинська» є ефективним зволожуючим та відновлюючим засобом для людей, що знаходяться в постійних подорожах та

піддають шкіру перепадам температури, клімату та тиску, а отже цільова аудиторія, на яку буде націлено рекламну компанію є максимально широкою.

3.2.4. Розроблення і вибір оптимальної схеми розміщення рекламного звернення. Формування бюджету рекламної кампанії

Проведення рекламної кампанії не тільки сприятиме підтримці іміджу компанії, а привернення уваги споживачів до бренда. Саме тому для інформування споживачів необхідна потужна рекламна кампанія.

Агенція Adwservice стверджує, що ціна реклами на YouTube формується з двох складових: вартості настройки і супроводу відеореклами (комісія агентства) на майданчику YouTube і оплати безпосередньо трафіку (переглядів користувачем відеоролика).

Налаштування відеореклами на YouTube складає 8900 грн. Як правило, даний вид реклами запускається в пакеті з іншими інструментами Google Adwords для підвищення ефективності всього проекту.

На 2020 рік в Україні вартість перегляду відео користувачем обходиться рекламодавцеві від 0,07 – 0,12 грн. Мінімальний бюджет на трафік з відеореклами – від \$100 місяць.

Ціна реклами в Instagram розраховується за такими параметрами:

- кількість переходів;
- кількість показів;
- показники конверсії.

Якщо говорити про вартість залучення нових клієнтів:

- трафік на сервіс компанії – від 0,03 \$ за 1 перехід;
- конверсія – 0,5-4 \$.
- показ фото або відео – від 1,5 \$ за 1000 показів.
- вихідний бюджет реклами – від 5 \$ в день.

Ціна офіційної реклами в Instagram регулюється певними алгоритмами Facebook, кожен з яких змінює її вартість в більшу або меншу сторону.

Налаштування рекламних публікацій завжди здійснюється індивідуально і залежить від поставленого завдання.

Тому не можна сказати точно, скільки коштує реклама в Instagram. Компанія сама встановлює бюджет і вибирає максимально допустиму межу витрат.

Реклама на сітілайтах – це альтернативні носії формату 6x3, мають перевагу завдяки її розміщенню на найбільш трафікових напрямках.

Характеристика:

- Розмір – 1.2x1.8 м.
- Середня тривалість контакту – 6 секунд
- Потенційні клієнти, що побачать рекламу за добу – 20 тисяч (середній потік).
- Середня ціна сітілайта у Києві – 7850 грн.

З метою вибору оптимальної схеми розміщення рекламного звернення Розглянемо три схеми розміщення реклами за допомогою медіа носіїв та зовнішньої реклами (табл. 3.8, 3.9 та 3.10). Цільова аудиторія – 20 млн. чол. Бюджет рекламної кампанії складає 1,5 млн. грн.

Схема оптимального розміщення рекламного звернення №1.

Пропонується: розмістити рекламне звернення на офіційній сторінці ТМ «Моршинська» Instagram (1179 включень), YouTube (930 включень) та розміщення реклами на сітілайтах (20 включень).

Таблиця 3.8

Схема № 1. Період з 01.05 – 01.06

Носій	Кількість включень	Ціна 1 включення, тис. грн..	Вартість, тис. грн.	Рейтинг носія, %	GRP
YouTube	9 300	0, 12	111,6	50,58	47039,4
Instagram	1179	0,036	42,44	14,5	17095,5
Сітілайт	20	7850	157,000	16,0	320
Всього	–	–	311,04	–	64454,9

Джерело: розроблено автором

Схема оптимального розміщення рекламного звернення №2.

Пропонується: розмістити рекламне звернення на офіційній сторінці ТМ «Моршинська» Instagram (91 500 включень), YouTube (10915 включень) та розміщення реклами на сітілайтах (25 включень).

Таблиця 3.9

Схема № 2. Період з 01.05 – 01.06

Носій	Кількість включень	Ціна 1 включення, тис. грн.	Вартість, тис. грн.	Рейтинг носія, %	GRP
YouTube	10915	0,12	1309,8	50,58	552080,7
Instagram	91500	0,036	3295	14,5	1326750
Сітілайт	25	7850	196,250	16,0	400
Всього	–	–	4801,05	–	1879230,7

Джерело: розроблено автором

Останнім із варіантів розміщення рекламних звернень є схема три, за якою пропонується: Instagram (100 500 включень), а також розміщення реклами на сітілайтах (45 включень).

