

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

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

«___» _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

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

«___» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: «Формування складових інтенсивного розвитку підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МА-4-2

Герасименко Анна Віталіївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник

Нечаєв Олександр Леонідович
(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.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Петухова О.М.

“27” січня 2021 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Герасименко Анна Віталіївна

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

1. Тема роботи: Формування інтенсивного розвитку підприємства
2. керівник проекту (роботи) Нечаєв О.Л., старший викладач кафедри маркетингу
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 27.01.2021 р. № 50-КС
3. Строк подання здобувачем роботи 28.05.2021 року.
4. 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.
5. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування та реалізації стратегії інтенсивного розвитку підприємства Розділ 2 Аналіз складових стратегій інтенсивного розвитку на підприємстві ТОВ “Київгума”. Розділ 3 Розроблення пропозиції і маркетингових заходів щодо формування складових інтенсивного розвитку ТОВ “Київгума”. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.
6. Перелік графічного матеріалу Основні показники діяльності підприємства за 2018-2019 рр; Ширина і глибина асортименту ТОВ «Київгума»; Обсяги реалізації продукції ТОВ «Київгума» за 2018-2019 рр. в розрізі асортиментних груп; Динаміка структури асортиментного портфеля ТОВ «Київгума» за 2018-2019 рр.; Основні показники асортиментного портфеля ТОВ «Київгума» за 2018-2019 рр.; Рисунки: матриця І. Ансоффа; адаптована матриця БКГ; Основні пропозиції щодо підвищення інтенсивного розвитку на підприємстві ТОВ “Київгума”; Створення рекламного запрошення на виставку-продаж ТОВ «Київгума».; Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

Консультанти розділів проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання 27.01.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	01.02.2021 - 20.02.2021	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	21.02.2020 - 09.03.2020	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні засади формування та реалізації стратегії інтенсивного розвитку підприємства»	10.03.2021 - 05.04.2021	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз складових стратегій інтенсивного росту на підприємстві ТОВ “Київгума”»	06.04.2021 - 29.04.2021	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозиції і маркетингових заходів щодо формування складових інтенсивного розвитку ТОВ “Київгума”»	30.04.2021 - 25.05.2021	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	26.05.2021	Виконано
7.	Оформлення роботи	27.05.2021	Виконано

Здобувачка _____ **Герасименко А.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Нечасв О.Л.**
(підпис) (прізвищета ініціали)

АНОТАЦІЯ

Герасименко А.В. Формування складових інтенсивного розвитку підприємства.

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

В кваліфікаційній роботі здійснено формування інтенсивного розвитку підприємства. В роботі проаналізовано основні показники діяльності підприємства. Розроблено матрицю І. Ансоффа, досліджено асортимент підприємства за 2019 рік за допомогою адаптованої матриці БКГ.

Розроблено пропозиції та рекомендації щодо формування інтенсивного розвитку підприємства. Запропоновано основні напрями формування інтенсивного розвитку підприємства. Запропоновано для асортиментної групи «медичні товари» впровадження реклами з метою інформування споживачів, для «спортивні товари» впровадження реклами про товар, проведення ярмарок та виставок, для «гумові вироби» - за допомогою реклами розповсюдити інформацію стосовно можливостей товару. Для асортиментної групи «агропромислові вироби» запропоновано впровадження реклами з метою інформування про новинки, проведення ярмарок та виставок.

Визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 74 сторінках, містить 13 таблиць, рисунків 9.

Ключові слова: гума, інтенсифікація, матриця БКГ, адаптована матриця, реклама, ярмарка.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування та реалізації стратегії інтенсивного розвитку підприємства	8
1.1. Сутність, види та характеристика стратегії інтенсивного розвитку...	8
1.2. Етапи формування стратегії інтенсивного розвитку підприємства	19
1.3. Методи оцінювання ефективності розвитку підприємства.....	29
Розділ 2. Аналіз складових стратегій інтенсивного росту на підприємстві ТОВ «Київгума».....	41
2.1. Маркетингова характеристика ТОВ “Київгума”.....	41
2.2. Аналіз складових за допомогою матриці І. Ансоффа	51
2.3. Дослідження асортименту за допомогою адаптованої матриці БКГ..	53
Розділ 3. Розроблення пропозиції і маркетингових заходів щодо формування складових інтенсивного розвитку ТОВ «Київгума».....	56
3.1. Основні напрями інтенсивного росту підприємства ТОВ «Київгума».....	56
3.2. Створення рекламного запрошення на виставку-продаж ТОВ «Київгума».....	58
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.....	63
Висновки.....	65
Список використаних джерел.....	70
Додатки	74

ВСТУП

Актуальність і практична значущість теми. Інтенсифікація передбачає розширення в межах чинної галузі бізнесу. Стратегія інтенсивного зростання передбачає збереження нинішньої позиції та розширення поточного товарного ринку для досягнення цілей зростання. Такий підхід є дуже корисним для підприємств, які не повністю використали можливості, що існують у їх поточному домені ринку продуктів. Фірма, яка обирає стратегію активізації, концентрується на своїй основній діяльності та шукає шляхи досягнення своїх цілей зростання внаслідок збільшення обсягу операцій у своєму основному бізнесі.

Вивченням формування розвитку підприємства займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Ансофф І., Гарінов В.А., Веснін В. Р., Єфремов В.С., та інші.

Мета і завдання дослідження. Формування складових інтенсивного розвитку підприємства ТОВ «Київгума».

Відповідно до мети в кваліфікаційній роботі поставлено такі завдання:

- обґрунтувати теоретико-методичні засади формування та реалізації стратегії інтенсивного росту підприємства;
- провести аналіз складових стратегій інтенсивного росту на підприємстві ТОВ «Київгума»;
- розробити пропозиції щодо формування складових інтенсивного розвитку ТОВ «Київгума»;
- запропонувати заходи щодо формування складових інтенсивного розвитку ТОВ «Київгума»;
- проаналізувати вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «Київгума».

Об'єктом дослідження є процес формування складових інтенсивного росту ТОВ «Київгума»

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо формування стратегії інтенсивного росту підприємства.

Методами дослідження у кваліфікаційній роботі є кабінетні дослідження. А також загальнонаукові та спеціальні методи проведення економічних досліджень: абстрактно-логічний; індуктивний та дедуктивний; статистико-економічний; графічний; монографічний; розрахунково-конструктивний та експериментальний та інші.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України, рішення органів державної влади, вітчизняні наукові праці, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні публікації міжнародних економічних організацій, звітна документація, матеріали первинного обліку, дані річних звітів ТОВ «Київгума», інтернет-ресурси, а також результати досліджень автора.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Обсяг роботи – 74 сторінки, включаючи 13 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел складає 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ІНТЕНСИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, види та характеристика стратегії інтенсивного розвитку

Сьогодні розвиток підприємств є однією з найважливіших концепцій капіталізму та необхідністю тих, хто прагне досягти успіху в підприємництві. Найбільш основне, але повне пояснення концепції стосується створення вартості та її збільшення. Кожне підприємство ставить перед собою мету масштабувати та пропонувати більшу цінність для споживачів, тим самим покращуючи власний статус та прибутковість. З метою забезпечення безперервного процесу економічного розвитку кожне підприємство прагне до раціонального використання ресурсів, підвищення якості продукції, задоволення соціальних потреб своїх працівників та населення регіону, де воно функціонує і має кінцеву мету – збільшувати прибуток[12].

З економічної точки зору збільшувати обсяг виробництва валової (товарної) продукції і прибутку можна нарощуванням до оптимального розміру авансового капіталу і поліпшенням ефективності його використання. Залежно від конкретних умов можливе різне поєднання цих двох факторів, що є визначальним у формуванні економічного типу розвитку підприємства.

Економічний розвиток являє собою економічний процес, елементами якого є:

- 1) економічне зростання, що здійснюється внаслідок структурних змін в економіці і забезпечує збільшення валового внутрішнього продукту й доходу на душу населення;

- 2) економічний занепад.

Економічний розвиток — незворотні, спрямовані, закономірні (кількісно-якісні та сутнісні) зміни економічної системи (у нашому випадку підприємства) в довготерміновому періоді, що відбувається під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів, зумовленість яких характеризується дією основних законів діалектики, що не виходять за межі глибинної внутрішньої сутності такої системи [3, с. 203]. Економічному розвитку також притаманні керованість, цілеспрямованість, вимірюваність. У даному визначенні не говориться про якісні зміни системи, які є безпосередньою ознакою розвитку, його ключовою характеристикою. Ця характеристика розвитку, в першу чергу, є тим, чим він відрізняється від економічного росту.

Ріст і розвиток, на думку Р.Л. Акоффа, — не те саме. Ріст може відбуватися з розвитком або при його відсутності. У більшості випадків ріст означає підвищення розмірів або числа об'єктів. До росту корпорації, підприємства відносяться як збільшення їхніх розмірів, так і розширення діяльності за наступними показниками: обсяг виробництва, частка на ринку, чисельність персоналу, величина продажів, чистий прибуток і т.д. Підприємства (фірми) як організовані системи можуть стимулювати свій ріст, здійснюючи цілеспрямований вибір, наприклад, розширення ринку збуту, залучення інвестицій і т.п. Обмеження росту не обмежує розвиток.

Розвиток як процес зумовлюється такими факторами: — зміни зовнішнього середовища (економіка, політика, культура тощо); зміни внутрішнього середовища (технологічна оснащеність виробництва, переміщення працівників, зміна принципів та механізмів управління тощо).

Розвиток буває екстенсивним, інтенсивним, внутрішнім (джерело такого розвитку знаходиться в середині об'єкта) і зовнішнім (визначається лише зовнішніми чинниками). Розвиток тісно пов'язаний з функціонуванням різних об'єктів, проте функціонування може мати і зворотний характер [10, с. 247]. Розвиток може проявлятися як у прогресі, так і в регресі, і виражатися в еволюційній або революційній формі. Прогрес забезпечує розвиток системи

від нижчого рівня до вищого, вдосконалюючи систему, підвищуючи рівень організації системи. В економічному плані це проявляється в ускладненні підприємства, покращенні його ефективності, перехід на більш якісний рівень технологій тощо. У випадку з регресом ситуація протилежна. Регрес — це тип розвитку, відповідно до якого система переходить від вищого рівня до нижчого, відбувається перехід до менш досконалого, ефективного виробництва. В економічному плані це може бути підприємство, яке в час воєнних дій змушене перепрофільовуватись і виготовляти продукцію на замовлення державного сектору, або у випадку погіршення фінансових показників підприємство змушене переходити на старі принципи діяльності з метою продовження функціонування.

Можливі стратегії розвитку підприємства лежать в дуже широкому діапазоні:

1) Інтенсивне зростання і збільшення продажів. Реалізація стратегії інтенсивного зростання пов'язана з послідовним здійсненням декількох фаз, що відрізняються різними методами управління підприємством;

2) Розвиток продукту. Характеристики розробленого продукту збігаються з вимогами ринку, отже, продукт необхідно удосконалювати, пристосовавши до потреб;

3) Розвиток ринку. Ринок не обізнаний про якість нового товару, існують нові, раніше не охоплені, але потенційно цікаві сегменти ринку;

4) Диверсифікація. Необхідність проведення диверсифікації викликано проблемами, що є наслідком несподіваних змін в зовнішньому середовищі, коли підприємство вимушене поспішно змінювати ринкову стратегію, почати здійснювати новий вид діяльності, виробництво нових видів продукції, змінювати спрямованість інвестиційної діяльності. Головне завдання диверсифікації – підвищити стійкість підприємства за рахунок можливості маневру ресурсами.

5) Інтеграція: горизонтальна інтеграція, об'єднання між конкурентами; вертикальна інтеграція, об'єднання по ланцюжку виробник-споживач.

Формування стратегії економічного розвитку підприємства в умовах глобалізації проходить тривале опрацювання залежно від видів діяльності, потреби в них, політики держави, сформульованих прогнозів, доктрин, концепцій, сценарних умов, програм всіх рівнів управління. Виходячи, з цього формується місія підприємства, при виборі якої будь-яка стратегія має бути оцінена з позиції соціально-економічної ефективності.

Стратегія проникнення на ринок пов'язана з наявними товарами на існуючих ринках і в більшій мірі орієнтована на короткостроковий період розвитку фірми.

Збільшення обсягу продажів можна досягти впливом на компоненти первинного попиту. Наприклад, шляхом залучення нових користувачів товару, спонукання покупців до більш частого використання товару й більшого разовому його споживання: шляхом виявлення нових можливостей застосування товару. Подібна поведінка характерно для фірм-лідерів, які найбільше вииграють від збільшення розміру ринку, і виправдано, коли базовий ринок продовжує розвиватися або ще не насичений.

Інтенсифікація економіки полягає насамперед у тому, щоб результати виробництва зростали швидше, ніж витрати на нього, щоб, залучаючи у виробництво порівняно менше ресурсів, можна було добитися великих результатів. Базою інтенсивного розвитку є науково-технічний прогрес. Аналіз інтенсифікації виробництва вимагає класифікації факторів екстенсивного і інтенсивного розвитку.

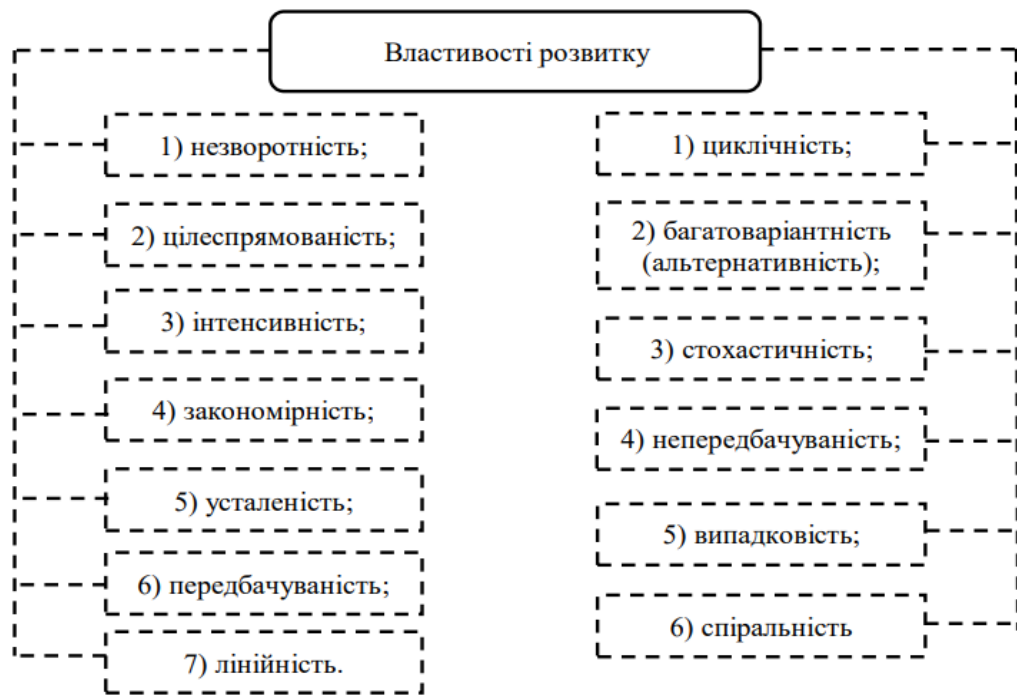


Рис. 1.1. Властивості розвитку

Систематизація існуючих дефініцій поняття «розвиток», критичний аналіз підходів до його трактування та дослідження поглядів науковців до відокремлення характеристик, притаманних розвитку, дали змогу встановити існування двох полярних груп властивостей розвитку (рис. 1.1.). Слід зазначити, що більшість дослідників теорії розвитку дотримуються погляду щодо привалювання першої групи характеристик, притаманних розвитку [1, с. 126].

