

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу

«До захисту в ЕК»
Директор інституту(декан факультету)
_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 20__ р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Петухова О.
(підпис)

М.
(прізвище та ініціали)
«___» _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

Зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Визначення маркетингових можливостей розвитку підприємства»

Виконала: здобувач 5 курсу, групи ЗМА-5-3

_____ Козінцева Валерія Олександрівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник _____ Петухова Ольга Михайлівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.
Здобувач _____
(підпис)

Київ – 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.

«19» жовтня 2020 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Козінцева Валерія Олександрівна

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

1. Тема роботи: «Визначення маркетингових можливостей розвитку підприємства» керівник проекту (роботи) Петухова О. М., завідувач кафедри маркетингу (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання) затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.10.2020 р. № 843-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 23.12.2020 року.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні та методичні основи дослідження маркетингових можливостей розвитку підприємства. Розділ 2 .Визначення та оцінювання можливостей розвитку ТОВ «Наdejда Л». Розділ 3. Розроблення рекомендацій щодо реалізації маркетингових можливостей стратегічного розвитку ТОВ «Наdejда Л».
5. Перелік графічного матеріалу Класифікація стратегій росту; Рішення щодо стратегій інтенсивного росту; Процес SWOT-аналізу; Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі; Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі; Матриця SWOT; Сутність GAP- аналізу; Ширина і глибина асортименту продукції ТОВ «Наdejда Л»; Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «Наdejда Л»; Вихідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту за 2019 рік; Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства; Визначення сильних та слабких сторін підприємства; Визначення можливостей і загроз ТОВ «Наdejда Л»; Матриця розроблення стратегічних орієнтирів щодо сильних та слабких сторін підприємства; Стратегічні орієнтири щодо сильних та слабких сторін ТОВ «Наdejда Л»; Розроблення стратегічних напрямів щодо сильних сторін ТОВ «Наdejда Л»; Стратегічні орієнтири

щодо можливостей і загроз підприємства; Стратегічні орієнтири щодо можливостей та загроз ТОВ «Наdejда Л»; Розроблення стратегічних напрямів щодо можливостей ТОВ «Наdejда Л»; Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу; Динаміка обсягів виробництва продукції ТОВ «Наdejда Л»; Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду; Графік прогнозованих обсягів виробництва; Вихідні дані та проміжні розрахунки для обчислення коефіцієнту детермінації; Результати опитування експертів; Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення; Результати GAP- аналізу; Заходи щодо ліквідації невідповідностей між цілями і можливостями ТОВ «Наdejда Л»; Витрати на створення фірмового буклету; Результати опитування експертів; Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення; Очікувані результати від виготовлення та розповсюдження рекламних інформаційних матеріалів, тис. грн.; Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства; Звіт про фінансові результати;

5. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

1. Дата видачі завдання 19.10.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	20.10.2020 -30.10.2020	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	31.10.2020 -03.11.2020	Виконано
3.	Робота над розділом 1: « <u>Теоретичні та методичні основи дослідження маркетингових можливостей розвитку підприємства</u> »	04.11.2020 -19.11.2020	Виконано
4.	Робота над розділом 2: « <u>Визначення та оцінювання можливостей розвитку ТОВ «Наdejда Л»»</u> »	20.11.2020 -03.12.2020	Виконано
5.	Робота над розділом 3: « <u>Розроблення рекомендацій щодо реалізації маркетингових можливостей стратегічного розвитку ТОВ «Наdejда Л»</u> »	04.12.2020 -20.12.2020	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	21.12.2020	Виконано
7.	Оформлення роботи	22.12.2020	Виконано

Здобувач _____ Козінцева В.О.

Керівник роботи _____ Петухова О.М.

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі проведено оцінювання маркетингових можливостей розвитку ТОВ «Наdejда Л» з метою розроблення основних напрямів подальшого удосконалення стратегічної маркетингової діяльності об'єкту досліджень.

Було розглянуто теоретичні аспекти пошуку та оцінювання можливостей стратегічного розвитку підприємства.

Задля досягнення поставленої мети була оцінена маркетингова діяльність ТОВ «Наdejда Л», здійснено оцінювання зовнішніх ринкових можливостей та загроз, а також сильних та слабких сторін підприємства методом SWOT-аналізу. Для формування стратегічних орієнтирів подальшого розвитку виконувалось оцінювання невідповідностей між стратегічними цілями та ринковими можливостями ТОВ «Наdejда Л» з використанням GAP-аналізу.

За результатами проведених досліджень розроблено рекомендації і пропозиції щодо реалізації перспектив стратегічного розвитку підприємства. Для цього був запропонований захід «Виготовлення та розповсюдження рекламних інформаційних матеріалів», доцільність впровадження якого підтверджується високими показниками економічної ефективності та позитивним впливом на основні результати роботи підприємства.

Ключові слова: розвиток, можливості розвитку, стратегія, маркетингова стратегія, можливості та загрози, сильні та слабкі сторони, SWOT-аналіз, GAP-аналіз.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	5
Розділ 1. Теоретичні та методичні основи дослідження маркетингових можливостей розвитку підприємства	8
1.1. Особливості визначення та аналізу маркетингових можливостей підприємства	8
1.2. Методичні основи оцінювання маркетингових можливостей розвитку підприємства	13
Розділ 2. Визначення та оцінювання можливостей розвитку ТОВ «Наdejда Л»	26
2.1. Маркетингова характеристика досліджуваного підприємства	26
2.2. Аналіз можливих орієнтирів розвитку ТОВ «Наdejда Л»	35
2.2.1. Оцінювання стратегічних можливостей ТОВ «Наdejда Л»	35
2.2.2. Виявлення невідповідностей між цілями та стратегічними можливостями підприємства на основі GAP-аналізу	47
Розділ 3. Розроблення рекомендацій щодо реалізації маркетингових можливостей стратегічного розвитку ТОВ «Наdejда Л»	56
3.1. Основні напрями пошуку та реалізації перспектив стратегічного розвитку досліджуваного підприємства	56
3.2. Розрахунок економічної ефективності впровадження заходу «Виготовлення та розповсюдження рекламних інформаційних матеріалів»	58
3.2.1 Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу	58
3.2.2 Розроблення бюджету маркетингу	59
3.2.3 Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу	60
3.3. Оцінювання впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «Наdejда Л»	64
Висновки67
Список використаної літератури	70
Додатки	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах динамічного розвитку ринкових процесів, нестійкого оточуючого середовища необхідною є переорієнтація зусиль управління підприємств із забезпечення поточних результатів діяльності на формування довгострокових конкурентних переваг. Сьогодні підприємствам потрібно не просто брати активну участь у ринкових подіях, а й навчитися використовувати принцип превентивної активності, коли система управління підприємством орієнтується на набуття здатності бути причиною цих подій. Об'єктивно виникає питання про пошук можливостей успішного довгострокового функціонування та розвитку підприємства. Джерелом формування таких його можливостей пропонується визнати процес формування стратегії підприємства, який передбачає визначення місії його існування, обґрунтування системи стратегічних цілей, пошук та реалізацію маркетингових можливостей, вибір на основі аналізу можливих альтернатив найбільш доцільних напрямів їх досягнення, з метою забезпечення використання потенціалу та конкурентних переваг підприємства. Такий науково-обґрунтований підхід повинен базуватись на сучасному інструментарії стратегічного менеджменту, який створено вітчизняними та закордонними науковцями та апробовано на успішних підприємствах.

В сучасній практичній діяльності суб'єктів підприємництва особливого значення набуває стратегічне управління підприємством, яке передбачає формування обґрунтованої стратегії на основі глибокого осмислення ринкових можливостей підприємства. У зв'язку з цим, очевидною і актуальною є потреба розвитку науково-теоретичних досліджень в цій області, їх вивчення і обґрунтоване вживання на практиці.

Питаннями щодо розроблення перспектив стратегічного розвитку підприємства займалися такі зарубіжні і вітчизняні вчені, як О.А. Сущенко, Е.А. Лапін, В.Д. Маркова, О.В. Березін, Л.С. Шеховцева, В.Б. Горбань, В.Н.

Гавва, В.В. Пастухова, Л.Ю. Гордієнко, Є.В. Швець, І.П. Отенко, О.А. Пробоїв, Р.В. Фещур, Є.В. Швець та інші. Підходи, які пропонуються цими авторами, заслуговують на ретельне вивчення, але деякі положення потребують подальшого розвитку і конкретизації. Особливо це стосується такого важливого питання, як пошук та реалізація можливостей стратегічного розвитку вітчизняних підприємств в сучасних умовах [11, с.28].

Метою бакалаврської роботи є розроблення основних напрямів та пропозицій щодо реалізації маркетингових можливостей розвитку підприємства.

Відповідно до окресленої мети в дипломній роботі поставлені та вирішені такі науково-методичні та практичні *завдання*:

- досліджено теоретичні аспекти аналізу можливостей стратегічного розвитку підприємства;
- визначено методи дослідження маркетингових можливостей розвитку підприємства;
- охарактеризовано маркетингову діяльність ТОВ «Наdejда Л»
- виконано SWOT-аналіз діяльності досліджуваного підприємства;
- виявлено невідповідності між цілями та можливостями методом GAP-аналізу;
- окреслено основні напрями пошуку та реалізації перспектив стратегічного розвитку ТОВ «Наdejда Л»;
- запропоновано та оцінено результативність впровадження заходу.

Об'єктом дослідження є стратегічна діяльність ТОВ «Наdejда Л».

Предметом є теоретико-методичні основи пошуку та реалізації можливостей стратегічного розвитку підприємства.

Методами дослідження у бакалаврській роботі є загальнонаукові методи дослідження – емпіричні (зокрема, спостереження і опис) та

теоретичні (аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, індукція, дедукція, пояснення, систематизація, класифікація тощо).

Структура і обсяг роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок, включаючи 27 таблиць, 6 рисунків, список використаної літератури складається з 54 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Особливості визначення та аналізу маркетингових можливостей підприємства

Аналіз ринкових можливостей фірми є однією з початкових і, відповідно до цього, особливо важливою стадією встановлення стратегічних напрямків розвитку фірми. Кожен суб'єкт підприємницької діяльності повинен реально оцінити свої наявні можливості та нові, які відкриваються на ринку. Це особливо значимо, оскільки жодна із діючих на ринку структур не може постійно покладатися на досягнуте місце на ринку, адже, цілком зрозуміло, що тривалість життя послуги чи товару незначна. Кожна компанія чи фірма повинна реально оцінити свої потенційні можливості, зокрема, сильні і слабкі сторони своєї діяльності [24, с. 126].

Будь-яка компанія повинна вміти виявляти ринкові можливості, що відкриваються перед нею в оточуючому середовищі. Жодна фірма не може вічно покладатися на свої нинішні товари і ринки. Багато фірм підтверджують, що більша частина їхніх нинішніх продажів і прибутків припадає на товари, яких вони ще які-небудь п'ять років тому або не виробляли взагалі, або не продавали.

Компаніям може здаватися, що їх можливості дуже обмежені, але це всього лише невміння подумки побачити майбутнє тієї справи, яку вони роблять, і усвідомити свої сильні сторони. Адже в дійсності перед будь-якою компанією відкрито багато ринкових перспектив [24, с. 127].

Можливості розвитку є важливою умовою ефективної діяльності підприємств в конкурентній боротьбі на внутрішньому та зовнішньому ринках. Процес формування інтенсивного типу розвитку є досить складним і багатограним, оскільки залежить від багатьох факторів – зовнішніх,

притаманних мікро- і макросередовищу, і внутрішніх, які діють і регулюються самим підприємством.

Передумовою стратегічного розвитку підприємства в умовах ринку є збалансований розвиток і правильне використання його потенціалу. Досягнення максимального зростання потенціалу при мінімальних витратах можливе лише за умови правильного відбору управлінських рішень. Від уміння використовувати наявні можливості у вирішальному ступені залежить ефективність функціонування підприємства, темпи та якість розвитку його бізнесу [17, с.73].

Вдала реалізація ринкових перспектив передбачає збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку підприємства шляхом інтенсифікації його існуючих ресурсів (стратегії глибокого проникнення на ринок, розвитку ринку та товару). Основними ресурсами підприємства для цього з маркетингової точки зору є: товари, що ним виготовляються; та ринки, завойовані ним.

Якщо підприємство займає стійкі ринкові позиції, стабільний розвиток і обирає за мету зростання обсягів збуту, ринкової частки, прибутку та розширення масштабів своєї діяльності, то існують три стратегічні напрями досягнення цієї мети:

- 1 – інтенсифікація існуючих можливостей,
- 2 – об'єднання зусиль з іншими підприємствами,
- 3 – вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства [22, с. 71].