Таблиця 3.10

Схема № 3. Період з 01.05 – 01.06

Носій	Кількість включень	Ціна 1 включення, тис. грн.	Вартість, тис. грн.	Рейтинг носія, %	GRP
Instagram	100500	0,036	3,618	14,5	1457250
Сітілайт	45	7850	353,250	16,0	720
Всього	–	–	356,86	–	1457970

Джерело: розроблено автором

Отже, ми маємо три схеми розміщення рекламного звернення.

Для правильних розрахунків схем розміщення окремих рейтингових даних недостатньо. Справа в тому, що аудиторія окремих носіїв може перетинатися – деяка частина людей може, наприклад, контактувати з двома медіа носіями. Тому обмежуються даними про перетин носіїв.

Припустимо, що результати розподілу за допомогою біномальної моделі розподілу часто експозиції для наших схем такі (табл. 3.11).

Для того, щоб зробити висновки та обрати оптимальну схему розміщення рекламного звернення, аналізуються наступні показники.

Середня частота охоплення (середня частота контакту з рекламним зверненням). Показує, який відсоток цільової аудиторії скільки разів в середньому контактував з рекламним зверненням.

Таблиця 3.11

Розподіл частот експозиції носіїв

Число експозицій, F	Кумулятивна частота, F+	Охоплення населення, %
Схема №1		
1	1+	58,1
2	2+	55,4
3	3+	52,7
Схема №2		
1	1+	52,3
2	2+	47
3	3+	41,7
Схема №3		
1	1+	47,4
2	2+	40,2
3	3+	33

Джерело: розроблено автором

Середня частота охоплення (AF) = GRP / Охоплення (%):

Схема 1: 64454,9 / 58,1 = 1109,37

Схема 2: 1879230,7 / 52,3 = 35931,75

Схема 3: 1457970 / 47,4 = 30758,86

Вартість на тисячу (CPM) = Загальна вартість схеми / Охоплення (тис. чол.)

Схема 1: 311040 / 11354100 = 0,027 грн./тис. чол.

Схема 2: 480105 / 11470000 = 0,041 грн./тис. чол.

Схема 3: 356860 / 7170400 = 0,049 грн./тис. чол.

Вартість на тисячу (CPM) означає вартість реального охоплення тисячі глядачів, слухачів в рамках даної схеми.

Вартість рейтингового пункту (CPP) = Вартість схеми / GRP

Схема 1: 311040 / 646,92 = 480,8 грн.

Схема 2: 480105 / 593,24 = 809,29 грн.

Схема 3: 356860 / 452,00 = 789,51 грн.

Наведемо отримані показники медіа планування в табл. 3.12 і обґрунтуємо вибір оптимальної схеми розміщення рекламних повідомлень.

Таблиця 3.12

Зведені показники медіапланування

Показники	Схема 1	Схема 2	Схема 3
Охоплення ринку, %	58,1	52,3	47,4
Охоплення ринку, млн. чол.	11,35	11,47	7,17
Середня частота охоплення (Frequency)	1109,37	35931,75	30758,86
GRP	646,92	593,24	452,02
CPM, грн./тис. чол.	0,027	0,041	0,049
CPP, грн.	480,8	809,29	789,51

Джерело: розроблено автором

Оскільки основна мета рекламної кампанії – нагадування про наявний товар та залучення нових прихильників продукції оптимальним варіантом розміщення рекламних повідомлень вважатимемо схему №1. На ефективність цієї схеми вказують такі показники, як охоплення ринку (58,1% або 11,35 млн. чол.), високий показник GRP (646,92), середня з поміж розглянутих схем вартість реального охоплення тисячі глядачів, слухачів в рамках даної схеми (0,027 грн./тис. чол.).

Витрати на рекламну компанію за обраною схемою будуть становити 311,04 тис. грн.

3.2.5. Визначення очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів

Організація виробництва продукції за умови досягнення прогнозних значень обсягу виробництва, розрахованих повних витрат на виробництво та реалізацію 1 дал і ціни дозволить підприємству певних результатів від впровадження заходів.

Наведемо очікувані результати від впровадження заходу в табл. 3.13.

Показники були отримані шляхом слідуючих розрахунків:

1) Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$33500 * 38,47 = 1288,74 \text{ тис. грн.};$$

2) Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції :

$$33500 * 34,24 = 1147,04 \text{ тис. грн.};$$

3) Приріст прибутку від реалізації продукції:

$$1288,74 - 1147,04 = 141,7 \text{ тис. грн.};$$

4) Приріст чистого прибутку:

$$141,7 * 0,82 = 116,19 \text{ тис. грн.};$$

Таблиця 3.13

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

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	1288,74
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	1147,04
Приріст прибутку від реалізації продукції	141,7
Приріст чистого прибутку	116,19

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи результати було спрогнозовано, що внаслідок реалізації запропонованих заходів, а саме адаптація асортименту продукції підприємства до потреб ринку, ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» зможе отримати приріст важливих основних показників своєї діяльності, що є чудовим результатом.