Переважає більшість існуючих визначень поняття «розвиток підприємства» спирається на відокремлення різноманітних змін або процесів, що призводять до зміни підприємством свого якісного стану. Низка дослідників у трактування сутності поняття «розвиток підприємства» додають критерій адаптивності – підвищення гнучкості та адаптації змін навколишнього середовища. Інша група науковців наполягає на необхідності зміни або оновленні сфер діяльності та бізнес процесів підприємства як головних критеріїв його ефективності. Узагальнення існуючих підходів та поглядів науковців до відокремлення видів розвитку підприємства дає змогу

виділити 15 критеріїв, які найбільш змістовно характеризують сучасні тенденції, напрями та можливості розвитку підприємства (рис. 1.2.)[1, с 127].

Теоретичне узагальнення та системний аналіз підходів до трактування понять «розвиток», «розвиток підприємства» дає змогу дійти висновку про відсутність єдності та універсальності у визначенні поняття, наявність у різноманітних трактуваннях лише деяких властивостей та окремих аспектів розвитку. Критичний аналіз підходів до трактування поняття «розвиток» та дослідження поглядів науковців до відокремлення притаманних характеристик дали змогу встановити існування двох полярних груп властивостей розвитку. Контент аналіз підходів до визначення сутності поняття «розвиток підприємства» дає змогу виділити 15 критеріїв, які найбільш змістовно характеризують сучасні тенденції, напрями та можливості розвитку підприємства.

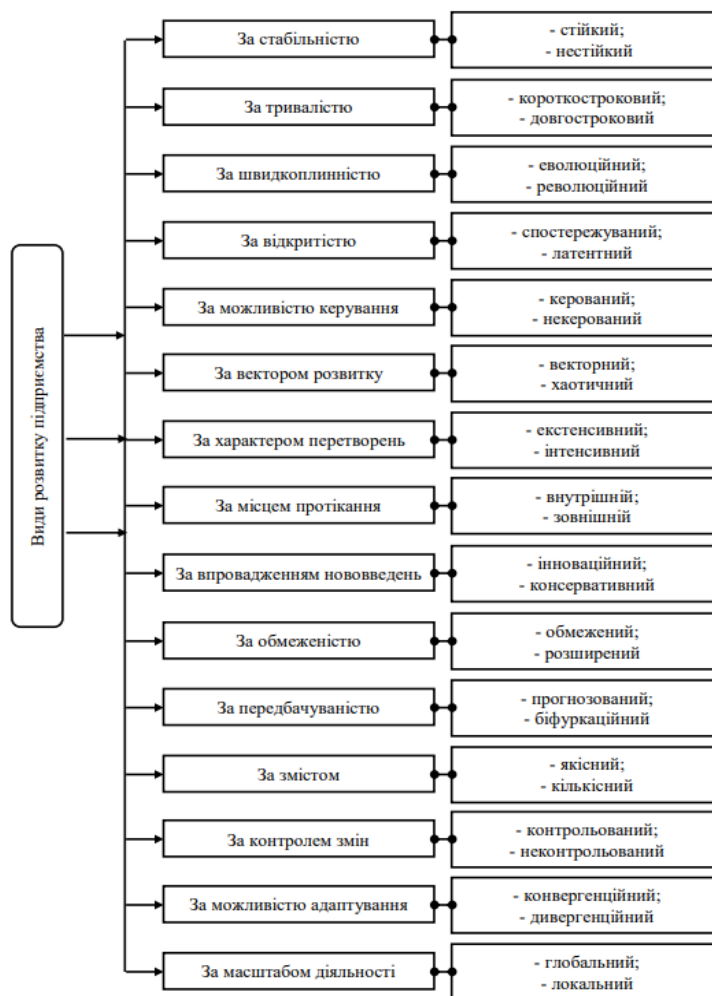


Рис. 1.2. Класифікація видів розвитку підприємства

Інший варіант напрямку росту фірми в рамках стратегії проникнення - це збільшення частки ринку за допомогою активних дій з просування товарів та послуг, таких як: встановлення конкурентоспроможних цін (ціна проникнення), поліпшення якості товару, зміцнення збутової мережі, проведення додаткових заходів зі стимулювання збуту. Такі дії в основному спрямовані на залучення клієнтів фірм-конкурентів і типові для ринків, де первинний попит став не розширюваним, тобто в стадії зрілості життєвого циклу товару.

Незважаючи на те, що розглянута стратегічна альтернатива інтенсивного росту пов'язана з найменшим ризиком, вона в кінцевому підсумку обмежена розмірами ринку, зміною технологій, появою нових товарів, зміною смаків і уподобань покупців.

Стратегія розвитку ринків передбачає зростання фірми шляхом впровадження вироблених товарів на нові ринки. Тут можливі наступні альтернативні варіанти.

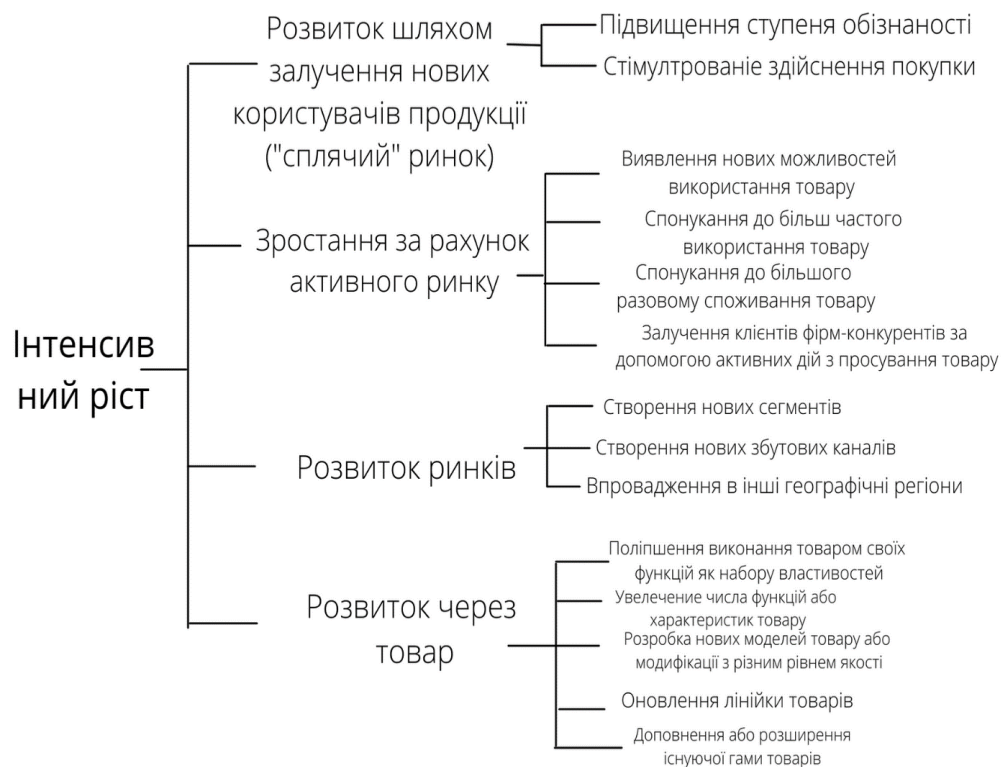


Рис.1.3. Джерела інтенсивного зростання

- Вихід на нові сегменти. Наприклад, запропонувати товар промислового призначення споживчому ринку або іншому сектору промисловості.

- Створення нових збутових каналів. Наприклад, за допомогою франчайзингу.

- Впровадження на нові географічні ринки як в межах країни, так і в інших країнах.

Визначивши суть інтенсивного росту, розглянемо детальніше його стратегії. Стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства. У ході дослідження інформації періодичних видань встановлено, що стратегії розвитку підприємства можна згрупувати у дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії. Активні стратегії передбачають:

- швидкі дії підприємства на зміну ситуації на ринку, намагання випередити конкурентів;

- гнучкість усіх процесів, які відбуваються на підприємстві;

- можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання;

- постійний пошук і запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності.

Головним інструментом стратегії розвитку ринків є маркетинговий аналіз. Стратегія розвитку через товар спрямована на ріст фірми за рахунок впровадження нових або диференціації наявних товарів на освоєному ринку. Це можливо шляхом: розширення асортименту вже наявного товару, збільшення числа функцій або характеристик товару, розробки нових

моделей або варіантів з різним рівнем якості, заміни застарілих товарів на поліпшені функціонально або технологічно.

Стратегія розробки товару спирається в основному на товарну політику фірми і аналіз сегментації. Коли фірма вважає, що існують широкі можливості шляхом агресивної експлуатації її поточної продукції та поточних ринків, вона застосовує підхід проникнення на ринок. Проникнення на ринок передбачає досягнення зростання шляхом наявної продукції на наявних ринках, і фірма може досягти цього шляхом:

- Мотивація реальних клієнтів купувати його товар частіше та у більших кількостях. Стратегія проникнення на ринок, як правило, фокусується на зміні нечастих користувачів товарів чи послуг фірми на частих користувачів, а частих користувачів на важких користувачів. Типовими схемами, що використовуються для цієї мети, є знижки за обсяги, бонусні картки, просування ціни, важка реклама, регулярне розголошення, ширший розподіл і, очевидно, шляхом утримання клієнтів за допомогою ефективного управління відносинами з клієнтами.

- Збільшення зусиль щодо залучення клієнтів своїх конкурентів. Для цього фірма повинна розвивати значні конкурентні переваги. Привабливий дизайн продукції, висока якість продукції, привабливі ціни, сильніша реклама та ширший розподіл можуть допомогти підприємству отримати лідерство над конкурентами. Все це вимагає значних інвестицій, які можуть дозволити собі лише фірми, що мають значні ресурси. Фірми, менш обдаровані, можуть шукати нішеві сегменти. Наприклад, багато дрібних виробників виживають, шукаючи та розвиваючи вигідні ніші на ринку. Вони також можуть рости, розвиваючи вузькоспеціалізовані та унікальні навички, щоб обслуговувати невеликий сегмент ексклюзивних клієнтів з особливими вимогами.

- Орієнтація на нових клієнтів на поточних ринках. Цінова пільга, покращення обслуговування споживачів, збільшення реклами та інші методи можуть бути корисними для цього.

На зростальному ринку просте збереження частки ринку призведе до зростання, і можуть існувати можливості для збільшення частки ринку, якщо конкуренти досягнуть межі потужності. Дотримуючись стратегії проникнення на ринок, фірма продовжує працювати на тих же ринках, пропонуючи однакові продукти. Зростання досягається збільшенням його частки на ринку з наявною продукцією. Однак проникнення на ринок має межі, і як тільки ринок наблизиться до насичення, слід застосовувати іншу стратегію, якщо фірма хоче продовжувати рости. Якщо на її поточному ринку не відбудеться внутрішнього зростання, ця стратегія обов'язково передбачає відрив бізнесу від конкурентів. Стратегія проникнення на ринок є найменш ризикованою, оскільки вона використовує багато чинних ресурсів та можливостей фірми. Ще однією перевагою цієї стратегії є те, що вона не вимагає додаткових інвестицій для розробки нових продуктів [10].

У підході до розвитку ринку фірма прагне збільшити свої продажі, виводячи свою продукцію на нові ринки. Два можливі методи реалізації стратегії розвитку ринку:

1. Фірма може перемістити свій теперішній продукт в нові географічні райони. Це робиться шляхом збільшення його збутової сили, призначення нових партнерів каналу, торгових агентів або представників виробництва та шляхом франчайзингу її діяльності;

2. Фірма може розширити продажі шляхом залучення нових сегментів ринку. Незначні зміни в наявних продуктах, які звертаються до нових сегментів, можуть допомогти.

Розширення шляхом розробки продукції передбачає розробку нових або вдосконалених продуктів для сучасних ринків. Фірма залишається на своїх нинішніх ринках, але розробляє нові продукти для цих ринків. Зростання буде наростати, якщо нові продукти забезпечать додаткові продажі та частку ринку. Ця стратегія, ймовірно, буде успішною для продуктів, які мають низьку лояльність до торгової марки або короткий життєвий цикл товару. Стратегія розвитку продукту також може бути

доречною, якщо сильні сторони фірми пов'язані з конкретними клієнтами, а не з самим конкретним продуктом. У цій ситуації він може скористатися своїми сильними сторонами, розробивши новий продукт, орієнтований на своїх теперішніх клієнтів. Хоча фірма працює на звичних ринках, стратегія розвитку продукції несе більше ризику, ніж просто спроба збільшити частку ринку, оскільки існують невіднятні ризики, які зазвичай пов'язані з розробкою нових продуктів [25].

Трьома можливими способами реалізації стратегії розвитку продукту є:

- Компанія може розширити продажі коштом розробки нових продуктів.
- Компанія може створювати різні або вдосконалені версії поточних продуктів
- Компанія може внести необхідні зміни у свої наявні товари відповідно до різних симпатій та антипатій споживачів.

У цьому випадку компанія випустить нові продукти для нових клієнтів. Існує кілька стратегій диверсифікації:

1. Горизонтальна диверсифікація: компанія розробляє новий продукт або діяльність, здатну задовольнити ту саму клієнтуру, навіть якщо нові продукти технологічно незалежні від реальних продуктів.

2. Вертикальна диверсифікація: компанія починає виконувати роботу своїх постачальників або клієнтів.