Відповідно до цих напрямів виділяють три основні види стратегій росту (під поняттям «ріст» розуміють розширення масштабів діяльності, і в кінцевому підсумку – обсягів збуту та прибутку підприємства):

- 1 – інтенсивний (органічний) ріст,
- 2 – інтегративний ріст,
- 3 – диверсифікаційний ріст.

Стратегії росту використовуються в тих випадках, коли підприємство діє на перспективних ринках збуту, має певні конкретні переваги та/або в змозі ефективно використати необхідні фактори успіху. Класифікація стратегій росту наведена у табл. 1.1 [22, с. 72].

Таблиця 1.1

Класифікація стратегій росту

Основний стратегічний напрям росту	Різновид основної стратегії
1. Інтенсивний (органічний) ріст	Глибоке проникнення на ринок Розвиток товару Розвиток ринку
2. Інтегративний ріст	Пряма інтеграція Зворотна інтеграція Вертикальна інтеграція Горизонтальна інтеграція
3. Диверсифікація	Концентрична (вертикальна) диверсифікація Конгломеративна диверсифікація Горизонтальна диверсифікація

Джерело: [22, с. 72]

Стратегії інтенсивного росту. Інтенсивний ріст передбачає збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку підприємства шляхом інтенсифікації його існуючих ресурсів.

Реалізуючи стратегію інтенсивного росту, необхідно послідовно оцінити:

- 1) яким чином можна підвищити частку ринку і обсяг збуту певних товарів на існуючих ринках підприємства (стратегія глибокого проникнення на ринок);
- 2) чи може підприємство знайти нові ринки збуту для існуючих товарів (стратегія розвитку ринку);
- 3) чи є можливість запропонувати новий товар на існуючому ринку збуту (стратегія розвитку товару) [22, с. 72-73].

Стратегія глибокого проникнення на ринок означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій. Вона може бути реалізована за двома основними напрямками:

- 1) шляхом підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів підприємства на певному ринку збуту;

2) через залучення до товарів підприємства нових споживачів на існуючому ринку збуту.

Під час реалізації першого напрямку можливе використання таких альтернатив:

□ запевнити споживача збільшити обсяг використання (споживання) товару.

□ запевнити споживача в необхідності збільшення частоти використання (споживання) товару.

Другий напрям передбачає залучення (переорієнтацію уваги) споживачів, які використовують товари конкурентів, до товару підприємства.

Стратегія глибокого проникнення на ринок реалізується за допомогою таких засобів:

- активізація рекламної діяльності;
- застосування засобів стимулювання збуту;
- підвищення рівня сервісного обслуговування;
- зниження витрат виробництва та збуту [7, с. 174].

Стратегія розвитку ринку – означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту: підприємство виходить з існуючим товаром на новий ринок. Ця стратегія може бути реалізована за такими напрямками:

- 1) через залучення нових сегментів ринку до існуючого товару;
- 2) шляхом виходу на нові територіальні ринки збуту з існуючим товаром.

Більшість експортних операцій підприємств може бути розглянута як реалізація стратегії розвитку ринку шляхом виходу на нові території [48, с. 557].

Стратегія розвитку товару означає модифікацію товару фірми або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) для існуючого кола споживачів підприємства, тобто підприємство пропонує на існуючому ринку збуту вдосконалений товар або розширює його асортимент. У табл. 1.2 розглянуто рішення щодо стратегій інтенсивного росту [22, с. 75].

Таблиця 1.2

Рішення щодо стратегій інтенсивного росту

Стратегія	Стратегічні альтернативи
Глибоке проникнення на ринок	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення рівня сервісного обслуговування 2. Зниження витрат виробництва та збуту 3. Активізація рекламної діяльності 4. Розвиток збутової мережі 5. Застосування засобів стимулювання збуту 6. Спонування споживачів до збільшення частоти використання товару 7. Спонування споживачів до збільшення обсягів споживання товару
Розвиток ринку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виявлення нових засобів використання (застосування) товару 2. Виявлення нових сфер використання товару 3. Освоєння нових територіальних ринків збуту
Розвиток товару	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вдосконалення товару 2. Розширення функціональних властивостей товару 3. Розширення товарного асортименту 4. Створення нових моделей товару

Джерело: [22, с. 76]

За допомогою стратегії більш глибокого проникнення на ринок можна залучити більшу кількість споживачів і не втратити своїх клієнтів. За допомогою стратегії розширення меж ринку можливо збільшити обсяг продажів, якщо аналізувати демографічні ринки, ринки організацій, географічні ринки і залучити ті ринки, де ще не продається продукція. Стратегія розвитку товару ефективна тоді, коли підприємство має відому торгову марку. Можливо створити новий товар або зробити модифікацію товару для існуючого ринку.

1.2. Методи оцінювання маркетингових можливостей розвитку підприємства

Запорукою успішного функціонування на ринку будь-якого підприємства є вміння виявляти ті ринкові можливості, які постійно з'являються перед ним, оскільки жоден суб'єкт підприємницької діяльності не може орієнтуватися на свої існуючі товари і ринки. Виявити нові можливості і нові ринки можна за допомогою певних прийомів, які будуть розглянуті далі.

Визнаним інструментом аналізу маркетингових можливостей розвитку підприємства вважається SWOT-аналіз, який базується на комплексному вивченні, по-перше, зовнішнього середовища, елементи якого приховують в собі як загрози, так і можливості для розвитку фірми, а, по-друге, внутрішнього середовища фірми, яке вказує на її сильні та слабкі сторони [48, с. 520].

SWOT-аналіз являє собою групування факторів маркетингового середовища на зовнішні та внутрішні (відносно фірми) й їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на маркетингову діяльність фірми. Цей метод аналізу є одним із найпоширеніших, а, отже, заслуговує на додаткову увагу [40].

У сучасних умовах розвитку ринку, компаніям, що укоренилися в ньому, і тим, що тільки виходять на ринок, доводиться усе складніше. Їх проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, надлишком подібних товарів і послуг, перенасиченням рекламних і інформаційних потоків, зростаючими вимогами споживачів до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки. Тому, для успішного виживання і функціонування компанії, підвищення якості і конкурентоспроможності її

продукції, треба вміти передбачати труднощі, з якими вона може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для неї. Тобто компаніям необхідно визначати пріоритетні напрямки розвитку, розробляти бізнес-плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а отже, – здійснювати стратегічне управління. Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз.

У 1969 році у Гарварді, на конференції з проблем бізнес-політики, професор університету К. Ендрюс вперше публічно представив та озвучив акронім SWOT, який можна розшифрувати так – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Українською мовою це означає: Сили, Слабкості, Можливості та Загрози. Спочатку даний аналіз був побудований на озвучуванні та структуруванні знань про наявну ситуацію та тенденції у бізнесі. Лише пізніше, у 1965 році, чотири професора Гарвардського університету – Леранед, Крістенсен, Ендрюс та Гут – запропонували технологію використання SWOT-моделі у більш широкому вигляді – для розробки стратегій поведінки фірми [44].

І сьогодні, коли стратегічне планування пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, метод SWOT-аналізу є одним з найефективніших.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи [45, с.362].

SWOT-аналіз відбувається в такій послідовності:

- визначається основний напрям розвитку підприємства;

- зважуються свої сили і оцінюється ринкова ситуація, щоб зрозуміти, чи можна рухатися в цьому напрямі;
- ставляться цілі, які бажано досягнути [22, с. 36].

Процес проведення даного аналізу наведений на рис. 1.1.

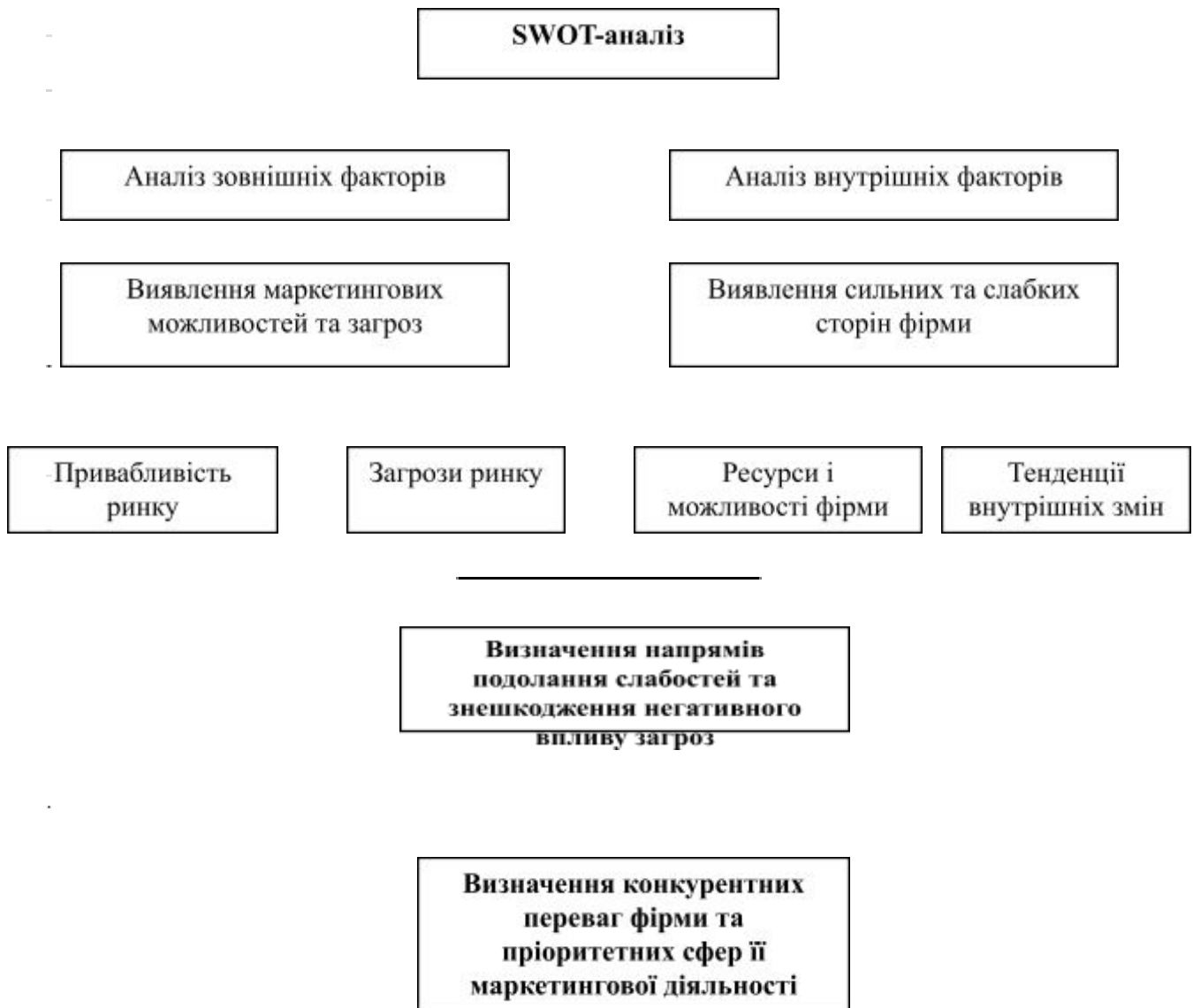


Рис. 1.1. Процес SWOT-аналізу

Джерело: [22, с. 37]

SWOT-аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів.

Також, це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформулювати стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства. Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно враховувати є: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється [40].

Отже, проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика - ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальну дорогу розвитку і уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу. Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення грають сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації. Саме вони роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому.

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;

- визначення слабостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [40].

Сильні сторони підприємства – те, в чому воно досягло успіху або якась особливість, що надає додаткові можливості. Сила може полягати в досвіді, що є, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології і сучасного обладнання, високої кваліфікації персоналу, високій якості продукції, що виготовляється, популярності торгової марки тощо.

Слабкі сторони підприємства – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або те, що поки не вдається в порівнянні з іншими компаніями і ставить фірму в несприятливе положення. Як приклад слабких сторін можна навести дуже вузький асортимент товарів, що випускаються, погану репутацію компанії на ринку, нестачу фінансування, низький рівень сервісу та ін.

Ринкові можливості – це сприятливі обставини, які підприємство може використати для отримання переваги. Як приклад ринкових можливостей можна навести погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, появу нових технологій виробництва продукції, зростання рівня доходів населення тощо. Потрібно зазначити, що можливостями з точки зору SWOT-аналізу є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які може використати підприємство.