Далі розраховуємо очікувані результати проведення рекламної кампанії.

В результаті проведення рекламної кампанії підприємство планує збільшення обсягу реалізації і відповідно, отримання додаткового прибутку.

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати ПрАТ МЗМВ «Оскар»:

Прогнозовані значення приросту обсягу виробництва продукції знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу підприємства (табл. 3.14):

Таблиця 3.14

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст можливого обсягу виробництва продукції, млн. грн.	31	26	40	38	22	37	26

Джерело: розроблено автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

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

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

Таблиця 3.15

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1. Приріст можливого обсягу виробництва продукції, O_i , дал.	31	26	40	38	22	37	26
2. Сумарні значення оцінок експертів	220						
3. $O_{\text{сеп}}$	31,43						
4. Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	- 0,43	- 5,43	8,57	6,57	- 9,43	5,57	- 5,43
ΔO^2	0,18	29,47	73,47	43,18	88,9	31,04	29,47
$\Sigma \Delta O^2$	295,714						

Джерело: розроблено автором

Знаходимо середнє арифметичне прогнозованих значень обсягу виробництва:

$$O_{\text{сеп}} = (31 + 26 + 40 + 38 + 22 + 37 + 26) / 7 = 31,43 \text{ млн. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - O)^2}{n}} = \sqrt{\frac{295,714}{7}} = 6,49$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% = \frac{6,49}{31,43} \times 100 = 20,68 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на

можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 31 млн. грн. як середнє значення ряду, песимістичне (найменше) значення (П) – 22 млн. грн., оптимістичне (найбільше) значення (О) – 40 млн. грн.

Розраховуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті просування продукції підприємства в соціальних медіа:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = (40 + 4 \times 31 + 22) / 6 = 31 \text{ млн. грн.}$$

Розраховуємо приріст обсягів реалізації продукції ПрАТ МЗМВ «Оскар»:

$$31000 / 1530017 * 100\% = 2,026 \%$$

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

$$1530017 + 31000 = 1561017 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в проектному році склали 1236966 тис. грн. в тому числі: постійні витрати 318194 тис. грн., змінні витрати 918772 тис. грн.

Змінні витрати прямопропорційні змінам обсягу виробництва, тому відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Розрахуємо приріст змінних витрати в проектному році:

$$918772 * 2,026/100 = 18614,32 \text{ тис. грн.}$$

В проектному році також планується збільшення витрат за рахунок проведення рекламної кампанії. Вартість реклами за обраною схемою складає 311,04 тис. грн., отже сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$18614,32 + 311,04 = 18925,36 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$1236966 + 18925,36 = 1255891,36 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції (Δ Пр) в проектному році:

$\Delta \text{Пр} = 31000 - 18925,36 = 12074,64$ тис. грн.

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$293051 + 12074,64 = 305125,6$ тис. грн.

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$12074,64 * (1 - 0,18) = 9901,2$ тис. грн.

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

$232833 + 9901,205 = 242734,2$ тис. грн.

Наведемо очікувані результати від проведення рекламної кампанії в табл.

3.16.

Таблиця 3.16

Очікувані результати від проведення рекламної кампанії, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	31000
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	18925,36
Приріст прибутку від реалізації продукції	12074,64
Приріст чистого прибутку	9901,2

Джерело: розроблено автором

Отже, внаслідок проведення рекламної кампанії чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 31000 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 18925,36 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 12074,64 тис. грн., а чистий прибуток складе 9901,2 тис. грн.

Оскільки планується введення двох маркетингових заходів, визначимо їх сумарні значення, результати подані у табл. 3.17.

Таблиця 3.17

**Очікувані результати від проведення маркетингових заходів, тис.
грн.**

Показники	Назва заходу		Разом
	Впровадження напою «Пайн вотер» з новим смаком із кофеїном	Проведення рекламної кампанії	
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	1288,74	31000	32288,75
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	1147,04	18925,36	20072,4
Приріст прибутку від реалізації продукції	141,7	12074,64	12216,35
Приріст чистого прибутку	116,19	9901,2	10017,41

Джерело: розроблено автором

Після проведення розрахунків можемо визначити основні показники економічної ефективності.