3. Концентрична диверсифікація: Компанія розробляє нові продукти, види діяльності, що доповнюють реальні товари або види діяльності. Ці товари можуть залучити нову групу клієнтів, і відбудеться передача ключових навичок.

4. Диверсифікація конгломератів: компанія має різні товари, види діяльності для різних ринків. Зараз фірма оселилася на ринку, де вона не має попереднього досвіду та галузі, але може залучити нові групи клієнтів [31].

Диверсифікація є найризикованішою з чотирьох стратегій зростання, оскільки вона вимагає як продуктового, так і ринкового розвитку і може бути

поза основними компетенціями фірми. Насправді, цей квадрант матриці дехто називав «камерою самогубства». Однак диверсифікація може бути розумним вибором, якщо високий ризик компенсується шансом на високу норму прибутку. Інші переваги диверсифікації включають можливість закріпитися в привабливій галузі та зменшення загального ризику ділового портфеля [18].

1.2. Етапи формування стратегії інтенсивного розвитку підприємства

Під стратегією розвитку торговельних підприємств розуміють здатність суб'єкта господарювання здійснювати стабільну господарську діяльність відповідно до запланованих цілей шляхом ефективного формування та використання ресурсів, враховуючи платоспроможний попит та швидкозростаючі потреби споживачів, а також адаптації до умов ринкового оточення та забезпечення конкурентоспроможності на споживчому ринку. При обґрунтуванні стратегії розвитку торговельних підприємств варто звернути увагу на види розвитку суб'єкта господарювання.

В науковій літературі виокремлюють такі види розвитку підприємства:

- конвергенційний, що включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до умов його діяльності, що змінюються;
- дивергенційний розвиток є складовою частиною еволюційного типу розвитку, але відповідає класу регресивного розвитку, характеризується неможливістю системи менеджменту здійснювати адаптивні регулюючі впливи на діяльність підприємства через недостатність або відсутність відповідного ресурсного забезпечення і потенціалу розвитку;
- синхронізований розвиток, який зумовлений наявністю загального динамічного циклу розвитку підприємства;
- де синхронізований розвиток є антиподом синхронізованого розвитку і

характеризується неузгодженістю стану господарювання підприємства і зовнішнього середовища або основних сфер життєдіяльності підприємства [3]. У випадку зміни платоспроможного попиту споживачів та їх потреб торговельні підприємства зможуть реалізувати стратегії розвитку за рахунок удосконалення товарного асортименту, організації якісного торговельного обслуговування, надання гарантійного та післягарантійного сервісу, постачання товарів до споживача, гнучкої цінової політики. Вагоме місце в стратегії розвитку торговельних підприємств займають технології, які представлено інноваційними рішеннями забезпечення ефективності процесу торгівлі, логістики, інформаційного забезпечення, управління взаємовідносинами зі споживачами тощо. Зміна положення торговельного підприємства у середині галузі зумовлює вибір тієї чи іншої стратегії розвитку. Розширення меж діяльності торговельного підприємства на споживчому ринку досягається за рахунок ефективності формування організаційно-економічних зв'язків із постачальниками товарних ресурсів, географії місця розташування шляхом створення торговельних мереж, запровадження нових форматів торгівлі, застосування сучасних маркетингових засобів, спрямованих на лояльність зі сторони споживачів, що в цілому дозволяє забезпечити розвиток торговельних підприємств на споживчому ринку. З метою обґрунтування стратегій розвитку торговельного підприємства побудовано алгоритм формування та реалізації відповідних стратегій.

Алгоритм формування та реалізації стратегій розвитку торговельного підприємства охоплює вісім етапів, за результатами яких суб'єкти торговельної сфери матимуть змогу здійснити якісний моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання, провести діагностику ефективності ресурсного забезпечення, сформулювати стратегічні цілі та завдання, використати систему прогнозування, опрацювати стратегічні альтернативи та обрати оптимальні стратегії розвитку, сформулювати ефективну модель розвитку та визначити послідовність

запровадження стратегій, забезпечити контроль за її впровадженням, застосовуючи корегувальні дії та стратегічне управління. Для забезпечення ефективного формування та реалізації стратегій розвитку, торговельні підприємства мають дотримуватися низки принципів, а саме:

- чітке визначення потенційних можливостей для розвитку;
- перманентний моніторинг споживчого ринку;
- наявність фінансового забезпечення реалізації стратегій розвитку;
- формування напрямів мотивації персоналу щодо ефективної розробки

та впровадження стратегій розвитку;

- позитивний імідж підприємства (ідентифікація за брендом);
- управління інноваційною діяльністю тощо

- Етап 1

Моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства (виявлення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз)

- Етап 2

Моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства (виявлення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз)

- Етап 3

Формування цілей і завдань щодо напрямів розвитку підприємства

- Етап 4

Здійснення прогнозування щодо ресурсного забезпечення, тенденцій розвитку внутрішньої торгівлі, питомої ваги на споживчому ринку, рівня платоспроможного попиту та потреб споживачів тощо

- Етап 5

Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегій розвитку підприємства («стратегічний набір», стратегії напрямів господарювання)

- Етап 6

Формування моделі розвитку підприємства, визначення стадій і фаз циклу розвитку

- Етап 7

Запровадження стратегій розвитку підприємства

- **Етап 8**

Контроль за реалізацією стратегій розвитку підприємства (моніторинг, контролювання, коригування, стратегічне управління)

Механізми формування та реалізації стратегій розвитку підприємств та їх характеристику подано в (табл.1.4).

Таблиця 1.4.

Механізми	Характеристика
Ринкові	включають визначення типу й структури споживчого ринку, урахування бар'єрів входу і виходу з нього, дослідження величини та можливостей зростання сегментів, еластичність цін, циклічність і сезонність попиту, дослідження рівня конкуренції та поведіння основних конкурентів при запровадженні стратегій розвитку. Характеризуються також використанням сучасних маркетингових заходів;
Технікотехнологічні	при формуванні стратегій розвитку передбачають дослідження рівня використання підприємствами основних засобів та впровадження ними сучасних технологій. При реалізації стратегій розвитку характеризуються способами та методами впровадження сучасного касового і складського обладнання, автоматизації та механізації процесу і логістичних операцій;

1	2
Організаційні	передбачають формування управлінської структури та забезпечення оптимальної чисельності персоналу; в процесі реалізації стратегій розвитку забезпечують мотиваційну підтримку за рахунок сучасних стимулюючих заходів;
Інноваційні	включають постійний моніторинг рівня інноваційної активності підприємств; у випадку реалізації стратегій розвитку передбачають використання інновацій за кожним елементом ресурсного забезпечення з метою його ефективного використання;
Інформаційні	передбачають отримання зворотних зв'язків із зовнішнім середовищем, споживачами та іншими контрагентами щодо показників діяльності конкурентів, ступеня задоволення потреб споживачів, тенденцій розвитку внутрішньої торгівлі та споживчого ринку, змін у нормативнозаконодавчій базі тощо.

Джерело: складено автором

Виходячи з інформації, наведеної в табл. 1.4., відзначимо, що саме ринкові, технікотехнологічні, організаційні, інноваційні та інформаційні механізми, сприяють розробці та реалізації стратегій розвитку, а також спрямовані на ефективне функціонування торговельних підприємств у довготривалій перспективі та забезпечення конкурентоспроможності на споживчому ринку.

Під час еволюції стратегічного розвитку підприємства відомі дослідники пропонували різні підходи до вибору моделей стратегічного управління. Вони різняться, як правило, різною послідовністю основних

етапів формування бізнес-стратегії. Ці основні кроки класично розміщені в послідовності:

- 1 - місія організації, відкриття (сфера діяльності та стратегічна установка);
- 2 - постановка організаційних цілей, стратегічний аналіз;
- 3 - оцінка та аналіз навколишнього середовища та прогнозування його розвитку (зовнішні особливості);
- 4 - впровадження, встановлення процесів (дослідження, розробка продукту);
- 5 - перевірка сильних і слабких сторін посад (внутрішня діагностика);
- 6 - аналіз стратегічних альтернатив;
- 7 - вибір та побудова стратегії;
- 8 - реалізація стратегії;
- 9 - стратегія оцінки.

Передумови. Ринкова економіка характеризується прискореними темпами науково-технічного прогресу, динамікою змін зовнішніх факторів і пов'язаною з цим невизначеністю ринкової ситуації в майбутньому, високим ризиком комерційної діяльності підприємств та посиленням конкуренції між ними. Залежність життя підприємства від наслідків мікро- та макрофакторів визначають необхідність прогностичної оцінки навколишньої системи та роботи відповідно до результатів прогнозу. За цих умов виникає необхідність у впровадженні нових підходів до управління суб'єктами господарювання, які б сприяли розвитку їх економічної діяльності та покращили конкурентні позиції на ринку з метою підвищення їх ефективності. Пріоритетним завданням управління підприємством в ринкових умовах є прогнозування стану, поведінки суб'єктів навколишнього середовища, формування відносин з ними в довгостроковій перспективі. Тому, в теорії та практиці управління набуває популярності концепція стратегічного управління, яка дає змогу робити оцінку майбутніх змін і спрямовує діяльність компанії за

результатами прогнозу. Інструментом цього підходу є стратегічне планування, яке охоплює всі підсистеми підприємства [34].

Результати. Стратегічне планування в практиці управління набуло поширення у другій половині ХХ століття. Коли своєчасна реакція підприємства на несподівані зміни в діловому середовищі стала необхідною умовою їх виживання та досягнення комерційних переваг. Цей тип управління формувався переважно в корпоративному банкінгу. Кілька великих, переважно американських транснаціональних компаній, які стикаються з проблемою розширення конфронтації конкурентів, розпочали її в 1950-1960-х роках. Зараз стратегічне планування діяльності застосовується також на значно менших підприємствах, які прагнуть досягти комерційного успіху або зберегти позиції на ринку, досягнуті в довгостроковій перспективі [21].

Нещодавно для отримання конкурентних переваг на ринку та підвищення ефективності діяльності компанії було достатньо лише адекватно реагувати на зміни, що відбулися у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Зі збільшенням складності ринкової ситуації та посилення конкуренції для досягнення довгострокового успіху та стійкості стратегічних підприємств необхідна швидка реакція на зміни в навколишньому середовищі. Швидкість цієї реакції досягається плануванням змін у навколишньому середовищі на основі його прогнозування та адаптації підприємств до цих змін. Тому в процесі стратегічного управління увага менеджерів переноситься з внутрішнього середовища на ділове середовище і з координації внутрішніх факторів на зовнішні фактори [1].

Першими трьома стадіями етапів формування підприємства є: Discovery, Modeling та Startup, які формують нові етапи венчурного бізнесу. Наступні три етапи: існування, виживання та успіх, вони розвивають бізнес у стійкий суб'єкт господарювання. Останні три етапи: адаптація, незалежність та вихід-забезпечують підприємницькі шляхи для підприємця. Ці остаточні елементи завершують модель підприємництва, зосереджуючи увагу на успіху

бізнесу, прогресу підприємця за межі бізнесу, їх поділі на різні суб'єкти та кінцевому виході підприємців [3].

- Відкриття. Цей перший етап зосереджений навколо фокусної компетенції визнання, створення та оцінки можливостей. На цьому етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості та загрози, сильні та слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни. Це процеси, за допомогою яких підприємці визначають та оцінюють потенційні нові можливості для бізнесу. Можливість за визначенням — це сприятлива сукупність обставин, яка створює потребу в новому продукті, бізнесі чи послугі. Визнання можливостей — це процес, за допомогою якого підприємець висуває перспективну ідею для нового підприємства. Для оцінки можливостей потрібні дослідження, дослідження та розуміння поточних потреб, вимог та тенденцій з боку споживачів та інших. Процес дослідження та обстеження дозволяє розвинути ідею товару чи послуги, щоб її можна було змодельовати.

- Моделювання. На цьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети та цілей з результатами аналізу середовища, виявленні та усуненні розривів між ними й, головне, у виробленні альтернативних стратегій — варіантів стратегічного розвитку. Це поділяється на три частини та починається з викладу стратегії, формування ідеї та встановлення бізнес-процесів для досягнення стратегії. Вони складають ключові елементи плану започаткування бізнесу і є невіднятою частиною подання будь-якої пропозиції щодо підприємницького чи внутрішньо підприємницького бізнесу. Модель повинна бути підкріплена наявними ресурсами та тими, які, можливо, ще потрібно забезпечити. Розподіл та доступність ресурсів надзвичайно важливі для стартапів, оскільки стабільність та прибуток (а не втрата) залежать від належного планування та розуміння внутрішнього та зовнішнього середовища [10].

- **Стартап.** Четвертий етап — це запуск підприємства. Після мобілізації ресурсів, деталізованих у бізнес-плані, можна здійснити підприємницький процес та зробити впровадження. На цьому етапі бізнес може торгуватися або почати досліджувати або розробляти продукт. Метою цього етапу є встановлення процесів, щоб бізнес мав масштабований, повторюваний та прибутковий бізнес, орієнтований на окремих клієнтів на визначеному ринку.

- **Існування.** На цьому етапі бізнес має два основних напрямки; залучити достатню кількість клієнтів для створення вигідного бізнесу та одночасно встановлення якості виробництва або продукції. На цьому етапі більшість підприємств зазнає невдачі, частково через один або обидва ці фактори. На цьому етапі організація проста, підприємець робить все і безпосередньо контролює підлеглих, які повинні мати принаймні середню компетентність. Системи та офіційне планування мінімальні або відсутні. Стратегія компанії полягає просто в тому, щоб залишатися в живих, що вимагає фокусної компетенції допуску до невизначеності, ризику та невдач [18].

- **Вживання.** На цьому етапі підприємство повинно бути життєздатним суб'єктом з точки зору грошових потоків та ресурсів, воно має достатню кількість потенційних споживачів і задовольняє їх достатньою кількістю своїх товарів або послуг, щоб отримати повторні продажі. Організація все ще проста. У компанії може бути обмежена кількість працівників, які контролюються молодшим менеджером або керівником. Жоден з них не приймає головних рішень самостійно, а натомість виконує досить чітко визначені замовлення підприємця. Формальне планування — це, в кращому випадку, прогнозування грошових коштів. Головною метою все ще залишається виживання, а підприємець все ще є синонімом бізнесу. Підприємець починає реалізовувати ідеї через керівництво та управління, що забезпечує можливість масштабування [13].