Ринкові загрози – це події, настання яких може надати несприятливий вплив на підприємство. Приклади ринкових загроз: вихід на ринок нових конкурентів, зростання податків, зміна смаків покупців, зниження народжуваності тощо [38, с. 123-124].

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів:

I. Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства (табл. 1.3). Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки

підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься підприємство; по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства. На першому етапі SWOT-аналізу глибоко вивчаються конкурентні переваги фірми в життєво важливих для підприємства сферах [38, с. 124].

Таблиця 1.3

Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - конкурентні переваги (унікальність); - сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; - жорсткий конкурент на ринку; - стратегія наступу чи інша важлива стратегія; - сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності; - вища за середню обізнаність про стан ринку; - можливості захисту від конкурентів; - диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація; - достатні фінансові ресурси; - вищі за середні технологічні та інноваційні навички; творчий менеджмент; - добре вивчений ринок, потреби покупців; - вища за середню рентабельність і прибутковість та маркетингові навички. 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність реальних конкурентних переваг; - постійні атаки з боку ключових конкурентів; - нижчі за середні темпи зростання; - брак фінансових ресурсів, недостатній прибуток; - втрата репутації у споживачів; - «пасти задніх» у розвитку продукції, вузька спеціалізація; - недоліки в стратегічній діяльності; - брак дій для пом'якшення конкурентного тиску; - виробництво з високими витратами, старіння потужностей; - відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів; - «новачок» у бізнесі, чю репутацію ще не доведено; - відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами;

Джерело: складено на основі [48, с. 521-522]

Сферами, в яких вивчаються конкурентні переваги фірми є: патентоспроможність товарів, що випускаються; ціна товарів; прогресивність технології; кваліфікація кадрів; вартість ресурсів, які застосовує фірма; вік основних виробничих фондів; географічне розташування фірми; інфраструктура; система менеджменту (у т.ч. маркетингу); сила конкуренції

на «вході» й «виході» системи менеджменту фірми та ін. Також вивчаються слабкості фірми. Він починається з аналізу конкурентоспроможності товарів, що випускаються, по всіх ринках. Будується дерево показників конкурентоспроможності: на 0-му рівні – комплексний показник конкурентоспроможності конкретного товару; на 1-му рівні – корисний ефект (інтегральний показник якості), сукупні витрати, умови застосування товару; на 2-му рівні – конкретні показники і т.д. Розраховуються показники відповідно до побудованого дерева. Збираються або прогнозуються аналогічні показники по конкуруючих товарах. Визначаються слабкості за вивченими на першому етапі конкурентними перевагами фірми.

II. Визначення ринкових можливостей і загроз (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розвиток економіки країни; - соціально-політична стабільність; - обґрунтоване законодавство; - обслуговування додаткових груп споживачів; - входження у нові ринки (сегменти); - розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; 	<ul style="list-style-type: none"> - інфляція; - велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних); - зростання збуту товарів-замінників; - уповільнений темп зростання ринку; - «ворожі дії» з боку держави; - тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу;
<ul style="list-style-type: none"> - споріднена диверсифікація, товари з доповненнями; - вертикальна інтеграція; - можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; - самозаспокоєність ключових конкурентів; - швидке зростання ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> - виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами; - зміни в потребах і смаках споживачів; - негативні демографічні зміни; - негативна екологічна ситуація; - соціально-політична нестабільність.

Джерело: складено на основі [48, с. 522]

Це своєрідна «розвідка місцевості» – оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза вашим підприємством і зрозуміти, які у вас є можливості, а також, яких загроз слід побоюватися.

На другому етапі SWOT-аналізу вивчаються фактори макросередовища фірми (політичні, економічні, технологічні, ринкові та ін.) з метою

прогнозування стратегічних і тактичних загроз фірмі й своєчасному запобіганню збитків від них. Також вивчаються стратегічні й тактичні можливості фірми (капітал, активи й т.п.), необхідні для запобігання загроз, зменшення слабкостей і росту сили.

III. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і погрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT, яка має наступний вигляд (рис. 1.2.).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. і т. ін.	Загрози 1. 2. і т. ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рис. 1.2. Матриця SWOT [5, с.616]

Джерело: [48, с. 523]

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу: поле СіМ – передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища; поле СіЗ – орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів; поле СлМ – спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу; поле СлЗ – передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як

подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням [48, с. 524-525].

Для успішного розвитку бізнесу важливо не тільки визначити цілі, але і вибрати образ дій, що гарантує найбільш ефективний шлях їх досягнення. Головним етапом при постановці довгострокових цілей і створенні ефективної стратегії є стратегічний аналіз, що має дати реальну оцінку власних ресурсів та можливостей стосовно потреб зовнішнього середовища, в якому працює компанія. На основі цього аналізу і повинен проходити раціональний відбір стратегій з усіх можливих. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства особливу увагу приділяє двом групам факторів: по-перше, умовам у галузі та конкуренції, а по-друге – конкурентоспроможності, положенню на ринку, тощо [30].

Вибір ефективних стратегій, що відповідають внутрішнім параметрам підприємства та його положенню на ринку та загалом у зовнішньому середовищі, стається за допомогою побудови матриць кореляційного SWOT-аналізу.

Іншим методом оцінювання ринкових перспектив фірми є метод GAP-аналізу.

Gap-аналіз (аналіз розривів) є одним з найбільш ефективних методів стратегічного аналізу. З його допомогою можна організувати пошук кроків для досягнення заданої мети. Gap-аналіз – це комплексне аналітичне дослідження, що вивчає невідповідності, розриви між поточним та бажаним станом організації. Цей аналіз також дозволяє виділити проблемні зони, що перешкоджають розвитку, і оцінити ступінь готовності підприємства до виконання переходу від поточного стану до бажаного.

Ці розриви в загальному вигляді можуть включати наступні розриви:

- між ринковою пропозицією організації та існуючим на ринку рівнем попиту;
- розрив між поточною діяльністю або бізнес-процесами та їх характеристиками, і баченням того, як має бути в ідеалі чи з точки зору

керівництва;

- розрив між дійсними цілями і завданнями роботи організації і співробітників з одного боку і, з іншого боку, - теоретично необхідними цілями і завданнями;

- розрив між поточними показниками роботи та кращими показниками в галузі [21].

Gap-аналіз дозволяє зробити висновки про невідповідність внутрішнього середовища підприємства маркетингу зовнішнього оточення або про внутрішні невідповідності. Така ситуація може бути, наприклад, між планами керівництва і розумінням виконавців, а також в невідповідності асортименту продукції організації структурі попиту, аналогічній продукції конкурентів; сприйняття продукції та її окремих якостей при порівнянні зі сприйняттям продукції конкурентів.

Мета Gap-аналізу в тому, щоб виявити ті ринкові можливості та можливості організації, які можуть стати для неї ефективними ринковими перевагами. Іншими словами, Gap-аналіз дозволяє максимально реалізувати внутрішній потенціал організації, максимально використовуючи зовнішні можливості. Окрім того, Gap-аналіз дозволяє зняти проблемні ситуації всередині підприємства, вирішити суперечливі вимоги підрозділів, наприклад, технологів і маркетингологів. Gap-аналіз може застосовуватися як у повсякденній практиці з метою підвищення ефективності роботи окремих напрямків діяльності організації, так і в процесі стратегічного планування. В останньому випадку застосування Gap-аналізу найбільш ефективно тому, що дозволяє реально оцінити досяжність і ефективність планованих цілей і завдань до того, як вони будуть узгоджені, затверджені і на них будуть виділені фінансові кошти. Спочатку намічається схема поліпшення, потім розробляється бажаний стан (з точки зору зовнішніх і внутрішніх замовників). На наступному етапі розробляється детальна програма розвитку організації в бажаному напрямку. В простих випадках достатньо розробити послідовність дій, в більш складних, - доводиться задіяти більш складні

організаційні форми - проектні групи, тестування рішень, розробку різних варіантів, макетів тощо [21].

Спочатку розробляється прогноз щодо змін обсягів попиту та (або) постачання сировини, матеріалів в майбутньому. Якщо прогнози неоднозначні і допускають множинність варіантів розвитку подій, то для кожного варіанту необхідно розробити окремий сценарій.

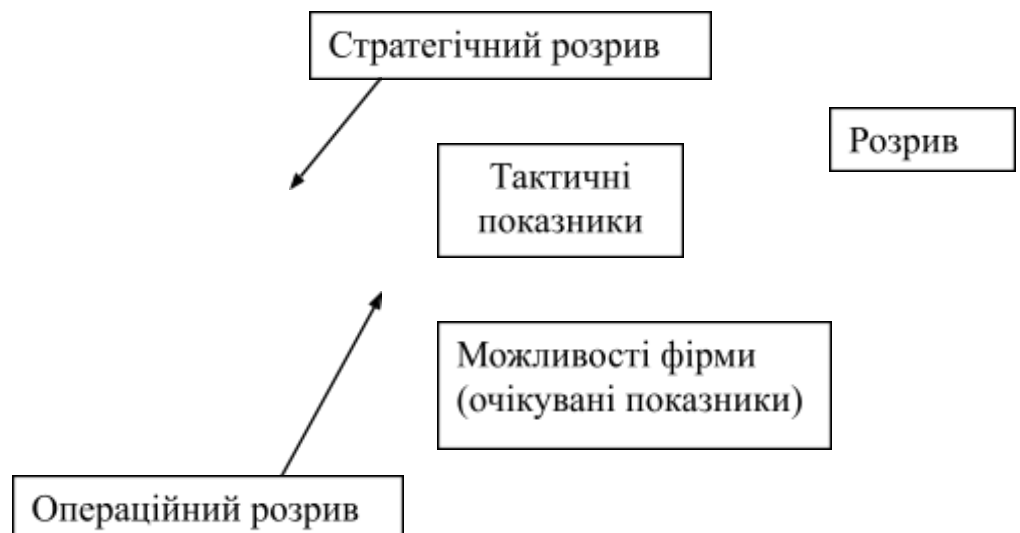
Найбільш часто застосовуваний варіант Gap-аналізу в тому, щоб подолати розриви між постачаннями сировини та реалізацією продукції.

Основні категорії розривів:

- а) ринок;
- б) якість продукції, обслуговування;
- в) організаційні;
- г) керівництво бізнесом;
- д) бізнес-процеси;
- е) інформаційні технології.

Графічно GAP-аналіз зображено на рис. 1.3.

Обсяги
продажу,
тис. грн.



Час

Рис.1.3. Сутність GAP- аналізу

Джерело: [38, с. 142]

Аналіз розривів відбувається в наступній послідовності.

- здійснюється опис поточного стану організації будівельного комплексу та її зовнішнього оточення:

- проводиться аудит маркетингу, управлінське обстеження;

- виконується ідентифікація головних проблемних зон, глобальних стратегічних розривів;

- визначається бажаний рівень розвитку підприємства;

- формулюється стратегічне бачення майбутнього організації;

- проводиться деталізація глобальних стратегічних розривів: декомпозиція глобальних стратегічних розривів до нижчого рівня;

- дослідження кожного окремого розриву;

- розробляється комплекс цілей і цільових показників;

- здійснюється прогноз розвитку, розробка сценаріїв (песимістичного; ймовірного; оптимістичного);

- розробляється бізнес-план;

- визначається привабливість можливостей і альтернатив;

- планується комплекс заходів щодо кожного розриву на основі найбільш вірогідного варіанту з урахуванням позитивних і негативних змін ситуації, а також з урахуванням взаємодії заходів.

- виконується реалізація комплексу заходів, їх контроль і коректування [48, с. 554-555].

GAP- аналіз передбачає розрахунок і порівняння очікуваних, тактичних і бажаних показників.

Очікувані показники характеризують передбачувані можливості підприємства (фірми), що втілюються у результатах, які можуть бути отримані при збереженні попередніх тенденцій розвитку товарів і ринків та при відсутності спроб підприємства щодо підвищення ефективності господарської діяльності. Ці показники розраховуються шляхом модифікації

цільових величин або екстраполяцією тренду на основі гіпотези, за якою тенденції розвитку товарів і ринків зберуться в майбутньому.

Тактичні показники відображають прогнозовані можливості фірми, що втілюються у результатах, які можуть бути отримані при збереженні попередніх тенденцій розвитку товарів і ринків та при реалізації підприємством заходів локального характеру щодо підвищення ефективності господарської діяльності. Показники можуть бути визначені шляхом прогнозування обсягів збуту за допомогою методів експертних оцінок [38, с. 142-143].