3.2.6 Розрахунок основних показників економічної ефективності впровадження запропонованих заходів

На основі попередніх розрахунків визначаємо ефективність введення запропонованих заходів. У зв'язку з тим, що розширення асортименту напоїв на підприємстві буде здійснюватись на діючому обладнанні, то для впровадження заходу, а саме адаптація асортименту продукції підприємства до потреб ринку, не передбачено придбання жодного обладнання.

Отже формула для розрахунку одноразових капітальних витрат значно спрощується ($K_n(П) = Z_{o,k}$) і нові (одноразові) капітальні витрати (початкові інвестиції) будуть складатись лише із величини зміни нормативу обігових коштів, розрахунок яких виконано у табл. 3.18.

Розрахунок зміни нормативу обігових коштів підприємства

Елемент оборотних коштів	Дані для розрахунку		Сума обігових коштів, витрати на рік * норматив/100, тис. грн.
	Витрати на рік, тис. грн.	Норматив, %	
Сировина та основні матеріали	105,12	3	3,15
Допоміжні матеріали	306,79	8	24,54
Заробітна плата	24,35	4	0,97
Запасні частини	-	5	-
Інші	21,81	3	0,65
Разом	-	-	29,32

Джерело: розроблено автором

Витрати на рік по елементах оборотних коштів визначились таким чином:

- 1) Сировина та основні матеріали: $3,138 * 33500 = 105,12$ тис. грн.;
- 2) Допоміжні матеріали: $9,158 * 335000 = 306,79$ тис. грн.;
- 3) Заробітна плата: $(0,1524 + 0,5744) * 33500 = 24,35$ тис. грн.;
- 4) Запасні частини – витрати відсутні, оскільки не впроваджується

нове обладнання;

- 5) Інші: $(105,12 + 306,79 + 24,35) * 5 / 100 = 21,81$ тис. грн.

Початкові інвестиції на впровадження нових видів продукції дорівнюють:

$$K_n = \Pi = Z_{o.k} = 29,32 \text{ тис. грн.}$$

Такий самий розрахунок здійснюємо і для другого заходу, а саме проведення рекламної компанії.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 5 % від 83 % приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$18614,32 * 0,83 * 0,05 = 772,49 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\Pi) = 772,49 \text{ тис. грн.}$$

Сумарні капітальні витрати для обох заходів дорівнюють:

$$29,32 + 772,49 = 802,11 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо додатковий прибуток по обом заходам:

Додатковий прибуток за умов організації виробництва нових видів продукції розраховується за формулою:

$$\Delta \text{Пр} = (\text{ОЦ}_i - \text{ПВ}_i^{\text{од}}) * \text{О}_i, \text{ де}$$

ОЦ_i – оптова ціна i -го виду продукції, що планується до виробництва за проектом;

$\text{ПВ}_i^{\text{од}}$ – повні витрати i -го виду продукції, що планується до виробництва за проектом;

О_i – річний обсяг виробництва (у натуральному виразі) i -го виду продукції, що планується до виробництва за проектом;

$$\Delta \text{Пр} = (38,47 - 34,24) * 33500 = 141,71 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток для впровадження рекламної кампанії визначається як різниця між приростом обсягу чистого доходу (виручки) від реалізації та приростом повних витрат і дорівнює:

$$\Delta \text{Пр} = 31000,00 - 18925,36 = 12074,64 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо сумарний додатковий прибуток по обох заходах:

$$\Delta \text{Пр}_{\text{заг}} = 141,71 + 12074,64 = 12216,35 \text{ тис. грн.}$$

При визначенні основних показників економічної ефективності від додаткового прибутку слід відрахувати виплати податку (п) в бюджет (за діючими нормами $\text{п} = 18\%$ від прибутку):

$$\text{п} = \Delta \text{Пр} * 18/100 = 12216,35 * 0,18 = 2198,94 \text{ тис. грн.}$$

Чистий додатковий прибуток від впровадження обох заходів буде дорівнювати:

$$\Delta \text{Пр}_{\text{ч}} = \Delta \text{Пр} - \text{п} = 12216,35 - 2198,94 = 10017,41 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки обидва запропоновані заходи не передбачають встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{Пр}_{\text{ч}} = 10017,41 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i, \text{ де}$$

ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за і-й рік терміну життєвого циклу проекту;

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 20%) = 0,2.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років.