- **Успіх.** Підприємці на цьому етапі створення підприємства мають ряд варіантів: скористатися досягненнями компанії, розширити або, зберегти компанію стабільною та прибутковою. Підприємець має низку способів отримати капітал, від виходу до отримання „дивідендів засновників” від бізнесу. Якщо підприємець хоче розширити свою діяльність, тоді основні завдання полягають у тому, щоб забезпечити прибутковість основної організації, щоб вона не випередила своє джерело грошових коштів, та розробити менеджерів для задоволення потреб зростаючої організації. Завдяки керівництву підприємців всі менеджери у бізнесі повинні тепер ідентифікуватися з майбутніми можливостями компанії, а не з її поточним станом, демонструючи успіх для її зацікавлених сторін.

- **Адаптація.** Підприємства, які досягли цієї стадії, як правило, мають ряд факторів, що штовхають їх на адаптацію, вони, як правило, ґрунтуються на змінах у мікро- або макросередовищах. Підприємства на цьому етапі, як правило, вступають у фазу швидких змін, і їм доведеться забезпечити необхідні фінанси для розвитку. На цей момент управління ключами існує з набором операційних систем. Оперативне та стратегічне планування зараз є ключовим напрямком. Організація децентралізована і, принаймні частково, дивізіоналізована. Ключові менеджери повинні бути дуже компетентними в управлінні висхідним та складним діловим середовищем. Системи, напружені зростанням, стають все більш досконалими та широкими. Здійснюється як оперативне, так і стратегічне планування та залучення конкретних менеджерів. Підприємець та бізнес стали досить розрізненими, проте в компанії все ще домінують як присутність підприємця, так і контроль над акціями [45].

- **Незалежність.** Зараз бізнес на цьому етапі повинен мати переваги розміру, фінансових ресурсів, частки ринку та управлінських талантів. Інновації зараз є ключовими факторами для підтримки бізнесу на ринкових позиціях. Організація має персонал та фінансові ресурси для участі в детальному оперативному та стратегічному плануванні. Керівництво

децентралізоване, достатньо укомплектоване та досвідчене. Бізнес-системи розгалужені та добре розвинені. Підприємець і бізнес досить відокремлені як у фінансовому, так і в операційному плані.

- Вихід. Останній з етапів створення підприємства зосереджений на виході з бізнесу та постійному їх розділенні. Стратегія виходу дасть підприємцю можливість зменшити або ліквідувати свою частку у бізнесі, і, якщо бізнес буде успішним, отримати значний прибуток. Цей етап усуває підприємця від первинної форми власності та прийняття рішень у бізнесі. Поширені типи стратегій виходу включають первинні публічні пропозиції, стратегічні придбання та викуп управління. Організація на цьому етапі, як правило, прибуткова, має визначений набір ресурсів з чіткою та реалістичною стратегією продовження.

1.3. Методи оцінювання ефективності розвитку підприємства

Для досягнення цілей використовувались наукові методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, а також приватні методи — графіка, статистика, порівняльний аналіз, економіко-математичне моделювання та ін.

Сучасний бізнес раптом виявив, що знаходиться в середовищі, яка стрімко змінюється. Процес своєчасного або випереджаючого аналізу цих змін, а також розробка оновлень політики компанії відповідно до нових умов - це невід'ємні елементи сучасного стратегічного планування. У настільки швидко мінливому середовищі менеджеру відповідального за стратегію, необхідно мати в своєму арсеналі потужні аналітичні інструменти, щоб успішно справлятися з виникаючими завданнями. Таким інструментом є матриця Ансоффа.

Матриця або коробка Ансоффа - це техніка бізнес-аналізу, що дозволяє підібрати оптимальне рішення для топ-менеджменту, виходячи з ринку, на

якому компанія планує працювати і статусу продукту, щодо якого вибирається стратегія. Ринок може бути новий для компанії, але часто вона розробляє стратегію для ринку, на якому вона вже працює. Продукт в цьому випадку, також може бути або новим, або існуючим. Застосуванню матриці Ансоффа повинен передувати SWOT-аналіз конкурентоспроможності, який дозволить виявити сильні і слабкі сторони компанії та продукту, а також виникають можливості та загрози. Попередній аналіз дасть ґрунт для розробки гіпотез або дозволить зіставити діючу і розробляється стратегію з результатами SWOT для внести зміни відповідно до виявлених факторами. І для SWOT-аналізу, і для матриці Ансоффа критично важливі якість і точність даних про ринок. Кращим джерелом такої інформації є працюючі «в полі» фахівці: менеджери з продажу, маркетологи, менеджери по закупівлях, саме вони можуть надати точну, повну та актуальну інформацію про ситуацію на ринку, про існуючі та нові продукти, конкурентів і переваги клієнтів.

Сама матриця Ансоффа вдає із себе таблицю 2x2 з чотирьох альтернативних стратегій: Проникнення на ринок. Розвиток продукту. Розвиток ринку. Диверсифікація. По горизонталі виміром є «Продукт», по вертикалі - «Ринок»(рис.1.5).

	новий товар	існуючий товар
новий ринок	стратегія диверсифікації	стратегія розвитку ринку
існуючий ринок	стратегія розвитку продукції	стратегія проникнення

Рис.1.5. Матриця Ансоффа

Джерело: створене автором

Відповідність стратегій різних сполучень продукту і ринку виглядають наступним чином:

«Існуючий ринок - існуючий продукт» - Стратегія проникнення на ринок: пошук шляхів розширення частки на традиційному ринку.

«Існуючий ринок - новий продукт» - Стратегія розвитку продукту: створення нових продуктів на ринку, який вам добре знайомий.

«Новий ринок - існуючий продукт» - Стратегія розвитку ринку: вихід на новий ринок, наприклад, географічний, з уже наявними продуктом.

«Новий ринок - новий продукт» - Стратегія диверсифікації: створення нового продукту для нового ринку.

Ансофф розробив матрицю стратегічного вибору стратегії для вже існуючих компаній, що знаходяться в ситуації вибору шляху подальшого розвитку. Матриця не може бути застосована для компаній в складній ситуації або передбанкрутному стані, а також для стартапів - передбачається що компанія не відчуває потреби у вільних коштах для стратегічного вибору.

Метод зміни показника ROIC. Було розроблено матричний інструмент оцінки ефективності розробки стратегії промислового підприємства. Присутній баланс між продуктивністю та ефективністю, який визначає ефективність вибору та реалізації стратегії, може бути оцінений за допомогою спеціальних інструментів, заснованих на принципах матричного аналізу. Візуалізація динаміки та збалансованості компонентів стратегічної ефективності виконується полярною системою координат [38].

Параметру, що виражає продуктивність, присвоюється полярний кут, а параметру, який виражає ефективність, — полярний радіус. Масштабування полярного кута та радіуса полюса враховують економічну сутність використовуваних параметрів. Для вимірювання факторів, що виражають продуктивність, вивчалися фактори, що впливають на величину рентабельності вкладеного капіталу. Порівняння динаміки цих факторів може бути представлене в лінійній системі координат, що дозволяє виявити зміни в напрямку інтегрального показника ефективності ROIC, що можна

розглядати як ідентифікацію областей ефективності, таких як характеристики стратегічна ефективність.

Матриця передбачає формування 4 категорій завдань управління ефективністю як складової стратегічної ефективності:

1 сектор. Відповідає ситуації розвитку бізнесу та збільшення його потужності. Відповідно, у цьому секторі перед компанією стоїть завдання забезпечити прискорене зростання прибутку проти з обсягом вкладеного капіталу.

2 сектор. Зображає ситуацію зі зростанням продуктивності праці внаслідок підвищеної рентабельності операцій, водночас зменшуючи обсяг використаного капіталу. Завдання управління ефективністю в цьому секторі повинні бути пов'язані зі збереженням виробничого потенціалу та реалізацією адекватних інвестицій, щоб забезпечити здатність компанії створювати додану вартість та отримувати прибуток у довгостроковій перспективі [34].

3 сектор. Відповідає ситуації потенціалу скорочення. У цьому секторі компанія стикається з проблемою оптимізації використання вкладеного капіталу.

4 сектор. Зображає ситуацію втрати продуктивності в результаті зниження рентабельності операцій при одночасному підвищенні рівня використання капіталу.

У цьому секторі перед компанією стоять завдання з управління кризовими ситуаціями, пов'язані з переглядом. Важливим завданням є запобігання втраті заміщення додаткових коштів кредиторами та інвесторами. Найгірша ситуація компанії вимагає її присутності в 4-му секторі. Підвищення стратегічної ефективності шляхом підвищення продуктивності забезпечить позиціонування точки переміщення проти годинникової стрілки. Масштабування полярного радіуса виконується за допомогою параметра, який зображає ефективність діяльності. Ефективність

описується як здатність компанії генерувати позитивні фінансові результати, здатність ефективно використовувати вкладений капітал (ROIC-WACC) [53].

Матриця оцінки стратегічної ефективності в полярній системі координат. Матриця має три сфери застосування. Два з них виникають із загальних функцій портфельного аналізу. Матриця, по-перше, дозволяє оцінити ефективність стратегії підприємств на цей час, а, по-друге, забезпечує використовувану при її побудові. Поділ площини на сектори базується на якісному переході від одного класу проблем, з якими стикаються підприємства та їх підрозділи, до іншого. Отже, запропонована матриця може застосовуватися в поточному управлінні компаніями в цілому, а також окремими підрозділами, а також служити основою для побудови системи контролінгу. Таким чином, діагностика стратегічної ефективності є основою контролю формалізації процесу, що є економічним обґрунтуванням адміністративних рішень, спрямованих на вибір стратегічних варіантів розвитку та вдосконалення поточної діяльності підприємства. I. Ansoff & E. McDonnell (1990), C. Prahalad & G. Hamel (1990) зробили великий внесок у формування стратегічного управління як розробка методів оцінки ефективності стратегії підприємства. Прикладні наукові роботи ряду відомих консалтингових фірм також сприяли необхідності розв'язання управлінських проблем бізнес-спільноти.

При оцінці та виборі стратегій за цих умов необхідно використовувати офіційні методи оцінки, можливо, залучаючи більш суворий математичний апарат. Це пов'язано з можливістю формування декількох стратегічних альтернатив, кожна з яких необхідна для оцінки та вибору найкращої з них. Автори вважають, що існує два можливих підходи до інтегрованої оцінки стратегій (Фурсов та Марцева, 2007):

1. На основі інтегрального показника ефективності;
2. На основі набору критеріїв ефективності.

Перший підхід заснований на оцінці кожної альтернативної стратегії, на узагальненні інтегрального показника ефективності для очікуваного

результату (ефекту) від прийняття цієї стратегії та має два основних припущення:

- визначення єдиного показника ефективності для різних цілей стратегія. Оскільки найпоширенішим показником ефективності (критерієм) є величина прибутку (доходу), загальну ефективність конкретної стратегії можна визначити як суму "зважених" результатів за цілями у вигляді прибутку (доходу).

- розгляд можливих змін у зовнішньому середовищі, які можуть мати значний вплив на реалізацію стратегії в цілому. Тому ефективність досягнення кожної конкретної мети має імовірнісний характер.

Другий підхід заснований на розподілі набору критеріїв ефективності стратегії, найбільш відповідних характеру цілей підприємства, та багатовимірній порівняльній оцінці ефективності альтернативних варіантів політики. Автори бачать основну складність розрахунків у обґрунтуванні вибору критеріїв ефективності стратегії та ймовірнісної оцінки невизначеності зовнішнього середовища. У цьому випадку однією з головних умов оцінки є кількісна порівняльність різних критеріїв, тому їх значення повинні бути виражені у відносних одиницях.

Суть цього методу полягає у визначенні еталонної стратегії. Це уявна стратегія, яка характеризується найкращими значеннями показників. Кожна альтернатива для порівняння розглядається як точка в n -вимірному евклідовому просторі: координати точки — це значення показників, що використовуються для порівняння. Тоді відстань до точки (одна альтернатива) від еталонного значення, координати якого є найкращими результатами для кожного показника набору, визначатиме рейтинг цієї стратегії серед тих, хто порівнюється. Кожен показник порівняння має ваговий коефіцієнт, який показує його важливість у загальному обсязі інформації. Завдання — мінімізувати відстань до ідеальної стратегії (Фурсов, 2011).

Необхідність оцінки результатів діяльності стратегії підприємства має не просто мікроекономічне значення, а й макроекономічне значення. Загальновідомо, що державні фінанси породжуються успіхом бізнесу. Таким чином, державні фінанси допомагають не просто перерозподілити доходи суспільства на користь держави, а й використовувати їх найбільш ефективно. Ідея полягає в тому, що ефективність господарської діяльності суб'єктів господарювання зростає за допомогою держави [12].

Це зумовлено змістом основної функції держави — створення умов для максимізації корисності суб'єктів господарювання. Отже, чим більше суб'єктів господарювання досягає своїх цілей, тим більш адекватно держава виконує свої функції. У зв'язку з цим для розвитку національної економіки всі учасники повинні дотримуватися певних загальновизнаних правил, щоб запобігти непослідовній поведінці економічних суб'єктів, що ведуть до економічного хаосу, і замість цього зробити це логічним набором економічних процесів для забезпечення ефективної реалізації економічна стратегія держави, спрямована на розвиток економіки загалом та покращення добробуту людей.

По-перше, розглянутий метод базується на комплексному багатовимірному підході до оцінки такого складного та неоднозначного явища, як стратегія підприємства.

По-друге, він враховує всі можливі досягнення альтернативних стратегій та ступінь їх наближеності до показників еталонної стратегії.

По-третє, запропонований метод робить кількісну оцінку ефективності стратегії на основі об'єктивних критеріїв, що дозволяє уникнути суб'єктивності та зробити більш реалістичну оцінку ефективності стратегії. Розглянутий метод дозволяє не тільки оцінити очікувані результати стратегії, але і вибрати найбільш ефективну стратегію з кількох альтернатив. Високоякісна стратегія підприємства збільшує інтенсивність його діяльності та створює потенційні умови для сталого розвитку, що є ключовим фактором успіху в умовах глобалізації та нестабільності ринкового середовища.

Практичне значення результатів цієї роботи полягає в тому, що вони розширюють і поглиблюють знання сучасної теорії та практики управління підприємством, зокрема, стратегічного управління. Результати дослідження можуть бути використані для внутрішнього та стратегічного планування діяльності підприємств у різних галузях.

Оцінка ефективності представляє метод визначення результативності господарської діяльності підприємства та його підрозділів на основі системи показників для розрахунку ступеню виконання поставлених завдань. Оцінка ефективності являє собою ефективний інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності підприємства і може бути використана як для стратегічних, так і для тактичних цілей. У науковій літературі представлено декілька методичних підходів до оцінки ефективності [16].

Традиційний підхід. Формула рентабельності власного капіталу (ROE) Дюпона дозволяє досвідченим інвесторам отримати уявлення про структуру капіталу фірми, якість бізнесу та важелі, що визначають рентабельність вкладеного капіталу — можливо, більше, ніж будь-який інший метрична.