Бажані результати – це показники, що визначаються стратегічними цілями підприємства, які втілюються у кількісних величинах стратегічних його домагань, баченням того, чого підприємство має досягти в майбутньому. Відхилення бажаних показників від очікуваних поділяється на тактичне та стратегічне відхилення, шляхи ліквідації яких відрізняються.

Операційне (тактичне) відхилення визначається як різниця між очікуваними та тактичними показниками.

Тактичне відхилення може бути ліквідовано в результаті підвищення результативності маркетингової діяльності фірми (в межах наявних товарів і ринків без зміни складу та структури портфелю фірми).

Стратегічне відхилення визначається як різниця між тактичними та бажаними показниками. Воно може бути ліквідовано завдяки розробленню нових товарів; виходу на нові ринки; стратегії диверсифікації; стратегії інтеграції тощо [38, с. 143].

Жодна фірма не зуміє ефективно працювати, якщо вона реально не оцінить ситуацію на ринку. Будь-яке довготривале чи короткотривале маркетингове рішення, яке приймається фірмою, може базуватися лише на базі кон'юнктурних оцінок.

Лише після цього спеціалісти фірми розпочинають проектувати ринкову стратегію та товарно-збутову тактику оновлення або захоплення ринку.

РОЗДІЛ 2

ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ТОВ «НАДЕЖДА Л»

2.1. Маркетингова характеристика досліджуваного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Надежда Л» було засновано як приватне акціонерне товариство у 2003 році на базі «Криворізького дріжджового заводу», що існує з 1973 року. В лютому 2019 року підприємство завершило процес реорганізації у товариство з обмеженою відповідальністю і зараз має назву ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НАДЕЖДА Л».

З 2003 року ТОВ «Надежда Л» входить до складу Групи Лесаффр, завдяки цьому впродовж декількох років на заводі проходить процес модернізації обладнання, що допомагає покращити якість продукції до європейського рівня. Основна діяльність підприємства полягає у виробництві пресованих та сухих хлібопекарських і спиртових дріжджів.

ТОВ «Надежда Л» є одним серед небагатьох виробників пресованих і сухих дріжджів в Україні. Продукція заводу під ТМ «Криворізькі дріжджі» забезпечує близько 40% українського дріжджового ринку.

Починаючи з 2003 року, компанія «Надежда Л» почала постачати свою продукцію на європейський ринок. Якість продукції підприємства визнана в Україні, Росії та європейських країнах.

Асортимент дріжджів виробництва ТОВ «Надежда Л» складається з наступних позицій: дріжджі Криворізькі хлібопекарські пресовані. Використовуються як на потужних хлібозаводах для традиційних способів приготування тіста, так і на міні-пекарнях для прискорених способів приготування тіста; Пресовані хлібопекарські дріжджі «Рекорд». Придатні для традиційного та прискореного способу приготування тіста, для виробництва хлібобулочних виробів, різноманітних за рецептурою; дріжджі

«Люкс». Придатні для традиційного та прискореного способу приготування тіста, для виробництва широкого асортименту хлібобулочних виробів, різноманітних за рецептурою; спиртові дріжджі «Градус». Спільний проект з торговою маркою «Гетьман»: спеціальні дріжджі для виготовлення міцних напоїв в домашніх умовах; дріжджі Криворізькі хлібопекарські сухі.

Розглянемо ширину і глибину товарного асортименту ТОВ «Надежда Л», яка наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ширина і глибина асортименту продукції ТОВ «Надежда Л»

Ширина	Глибина	
	2018 рік	2019 рік
1	2	3
1. Дріжджі пресовані хлібопекарські	1. Дріжджі пресовані «Криворізькі» 10*1,0кг 2. Дріжджі пресовані «Криворізькі» 20 * 0,5 кг п/е 3. Дріжджі пресовані «Криворізькі» 40 * 0,1 кг 4. Пресовані дріжджі «Духмяна хата» 24 * 0,1 кг 5. Пресовані дріжджі «Люкс» 40 * 0,1 кг 6. Пресовані хлібопекарські дріжджі «Рекорд» з оранжевою етикеткою 7. Пресовані хлібопекарські дріжджі «Рекорд» з червоною етикеткою	1. Дріжджі пресовані «Криворізькі» 10*1,0кг 2. Дріжджі пресовані «Криворізькі» 20 * 0,5 кг п/е 3. Дріжджі пресовані «Криворізькі» 40 * 0,1 кг 4. Пресовані дріжджі «Духмяна хата» 24 * 0,1 кг 5. Пресовані дріжджі «Люкс» 40 * 0,1 кг 6. Пресовані хлібопекарські дріжджі «Рекорд» з оранжевою етикеткою 7. Пресовані хлібопекарські дріжджі «Рекорд» з червоною етикеткою
2. Дріжджі сухі	1. Дріжджі сухі швидкодіючі «Криворізькі» 20 * 0,1 кг 2. Дріжджі сухі швидкодіючі «Саф-Момент» 60*0,11 кг 3. Дріжджі сухі швидкодіючі «Саф-Момент» 20*0,5 кг 4. – 5. Сухі активні дріжджі «Саф-Левюр» 25 кг мішок 6. Сухі активні дріжджі «Саф-Левюр» 30 * 0,05 кг 7. Сухі активні дріжджі «Саф-Левюр» 20 * 0,1 кг	1. Дріжджі сухі «Криворізькі» 20 * 0,1 кг 2. Дріжджі сухі швидкодіючі «Саф-Момент» 60*0,11 кг 3. Дріжджі сухі швидкодіючі «Саф-Момент» 20*0,5 кг 4. Сухі швидкодіючі дріжджі «Невада» 20*0,5 кг 5. Сухі активні дріжджі «Саф-Левюр» 25 кг мішок 6. Сухі активні дріжджі «Саф-Левюр» 30 * 0,05 кг 7. Сухі активні дріжджі «Саф-Левюр» 20 * 0,1 кг

1	2	3
3. Дріжджі спиртові пресовані	1. Дріжджі пресовані «Градус» 12 * 1.0 кг 2. Дріжджі пресовані спиртові «Криворізькі дріжджі» 10*1кг 3. Дріжджі пресовані спиртові «Криворізькі дріжджі» 20 * 0,5 кг	1. Дріжджі пресовані «Градус» 12 * 1.0 кг 2. Дріжджі пресовані спиртові «Криворізькі дріжджі» 10*1кг 3. Дріжджі пресовані спиртові «Криворізькі дріжджі» 20 * 0,5 кг
4. Дріжджове молочко	1. Рідкий напівфабрикат для виробництва хліба «Рітеза Темна» Livendo™ 2. Рідкий напівфабрикат для виробництва хліба «Рітеза Світла» Livendo™	1. Рідкий напівфабрикат для виробництва хліба «Рітеза Темна» Livendo™ 2. Рідкий напівфабрикат для виробництва хліба «Рітеза Світла» Livendo™

Джерело: розроблено автором за внутрішніми звітними даними підприємства

Ширина асортименту складається із 4-х позицій. Глибина асортименту складає по 1 групі – 7 позицій у 2018 і 2019 р.р.; по 2 групі – 6 позиції у 2018 р. та 7 позиції у 2019 році; по 3 групі – 3 позиції за досліджувани роки; по 4 групі – 2 у обох досліджуваних роках.

Варто відзначити, що ширина і глибина за 2018-2019 роки суттєво не змінилась. Лише поглибилась асортиментна група Дріжджі сухі на одну позицію Сухі швидкодіючі дріжджі «Невада». Найбільшою глибиною характеризуються групи – Дріжджі пресовані хлібопекарські (за обидва роки) та Дріжджі сухі (у 2019 р.) – по 7 позицій, а найменшою – Дріжджове молочко – по 2 позиції.

Достатня глибина асортименту дає змогу задовольнити потреби споживачів у повній мірі. Ступінь близькості між товарами досить висока, тому його асортимент можна визначити як гармонійний. В той же час асортимент є достатньо насиченим. Насиченість у 2018 році складає 18 позицій, а у 2019 році 19 позицій.

Розглянемо динаміку структури асортименту продукції ТОВ «Наdejда Л», яка наведена у табл. 2.2.

Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «Наdejда Л»

Найменування товарних груп (позицій)	Вироблено продукції, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення, %
	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	
1. Дріжджі пресовані хлібопекарські «Криворізькі» 1,0 кг	55149	46214	25,25	22,0	-3,25
2. Дріжджі пресовані «Рекорд» 1,0 кг	68600	70622	31,40	33,62	2,21
3. Дріжджі пресовані хлібопекарські «Криворізькі» 0,5 кг	-	11	-	0,005	0,005
4. Пресовані дріжджі «Духмяна хата» 24*0,1 кг	50265	46044	23,01	21,92	-1,09
5. Дріжджі спиртові пресовані	5896	4684	2,7	2,23	-0,47
6. Пресовані дріжджі «Люкс» 40 * 0,1 кг	2130	1798	0,98	0,86	-0,12
7. Пресовані «Криворізькі дріжджі» 40 * 0,1 кг	6146	5434	2,81	2,59	-0,23
8. Дріжджове молочко	1735	1734	0,79	0,83	0,03
9. Дріжджі сухі швидкодіючі «Саф-Момент»	5143	7785	2,35	3,71	1,35
10. Сухі швидкодіючі дріжджі «Невада»	-	401	-	0,19	0,19
11. Дріжджі сухі швидкодіючі «Криворізькі» 20 * 0,1 кг	21410	23087	9,80	10,99	1,19
12. Сухі активні дріжджі «Саф-Левюр»	1971	2265	0,90	1,08	0,18
Разом:	218446	210077	100	100	-

Джерело: розроблено автором за внутрішніми звітними даними підприємства

За даними табл. 2.2 лідируюче місце у структурі асортименту займає асортиментна позиція Дріжджі пресовані «Рекорд» 1,0 кг, питома вага якої складає 31,4 % в 2018 році, і 33,62% – в 2019 р. на другому та третьому місцях знаходяться Дріжджі пресовані хлібопекарські «Криворізькі» 1,0 кг (25,25 % і 22,0 % відповідно) і Пресовані дріжджі «Духмяна хата» 0,1 кг (23,01% – в 2018 р.; 21,92% – в 2019 р.).

Останні місця посідають Дріжджі пресовані хлібопекарські «Криворізькі» 0,5 кг (0,005%), Сухі швидкодіючі дріжджі «Невада» (0,19%) та Дріжджове молочко (0,79%-0,83%). На них треба звернути увагу і нарощувати обсяги виробництва за наявності попиту на цю продукцію, або вдосконалювати її.

Дані табл. 2.3 свідчать про те, що структура асортименту є досить стабільною і в 2019 році порівняно з минулим змінилась не дуже суттєво.

Проаналізуємо ступінь раціональності структури асортименту. Після того як ми здійснили необхідні розрахунки рентабельності продукції, отримані результати заносимо у вихідну інформацію для оцінювання раціональності структури асортименту, що наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Вихідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту за 2019 рік

Найменування товарних груп (позицій)	Питома вага випуску, %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, P_v	Ранг рентабельності, P_p	Різниця рангів ($P_v - P_p$)	Квадрат різниці рангів
1. Дріжджі пресовані хлібопекарські «Криворізькі» 1,0 кг	22,00	4,17	2	11	-9	81
2. Дріжджі пресовані «Рекорд» 1,0 кг	33,62	8,45	1	8	-7	49
3. Дріжджі пресовані хлібопекарські «Криворізькі» 0,5 кг	0,005	20,00	12	3	9	81
4. Пресовані дріжджі «Духмяна хата» 24*0,1 кг	21,92	8,26	3	9	-6	36
5. Дріжджі спиртові пресовані	2,23	3,43	7	12	-5	25
6. Пресовані дріжджі «Люкс» 40 * 0,1 кг	0,86	12,18	9	6	3	9
7. Пресовані «Криворізькі дріжджі» 40 * 0,1 кг	2,59	15,69	6	5	1	1
8. Дріжджове молочко	0,83	21,75	10	2	8	64
9. Дріжджі сухі швидкодіючі «Саф-Момент»	3,71	9,13	5	7	-2	4
10. Сухі швидкодіючі дріжджі «Невада»	0,19	5,66	11	10	1	1
11. Дріжджі сухі швидкодіючі «Криворізькі» 20 * 0,1 кг	10,99	23,58	4	1	3	9
12. Сухі активні дріжджі «Саф-Левюр»	1,08	17,24	8	4	4	16
Разом:	100	X	X	X	X	376

Джерело: розроблено автором за внутрішніми звітними даними підприємства

Дані табл. 2.3 свідчать, що найбільшу питому вагу по випуску мають Дріжджі пресовані «Рекорд» 1,0 кг, їх питома вага дорівнює 33,62%, тому по відношенню до загального обсягу випуску, приймають ранг випуску 1. Найбільшу рентабельність продукції займає Дріжджі сухі швидкодіючі «Криворізькі» 0,1 кг – 23,58% і по відношенню до загальної рентабельності продукції, приймає ранг рентабельності 1.