α_i – коефіцієнт приведення за і-тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i},$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час. При ставці дисконту – 20%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,2)^1} = \frac{1}{1,2} = 0,83;$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,2)^2} = \frac{1}{1,2^2} = 0,69;$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = \frac{1}{(1+0,2)^3} = \frac{1}{1,2^3} = 0,57;$$

$$4 \text{ рік } \alpha_4 = \frac{1}{(1+0,2)^4} = \frac{1}{1,2^4} = 0,48;$$

$$5 \text{ рік } \alpha_5 = \frac{1}{(1+0,2)^5} = \frac{1}{1,2^5} = 0,4;$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N HB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГТ * (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = 211963,809 * (0,83 + 0,69 + 0,57 + 0,48 + 0,4) = 10017,41 * 2,97 = 29751,71 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проектів, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ = 29751,71 - 802,11 = 28949,59 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності початкових інвестицій розраховуємо простий та дисконтований:

Простий термін окупності капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \frac{K_n}{\Delta Пр - n} = \frac{802,11}{10017,41} = 0,08 \text{ року;}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_c = \frac{ПІ}{HB_{cp}} = \frac{802,11}{5950,34} = 0,13 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = \frac{29751,71}{5} = 5950,34 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПІ} = \frac{28949,59}{802,11} = 36,09 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{ПІ} = \frac{29751,71}{802,11} = 37,09 > 1;$$

Результати всіх попередніх розрахунків щодо показників економічної ефективності зводимо у табл. 3.19.

Таблиця 3.19

Показники ефективності запропонованих маркетингових заходів

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	802,11
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	12216,35
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	10017,41
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	29751,71
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	28949,59
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,08
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,13
8. Індекс доходності	–	36,09
9. Індекс прибутковості	–	37,09

Джерело: розроблено автором

За результатами даних табл. 3.19. можемо сказати, що впровадивши запропоновані заходи, ПрАТ «МЗМВ «Оскар» зможе покращити фінансовий стан підприємства. Про що свідчать наступні показники: загальна сума початкових інвестицій для розробки та впровадження рекламних кампаній складе 802,11 тис. грн. Недисконтований термін повернення інвестицій складе – 0,08 року. Сума нинішніх вартостей по обох заходах становитиме 29751,71 тис. грн. У підприємства будуть високі індекси доходності та прибутковості – 36,09 та 37,09. Додатковий прибуток становитиме 12216,35 тис. грн.

3.3. Оцінювання впливу запропонованих заходів на показники роботи підприємства

Очікувані результати від впровадження заходів у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.17), а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.20.

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

1. Рентабельність діяльності (продаж): $\frac{242850,41}{1562305,75} * 100 = 15,54 \%$;
2. Рентабельність продукції: $\frac{305267,35}{1257038,4} * 100 = 24,28 \%$;
3. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації: $\frac{1257038,4}{1562305,75} * 100 = 80,46$

коп.;

Результати розрахунків занесемо в табл. 3.20.

Таблиця 3.20

Вплив запропонованих маркетингових заходів на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1530017	1562305,75	32288,75	2,11
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1236966	1257038,4	20072,4	1,62
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	293051	305267,35	12216,35	4,17
Чистий прибуток	тис. грн.	232833	242850,4	10017,41	4,3

1	2	3	4	5	6
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	80,85	80,46	-0,39	-0,48
Рентабельність діяльності (продаж)	%	15,22	15,54	0,32	x
Рентабельність продукції	%	23,69	24,28	0,59	x

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи табл. 3.20 можна побачити, що показники підприємства значно покращаться.

Відбудеться зростання повних витрат на виробництво і реалізацію продукції, які протягом періоду збільшаться на 20072,4 тис. грн. або на 1,62 %. Приріст прибутку від реалізації продукції, в порівнянні з базовим значенням збільшаться на 12216,35 тис. грн. або на 4,17 %. Також відбудеться збільшення чистого прибутку на 10017,4 тис. грн. або 4,3 %.

В проектному році рентабельність продукції підприємства зросте на 0,32 пунктів, а рентабельність продаж зросте на 0,59 пунктів.

Таким чином, проведені розрахунки підтверджують доцільність та ефективність запропонованого заходу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було сформовано пропозиції щодо розроблення та реалізації маркетингових стратегій господарського портфеля ПрАТ «МЗМВ «Оскар»».

Запропоновано маркетингові заходи, які стосуються напрямів покращення позицій підприємства на ринку, а саме адаптація асортименту продукції підприємства до потреб ринку, а також формування рекламної кампанії уже існуючого товару.