Модель DuPont настільки цінна, оскільки не просто хоче знати, яка рентабельність власного капіталу. Натомість він досліджує конкретні змінні, які спричиняють ROE. Вимірюючи та висвітлюючи ті основні реалії, стає легше орієнтуватися на них; розробити корпоративну політику для вдосконалення або модифікації тієї, що може бути оптимізована; і взяти під контроль розумні, цілеспрямовані, рішучі дії.

Загалом, ROE показує, скільки прибутку після сплати податків отримала компанія у порівнянні з загальною сумою власного капіталу, знайденою на балансі. ROE є одним з найважливіших показників прибутковості та потенційного зростання фірми. (рис.1.6.).

$$Roa = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{середня величина активів}} = \frac{\text{читсий прибуток}}{\text{виручка}} \times \frac{\text{виручка}}{\text{середня величина активів}}$$

Рис.1.6. Модель Дюпона. Формула розрахунку

Компанії, які можуть похвалитися високою рентабельністю капіталу з невеликим боргом або взагалі не мають боргу щодо власного капіталу, можуть рости без великих капітальних витрат, що дозволяє власникам бізнесу брати свіжовироблені надлишки готівки та розміщувати їх в інших місцях.

Багато інвесторів не усвідомлюють, де може допомогти аналіз рентабельності інвестицій DuPont - це те, що дві компанії можуть мати однакову рентабельність інвестицій, але одна може бути набагато кращим бізнесом з набагато меншими ризиками. Це може мати неймовірні наслідки для прибутковості вашого портфеля протягом тривалих періодів часу, оскільки кращий бізнес зможе отримувати більше вільного грошового потоку або доходів власників [32].

Багаточинниковий підхід- це фінансова модель, яка використовує різні фактори у своїх розрахунках для пояснення ринкових явищ або рівноважних цін на активи. Багатофакторна модель може бути використана для пояснення або окремим цінним папером, або портфеля цінних паперів. Це робиться шляхом порівняння двох або більше факторів для аналізу взаємозв'язків між змінними та результатом роботи.

Ключові позначки фінансової моделі:

- Це стратегія фінансового моделювання, при якій для аналізу та пояснення цін на активи використовуються різні фактори.
- Багатофакторні моделі виявляють, які фактори мають найбільший вплив на ціну активу.
- Багатофакторні портфелі можуть бути побудовані за допомогою різних методів: між секційного, комбінаційного та послідовного моделювання.
- Бета-версія цінного паперу вимірює систематичний ризик цінного паперу щодо загального ринку.
- Французька трифакторна модель — це добре відомий інструмент, який спирається на модель ціноутворення на капітал, яка фокусується виключно на факторі ринкового ризику, включаючи фактори розміру та вартості.

Багатофакторні моделі використовуються для побудови портфелів з певними характеристиками, наприклад, ризику, або для відстеження індексів. При побудові багатофакторної моделі важко вирішити, скільки і які фактори включати. Крім того, моделі оцінюються за історичними цифрами, які можуть не точно передбачити майбутні значення.

Багатофакторні моделі також допомагають пояснити вагу різних факторів, що використовуються в моделях, вказуючи, який фактор має більший вплив на ціну активу.

Оцінка ефективності діяльності на основі концепції Performance Management (управління результатами), визначається як офіційна та продуктивна процедура вимірювання праці та результатів працівника на основі його службових обов'язків. Він використовується для оцінки величини доданої вартості працівника з точки зору збільшення доходу від бізнесу у порівнянні з галузевими стандартами та загальною рентабельністю інвестицій працівника (ROI).

Усі організації, які навчились мистецтву "перемагати зсередини", зосередившись на своїх співробітниках, покладаються на систематичний

процес оцінки ефективності, щоб регулярно вимірювати та оцінювати результати діяльності співробітників. В ідеалі працівники щорічно оцінюються на ювілеях своїх робіт, на основі яких вони або підвищуються, або отримують відповідний розподіл підвищення зарплати. Оцінка результативності також відіграє безпосередню роль у забезпеченні періодичного зворотного зв'язку з працівниками, таким чином, щоб вони були більш обізнаними щодо своїх показників ефективності.

Мета такої оцінки:

- Періодична оцінка роботи — це звітність працівника від його / її керівника, яка підтверджує роботу, яку він / вона виконала за певний час, і можливості для вдосконалення.
- Роботодавець може надати постійний зворотний зв'язок про сильні сторони працівника та прагнути до вдосконалення в тих сферах, над якими працівникам потрібно працювати.
- Це інтегрована платформа як для працівника, так і для роботодавця, щоб досягти спільної точки зору щодо того, що, на їх думку, відповідає якійсь роботі. Це допомагає поліпшити спілкування, що, як правило, призводить до кращих і точніших показників команди й, отже, до покращення результатів роботи.
- Метою всього цього процесу оцінки ефективності є вдосконалення функціонування команди або організації для досягнення більш високого рівня задоволеності споживачів.
- Менеджер повинен регулярно оцінювати члена своєї команди, а не раз на рік. Таким чином, команда може запобігати новим і несподіваним проблемам постійною роботою, що робиться для підвищення компетентності та ефективності.
- Керівництво організації може проводити часті тренінги та підвищення кваліфікації працівників на основі областей розвитку, визнаних після сесії оцінки результатів діяльності.

- Керівництво може ефективно управляти командою та проводити розподіл продуктивних ресурсів після оцінки цілей та встановлених стандартів ефективності.

- Регулярне оцінювання результатів роботи може допомогти визначити масштаби зростання кар'єри працівника та рівень мотивації, з якою він / вона сприяє успіху організації.

- Оцінка результативності дозволяє працівникові зрозуміти, де він / вона перебуває у порівнянні з іншими в організаціях.

Компанії різних галузей працюють у дуже складних, невизначених та динамічних сучасних соціальних та економічних умовах. Формування світового інформаційного ринку, де ви можете отримати майже миттєвий доступ до інформації про будь-який товар, будь-якого постачальника у всіх регіонах світу спричинили різке посилення конкуренції між суб'єктами господарювання. Інерційна організація управління бізнесом з жорсткою структурою не дозволяє швидко реагувати на постійно мінливі вимоги ринку. Основною умовою сталого розвитку в конкурентній боротьбі є здатність суб'єкта господарювання до довгострокового бачення та послідовного впровадження різних інновацій в асортименті товарів та послуг, менеджменті, технологіях тощо. Для досягнення конкурентної переваги підприємство повинно бути кращим за своїх конкурентів не лише з точки зору всіх бізнес-процесів, але й загальної ефективності. Чітка стратегія, виражена в цілях та показниках бізнес-процесів, повинна бути спрямована на задоволення очікувань споживачів та акціонерів (інвесторів). Цей підхід від загального до конкретного (зверху вниз) виявляє абсолютно нові бізнес-процеси, в яких і завдяки яким компанія зможе досягти досконалості.

Дослідницька робота може бути корисною для навчальних закладів, провідних центрів підготовки та перепідготовки кадрів в галузі економіки та управління, а також самих підприємців для створення системи оцінки ефективності стратегії підприємства [33].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ СТРАТЕГІЙ ІНТЕНСИВНОГО РОСТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КИЇВГУМА»

2.1. Маркетингова характеристика підприємства ТОВ «Київгума»

ТОВ «Київгума» – це компанія, яка спеціалізується на виготовленні виробів з гуми, латексу, силікону та пластмаси. Штаб-квартира знаходиться за адресою: вул. Олега Онікієнка 127, м. Бровари [25]. Виробничі потужності підприємства розташовані в місті Бровари, вул. Кутузова, 127.

Історія підприємства бере свій початок в 1930 р. Завдяки багаторічному досвіду, постійному розвитку, оновленню технології і виробничої бази, на сьогоднішній день ТОВ "Київгума" є підприємством державного масштабу, лідером в своїй галузі. Підприємство виробляє понад 3,5 тисячі найменувань продукції з гуми, латексу, силікону, ПВХ та ТЕР для всіх галузей промисловості і народного господарства. Виробництво ТОВ "Київгума" відповідає вимогам міжнародних стандартів якості TUV SUD ISO 9001:2008 та TÜV Austria EN ISO 13485:2012. ТОВ "Київгума" - сучасне підприємство державного масштабу, має багаторічну історію і на сьогоднішній день є лідером у своїй галузі. Продукція підприємства має попит не лише в Україні, але і в країнах СНД і за кордоном.

Чисельність персоналу сягає 450 осіб. Компанія виготовляє продукцію у межах 4 виробничих цехів. «Київгума» у своїй виробничій потужності має проектно-конструкторський відділ та експериментальну лабораторію фізико-механічних та хіміко-аналітичних випробувань матеріалів і виробів. Загальна територія зі складськими приміщеннями займає площу більше 21 тис. кв. м.

Компанія виробляє понад 2,5 тис. найменувань продукції для всіх галузей промисловості, в т.ч. дитяча група товарів, медичні вироби з гуми та латексу, для нафтогазової промисловості, залізничних колій, автотранспорту, вироби для сільського господарства, засоби індивідуального захисту,

формові і неформові ГТВ і багато інших виробів. Є своя акредитована лабораторія, де можливе виготовлення продукції будь-якого складу.

Асортимент продукції нараховує безліч як формових виробів: техпластини, кільця, манжети, сходинки, різні вироби побутового та сільськогосподарського призначення, так і неформових: ущільнювачі, профілі, прокладки, прогумовані полотна, трубки, шнури та ін. Також «Київгума» пропонує широкий асортимент продукції медичного призначення та товарів для дітей.

Основне виробництво налічує 4 виробничі цехи (з різними ділянками виробництва), кожен з яких має самостійний технологічний процес і виробляє свій асортимент гумотехнічних виробів. Виробничі цехи укомплектовані найкращим сучасним обладнанням.

На сьогоднішній день підприємство виробляє понад 150 найменувань сирих гумових сумішей. За допомогою автоматичного мультидозатора при виробництві сумішей дотримуються всі пропорції необхідних інгредієнтів, що забезпечує стабільну якість суміші. Суміші виробляються вальцьовані, у вигляді листів або смуг, і каландровані – шириною до 900 мм і товщиною від 0,6 мм до 5 мм.

У підготовчому цеху працює каландрувальна лінія і барабанний вулканізатор для безперервної вулканізації.

На барабанному вулканізаторі є можливість виробляти вулканізовані полотна (техпластини) калібром від 0,8 мм до 5 мм, прогумовані тканини і мембранне полотно шириною до 1 м. Виробничі потужності дозволяють випускати до 10 т полотна на місяць.

На підприємстві «Київгума» існує велика кількість екструдерів. Гумові ущільнювачі виготовляються з сумішей як чорного кольору, так і кольорових. Основні типи полімерів (каучуку): EPDM, NBR, SBR і багато інших. На виробництві діють три сучасні лінії безперервної вулканізації німецької фірми «Rubicon» для виготовлення виробів з гуми, силікону, ТЕП і ПВХ.

Контроль геометричних розмірів всіх неформових виробів здійснюється за допомогою проектора «Montech» (Німеччина), а нанесення на профілі технічної інформації про виріб – за допомогою принтера «Leibinger» (Німеччина – Польща).

«Київгума» щомісяця освоює виробництво понад 30-ти нових неформових виробів (ущільнювачів), які використовуються в різних галузях промисловості: будівництві, сільському господарстві, автомобільній промисловості, побуті і т.д. Виробничі потужності дозволяють виробляти до 1 тис. тонн ущільнювачів на рік.

Формові вироби виготовляють за допомогою прес-форм методом прямого формування або лиття під тиском в прес-форму.

У своїй роботі «Київгума» використовує понад 40 пресів різних видів: «компресійні», «вакуумні», «ливарні». Підприємство має можливість виробляти більше 2 тис. тонн формових виробів на рік.

Латексна ділянка має свою підготовчу ділянку, де з натурального латексу готуються суміші із заданими параметрами для подальшого умочування виробів різних форм.

У робочому стані знаходяться 10 термопластавтоматів, як вітчизняного виробництва, так і від азійських виробників.

Використовуються пресформи холодноканалні і гарячочанальні з об'ємом упорскування від 63 см³ до 125 см³. На ротаційних машинах виробляються балонні вироби різної форми з ПВХ.

Виготовленням оснастки на підприємстві займається ділянка виробництва і ремонту оснастки, яка виготовляє прес-форми будь-якої складності і конфігурації за технічними параметрами Замовника. На ділянці працюють електроерозійні верстати. Діаметр дроту верстата від 0,25 мм. Дане обладнання дозволяє виготовляти деталі розміром до 300 мм, висотою – від 0,5 мм до 180 мм. Максимальна вага деталі – до 50 кг.

Виробництво штамсів і прес-форм здійснюється на фрезерних обробних центрах DOOSAN (Корея) і С-Тек (Тайвань). На них можлива

обробка поверхні заготовки висотою від 5 мм до 400 мм, розмірами до 600x400 мм. Максимальна вага заготовки – до 350 кг. Точність обробки – до 2 мікрон.

У структурі Компанії успішно функціонує проектно-конструкторський відділ, в якому працюють кваліфіковані фахівці. Для проектування оснащення на підприємстві використовується сучасне програмне забезпечення «Компас», Solidworks, Simatron E, яке дозволяє проектувати оснастку будь-якої складності, 3D-моделі і т.д.

На підприємстві діє лабораторія фізико-механічних і хіміко-аналітичних випробувань матеріалів і виробів, акредитована Національним агентством України на компетентність, відповідно до вимог ДСТУ ISO \ ІЕС 17025: 2006 (ISO / ІЕС 17025: 2005).

Випробування проводять на всіх етапах виробництва, від гумових сумішей до готових виробів. Лабораторія укомплектована необхідним обладнанням, засобами вимірювань, нормативною документацією і кваліфікованим персоналом для здійснення повного комплексу робіт. Під вимоги замовника фахівці лабораторії можуть розробити необхідний склад гумової суміші, щоб готовий виріб відповідав всім показникам (твердість, відносне подовження, міцність, стиранність, озоностійкість, морозостійкість тощо).

На підприємстві впроваджено системи управління якістю та управління безпекою, засновані на міжнародних стандартах. На сьогоднішній день, ТОВ «КИЇВГУМА» має міжнародні сертифікати відповідності TUV SUD ISO 9001 і TÜV Austria EN ISO 13485.

ТОВ «Київгума» здобула перемогу в номінації «Високі стандарти ведення бізнесу» та отримала премії від Спілки українських підприємців - СУП-2019.