Зазначимо, що найбільшому значенню рангів ми надали значення рівне 1. Якщо ранг випуску товару значно більший рангу його рентабельності, то за наявності стабільного попиту варто знижувати собівартість або замінити новим виробом, більш високої якості та більшої рентабельності.

Оцінимо ступінь раціональності структури асортименту всієї продукції підприємства за допомогою кореляції рангу випуску і рангу рентабельності за формулою (2.1).

$$C_{or} = 1 - \frac{6 \sum (C_{oi} - C_{pi})^2}{n(n^2 - 1)} \quad (2.1)$$

де C_{or} – коефіцієнт раціональності структури асортименту;

6 – коректуючий співмножник;

n – число виду виробів в асортименті;

C_{oi} – ранг випуску виробу виду і;

C_{pi} – ранг рентабельності виробу виду і.

Розраховуємо коефіцієнт раціональності структури асортименту по асортиментних групах за формулою:

$$C_{or} = 1 - \frac{6(81 + 49 + 81 + 36 + 25 + 9 + 1 + 64 + 4 + 1 + 9 + 16)}{12(12^2 - 1)} = -0,315$$

Структура даного асортименту продукції є нераціональною, оскільки розрахункове значення коефіцієнта раціональності структури асортименту є меншим за 0,6.

Здійснимо аналіз споживачів ТОВ «Наdejда Л» на різних типах клієнтурних ринків.

Підприємству необхідно ретельно вивчати потреби та тісно співпрацювати із своїми споживачами-клієнтами, адже максимальне задоволення потреб цільової групи споживачів – це кінцева мета підприємства з маркетинговою організацією.

Підприємство діє на клієнтурних ринках таких типів:

Споживчий ринок – окремі особи чи сім'ї, що купують товари для задоволення особистих потреб. ТОВ «Наdejда Л» функціонує на споживчому ринку як продавець дріжджів для споживання окремих покупців і задоволення їх потреб. Це дріжджі Пресовані «Криворізькі дріжджі» 0,1 кг, Дріжджі пресовані хлібопекарські «Криворізькі» (0,1, 0,5, 1,0 кг), Пресовані дріжджі «Духмяна хата» 0,1 кг, Пресовані дріжджі «Люкс» 0,1 кг, спиртові дріжджі «Градус» і «Криворізькі дріжджі», Дріжджі сухі швидкодіючі «Саф-Момент» і «Криворізькі» та Сухі активні дріжджі «Саф-Левюр».

Ринок виробників – організації-споживачі, що купують товари для виробництва іншої продукції. На ринку виробників – дріжджі як основна сировина для виробництва хліба, тому хлібозаводи закупають дріжджі для подальшого виготовлення хліба і хлібобулочних виробів.

Це такі дріжджі промислового призначення як Пресовані хлібопекарські дріжджі «Рекорд», Дріжджі сухі швидкодіючі «Саф-Інстант» 0,5 кг, Сухі швидкодіючі дріжджі «Невада» 0,5 кг, Сухі активні дріжджі «Саф-Левюр» 25 кг (мішок).

Ринок посередників – організації, які купують товари для подальшого їх перепродажу, маючи на меті отримання прибутку.

На ринку посередників ТОВ «Наdejда Л» працює з дилерськими компаніями (ТОВ «Талісман ЛТД», ПП «Коровай», ТОВ «Астрея-7»), які займаються реалізацією і збутом продукції. Збувають в основному такі асортиментні види як Пресовані «Криворізькі дріжджі» 0,1 кг, Дріжджі пресовані хлібопекарські «Криворізькі» (0,1, 0,5, 1,0 кг), Пресовані дріжджі «Духмяна хата» 0,1 кг, Пресовані дріжджі «Люкс» 0,1 кг, спиртові дріжджі

«Градус» і «Криворізькі дріжджі», Дріжджі сухі швидкодіючі «Саф-Момент» і «Криворізькі» та Сухі активні дріжджі «Саф-Левюр».

При вивченні споживачів звертається увага на тенденції споживчого попиту, наміри споживачів, їх мотивації, поведінка до і після купівлі, ставлення споживачів до фірми, вимоги споживачів до товару.

Техніко-економічна характеристика підприємства дає змогу оцінити ефективність діяльності підприємства.

Для аналізу основних техніко-економічних показників роботи ТОВ «Наdejда Л» проведемо розрахунок цих показників за даними наведеними у додатку А. Результати цього розрахунку наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2018 рік	2019 рік	абсолютне, ±	відносне, %
1.Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах	тис. грн.	218446	210077	-8369,3	-3,83
2.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	230964	217003	-13961	-6,04
3.Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	168437	171757	3320	1,97
4.Адміністративні витрати	тис. грн.	14951	17658	2707	18,11
5.Витрати на збут	тис. грн.	26279	23882	-2397	-9,12
6. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	209667	213297	3630	1,73
7.Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	21297	3706	-17591	-82,60
8.Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	16145	-2911	-19056	-118,03
9.Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	90,78	98,29	7,51	8,28
10.Рентабельність діяльності (продаж)	%	6,99	-1,34	-8,33	-
11.Рентабельність продукції	%	10,16	1,74	-8,42	-

Джерело: розроблено автором за звітними даними підприємства

За результатами представлених у табл. 2.4 даних, можемо стверджувати, що за 2018–2019 роки відбулася певна динаміка по всіх показниках. Так, обсяги виробництва продукції у вартісному зменшилися за рахунок структурних змін через значне зростання попиту на більш дешеві види продукції. Це відповідним чином негативно позначилося і на динаміці показника Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції. Так, приріст показника чистого доходу від реалізації продукції у 2019 році склав -6,04 %, що у абсолютному виразі відбулося зменшення цього показника на 13961 тис. грн. Як наслідок за досліджуваний період відбулося зменшення прибутку від реалізації продукції на 17591 тис. грн., що у відносному значенні становить 82,6 %, тобто майже у 2 рази. Зменшення прибутку сталося через збільшення Повних витрат на виробництво та реалізацію продукції на 1,73 %, що в свою чергу зумовлено зростанням собівартості реалізованої продукції на 1,97 %, адміністративних витрат на 18,11 %, не дивлячись на те, що мало місце зменшення витрат на збут. Зростання повних витрат на виробництво та реалізацію продукції пов'язане із зростанням цін на сировину і матеріали, тару, а також зі підвищенням заробітної плати управлінського персоналу.

Відповідно до того, що мало місце зростання повних витрат на виробництво та реалізацію продукції відбулось на 1,73 % при зменшенні чистого доходу (виручки) від реалізації, яке становить -6,04 %, у 2019 році має місце значне збільшення показника «Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації» на 8,28% або на 7,51 коп.

Різке (більш, ніж у два рази) зменшення чистого прибутку призвело до п'ятикратного зменшення рентабельності діяльності – на 8,33 відсоткових пункти. Рентабельність продукції також суттєво зменшилась – на 8,42 відсоткових пункти.

В результаті загальні (як абсолютні, так і відносні) економічні показники роботи ТОВ «Наdejда Л» у 2019 році порівняно із 2018 роком значно погіршилися.

2.2. Аналіз можливих орієнтирів розвитку досліджуваного підприємства

2.2.1. Оцінювання стратегічних можливостей ТОВ «Наdejда Л»

Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз.

Аналізуємо сильні і слабкі сторони підприємства. На першому етапі формуємо показники, за якими визначаються сильні або слабкі сторони підприємства, при цьому виділяємо п'ять основних напрямів – маркетинг, виробництво, фінанси, організація і кадри.

Сильні сторони ТОВ «Наdejда Л»:

- Висока якість товару;
- Лідерство в галузі;
- Відпрацьована технологія виробництва;
- Висока фінансова стійкість;
- Раціональна організаційна структура підприємства;
- Високий рівень кваліфікації персоналу;
- Ефективна система збуту;

Слабкі сторони ТОВ «Наdejда Л»:

- ✓ Низький рівень запроваджень інновацій у виробництво;
- ✓ Неефективна система стимулювання працівників;
- ✓ Низький рівень якості маркетингу на підприємстві;
- ✓ Нерівномірне фінансування окремих функціональних підрозділів;
- ✓ Переважна орієнтація на внутрішній ринок;
- ✓ Відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку;
- ✓ Недостатня кількість переваг над конкурентами.

На другому етапі визначаємо позицію кожного показника щодо діяльності підприємства. Позиція визначається у п'ятибальному діапазоні:

«5» - найсильніша; «4» - сильна; «3» - середня; «2» - слабка; «1» - найслабкіша;

На третьому етапі показникам присвоюється відповідний ранг залежно від його важливості для цільового ринку: «3» - найважливіший; «2» - важливий; «1» - неважливий;

Позиції та ранги визначаються методом експертних оцінок. Дані наведені в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Визначення сильних та слабких сторін підприємства

Сильні сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка
1. Висока якість товару(В)	5	3	15	1. Низький рівень якості маркетингу (М)	3	2	6
2. Лідерство в галузі (М)	3	2	6	2. Недостатня кількість переваг над конкурентами (М)	1	2	2
3.Відпрацьована технологія виробництва (В)	4	2	8	3. Низький рівень запровадження інновацій у виробництво(В)	3	1	3
4.Висока фінансова стійкість (Ф)	4	2	8	4. Нерівномірне фінансування окремих функціональних підрозділів(Ф)	3	2	6
5.Раціональна організаційна структура підприємства (О)	3	2	6	5. Відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку(О)	4	2	8
6.Високий рівень кваліфікації персоналу(К)	4	3	12	6. Нефективна система стимулювання працівників(К)	4	1	4

7.Ефективна система збуту(О)	4	3	12	7. Переважна орієнтація на внутрішній ринок(О)	3	1	3
Всього:	-	-	69	Всього:	-	-	32

Джерело: розроблено автором

Таким чином, відповідно до даних табл. 2.5, сильними сторонами підприємства є:

Висока якість товару.

Керівництво і працівники заводу постійно працюють над підвищенням якості виготовленої продукції. Контроль якості здійснюється на всіх етапах виробництва, починаючи з відбору якісних бактерій дріжджів, закінчуючи відвантаженням продукції зі складу.

Для здійснення контролю за якістю виготовленої продукції в розпорядженні підприємства є сучасна лабораторія, яка дозволяє провести аналіз якості продукції. Ця лабораторія здійснює свою діяльність в складі Інноваційного Центру Хлібопечення. Таким чином, позиція даного показника, щодо діяльності підприємства – «5» (найсильніша).

В результаті, це призвело до визнання підприємства, як одного з лідерів дріжджової галузі України.

ТОВ «Наdejда Л» виготовляє продукт у відповідності з міжнародним стандартом ISO 22000. Вагомість даного показника для підприємства також дуже висока, тому ранг набирає значення – «3».

Відпрацьована технологія виробництва.

Даний показник є важливим для підприємства – «ранг 2», тому що завдяки відпрацьованій технології виробництва підприємство безперервно здійснює свою роботу і без значних грошових коштів проводить ремонтні роботи.

Висока фінансова стійкість сприяє стабільній роботі підприємства. Це сильний показник сильних сторін на підприємства – позиція «4», і важливий – «ранг 2». Висока фінансова стабільність свідчить про ефективну роботу

підприємства, його здатність повністю розраховуватись із своїми зобов'язаннями.

Раціональна організаційна структура підприємства.

Позиція даного показника є середньою – оцінка «3». Структура управління підприємства розроблена таким чином, щоб оперативно впливати на процес виробництва, починаючи із забезпечення його матеріально – технічними ресурсами і закінчуючи процесом реалізації готової продукції, складанням статистичної звітності та обліком витрат на виробництво і забезпеченням рентабельної діяльності. Даний показник є важливим для ефективної діяльності підприємства – «ранг 2».

Високий рівень кваліфікації персоналу.