Після чого було розраховано економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів та визначено їх вплив на основні показники діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар»». За якими можна стверджувати про доцільність та ефективність запропонованих заходів, а головне вони позитивно вплинуть на майбутню стратегічну оцінку ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» у проектному році.

Відбудеться зростання повних витрат на виробництво і реалізацію продукції, які протягом періоду збільшаться на 1,62 %. Приріст прибутку від реалізації продукції, в порівнянні з базовим значенням збільшиться на 4,17 %. Також відбудеться збільшення чистого прибутку на 4,3 %.

В проектному році рентабельність продукції підприємства зросте на 0,32 пунктів, а рентабельність продаж зросте на 0,59 пунктів.

Таким чином шляхом впроваджень інновацій у виробництво підприємству вдасться зміцнити свою позицію лідера галузі, допоможе дотримуватись здорового способу життя, дозволить розвинути культуру споживання природних мінеральних вод, що допоможе збільшити частку ринку.

ВИСНОВКИ

Сучасний стан ринку є перенасичений різновидом товарів та послуг, а отже панує жорстока конкуренція за увагу покупців. Основною задачею будь-якої компанії є максимальне задоволення потреб споживачів. За неоптимальної структури господарського портфеля відбувається зниження рівня прибутку компанії. Результатом може стати втрата високих конкурентних позицій на перспективних ринках та зниження економічної стійкості підприємства.

Правильність вибору методики дослідження господарського портфеля дає можливість для визначення перспективних напрямів діяльності, допомагає визначити стратегії для подальшого існування підприємства. Компанія має змогу оцінити свої подальші напрямки діяльності, окреслити план дій, а також спрогнозувати майбутні обсяги продажу.

Застосування на практиці запропонованих методів аналізу оцінки господарського портфеля буде сприяти формуванню оптимального та прибуткового господарського портфеля підприємства, підвищить його результативність та конкурентоспроможність, дозволить швидко адаптуватися до кон'юнктури ринку.

Саме це оцінювання і було одним із головних завдань даної кваліфікаційної роботи.

IDS Group є лідером вітчизняного ринку мінеральних вод у всіх його категоріях. Сьогодні компанія контролює понад 30% ринку, і її частка практично двічі більша, ніж у найближчого конкурента.

Об'єднання найбільших гравців на ринку призвело до синергетичного ефекту. Сьогодні вони не конкурують між собою, а спрямовують спільні зусилля на просування своїх брендів, популяризацію категорії якісних природних вод, вдосконалення виробництва, логістики, системи продажів.

У порівнянні із 2018 роком, виробництво води збільшилось на 14,11%.

Продукція підприємства є фаворитом серед споживачів. Господарський портфель ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» є насиченим, що дає можливість конкурувати із іншими корпораціями. Збільшується збут на нових регіональних ринках.

Аналізуючи показник рентабельності продажу, слід зазначити, що його приріст є величиною додатною, яка дорівнює 15,22 пунктів. Основні фактори, що вплинули на зростання фінансових показників підприємства є безперервний процес виробництва і реалізації продукції, контроль доходів і витрат, а також розширення і оновлення виробництва.

Для побудови адаптованої матриці БКГ було використано внутрішню інформацію підприємства про обсяги продажу продукції по групах господарського портфеля підприємства, а саме Мінеральна вода, Мінеральна вода для дітей, Мінеральна вода для немовлят, Безалкогольні напої, Мінеральна вода-спрей.

Господарський портфель даного промислового підприємства можна вважати не збалансованим, так як показники по двох з чотирьох асортиментних груп не відповідають нормативним значенням.

Далі було здійснено побудову матриці Мак-Кінсі для аналізованого підприємства за двома факторами «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність».

Отримані результати дозволили визначити основні напрями розвитку окремих СГП, виявити пріоритетні позиції, а також позиції, які краще виключити з асортиментної лінійки підприємства.

Усі СГП підприємства потрапили у зону росту, а саме: СГП «Мінеральна вода», «Безалкогольні напої» та «Мінеральна вода-спрей» у квадрант 1; «Мінеральна вода для дітей» - квадрант 2; «Мінеральна вода для немовлят» - квадрант 3.

На основі проведеного аналізу, наступним кроком було розроблення та реалізація маркетингових стратегій господарського портфелю ПрАТ «МЗМВ «Оскар»».

Запропоновано маркетингові заходи, які стосуються напрямів покращення позицій підприємства на ринку, а саме адаптація асортименту продукції підприємства до потреб ринку, а також формування рекламної кампанії уже існуючого товару. Основним завданням було забезпечення споживачів високоякісною продукцією без вмісту добавок та домішок, а також інформування споживачів про продукцію та підвищення лояльності споживачів до ТМ «Моршинська пайн вотер», на існуючому ринку та вихід на нові регіональні ринки.