Ця подія позиціонується як щорічна відзнака найбільш успішних компаній України. Експерти відзначили, що саме ТОВ «Київгума» ідеально дотримується стандартів комплаєнсу та доброчесності. Тим самим Спілка

українських підприємців вкотре підтвердила, що підприємство заслужено користується такою високою довірою як українських, так і іноземних партнерів та споживачів.

Підприємство «Київгума» реалізує свій товар під такими асортиментними групами:

ТОВ «Київгума» - виробниче підприємство, номенклатурний ряд якого включає гумовотехнічні вироби різного призначення для:

- агропромислового комплексу;
- будівельних і залізничних робіт;
- спорту і відпочинку;
- засоби індивідуального захисту;
- різні профілі, кільця ущільнювачів, манжети для гідравлічних пристроїв, техпластини, трубки вакуумні, вали обгумовані, кулі гумові та інше.

Галузь виробництва гумових виробів має багато особливостей та все більше набуває ознак важливої галузі індустрії.

Полімери застосовуються практично в усіх напрямках матеріального виробництва й невиробничої сфери у зв'язку з їх хіміко-фізичними властивостями.

Стабільно зростає попит на готові вироби з полімерних матеріалів з боку найважливіших галузей-споживачів: будівництва, залізничного та автомобільного транспорту, сільського господарства, медицини, сфери спорту, охорони здоров'я, індивідуального захисту та ін. Для промисловості полімерних виробів у світовому масштабі характерні випереджальні темпи розвитку, швидке впровадження у виробництво досягнень науки й техніки, постійне оновлення асортименту продукції, що випускається. Українська хімічна промисловість є експортно-орієнтованою.

Основними експортними продуктами є мінеральні добрива та неорганічна хімія, основними імпортованими продуктами - полімери та пластмаси. У минулих роках спостерігався спад обсягів випуску гумових

виробів, який був обумовлений зниженням платоспроможного попиту, валютними ускладненнями (нестабільність та непрогнозованість валютного курсу гривні) у сфері імпортих закупівель сировини і напівсировини. Проте частина підприємств-товаровиробників з усталеними довготривалими збутовими зв'язками, накопиченими товарними запасами сировини та високим рівнем конкурентоспроможності продукції змогли зберегти протягом цього періоду стабільний рівень завантаження виробничих потужностей та обсягів реалізації.

Розглянемо виробництво продукції у динаміці, табл.2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції в натуральному виразі, шт.		Відхилення	
	2018	2019	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Товари медичного призначення	4656	5666	1010	21,7
Пробки	6456	5745	-711	-11,0
Сільгосптехніка	656	555	-101	-15,4
Засоби захисту	7536	14768	7232	96,0
Формова гумотехніка	5656	6766	1110	19,6
Неформова гумотехніка	4557	5223	666	14,6
Сира гума	456	564	108	23,7
Вироби з силікону	4566	2464	-2102	-46,0
Техпластина	564	545	-19	-3,4
Спортивні Товари	675	456	-219	-32,4
Господарчі Товари	3456	6433	2977	86,1
Вироби ТЕП і ПВХ	6768	3453	-3315	-49,0
Інше	656	434	-222	-33,8

Проаналізувавши дані, можемо зробити висновок, що динаміка виробництва продукції ТОВ «Київгума» відрізняється від 2018, ситуація в компанії неоднозначна. Пробки, сільгосп. техніка, вироби з силікону, спортивні товари компанія почала виробляти у меншій кількості, але

підвищила випуск засобів захисту, товарів медичного призначення, господарчих товарів.

Проаналізуємо структуру асортименту продукції, дані наведено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2018	2019	2018	2019	
Товари медичного Призначення	19850,6	200312,4	56,68	58,48	1,8
Пробки	67292,9	70893,1	20,06	19,87	-0,19
Сільгосптехні КА	7071,3	7187	2,03	2,09	0,06
Засоби Захисту	17200,7	18996,4	5,38	5,08	-0,30
Формова Гумотехніка	5932,4	5823,8	1,65	1,75	0,10
Неформова Гумотехніка	22766,4	24496,6	6,93	6,72	-0,21
Сира гума	2191,1	2312,9	0,65	0,65	-
Вироби з Силікону	3217,8	3006,8	0,85	0,95	0,10
Техпластина	3188	4093,1	1,16	0,94	-0,22
Спортивні Товари	197,03	249,3	0,07	0,06	-0,01
Господарчі Товари	1059,8	1455,4	0,41	0,31	-0,10
Вироби ТЕП і ПВХ	8117,9	12835,5	3,63	2,4	-1,23
Інше	2406,5	1744,4	0,50	0,70	0,20
Разом	160492,43	353406,7	100	100	-

Можемо зробити висновок, що у структурі асортименту найбільшу питому вагу складає асортиментна група «Товари медичного призначення», вона складає майже 60%. На другому місці асортиментна група «Пробки», складає близько 20%. Всі інші асортиментні групи мають незначну питому вагу.

У минулому році відбувався спад обсягів випуску гумових виробів, що обумовлено зниженням платоспроможного попиту, валютними ускладненнями у сфері імпорتنих закупівель сировини і напівсировини. Але значна частина підприємств з усталеними довготривалими збутовими

зв'язками, накопиченими товарними запасами сировини та високим рівнем конкурентоспроможності продукції змогли зберегти протягом цього періоду стабільний рівень завантаження виробничих потужностей та обсягів реалізації.

Замовниками продукції ТОВ «Київгума» - Укрзалізниця, Київський метрополітен, Укртрансгаз, енергопостачальні компанії та міськводоканали, українські заводи, які випускають автобуси.

Каналами збуту є: торгівельні мережі :«Епіцентр», «Нова Лінія», «Ашан», «Розетка», «Космо», «Велика Кишеня», «Європлюс», «Караван», оптова торгівля (дистрибуція), мережа регіональних представників, прямі продажі (база контрагентів - більше 17 500 компаній).

Географія реалізації продукції - Україна з долею виробництва - 52.5% та експорт - 47.5% (Азербайджан, Вірменія, Білорусь, Грузія, Казахстан, Латвія, Молдова, Німеччина, Росія, Узбекистан, Туркменістан).

До основних видів продукції ТОВ «Київгума», представлених на ринку належать:

1. Медичні вироби (грілки, кружка Есмарха №1, 2, 3, джгут Есмарха, бинт Мартенса, клейонка підкладна гумо-тканева, трубки тощо)
2. Дитячі товари (пляшки для годування, соски-пустушки латексні, молочні, силіконові, ланцюжки для сосок, футляри для сосок, комплекти щіток, комплекти для прийому ліків, комплекти для годування дітей, масажери для десен тощо)
3. Засоби індивідуального захисту (калоші діелектричні, килими діелектричні, рукавиці діелектричні, захисні тощо)
4. Товари для промисловості (техпластини ТМКЩ, МБС, суміші гумові, ущільнювачі гумові для віконних систем, вироби для автомобільного транспорту, сільського господарства, вироби для обладнання харчової промисловості тощо)

Визначемо основних конкурентів ТОВ «Київгума».

ТОВ «Екотех плюс» - це підприємство, яке виготовляє пластикові товари, в основному спеціалізується:

- Виробництво гумових шин, покришок та камер
- Збір безпечних відходів
- Електромонтажні роботи
- Інші будівельно-монтажні роботи
- Технічне обслуговування та ремонт автотransпортних засобів
- Оптова торгівля деталями для автотransпортних засобів
- Роздрібна торгівля деталями для автотransпортних засобів

ТОВ «Гамма Флекс» - підприємство яке виробляє: упаковки рулонні: для побутової хімії, для ґрунту і добрив, групова, для заморожених продуктів і напівфабрикатів, для молочних продуктів, для сипучих продуктів. Пакети bag-in-box. Пакети під замовлення: поліетилен високого тиску, поліетилен низького тиску, пакети з нанесенням друку до 8-ми кольорів. Спеціальну упаковку: вікет-пакети для упаковки курки, хліба з круглим дном.

В основному спеціалізується:

- Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів
- Виробництво пластмас у первинних формах
- Виробництво гумових шин, покришок та камер
- Виробництво гумових виробів
- Виробництво тари з пластмас
- Виробництво інших виробів з пластмас
- Виробництво та оброблення інших скляних виробів

ТОВ «Івано-Франківський шиноремонтний завод» - підприємство яке спеціалізується на :

- Виробництво гумових шин, покришок та камер
- Виробництво гумових виробів
- Виробництво інших готових страв

Проаналізуємо основні показники роботи компанії ТОВ «Київгума» за 2018-2019 роки, дані наведено в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	346698	353443	6745	1,9
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	248169	264078	15909	6,4
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	46846	59165	12319	26,3
4. Витрати на збут	тис. грн.	14828	18234	3406	22,9
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	309843	341477	31634	10,2
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	36855	11966	-24889	-67,5
7. Прибуток чистий	тис. грн.	3718	-4845	-8563	x
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	89,37	96,61	7,24	8,1
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	1,07	-1,37	-2,44	x
10. Рентабельність продукції	%	11,89	3,50	-8,39	x

Дослідивши фінансові показники ТОВ «Київгума», можемо зробити висновок, що у підприємства, порівнюючи з 2018 роком, спостерігається підвищення чистого доходу на 1,9%. Собівартість підвищилась на 6,4%, повні витрати на виробництво та реалізацію збільшилися на 10,2% , при цьому збільшилися витрати на 1 грн на 8,1 %. В загальному, у діяльності ТОВ «Київгума» спостерігаються зміни у гіршу сторону, компанії потрібно шукати методи підвищення основних показників.

2.2. Аналіз складових за допомогою матриці Ансоффа

Матриця І. Ансоффа допоможе використати можливі стратегії в умовах розширення ринку. Матриця "продукт – ринок" І. Ансоффа показує, положення на ринку та шлях направлення своєї зусиль на:

- більш глибоке впровадження існуючого товару на існуючий ринок;
- розширення рамок ринку із існуючими товарами на нових ринках;
- впровадження нових товарів на існуючих ринках;
- диверсифікації нових товарів на нових ринках.

Матриця І. Ансоффа наведена в табл. 2.4 .

Таблиця 2.4

Матриця І. Ансоффа для ТОВ «Київгума»

Товар/ринок	Старий товар	Новий товар
Старий ринок	Стратегія проникнення на ринок <ul style="list-style-type: none"> - Розширення ринкової частки шляхом активізації рекламної діяльності - Збільшення кількості продажів, шляхом створення програм лояльності для покупців - Відкриття нових можливостей використання продукції для клієнтів 	Стратегія розвитку товару <ul style="list-style-type: none"> - Пошук нових каналів збуту - Пошук нових сегментів на ринку - Пошук нових каналів збуту на експорт
Новий ринок	Стратегія розвитку ринку <ul style="list-style-type: none"> - Модернізація , підвищення якості продукції, - Розширення товарного асортименту - Створення нових моделей старого продукту 	Стратегія диверсифікації <ul style="list-style-type: none"> -Просування старого товару -Розширення наявного товарного асортименту -Використання реклами для підвищення збуту

Відповідно, для матриці І. Ансоффа використали такі стратегії:

Стратегія проникнення на ринок – це стратегія, в якій компанія вже присутня на ринку, випуск продукції вже налагоджений.

Запропоновано такі методи проникнення на ринок:

Розширення частки ринку – метод, відносно якого відбудеться введення на ринок нових товарів, розширення асортименту, активізація рекламної діяльності та створення стимулювання збуту, зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції.

Збільшення кількості продажів відбудеться шляхом стимулювання покупців купити товар ТОВ «Київгума». Запровадження єдиної бази даних, через яку покупці зможуть накопичувати бонуси для подальшого виростання.

Відкриття нових можливостей використання продукції для клієнтів це метод, відповідно якого будуть проводитись ярмарки та виставки, щоб донести до клієнтів інформацію про всі можливості використання даних товарів. Такий метод допоможе підвищити обсяги реалізації продукції.

Стратегія розвитку товару допоможе відділу маркетингу проведення ефективної рекламної кампанії та пошук нових каналів збуту.

Пошук нових каналів збуту відбудеться за допомогою залучення нових посередників, задля подальшої реалізації, збільшення співпраці з малим та середнім бізнесом.

Пошук нових сегментів на ринку – це метод, за допомогою якого підприємство буде шукати нових споживачів та доносити інформацію про товар наголошуючи на вигодах, які клієнт отримає після купівлі.

Пошук нових каналів збуту на експорт. Оскільки компанія «Київгума» працює не тільки на ринку B2C, а й на ринку B2B, потрібно шукати нові підприємства для подальшої співпраці з-закордоном.

Стратегія розвитку ринку.

Модернізація та підвищення якості продукції. ТОВ «Київгума» у своїй виробничій діяльності використовує старе обладнання, відповідно потрібно постійно шукати та використовувати нові техніки виробництва продукції.

Розширення товарного асортименту. ТОВ «Київгума» потрібно розробити та ввести новий товар, задля розширення асортименту, підвищення цікавості споживачів до продукції компанії.

Створення нових моделей старого продукту. Компанія має широкий асортимент, деякі товари є досить неактуальними, створення нових моделей допоможе підвищити зацікавленість споживачів до діяльності компанії та збільшить обсяги продажу продукції.

Стратегія диверсифікації найбільш ефективна стратегія але і досить ризикована, оскільки вимагає значних інвестицій. Просування старого товару шляхом вкладення коштів у рекламу, вкладення коштів у випуск нових товарів залучить нових споживачів. Така стратегія обіцяє бути прибутковою.

2.3. Аналіз асортименту за допомогою адаптованої матриці БКГ

Суть портфельного аналізу полягає в оцінюванні ринкових можливостей підприємства, взаємозв'язків між видами його діяльності з метою прийняття рішення щодо того, які види діяльності йому здійснювати, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність і досягти економічного успіху.