Позиція даного показника на підприємстві є важливою – оцінка «4». Головні спеціалісти та керівники підрозділів забезпечують виконання підлеглими працівниками завдань та обов'язків визначених посадовими інструкціями. Висока кваліфікація персоналу забезпечує ефективну роботу заводу, правильну і безпечну організацію виробничої діяльності, збутової діяльності, логістики та ін.

Даний показник є важливим для ефективної діяльності підприємства – «ранг 2».

Ефективна система збуту. Позиція даного показника є важливою – оцінка «4». Підприємство має добре розвинену збутову мережу з великою кількістю посередників та власний автотранспорт.

На підприємстві існує відділ збуту, який здійснює керівництво збутом продукції, матеріально – технічним забезпеченням та транспортним обслуговуванням підприємства (логістикою), забезпечує вивчення і аналіз ринку дріжджів, аналіз ринку збуту та планування товарної політики підприємства, контролює виконання планів по постачанню, укладає договори з постачальниками сировини, тари, контролює виробничі запаси і організує їх своєчасне поповнення. Даний показник є важливим для ефективної діяльності підприємства – «ранг 2».

Що стосується слабких сторін, то вони представлені наступними показниками:

Низький рівень якості маркетингу. Позиція даного показника має оцінку «3», оскільки на підприємстві невеликий відділ маркетингу який необхідно розвивати і доповнювати новими кваліфікованими спеціалістами. Ранг – «2», тобто даний показник є важливим для підприємства, оскільки підприємство не може успішно розвиватися без налагодженої роботи відділу маркетингу.

Низький рівень впровадження інновацій у виробництво. Підприємство недостатньо використовує інновації і новинки у технологічній сфері, тому позиція даного показника стосовно підприємства має значення «3» та ранг «1».

Нерівномірне фінансування окремих функціональних підрозділів. Важливим аспектом є правильний перерозподіл фінансових ресурсів між всіма функціональними підрозділами в залежності від їх потреб. Тому позиція даного показника на рівні підприємства – «3», ранг – «2».

Неефективна система стимулювання працівників. Позиція даного показника на рівні підприємства – «4», ранг – «1», оскільки показник має деякий вплив на продуктивність праці працівників підприємства, на можливе зниження ефективності роботи працівників підприємства.

Відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку призводить до невикористання можливостей розвитку підприємства та збільшення його прибутку. В умовах конкуренції підприємство повинно постійно удосконалюватися і працювати на перспективу, тому даний показник має позицію – «4» та ранг – «2».

Переважаюча орієнтація на внутрішній ринок не дозволяє підприємству суттєво збільшувати обсяги продажів, орієнтуватись на потреби вітчизняних споживачів і майже не досліджувати потреби закордонних споживачів. Тому даний показник має позицію – «3» та ранг – «1».

Провівши дослідження сильних та слабких сторін підприємства, ми бачимо, що слабкі сторони мають загальну оцінку 69. Сильні ж сторони мають загальну оцінку 32. Сильні сторони переважають слабкі.

Визначаємо загрози та можливості для ТОВ «Наdejда Л» .

Можливості:

- Відсутність потужної конкуренції в галузі;
- Можливість побудови додаткових очисних споруд;
- Соціально – політична стабільність;
- Можливість проведення маркетингових заходів за кордоном;
- Розвиток економіки;
- Входження на нові ринки (Європа);
- Стабільний валютний курс;

Загрози:

- Наявність потужної конкуренції в галузі;
- Відсутність можливості для побудови додаткових очисних споруд;
- Соціально – політична нестабільність;
- Відсутність можливості проведення маркетингових заходів за кордоном;
- Погіршення стану економіки (спад);
- Виникнення труднощів при виході на нові ринки;
- Нестабільний валютний курс;

На основі визначених можливостей і загроз та їх оцінки за методом експертних оцінок відобразимо отримані дані в таблицю 2.6.

Відсутність потужної конкуренції в галузі дозволить ТОВ «Наdejда Л» збільшити свою ринкову частку, заволодіти новими ринками збуту, а відповідно і збільшити свої прибутки.

Можливість побудови додаткових очисних споруд дозволить підприємству покращити екологічну ситуацію в регіоні і зробити свою діяльність екологічно безпечною.

Соціально-політична стабільність впливає на діяльність підприємства як на вітчизняному, так і на закордонному ринках. Але найбільший вплив соціально-політична стабільність здійснює на закордонних партнерах підприємства (Польща, Білорусія, Угорщина та ін.).

Таблиця 2.6

Визначення можливостей і загроз ТОВ «Наdejда Л»

Зовнішні можливості							Зовнішні загрози		
Чинники	Імовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на підприємство			Чинники	Імовірність реалізації загроз	
	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка		Ступінь важливості	Імовірність
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Відсутність потужної конкуренції в галузі	10	0,8	8	10	0,7	7	1. Наявність потужної конкуренції в галузі	10	0,2
2. Можливість побудови додаткових очисних споруд	6	0,3	1,8	8	0,8	6,4	2. Відсутність можливості побудови додаткових очисних споруд	6	0,7
3. Соціально - політична стабільність	9	0,4	3,6	8	0,5	4	3. Соціально - політична нестабільність	9	0,6

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Можливість проведення маркетингових заходів за кордоном	7	0,5	3,5	6	0,6	3,6	4. Відсутність нових економічно вигідних постачальників	7	0,5
5. Розвиток економіки	8	0,6	4,8	9	0,6	5,4	5. Погіршення стану економіки (застій)	8	0,4

6. Вхідження на нові ринки збуту	8	0,7	5,6	10	0,8	8	6. Виникнення труднощів при виході на нові ринки	8	0,3
7. Стабільний валютний курс	7	0,5	3,5	8	0,6	4,8	7. Нестабільний валютний курс	7	0,5
Разом			30,8			39,2	Разом		

Джерело: розроблено автором

Контракти з новими економічно вигідними постачальниками. Хоч з існуючими постачальниками є переважно довгострокові контракти. Але з часом їхня діяльність може стати менш ефективною. Тому можливість укласти контракти з новими економічно вигідними постачальниками підвищить ефективність діяльності підприємства.

Краще недооцінити можливості підприємства та переоцінити загрози при стратегічному плануванні, тому відповідно до табл. 2.6, можливості підприємства із загальною оцінкою 30,8 – перевищують загрози із загальною оцінкою 25,7.

В результаті проведених розрахунків варто зазначити, що у ТОВ «Наdejда Л» більше сильних сторін, ніж слабких, а також переважають можливості над загрозами.

Проведення стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища відбувається в такій послідовності:

- визначаються сильні і слабкі сторони підприємства, здійснюється їх оцінювання;
- виявляються сфери, за якими визначаються сильні і слабкі сторони фірми, можливості і загрози;
- визначаються стратегічні орієнтири щодо сильних і слабких сторін підприємства;
- ідентифікуються можливості і загрози підприємства, здійснюється їх оцінювання;
- визначаються стратегічні орієнтири щодо можливостей підприємства;
- здійснюється побудова матриці SWOT;
- розробляються стратегії і маркетингові заходи, які допоможуть досягти поставленої мети.

Сфери, за якими визначаються сильні і слабкі сторони підприємства, можливості та загрози:

- маркетинг (М);

- виробництво (В);
- фінанси (Ф);
- організація (О);
- кадри (К)

Для розроблення стратегічних орієнтирів підприємства щодо сильних сторін можна скористатися матрицею, наведеною в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Матриця розроблення стратегічних орієнтирів щодо сильних та слабких сторін підприємства

Важливість (ранг)	Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока	Підтримування позицій, великі інвестиції	Концентрація зусиль, посилення слабких позицій
Середня	Стратегія розвитку	Зменшення інвестицій
Низька	Стратегія вибіркового розвитку, зниження інвестицій	Припинення інвестування, низькі пріоритети

Джерело: розроблено автором

Матриця стратегічних орієнтирів розробляється для кожної сфери діяльності підприємства. За результатами досліджень формуються стратегії підприємства. Використавши отримані результати із табл. 2.5, побудуємо матрицю стратегічних орієнтирів щодо сильних і слабких сторін ТОВ «Наdejда Л» (табл. 2.8). Сильні сторони досліджуваного підприємства високу та переважно середню важливість. Тоді як слабкі сторони визначаються в переважній більшості середньою та низькою важливістю, що позитивно характеризую внутрішні чинники ТОВ «Наdejда Л».

Стратегічні орієнтири щодо сильних та слабких сторін ТОВ

«Надежда Л»

Важливість	Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока	<ul style="list-style-type: none"> * Висока якість товару * Високий рівень кваліфікації персоналу * Ефективна система збуту Підтримування позицій, великі інвестиції	-
Середня	<ul style="list-style-type: none"> * Лідерство в галузі * Відпрацьована технологія виробництва * Висока фінансова стійкість * Раціональна організаційна структура підприємства Стратегія розвитку	<ul style="list-style-type: none"> * Низький рівень якості маркетингу * Недостатня кількість переваг над конкурентами * Нерівномірне фінансування окремих функціональних підрозділів * Відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку Зменшення інвестицій, середні пріоритети
Низька	-	<ul style="list-style-type: none"> * Низький рівень запровадження інновацій у виробництво * Переважна орієнтація на внутрішній ринок * Неєфективна система стимулювання працівників Припинення інвестування, низькі пріоритети

Джерело: розроблено автором

На основі визначених стратегічних орієнтирів щодо сильних та слабких сторін підприємства розробляємо стратегічні напрями щодо сильних сторін ТОВ «Надежда Л», що наведені у табл.2.9.

Розроблення стратегічних напрямів щодо сильних сторін

ТОВ «Наdejда Л»

Сфера діяльності	Показник	Важливість (ранг)	Стратегія
1. Маркетинг	1. Лідерство в галузі	2	Стратегія розвитку
2. Виробництво	1. Висока якість товару 2. Відпрацьована технологія виробництва	3 2	Підтримування позицій Стратегія розвитку
3. Фінанси	1. Висока фінансова стійкість	2	Стратегія розвитку
4. Кадри	1. Високий рівень кваліфікації персоналу	3	Підтримування позицій
5. Організація	1. Раціональна організаційна структура підприємства 2. Ефективна система збуту	2 3	Стратегія розвитку Підтримування позицій

Джерело: розроблено автором

Як видно з табл. 2.9 стратегічні напрямки щодо сильних сторін досліджуваного підприємства за сферами діяльності повинні здійснюватись за 2 рекомендованими стратегіями – підтримування позицій та стратегія розвитку. Обидві стратегії потребують вкладення значних фінансових ресурсів.

Після того, як ми розробили стратегічні орієнтири щодо сильних сторін підприємства переходимо до дослідження можливостей та загроз ТОВ «Наdejда Л». Для розроблення стратегічних орієнтирів підприємства щодо можливостей та загроз компанії можна скористатися матрицею, наведеною в табл.2.10.

Таблиця 2.10

Стратегічні орієнтири щодо можливостей і загроз підприємства

Оцінки показника	Можливості	Загрози
Значні	Обов'язкове використання, підтримання позицій	Найбільші для підприємства, потребують швидшого подолання
Середні	Потребують на особливу увагу, намагатися використати	Заслужують на високу увагу, намагатися подолати
Низькі	Не є вагомими, до уваги не брати	Не мають сильного впливу, до уваги не брати

Джерело: розроблено автором

Спираючись на отримані результати із табл. 2.6, побудуємо матрицю стратегічних орієнтирів щодо можливостей і загроз ТОВ «Наdejда Л», що наведена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Стратегічні орієнтири щодо можливостей та загроз ТОВ «Наdejда Л»

Оцінка показника	Можливості	Загрози
Значні	*Входження на нові ринки збуту Обов'язкове використання, підтримування позицій	- Найбільші для підприємства, потребують швидкого подолання
Середні	* Відсутність потужної конкуренції в галузі * Можливість побудови додаткових очисних споруд * Розвиток економіки Потребують на особливу увагу, намагатися використати	- Заслужують на високу увагу, намагатися подолати
Низькі	* Соціально - політична стабільність * наявність нових економічно вигідних постачальників * Стабільний валютний курс Не є вагомими, не брати до уваги	* Соціально - політична нестабільність * наявність потужної конкуренції в галузі * Погіршення стану економіки * Нестабільний валютний курс * Відсутність можливості проведення маркетингових заходів за кордоном * Відсутність можливості побудови додаткових очисних споруд * Виникнення труднощів при виході на нові ринки Не мають сильного впливу

Джерело: розроблено автором

Визначаємо стратегічні напрями щодо можливостей компанії за сферами діяльності, що наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Розроблення стратегічних напрямів щодо можливостей
ТОВ «Надежда Л»**

Сфера діяльності	Показник	Важливість (ранг)	Стратегія
1. Маркетинг	1. Відсутність потужної конкуренції в галузі	2	Підтримання позицій
	2. Можливість проведення маркетингових заходів за кордоном	5	Не брати до уваги Підтримання позицій
	3. Вхідження на нові ринки збуту	1	
2. Виробництво	1. Можливість побудови додаткових очисних споруд	3	Підтримання позицій
3. Фінанси	1. Розвиток економіки	3	Намагатися використати Не брати до уваги Не брати до уваги
	2. Стабільний валютний курс	4	
	3. Соціально - політична стабільність	4	
4. Кадри	-	-	-
5. Організація	-	-	-

Джерело: розроблено автором

Після розроблення стратегічних напрямів щодо сильних сторін та можливостей ТОВ «Надежда Л» побудуємо матрицю SWOT і визначаємо необхідні стратегії (рис. 2.1).