У тому числі створення налагоджуваного контакту зі споживачем, що в подальшому допоможе сформувати сприятливий імідж підприємства, та залучить якомога більше лояльних споживачів, шляхом їх обізнаності господарського портфеля підприємства. Також, це дасть можливість розширити сферу своєї діяльності на ринку, завоювати сегменти на нових ринках.

Після чого було розраховано економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів та визначено їх вплив на основні показники діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар»».

Відбудеться зростання повних витрат на виробництво і реалізацію продукції, які протягом періоду збільшаться на 20072,4 тис. грн. або на 1,62 %. Приріст прибутку від реалізації продукції, в порівнянні з базовим значенням збільшиться на 12216,35 тис. грн. або на 4,17 %. Також відбудеться збільшення чистого прибутку на 10017,4 тис. грн. або 4,3 %.

В проектному році рентабельність продукції підприємства зросте на 0,32 пунктів, а рентабельність продаж зросте на 0,59 пунктів.

Внаслідок впроваджень запропонованих заходів можна стверджувати їх доцільність та ефективність, а головне вони позитивно вплинуть на майбутню стратегічну оцінку ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» у проектному році, таким чином підприємство досягне своїх стратегічних цілей, збільшить частку ринку мінеральної води та стимулювати споживачів пити більше води, і віддавати перевагу якісним товарам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua
2. Амблер Т. Практический маркетинг; пер. с англ. И. Петрова, В. Васильева; под общей ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб: Питер, 1999. 400 с.
3. Ансофф, И. Стратегічне управління; пер с англ. Москва: Прогресс, 1989. 519 с.
4. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учебник для вузов; пер.с англ. М. З. Штернгарц. Москва: Инфра-М, 1999. 804 с.
5. Багієв, Г.Л. Маркетинг / ред. В.М. Тарасевич, Х. Анн. СПб: Питер, 2001. 701 с.
6. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність. Маркетинг і логістика: навч. посіб. Київ: «Професіонал», 2004. 288 с.
7. Балабанова Л. В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації: навч. посіб. Київ: «Професіонал», 2004. 156 с.
8. Боярин А.Ю. Закони раціонального використання водних ресурсів України. Київ, 2001. 152 с.
9. Бутенко Н.В. Основи маркетингу: навч. посіб. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2004. 140с.
10. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
11. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підруч. для вузів. Київ: Лібра, 2002. 712с.
12. Гончарук Я.А., Павленко А.Ф., Скибінський С.В. Маркетинг. Київ: КНЕУ, 2004. 392 с.
13. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Алеута, 2006. 404 с.
14. Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: підруч. Харків: ХНАДУ, 2010. 133 с.

15. Грабовецкий Б.Є., Основи економічного прогнозування: навч. посіб. Віниця: ВФ ТАНГ, 2000. 544 с.
16. Давидович І.Є. Контролінг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
17. ДСТУ 878:2006. Води мінеральні природні фасовані. Проблеми їх впровадження [Чинний від 2006-08-15]. Вид. офіц. Київ: Держспоживстандарт України, 2007. №7.
18. Зінь Е. А. Планування діяльності підприємства: підруч. Київ: «Професіонал», 2004. 320 с.
19. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: підруч. Київ: КНЕУ, 2001. 240 с.
20. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 406 с.
21. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2007. 320 с.
22. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посіб. Львів: «Новий Світ – 2000», 2006. 388 с.
23. Конверський А.Є., Лубський В.І., Горбаченко Т.Г. Основи методології та організації наукових досліджень: навч. посіб. для студентів, курсантів, аспірантів і ад'юнтів / за ред. А. Є. Конверського. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
24. Коробов М.Я., Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. Київ: «Знання», 2012. 294 с.
25. Котлер Ф. Основи маркетинга; пер. с англ. Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. Спб: «Вільямс», 2003. 1056 с.
26. Крайнюченко О.Ф. Практичні аспекти застосування матриці Бостонської консультативної групи: автор наук. праці к.е.н., доцент кафедри маркетингу НУХТ, 2012. С. 150 –154.
27. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1998. 152 с.