На основі даних, наведених у табл. 2.5

Таблиця 2.5

Вихідні дані для побудови адаптованої матриці БКГ за 2018 – 2019 роки

Найменування асортиментних груп	Обсяги продажу, тис грн	
	2018	2019
Пробки	68888,9	70229,1
Формова гумотехніка	6067,2	6185,3
Сира гума	2253,5	2297,4
Вироби з силікону	3293,6	3357,7
Спортивні товари	208,0	212,1
Вироби ТЕП і ПВХ	8320,8	8482,6
Медичні товари	202749,0	206693,5
Сільгосптехніка	7246,0	7387,0
Неформова гумотехніка	23298,1	23751,4
Засоби Захисту	17612,3	17954,9
Техпластина	3259,0	3322,4
Господарчі товари	1074,8	1095,7
Інше	2426,9	2474,1

Визначимо темпи зростання реалізації продукції і питому вагу випуску у 2019 році на основі даних, які наведені у табл. 2.5. Результати представлено наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Найменування продукту	Темпи зростання продажу продукції, %	Питома вага реалізації продукції за 2018 рік, %
	2019	2019
Пробки	101,95	19,87
Формова гумотехніка	101,95	1,75
Сира гума	101,95	0,65
Вироби з силікону	101,95	0,95
Спортивні товари	101,97	0,06
Вироби ТЕП і ПВХ	101,94	2,40
Медичні товари	101,95	58,48
Сільгосптехніка	101,95	2,09
Неформова гумотехніка	101,95	6,72
Засоби захисту	101,95	5,08
Техпластина	101,95	0,94
Господарчі товари	101,94	0,31
Інше	101,94	0,70

Знаходимо середнє арифметичне між мінімальним та максимальним значенням темпів зростання продажу продукції: $(101,97 + 101,94)/2 = 101,96\%$.

Знаходимо середнє арифметичне між мінімальним та максимальним значенням питомої ваги випуску продукції: $(58,48 + 0,06)/2 = 29,27\%$.

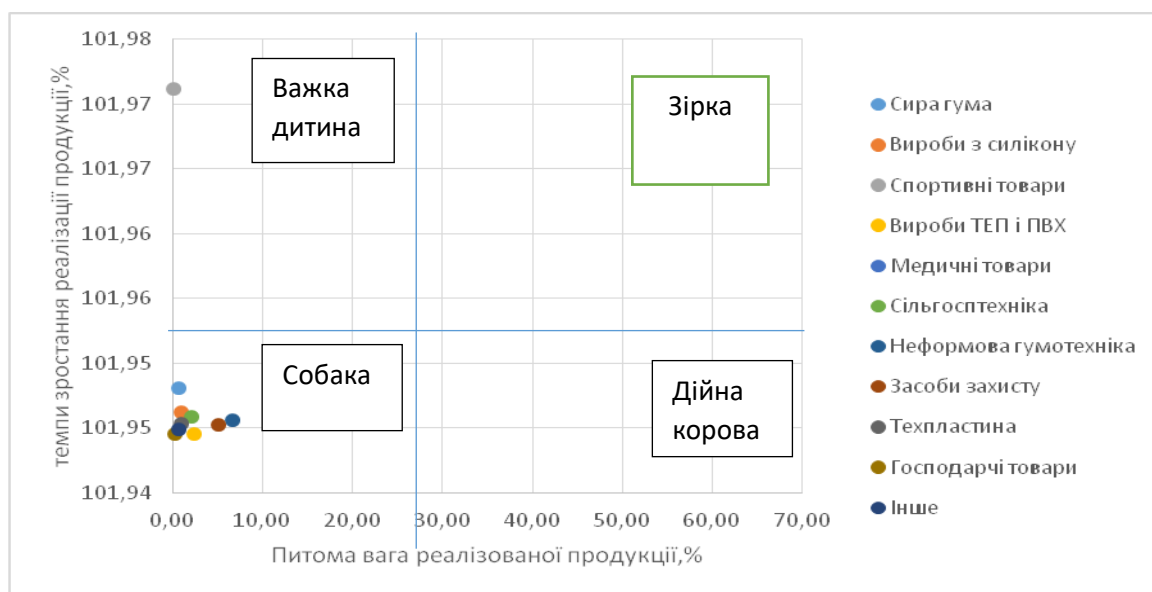


Рис.2.1. Адаптована матриця БКГ за 2019 рік

Відповідно до результатів адаптованої матриці БКГ, можемо зробити висновок, що жодна із асортиментних груп не попала до квадранту «Зірка», натомість до квадранту «Важка дитина» потрапила асортиментна група «спортивні товари», це означає, що ці товари приносять багато прибутку та вимагають мало інвестицій. До квадранту «Дійна корова» попала асортиментна група «медичні товари», у такої продукції питома вага реалізованої продукції висока, але темпи зростання повільні, ці товари є перспективними та вимагають вкладення коштів для подальшого переміщення до квадранту «Зірка». До квадранту «Собака» потрапила більша частина асортиментних груп, такі товари не є прибутковими та вимагають багато вкладень, тому підприємству необхідно вживати заходів для подальшого їх розвитку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЇ І МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СКЛАДОВИХ ІНТЕНСИВНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «КИЇВГУМА»

3.1. Розроблення пропозицій та напрямів щодо формування інтенсивного розвитку ТОВ «Київгума»

Маркетингова стратегія інтенсивного розвитку передбачає модифікацію продукції компанії, в основному модифікація націлена на зміну стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії для існуючого кола клієнтів підприємства. Така стратегія пропонує підприємству на існуючому ринку збуту вдосконалений товар та розширює його асортимент.

Дослідивши компанію «Київгума» за допомогою матриці І. Ансоффа було запропоновано:

Розширення частки ринку, тобто введення на ринок нових товарів, розширення асортименту, активізація рекламної діяльності та створення стимулювання збуту, зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції.

Збільшення кількості продажів відбудеться шляхом стимулювання покупців купити товар ТОВ «Київгума». Запровадження єдиної бази даних, через яку покупці зможуть накопичувати бонуси для подальшого виростання. Відкриття нових можливостей використання продукції для клієнтів, відповідно якого будуть проводитись ярмарки та виставки, щоб донести до клієнтів інформацію про всі можливості використання даних товарів.

Стратегія розвитку товару допоможе відділу маркетингу проведення ефективної рекламної кампанії та пошук нових каналів збуту.

Пошук нових каналів збуту відбудеться за допомогою залучення нових посередників, задля подальшої реалізації, збільшення співпраці з малим та середнім бізнесом.

Знаходження нових сегментів на ринку, за допомогою якого підприємство буде шукати нових споживачів та доносити інформацію про товар наголошуючи на вигодах, які клієнт отримає після купівлі.

Знаходження нових каналів збуту на експорт. Оскільки компанія «Київгума» працює не тільки на ринку B2C, а й на ринку B2B, потрібно шукати нові підприємства для подальшої співпраці з-закордоном.

Модернізація та підвищення якості продукції. ТОВ «Київгума» у своїй виробничій діяльності використовує старе обладнання, відповідно потрібно постійно шукати та використовувати нові техніки виробництва продукції.

Розширення товарного асортименту. ТОВ «Київгума» потрібно розробити та ввести новий товар, задля розширення асортименту, підвищення цікавості споживачів до продукції компанії.

Створення нових моделей старого продукту. Компанія має широкий асортимент, деякі товари є досить неактуальними, створення нових моделей допоможе підвищити зацікавленість споживачів до діяльності компанії та збільшить обсяги продажу продукції.

Стратегія диверсифікації найбільш ефективна стратегія але і досить ризикована, оскільки вимагає значних інвестицій. Просування старого товару шляхом вкладення коштів у рекламу, вкладення коштів у випуск нових товарів залучить нових споживачів. Така стратегія обіцяє бути прибутковою.

Дослідивши асортимент за допомогою адаптованої матриці БКГ, проаналізовано, які асортиментні групи потребують значного втручання з боку відділу маркетингу. Основні напрями для формування інтенсивного розвитку ТОВ «Київгума» наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні напрями розвитку ТОВ «Київгума»

Асортиментна група	Напрямок удосконалення	Назва заходу	Очікуваний результат
Медичні товари	Донесення інформації споживачам про товар	Впровадження реклами з метою інформування споживачів	Залучення нових споживачів, підвищення прибутків

1	2	3	4
Спортивні товари	Активізація рекламної діяльності	Впровадження реклами про товар, проведення ярмарок та виставок	Залучення нових споживачів, підвищення прибутків
Гумові вироби	Розширення функціональних властивостей товару	За допомогою реклами розповсюдження інформації про можливості товарів	Залучення нових споживачів, підвищення прибутків
Агропромислові вироби	Спонування споживачів до збільшення обсягів споживання товару	Впровадження реклами з метою інформування про новинки, проведення ярмарок та виставок	Залучення нових споживачів, підвищення прибутків

Отже, після вибору напрямків для формування інтенсивного розвитку ТОВ «Київгума» запропонуємо створення заходу «Створення реклами в мережі інтернет задля запрошення споживачів на виставку-продаж ТОВ «Київгума»»

3.2. Створення рекламного запрошення на виставку-продаж ТОВ «Київгума»

Виставка-продаж – це метод виставкової діяльності, яка поєднує рекламу з продажем товарів та компаніями поглядів покупців. Інтернет сильно впливає на процес ведення бізнесу, підтримує конкурентні позиції компанії. Для правильного використання такого виду комунікації та отримання гарних результатів, підприємства повинні інвестувати ресурси на придбання програмних продуктів, використовувати сучасні методи задля подальшого залучення клієнтів та отримання прибутку

Інтернет-реклама буде таргетованою та охопить споживачів, які цікавились продукцією. Сама реклама буде охоплювати весь асортимент та повідомляти споживача про цікавий захід, на який зможе потрапити кожен бажаючий.

Одним із методів стратегії інтенсивного розвитку підприємства є активізація рекламної діяльності, за допомогою якого споживачі будуть не лише більш проінформовані про асортимент підприємства, а й психологічно прив'язаними до нашого товару, оскільки відома торгова марка викликає більше довіри, аніж незнайомі продукти.

Запропоновано розповсюдити реклами через соціальну мережу Facebook та онлайн-реklamний сервіс Google Ads, який дозволяє рекламодавцям формувати короткі відео або зображення, для охоплення чіткої аудиторії. При цьому, при наведенні на рекламу буде споживачу запропоновано перейти на сайт підприємства та ознайомитись з усіма асортиментними позиціями.



Рис.3.1. Запрошення ТОВ «Київгума»

Реклама буде розміщуватись в пошуку пошукової системи, що відповідає тематиці пошукового запиту, а також на сторінках Facebook. Така реклама буде демонструватись тим споживачам-користувачам, які здійснюють відповідний запит і є досить ефективною.

3.2.1. Розроблення бюджету на маркетинговий захід

Визначивши суть заходу можемо розробити бюджет, прорахувавши витрати ми зможемо дослідити очікуваний вплив на основні показники діяльності підприємства.

Таблиця 3.2

Витрати на рекламу для ТОВ «Київгума»

№	Витрати	Термін використання	Ціна, грн
2	Розповсюдження реклами через Google Ads	Місяць	17500
3	Розповсюдження таргетованої реклами через Facebook	Місяць	13200
4	Разом		30700

Загальні витрати на запропонований захід для ТОВ «Київгума» визначались за допомогою сайтів, які надають дані послуги. Загальна сума витрат становить 30 700 грн.

3.2.2. Визначення очікуваних показників від запропонованого заходу

Використовуючи метод експертних оцінок знайдемо значення чистого доходу, який прогнозується після впровадження заходу, дані наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати методу експертних оцінок

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн	12000	10700	12000	9700	12600	10300	10600

Для перевірки надійності даних з табл. 3.3, визначимо середнє квадратичне відхилення.

Дані для визначення середнього квадратичного відхилення

Експ.	1	2	3	4	5	6	7	$\sum_{i=1}^n$
Обсяги збуту прод. O_i , тис.грн.	12000	10700	12000	9700	12600	10300	10600	77900
Осер	11128,57							-
Відхилення	871,4	-428,6	871,4	-1428,6	1471,4	-828,6	-528,6	
ΔO_2	759387,8	183673,5	759387,8	2040816,3	2165102,0	686530,6	279387,8	6874285,7

Знайдемо середнє арифметичне відхилення

$$O_{сер} = (12000+10700+12000+9700+12600+10300+10600)/7 = 11128,57$$

тис. грн.

Знайдемо середньоквадратичне відхилення

$$a = \sqrt{6874285,7/7} = 990,98$$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів

$$\omega = a/O_{сер} * 100\% = 990,98/11128,57 * 100\% = 8,90\%$$

Розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$. Сукупність думок експертів вважаємо однорідною, оскільки $\omega < 33\%$, відштовхуючись від цього можемо продовжити подальші розрахунки.

Найбільш вірогідний (В) обсяг продаж визначаємо за медіан і визначаємо на рівні 10700грн, як середнє значення ряду

Обсяг продажу за методом медіан

9700 (найменш песимістичне значення)	10300	10600	10700 Середина ряду, (найбільш вірогідне значення)	12000	12000	12600 (найбільш оптимістичне значення)
---	-------	-------	--	-------	-------	---

Розрахуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті проведеного конкурсу

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6$$

$$ОП = (12600 + 4 * 10700 + 9700) / 6 = 10850 \text{ тис. грн}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$10850 / 353443 \times 100\% = 3,06\%$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному році складатиме:

$$353443 + 10850 = 364293 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст змінних витрат у проєктному році:

$$290255,45 * 0,03 = 8707,66 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Приріст повних витрат: } 8707,66 + 30,70 = 8738,36 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати в проєктному році складуть:

$$341477 + 8738,36 = 350215,36 \text{ тис. грн}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році

$$\Delta \text{Пр} = 10850 - 8738,36 = 2111,64 \text{ тис. грн}$$

Прибуток від реалізації продукції в проєктному році складе:

$$11966 + 2111,64 = 14077,64 \text{ тис. грн}$$

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$2111,64 \times (1 - 0,18) = 1731,54 \text{ тис. грн}$$

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

$$-4845 + 1731,54 = -3113,46 \text{ тис. грн.}$$

Проаналізуємо очікувані результати від запропонованого заходу в табл.

3.6

Таблиця 3.6

Очікувані результати від запропонованого заходу

Показники	Значення показника, тис. грн.
1. Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	10850
2. Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	8738,36

1	2
3. Приріст прибутку від реалізації продукції	2111,64
4. Приріст чистого прибутку	1731,54

Проаналізувавши витрати, ми розрахували очікувані результати від запропонованого заходу для ТОВ «Київгума». Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році збільшиться на 10850 тис. грн., Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 8738,36 тис. грн.. Прибуток від реалізації зросте на 2111,64 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 11543,66 тис.грн.

3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Дослідивши очікувані результати від впровадження заходу для ТОВ «Київгума», проведемо аналіз, як це вплинуло на основні показники діяльності підприємства.

Можемо визначити показники рентабельності продукції, рентабельності продаж, витрат на 1 грн чистої виручки.

1. Витрати на 1 гривню чистої виручки

$$350215,36 / 364293 * 100 = 96,13 \text{ коп}$$

2. Рентабельність продукції

$$14077,64 / 350215,36 * 100 = 4,01\%$$

3. Рентабельність продаж

$$-3113,46 / 364293 * 100 = -0,8\%$$

Отримавши дані, побудуємо таблицю основних показників діяльності підприємства з урахуванням впливу запропонованих заходів, дані наведені в табл. 3.7.

**Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні
показники діяльності підприємства**

Показники	Один. виміру	Базове значення	Проектне значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	353443	364293	10850	3,07
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	341477	350215,36	8738,36	2,56
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	11966	14077,64	2111,64	17,65
4. Чистий прибуток	тис. грн.	-4845	-3113,46	1731,54	238,26
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	96,61	96,13	-0,48	-0,50
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-1,37	-0,8	0,57	X
7. Рентабельність продукції	%	3,50	4,01	0,51	X

Дослідивши фінансові показники, можемо зробити висновок, що показник чистого доходу від реалізації ТОВ «Київгума» збільшився на 10850 тис. грн, приріст обсягу склав 3,07 %. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції збільшились на 8738,36 тис. грн, витрати на 1 грн зменшились на 0,48 коп. Рентабельність продукції зросла на 0,51%, а рентабельність діяльності на 0,57%. Відповідно до даних, підприємство завдяки запропонованому заходу значно підвищить свої показники.

ВИСНОВКИ

У першому розділі бакалаврської роботи наведено теоретико-методологічні засади формування та реалізації стратегій інтенсивного росту підприємства. Наведено сутність, види та характеристику стратегій інтенсивного росту. Досліджено етапи формування стратегій інтенсивного росту, визначено методи оцінювання ефективності розвитку підприємства.

Інтенсифікація передбачає розширення в межах чинної галузі бізнесу. Стратегія інтенсивного зростання передбачає збереження нинішньої позиції та розширення поточного товарного ринку для досягнення цілей зростання. Такий підхід є дуже корисним для підприємств, які не повністю використали можливості, що існують у їх поточному домені ринку продуктів. Фірма, яка обирає стратегію активізації, концентрується на своїй основній діяльності та шукає шляхи досягнення своїх цілей зростання внаслідок збільшення обсягу операцій у своєму основному бізнесі.

Інтенсивне зростання фірми може бути здійснено трьома шляхами, а саме: проникнення на ринок, розвиток ринку та розвиток продукції, вперше запропоновані в моделі І. Ансоффа. Стратегія інтенсифікації дотримується тоді, коли на поточному ринку продукції фірми існують адекватні можливості зростання.

У другому розділі бакалаврської роботи виконано аналіз складових стратегій інтенсивного росту на підприємстві ТОВ «Київгума».

Наведено маркетингову характеристику ТОВ «Київгума». Асортимент продукції нараховує безліч як формових виробів: техпластини, кільця, манжети, сходинок, різні вироби побутового та сільськогосподарського призначення, так і неформових: ущільнювачі, профілі, прокладки, прогумовані полотна, трубки, шнури та ін. Також «Київгума» пропонує широкий асортимент продукції медичного призначення та товарів для дітей.

Проаналізувавши дані, можемо зробити висновок, що динаміка виробництва продукції ТОВ «Київгума» відрізняється від 2018, ситуація в

компанії неоднозначна. Пробки, сільгосп. техніка, вироби з силікону, спортивні товари компанія почала виробляти у меншій кількості, але підвищила випуск засобів захисту, товарів медичного призначення, господарчих товарів.

Можемо зробити висновок, що у структурі асортименту найбільшу питому вагу складає асортиментна група «Товари медичного призначення», вона складає майже 60%. На другому місці асортиментна група «Пробки», складає близько 20%. Всі інші асортиментні групи мають незначну питому вагу.

Дослідивши фінансові показники ТОВ «Київгума», можемо зробити висновок, що у підприємства, порівнюючи з 2018 роком, спостерігається підвищення чистого доходу на 1,9%. Собівартість підвищилась на 6,4%, повні витрати на виробництво та реалізацію збільшилися на 10,2% , при цьому збільшилися витрати на 1 грн на 8,1 %. В загальному, у діяльності ТОВ «Київгума» спостерігаються зміни у гіршу сторону, компанії потрібно шукати методи підвищення основних показників.

Проаналізовано складові за допомогою матриці І. Аннософа. Запропоновано розширення частки ринку, тобто введення на ринок нових товарів, розширення асортименту, активізація рекламної діяльності та створення стимулювання збуту, зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції. Збільшення кількості продажів відбудеться шляхом стимулювання покупців купити товар ТОВ «Київгума». Запровадження єдиної бази даних, через яку покупці зможуть накопичувати бонуси для подальшого виростання. Відкриття нових можливостей використання продукції для клієнтів, відповідно якого будуть проводитись ярмарки та виставки, щоб донести до клієнтів інформацію про всі можливості використання даних товарів. Стратегія розвитку товару допоможе відділу маркетингу проведення ефективною рекламної кампанії та пошук нових каналів збуту. Пошук нових каналів збуту відбудеться за допомогою залучення нових посередників, задля подальшої реалізації, збільшення

співпраці з малим та середнім бізнесом. Знаходження нових сегментів на ринку, за допомогою якого підприємство буде шукати нових споживачів та доносити інформацію про товар наголошуючи на вигодах, які клієнт отримає після купівлі. Знаходження нових каналів збуту на експорт. Оскільки компанія «Київгума» працює не тільки на ринку B2C, а й на ринку B2B, потрібно шукати нові підприємства для подальшої співпраці з-за кордоном. Модернізація та підвищення якості продукції. ТОВ «Київгума» у своїй виробничій діяльності використовує старе обладнання, відповідно потрібно постійно шукати та використовувати нові техніки виробництва продукції. розширення товарного асортименту. ТОВ «Київгума» потрібно розробити та ввести новий товар, задля розширення асортименту, підвищення цікавості споживачів до продукції компанії. Створення нових моделей старого продукту. Компанія має широкий асортимент, деякі товари є досить неактуальними, створення нових моделей допоможе підвищити зацікавленість споживачів до діяльності компанії та збільшить обсяги продажу продукції. Стратегія диверсифікації найбільш ефективна стратегія але і досить ризикована, оскільки вимагає значних інвестицій. Просування старого товару шляхом вкладення коштів у рекламу, вкладення коштів у випуск нових товарів залучить нових споживачів.

Досліджено асортимент за допомогою адаптованої матриці БКГ задля подальшого знаходження товарів, на які потрібно звернути увагу підприємству.

Відповідно до результатів адаптованої матриці БКГ, можемо зробити висновок, що жодна із асортиментних груп не попала до квадранту «Зірка», натомість до квадранту «Важка дитина» потрапила асортиментна група «спортивні товари», це означає, що ці товари приносять багато прибутку та вимагають мало інвестицій. До квадранту «Дійна корова» попала асортиментна група «медичні товари», у такої продукції питома вага реалізованої продукції висока, але темпи зростання повільні, ці товари є перспективними та вимагають вкладення коштів для подальшого

переміщення до квадранту «Зірка». До квадранту «Собака» потрапила більша частина асортиментних груп, такі товари не є прибутковими та вимагають багато вкладень, тому підприємству необхідно вживати заходів для подальшого їх розвитку.

У третьому розділі бакалаврської роботи розроблено пропозиції та маркетингові заходи щодо формування складових інтенсивного розвитку ТОВ «Київгума».

Маркетингова стратегія інтенсивного розвитку передбачає модифікацію продукції компанії, в основному модифікація націлена на зміну стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії для існуючого кола клієнтів підприємства. Така стратегія пропонує підприємству на існуючому ринку збуту вдосконалений товар та розширює його асортимент.

Запропоновано створити інтернет-запрошення на виставку-продаж ТОВ «Київгума». Інтернет-реклама буде таргетованою та охопить споживачів, які цікавилися продукцією. Сама реклама буде охоплювати весь асортимент та повідомляти споживача про цікавий захід, на який зможе потрапити кожен бажаючий.

Запропоновано розповсюдити реклами через соціальну мережу Facebook та онлайн-рекламний сервіс Google Ads, який дозволяє рекламодавцям формувати короткі відео або зображення, для охоплення чіткої аудиторії. При цьому, при наведенні на рекламу буде споживачу запропоновано перейти на сайт підприємства та ознайомитись з усіма асортиментними позиціями.

Загальні витрати на рекламу складають 30 700 грн. Проаналізувавши витрати, ми розрахували очікувані результати від запропонованого заходу для ТОВ «Київгума». Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році збільшиться на 10850 тис. грн., Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 8738,36 тис. грн.. Прибуток від реалізації зросте на 2111,64 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 11543,66 тис.грн.

Дослідивши фінансові показники, можемо зробити висновок, що показник чистого доходу від реалізації ТОВ «Київгума» збільшився на 10850 тис. грн, приріст обсягу склав 3,07 %. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції збільшились на 8738,36 тис. грн, витрати на 1 грн зменшились на 0,48 коп. Рентабельність продукції зросла на 0,51%, а рентабельність діяльності на 0,56%. Відповідно до даних, підприємство завдяки запропонованому заходу значно підвищить свої показники.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по курсу, учебная программа М., 2004. 414 с.
2. Белова Т. Г. Маркетингові дослідження : конспект лекцій. К. : НУХТ, 2010. 131с.
3. Бурцева Т. А. Управление маркетингом : учебное пособие: Экономистъ, 2003. 271 с.
4. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства.2003. № 3. С. 22-31.
5. Веснін В.Р. Стратегічне управління. М: ТК Велбі, Вид-во Проспект, 2004.
6. Винокуров В. И. Основные термины и определения в сфере инноваций. 2005. № 4. С. 6-21
7. Виханский О.С. Стратегічне управління: Підручник. 2-е вид., М.: Гардарика, 1999. 296 с.
8. Гарінов В. А., Харченко В. Л. Стратегічний менеджмент. М.: ИНФРА-М,2005.
9. Гольдштейн Г. Я., Катаев А. В. Маркетинг: учебное пособие для магистрантов URL: <http://mirtshb.com/d/234910/d/marketing> (дата звернення 15.06.2021)
10. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності.Тернопіль: Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15–19.
11. Дідченко О. І. Сутність поняття «інноваційний розвиток» підприємства.*Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2015. № 2. С. 36-41.
12. Дорофеев В.Д., А.Б. Зубков Маркетинг в управлении организации : монография Изд. ПГУ, Пенза, 2001. 108 с.

13. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/46.pdf (дата звернення 15.06.2021)
14. Єфремов В. С. Стратегія бізнесу. М.: Изд-во «Финпресс», 1998
15. Єфремов О. С. Взаємозв'язок основних елементів стратегії інноваційного розвитку підприємства . 2012. № 1. С. 228–233.
16. Зазыкин В. Г. Психология и акмеология лидерства: монография М.: ЭЛИТ, 2010. 304 с.
17. Ілляшенко С. М., Маркетинг. Бакалаврський курс : конспект. С. 64-66.
18. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2010. 304 с.
19. Колпаков В.М. Управление развитием персонала: Учеб. пособие для студентов вузов. К.: МАУП, 2006. 712 с.
20. Корнух О. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (дата звернення 15.06.2021)
21. Котлер Ф. Основы маркетингу. Пер. з англ. М.: Прогрес, 1993.
22. Краткий экономический словарь.М. : Институт новой экономики, 2001. 1088 с
23. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навч. посібник / К.: Кондор, 2006. 292 с.
24. Кузьмина Е.Е. Маркетинг образовательных услуг: учебное пособие для магистров. М.: Юрайт, 2012. 330 с
25. Кузьмін О. Є. Значення планування в процесі менеджменту *НАУКОВИЙ ВІСНИК НЛТУ України* : Збірник науково-технічних праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2011.Вип. 21.09. С. 150-156.
26. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива С.Пб.: Наука, 1996. 589 с.

27. Маркова А. К. Психология профессионализма. М.: Международный гуманитарный фонд Знание, 1996. 312 с.
28. Михалева Е. П. Маркетинг : конспект лекций. М.: 2010. 224 с.
29. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 15.06.2021)
30. Офіційний сайт ТОВ «Київгума». URL: <https://kievguma.ua/ua/> (дата звернення 18.05.2021)
31. Полінкевич О. Критерії розмежування понять «інновації», «інноваційний процес» та «інноваційний розвиток підприємства» в новій економіці: Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 4. С. 31-36.
32. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства: Навч. посіб. Х.: ХДЕУ, 2002. 640 с.
33. Практикум з менеджменту: Навч. посіб. К.: МАУП, 2006 Ч. 2. 178 с.
34. Про зовнішньоекономічну діяльність [Електронний ресурс] : закон України [затверджено Верховною Радою УРСР 16 квітня 1991 р. № 959-ХІІ] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/959-12> – Назва з екрану.
35. Прокопенко О. В., Троян М. Ю. Поведінка споживачів: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2008. 176 с.
36. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2000. 285 с.
37. Рославцев Д. М. Проектний аналіз: функціональні аспекти реалізації проектів транспортних систем і логістики: навч. посібник. Х.: ХНАМГ, 2013. – 217 с.
38. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. / К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
39. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка. 2006. 390 с.

40. Сост. Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2005. 386 с
41. Стратегія менеджменту: 5 факторів успіху М.: АТ «Інтерексперт», Економіка, 1995.
42. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
43. Теоретико-методичні аспекти визначення сутності поняття ринку. URL: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/ (дата звернення 15.06.2021).
44. Томпсон А.А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент. М.: Банки і Біржі, Юніті, 1998.
45. Тоцький В.І., Лаврененко В.В. Організаційний розвиток підприємства: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2005. 247 с.
46. Фатхутдінов Р.А. Стратегічний менеджмент. М.: ЗАТ «Бізнес - школа« Інтел-Синтез », 1998.
47. Чернуха Н. М. Оцінка сформованості професійно значущих якостей студентів-випускників спеціальності «Управління персоналом та економіка праці. Київ. 2016. Вип. 5. С. 56 - 62.
48. Эренберг Р. Дж., Смит Р. С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1996.
49. Яшин С.Н. Некоторые аспекты методологии портфельного анализа. 2006. №2. С. 24–27.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати ТОВ «Київгума» за 2018-2019 роки в тис. грн.

Таблиця А.1

Стаття	Код радка	Код за ДКУД 1801003	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	353 443	346 698
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписки, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховувачів	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховувачів у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(264 078)	(248 169)
Чисті повеселі збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	89 365	98 529
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховувачів в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	92 280	91 021
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, визначених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(39 165)	(46 846)
Витрати на збут	2150	(18 234)	(14 828)
Інші операційні витрати	2180	(89 560)	(104 375)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	14 686	23 501
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	54	56

Інші доходи	2240	14 660	9 150
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(18 911)	(16 918)
Витрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(15 298)	(11 248)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	4 541
збиток	2295	(4 809)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-36	-823