	С>Сл	Сл>С
М>З	«Максі-Максі» ТОВ «Надежда Л»	«Міні-Максі»
З>М	«Максі-Міні»	«Міні-Міні»

Рис.2.1. Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу

Джерело: розроблено автором

Таким чином, провівши дослідження сильних та слабких сторін підприємства, ми визначили, що слабкі сторони мають загальну оцінку 69. Сильні ж сторони мають загальну оцінку 32. Сильні сторони переважають слабкі. А також можливості підприємства із загальною оцінкою 30,8 – перевищують загрози із загальною оцінкою 25,7. Саме тому підприємству слід обрати стратегію «Максі-Максі», яка використовує сильні сторони компанії для реалізації зовнішніх можливостей.

Отже, ТОВ «Наdejда Л» необхідно використовувати свої сильні сторони такі як – «Висока якість товару», «Високий рівень кваліфікації персоналу» та «Ефективна система збуту» для реалізації можливості «Входження на нові ринки збуту» при «Відсутності потужної конкуренції в галузі». Реалізація цієї стратегії дозволить підприємству не тільки закріпити свої позиції на ринку, а і вийти на нові ринки збуту, тим самим збільшити ринкову частку, збільшити обсяги виробництва і продажу продукції, залучити нових споживачів продукції та отримати додаткові прибутки.

2.2.2. Виявлення невідповідностей між цілями та стратегічними можливостями підприємства на основі GAP-аналізу

Для виявлення невідповідностей між стратегічними цілями та ринковими можливостями підприємства будемо виконувати розрахунки для побудови тренду, побудуємо графік для прогнозування обсягів виробництва, також будемо розраховувати та обчислювати коефіцієнт детермінації, розробимо заходи щодо ліквідації невідповідностей між цілями і можливостями підприємства.

Пріоритетними цілями ТОВ «Наdejда Л», які знаходять вираження в показниках стратегічного планування, є :

- збільшення частки ринку на 3 % ;
- збільшення обсягів виробництва до 50 тис. т.

Для того щоб виявити невідповідності між стратегічними цілями заводу та його ринковими можливостями на основі GAP-аналізу розраховуємо очікувані показники ТОВ «Наdejда Л». Очікувані показники прогнозуємо на базі даних минулих років за період 2014-2019 років, які представлені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка обсягів виробництва продукції ТОВ «Наdejда Л»

Показник	Роки					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Річний обсяг виробництва, тис. т	34,75	37,6 2	34,9 8	39,3 7	40,3 3	40,77

Джерело: розроблено автором за внутрішніми даними підприємства

Для прогнозу необхідно побудувати лінійне рівняння тренду, яке має вигляд: $y = a + b \times t$.

Виконаємо необхідні розрахунки:

$$\hat{y} = a + b \times t$$

$$n \times a + b \times \sum_{i=1}^n t_i = \sum_{i=1}^n y_i$$

$$a \cdot \sum_{i=1}^n t_i + b \cdot \sum_{i=1}^n t_i^2 = \sum_{i=1}^n y_i \cdot t_i$$

Для зручності розрахунків побудуємо табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду

Роки	t_i	y_i	t_i^2	$y_i \times t_i$
2014	-5	34,75	25	-173,75
2015	-3	37,62	9	-112,86
2016	-1	34,98	1	-34,98
2017	1	39,37	1	39,37
2018	3	40,33	9	120,99
2019	5	40,77	25	203,85

Σ	0	227,82	70	42,62
----------	---	--------	----	-------

Джерело: розроблено автором

Виконаємо розрахунки:

$$n = 6$$

$$6 a + b \cdot 0 = 227819,838$$

$$a \cdot 0 + b \cdot 70 = 42623,292$$

$$a = 227819,838 / 6 = 37969,973$$

$$b = 42623,292 / 70 = 608,904$$

$$y = 37969,973 + 608,904 * t$$

На основі отриманих даних побудуємо графік (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Графік прогнозованих обсягів виробництва.

Джерело: розроблено автором

Перш ніж використовувати отримане рівняння тренду для складання прогнозу треба перевірити його на надійність та типовість за допомогою коефіцієнта детермінації.

Коефіцієнт детермінації статистичний показник, що використовується в статистичних моделях як міра залежності варіації залежної змінної від варіації незалежних змінних. Вказує наскільки отримані спостереження підтверджують модель. Він показує тісноту зв'язку між явищами, що визначається кількісним значенням.

Чим ближче R^2 до 1, тим точніше вибрана залежність відображає зв'язок між величинами (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Вихідні дані та проміжні розрахунки для обчислення коефіцієнту детермінації

\hat{y}_i	$\hat{y}_i - \bar{y}$	$(\hat{y}_i - \bar{y})^2$	$y_i - \bar{y}$	$(y_i - \bar{y})^2$
34,93	-3,04	9,27	-3,22	10,37
36,14	-1,83	3,34	-0,35	0,12
37,36	-0,61	0,37	-2,99	8,94
38,58	0,61	0,37	1,40	1,96
39,80	1,83	3,34	2,36	5,57
41,01	3,04	9,27	2,80	7,84
Всього		25,95	0	34,8

Джерело: розроблено автором

$$y = 37,97;$$

$$R^2 = \frac{\sum(\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum(y_i - \bar{y})^2}; \quad R^2 = 25,95/34,8 = 0,75$$

Значення $R^2 = 0,75$ свідчить про високу надійність і типовість у розрахунках прогнозних значень обсягів збуту продукції.

Використовуючи отримане рівняння тренду $y = 37,97 + 0,61 * t$, розрахуємо прогнозне значення обсягів продажу на 2020 рік ($t=7$)

$$y_{2020} = 37,97 + 0,61 * 7 = 42,23 \text{ тис. т.}$$

Отже, прогнозовані очікувані обсяги виробництва у 2020 році для ТОВ «Наdejда Л» становлять 42,23 тис. т за умови збереження тенденцій, що склалися на ринку.

Тактичні показники визначаємо за методом експертних оцінок, провівши для цього опитування провідних фахівців та керівників відділів підприємства.

Визначаємо середнє значення оцінок, що характеризує узагальнену думку експертів:

$$\text{Осер.} = \sum O_i / n = (45 + 44 + 40 + 43 + 42 + 41 + 40) / 7 = 42,14 \text{ тис. т.}$$

На підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів і отримано результати, які представлені у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Річний обсяг виробництва, тис. т	45	44	40	48	42	46	40

Джерело: розроблено автором за результатами опитування експертів

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує

розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл.2.17).

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (o_i - o)^2}{n}}$$

Таблиця 2.17

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
<i>l</i>	2	3	4	5	6	7	8
1. Обсяги збуту продукції підприємства O_i , млн. грн.	45	44	40	48	42	46	40

Продовж. табл. 2.17

1	2	3	4	5	6	7	8
2. Сумарні значення оцінок експертів	305						
3. $O_{\text{сеп}}$	43,57						
4. Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	1,428 6	0,4286	-3,5714	4,4286	-1,5714	2,4286	-3,5714
ΔO^2	2,040 8	0,1837	12,755 1	19,612 2	2,4694	5,8980	12,755 1
$\Sigma \Delta O^2$	55,7143						

Джерело: розроблено автором

$$\sigma = \sqrt{55,7143/7} = 2,8212$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

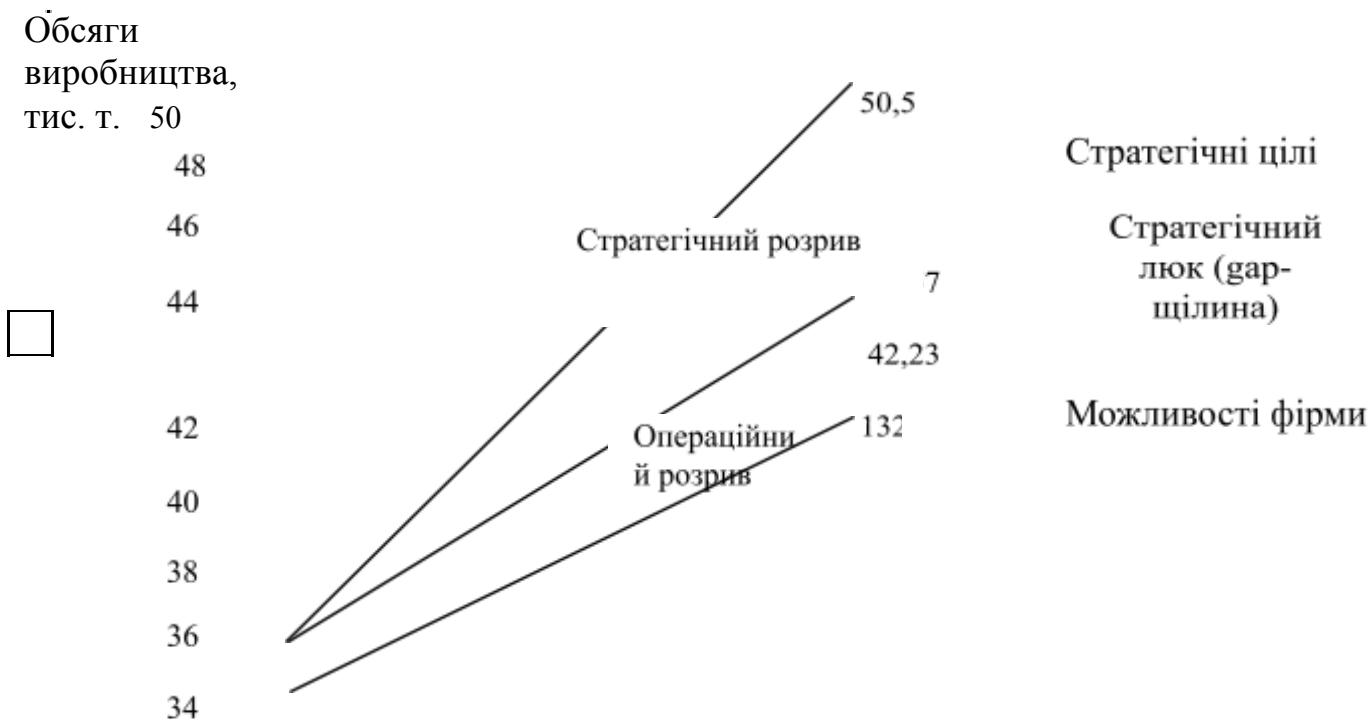
$$v = \frac{\sigma}{o} * 100 = 2,8212/43,57 * 100\% = 6,47 \%$$

Оскільки $v < 33\%$, то сукупність думок даної групи експертів можна вважати однорідною, а середню експертну оцінку 43,57 тис. т – типовою для прогнозу обсяг виробництва дріжджів.

Очікувані показники обчислені методом екстраполяції тренду – 42,23 тис. т, на такий обсяг виробництва завод може розраховувати в разі збереження тенденцій, що склалися протягом попередніх років; тактичні показники за методом експертних оцінок – 42,14 т. Амбіції керівництва ТОВ «Наdejда Л» достатньо високі. За мету ставиться показник обсягу виробництва – 50,5 тис. т, що приблизно на 8 тис. т вище за очікуваний. Але завод може досягти цього показника, обравши правильні стратегічні рішення. Отримані результати обчислень для наочності відображаємо у графічному вигляді на рис. 2.3.

Отже, з рис.2.3 видно, що керівництво ТОВ «Наdejда Л» ставить за мету збільшити обсяг виробництва до 50500 т.

Перед керівництвом і менеджерами підприємства стоїть задача розробити таку концепцію і стратегію, збільшити обсяг виробництва до 50,5 тис. т. які гарантували б успішне існування підприємства ТОВ «Наdejда Л» в довгостроковій перспективі, що приблизно на 8 т вище за очікуваний.