28. Лаврова, Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті. Харків: ХНАДУ, 2012. 227 с.
29. Макдональд, М. Стратегічне планування маркетингу. Санкт – Петербург: Питер, 2000. 267 с.
30. Макдональд, М. Чому ваш маркетинговий план не працює?; пер с англ. Е. Аверкиевой. Москва: ФАИР-ПРЕСС, 2003. 192 с.
31. Маркетинг для магістрів: навч. посіб. / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. 928с.
32. Мескон, М. Основи менеджмента; пер. с англ. Москва: Дело, 1992. 701с.
33. Мізюк Б.М. Стратегічне управління. 2-ге вид., переробл. і допов. Львів: Магнолія плюс, 2006. 392 с.
34. Олесюк О. Невагоме багатство ринку мінерально-столових вод України. Маркетинг в Україні, 2016. С. 17-22.
35. Панкрухин, А.П. Маркетинг: підруч. Москва: ИКФ Омега-Л, 2002. 656с.
36. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підруч. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.
37. Словник маркетингових термінів / укл.: Н.П. Скригун, К.Ю. Семененко, С.Б. Розумей, О.Ф. Крайнюченко, Л.В. Капінус, Т.Г. Бєлова, Т.В. Гаврилова. Київ: ПП «Сердюк В. Л.», 2014. 108 с.
38. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч / за ред. А. О. Старостіної. Київ: Знання, 2005. 764 с.
39. Ткаченко Н. Б. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Київ: КДТЕУ, 2000. 148 с.
40. Томпсон, А.А. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розроблення та реалізації стратегій. Москва: ЮНИТИ, 1998. 576 с.
41. Тур О. В. Ринок мінеральної води в Україні: виробництво та споживання. Київ: Економічна наука, 2013. С. 105-111.

42. Федоренко В.І. Кирякин І. Бутилирование питьевой воды. Москва, 2002. С. 38-39.
43. Фомин Г.Ф. Контроль химической, бактериальной и радиационной безопасности воды по международным стандартам. Москва: Протектор, 2000 848 с.
44. Хершге, Х. Маркетинг: Основи професійного успіху: підруч. для вузів; пер. с нім. Москва: ИНФРА-М, 2000. 334 с.
45. Хруцкий В. Е. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка: навч. посіб. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Финансы и статистика, 2005. 560 с.
46. Черномаз П.О. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2010. 270 с.
47. Шевченко Л.С. Введеня в маркетинг. Харків: Консум, 2000. 538 с.
48. Шевченко О. Мінеральні ресурси України. Київ: Маркетинг в Україні, 2017. С. 37-42.
49. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 1999. 589 с.
50. Яремчук В. Основи науково-дослідної роботи студентів: навч. посіб. для студентів факультетів гуманітарного профілю. 2–ге вид., виправл. Острого: Національний університет «Острозька академія», 2012. 56 с.
51. BCG Matrix & GE / McKinsey Matrix. URL: wiki.telfer.uottawa.ca
52. How to Diversify Your Marketing Strategy. URL: <https://cutt.ly/2kHV8c5>
53. McKinsey & Company (2008). Стійкі ідеї: матриця GE – McKinsey з дев'ятьма коробами. URL: <https://cutt.ly/skHVC3a>
54. Marketing During the COVID-19 Crisis. URL: <https://cutt.ly/BkHVtP7>
55. «Smida» – Загальнодоступна інформаційна база даних. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/22415322> (дата звернення: 12.12.2020).
56. Основні канали збуту мінеральної води в Україні. URL: <https://cutt.ly/EkHVE1B>
57. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Матриця БКГ. DOI: <https://cutt.ly/AkHBr4a>

58. Офіційний сайт ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод». URL: <https://www.morshynska.ua/>

59. Рибальченко І. Практичні методи розроблення і аналізу товарних стратегій підприємства на основі внутрішньої вторинної інформації. URL: <http://www.cfin.ru/marketing/>

60. Смольянина А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства. URL: <https://cutt.ly/LkHBoME>

Підприємство ПрАТ "МЗМВ" Оскар" (найменування)	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
	за ЄДРПОУ	2020	04 01
		22415322	

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за **Рік 2019** р.

Форма N2 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	1 530 017	1 215 856
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 164 355)	(1 077 315)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	365 662	138 541
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	30 094	20 714
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(38 219)	(35 473)
Витрати на збут	2150	(34 392)	(24 366)
Інші операційні витрати	2180	(36 186)	(18 027)
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	286 959	81 389
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	72	66
Інші доходи	2240	407	62
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(324)	(1 742)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(2 784)	(944)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

Аі
Чп
"П

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	284 330	78 831
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(51 497)	(14 569)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	232 833	64 262
збиток	2355	(-)	(-)

АІ
ЧТ
"П