2014 201 201 201 201 201 202 роки
 5 6 7 8 9 0

Рис. 2.3. Результати GAP- аналізу

Джерело: розроблено автором

Для цього необхідно шукати і реалізовувати нові потенціали успіху. Завод може досягти цього показника, обравши правильні стратегічні рішення.

Розрив між можливістю підприємства і його стратегічними цілями становить 8,27 (50,5-42,23) тис. т., а операційний розрив становить 1,34 тис. т. (43,57-42,23), стратегічний розрив – 6,93 тис. т. (50,5-43,57). Операційний розрив може бути ліквідовано в результаті підвищення результативності маркетингової діяльності фірми в межах наявних товарів і ринків без зміни структури портфеля фірми. Досягти планки 50,5 тис. т. (стратегічні цілі) підприємство зможе завдяки введенню у виробництво нових продуктів, виходу на нові ринки; стратегії диверсифікації; стратегії інтеграції тощо. У табл. 2.18 розробимо заходи щодо ліквідації невідповідностей між цілями і можливостями підприємства.

Таблиця 2.18

**Заходи щодо ліквідації невідповідностей між цілями і можливостями
 ТОВ «Надєжда Л»**

Розрив	Заходи
--------	--------

Стратегічний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підтримувати якість продукції на більш високому рівні, ніж у конкурентів. Продукція повинна відповідати міжнародним стандартам, а також використання продукції натуральної сировини. 2. Запровадження новітнього обладнання на підприємстві. Залучення до виробництва нових механізмів, що дадуть змогу зробити виробництві більш потужним та якісним. 3. Вихід на нові ринки. Експорт продукції до інших країн. 4. Розширити дистриб'юторську мережу. Залучені до співпраці все більшої кількості оптових покупців. 5. Випуск нових штамів дріжджів. Розширення асортиментних позицій, що дасть змогу збільшити кількість покупців.
Операційний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення рекламної компанії. Розширення рекламної компанії: медіа-реклама, Інтернет - реклама, реклама у журналах, газетах. 2. Покращення дизайну упаковки. Новий дизайн дасть змогу привернути увагу великої кількості існуючих та потенційних споживачів. 3. Дрібне і укрупнення фасування дріжджів. Дрібне – зручність для кінцевих споживачів, укрупнене – для промислових споживачів. 4. Проведення акцій як для кінцевих споживачів, для посередників і постачальників

Джерело: розроблено автором

Отже, підтримання якості продукції на більш високому рівні ніж у конкурентів, це означає, що чим якісніша в тебе буде продукція тим більше буде клієнтів, споживачів, ніж у конкурентів, і підприємство буде на першому місці.

Вихід на нові ринки дозволить розширити свої ринки збуту, і відповідно збільшити обсяг продаж і скоротити стратегічний розрив. Зменшення стратегічного розриву дозволить скоротити розрив за рахунок завоювання і нових сегментів новими продуктами в результаті чого збільшаться обсяги продаж.

Рекламна компанія дозволить підприємству привернути до себе увагу інших організацій-споживачів, які з нами захочуть співпрацювати і збільшить продажі, а відповідно і оперативний розрив.

Покращення дизайну пляшки, зробити пляшку більш цікавої форми, щоб вона зацікавила споживача, тим самим, зменшити оперативний розрив.

Проведення акцій дозволить їх заохотити до більшої закупівлі нашої продукції і, тим самим, збільшить обсяг продаж.

Із результатів GAP-аналізу видно, що завод хоче збільшити обсяги продажу у 2020 році до 50,5 тис. т., але на думку експертів обсяг продажу у 2020 році за рахунок заходів тактичного характеру може збільшитись лише до 43,57 тис. т.

Щоб підприємство досягло бажаного результату потрібно застосувати стратегію розвитку, розширивши асортимент продукції новими видами дріжджів, також покращити технологію та обладнання підприємства, щодо цінової політики, то потрібно обрати стратегію низьких витрат виробництва з метою зниження ціни на продукцію.

Така стратегія дозволить підприємству привернути до себе більше споживачів і дозволить збільшити обсяги виробництва і продажу продукції.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НАДЄЖДА Л»

3.1. Основні напрями пошуку та реалізації перспектив стратегічного розвитку досліджуваного підприємства

Необхідним елементом управління та ефективного використання ринкових можливостей підприємства є оптимальне використання ресурсів всіх його складових.

Процес управління ринковими можливостями ТОВ «Надежда Л» є складним процесом. Особливістю цього процесу є необхідність визначення існуючого потенціалу підприємства, визначення резервів та розробка заходів щодо їх використання. Завдяки ефективному використанню таких резервів підприємство зможе досягнути високих результатів своєї діяльності в масштабах підприємства та підняти рівень розвитку галузі в країні зокрема.

Важливою функціональною складовою ринкових перспектив ТОВ «Надежда Л» є виробничий потенціал. Специфіка виробничого потенціалу зводиться до того, що виробничий підрозділ підприємства безпосередньо не контактує зі споживачами, а лише опосередковано через товари. Тому найважливішими показниками є асортимент і якість продукції. Виробничий потенціал досліджуваного підприємства є достатньо потужний, виробляються значні обсяги продукції різних асортиментних груп і наявна відпрацьована технологія виробництва.

Шляхами удосконалення виробничого потенціалу даного підприємства є побудова нових очисних споруд і екологічна очистка стічних вод.

Необхідність наявності нових споруд спричинена самим виробничим процесом, який включає складні технології та обробку хімічних речовин, що забруднюють навколишнє середовище і можуть мати негативний вплив на

здоров'я людей. У підприємства є очисні споруди, але наука і техніка не стоїть на місці і екологічні технології вдосконалюються і стають ефективнішими. Для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним якомога довший час йому необхідно мати в своєму арсеналі основні науко-технічні розробки.

В розпорядженні ТОВ «Наdejда Л» є потужний збутовий потенціал – це розгалужена і ефективна збутова система, яка включає велику кількість оптових і роздрібних посередників. Існує великий відділ збуту, який складається з висококваліфікованих працівників різних напрямків, що забезпечують ефективну діяльність щодо реалізації продукції і отримання прибутків.

Наступним напрямком реалізації ринкових можливостей досліджуваного підприємства є підвищення ефективності збутового потенціалу.

Для реалізації обраної, на основі проведеного SWOT-аналізу, стратегії «Максі-Максі» можна запропонувати використати сильні сторони підприємства «Ефективна система збуту», «Висока якість товару» і «Високий рівень кваліфікації працівників» шляхом проведення промо-акції для дріжджів дрібного фасування, і реалізувати можливість «Вихід на нові ринки збуту». Висока якість товару і високий рівень кваліфікації персоналу забезпечить попит на продукцію ТОВ «Наdejда Л», а ефективна система збуту забезпечить своєчасність доставки продукції до магазину і повноту асортименту продукції, який може бути обмежений при закупівлі продукції посередниками.

Маркетинговий захід, який пропонується для впровадження і реалізується, використовуючи маркетингову складову стратегічного розвитку, є виготовлення та розповсюдження рекламних інформаційних матеріалів. Завдяки цьому заходу компанія матиме змогу реалізувати наявні стратегічні можливості щодо розвитку свого маркетингового потенціалу, оскільки слабкою стороною підприємства є низький рівень якості

маркетингу. Завдяки цьому заходу компанія зможе збільшити популярність своєї продукції та підтримати свій імідж, а також збільшити обсяги виробництва і продажу продукції.

3.2 Розрахунок економічної ефективності впровадження заходу «Виготовлення та розповсюдження рекламних інформаційних матеріалів»

3.2.1 Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

Запропонований захід «Виготовлення та розповсюдження рекламних інформаційних матеріалів» буде реалізовуватись шляхом розроблення фірмового буклету з рецептами. Буклети є дуже важливим інструментом просування компанії товару на ринку. Недорогі і компактні вони відмінно підходять для поширення і інформування в офісах, на презентаціях, виставках, у місцях проведення рекламних компаній. Хороший буклет містить відповіді на основні питання, які можуть виникнути у потенційного клієнта. Ефектний і пам'ятний буклет вигідно виділить компанію серед конкурентів, створить потрібне враження.

Буклети мають переваги над іншими видами рекламної поліграфії. Буклети дозволяють надати споживачам повнішу інформацію, і зробити подачу інформації більш структурованою, чому це може зробити звичайні рекламні листівки.

Для того, щоб зацікавити споживача пропонуємо розмістити в буклеті рецепти різноманітної випічки основним інгредієнтом яких є «Криворізькі дріжджі». Основними кінцевими споживачами дріжджів є жінки, які займаються домашньою випічкою і тому їм біде цікава інформація про рецепти, які вони зможуть випробувати. Для отримання максимального рекламного ефекту рекомендується не просто класти буклети на вітрину,

прилавок чи виставковий стенд, а розміщувати у спеціальних диспенсерах, виготовлених із кашированного мікро гофрокартону, чи палітурного картону, чи пластикових стійках для буклетів.

У фірмовому буклеті компанія розповідає себе, свої досягнення, коротко ілюструє свою продукцію, доносить до читача свої унікальні переваги, перспективи розвитку і т. буд. Вимоги до дизайну іміджевого буклету також дуже високі. Фірмовий буклет - обличчя компанії. Дизайн буклету мусить усіляко підкреслювати гідність і солідність компанії

Лицева частина буклету дозволяє вигідно розмістити назву фірми, її логотип, рекламні слогани. Завдання цієї маленької частини - залучити й утримати увагу людини, зачепити, змусити зазирнути всередину. Внутрішня частина буклету дозволяє з допомогою ілюстрацій і тексту показати й розповісти те, навіщо все, власне, затівалося. На останній сторінці - адреса і службова інформація.

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Розроблення фірмового буклету з рецептами починається з ідеї. Дизайн та інформаційний блок буклету був сформований за допомогою мозкового штурму. Обраний папір Plike 330 г/м², колірність (2+0), висічка, стрічка, тиснення, тираж 600 шт. Після узгодження дизайну була обрана компанія, яка буде роздруковувати буклети. Витрати на роздрук фірмового буклету для ТОВ «Наdejда Л» наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на створення фірмового буклету

Витрати	Вартість на одиницю продукції з ПДВ (20%), грн.	Вартість на тираж з ПДВ (20%), грн.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Папір	9,2	5520
2. Друк	11,35	6810

3. Висічка	1,8	1080
------------	-----	------

Продовж. табл. 3.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
4. Тиснення	2,6	1560
5. Макет та підготовка до друку	4,8	2880
Всього:		17850

Джерело: розроблено автором

Деталізований розрахунок витрат на виготовлення буклету, як видно із табл.3.1, свідчить, що необхідно 17,85 тис. грн. для його розроблення. Для ТОВ «Наdejда Л» ця сума є цілком прийнятною.

Фірмовий буклет ж має сприяти донесенню інформації до споживачів, підвищенню обізнаності цільової аудиторії про продукцію підприємства, зростанню зацікавленості існуючих і потенційних покупців та мотивацією до купівлі продукції, а відповідно, збільшенню обсягів реалізації продукції і отриманню додаткового прибутку.

3.2.3 Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу

Отже, після впровадження заходу «Розроблення фірмового буклету з рецептами» ТОВ «Наdejда Л» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів збуту своєї продукції. Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Результати опитування експертів наведені у табл. 3.2.

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	2400	2500	2200	2100	2600	2450	2550

Джерело: розроблено автором за результатами опитування експертів

Для цього визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

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

Проведені розрахунки наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1. Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис грн..	1450	1400	1600	1200	1800	1300	1550
2. Сумарні значення оцінок експертів	10300						
3. $O_{\text{ср}}$	1471,43						
4. Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{ср}}$	-21,43	-71,43	128,57	-271,43	328,57	-171,43	78,57
ΔO^2	459,18	5102,04	16530,61	73673,47	107959,18	29387,76	6173,47
$\sum \Delta O^2$	239285,71						

Джерело: розроблено автором

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

$$O_{\text{ср}} = 10300 / 7 = 1471,43 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \bar{O})^2}{n}} = \sqrt{\frac{239285,71}{7}} = 184,89$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\alpha}{O_c} \times 100\% = (184,89 / 1471,73) * 100\% = 12,57 \%$$

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

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 1450 тис. грн., як середнє значення ряду: 1200, 1300, 1400, **1450**, 1550, 1600, 1800, де песимістичне значення (П) становить 1200 тис. грн., а оптимістичне значення (О) – 1800 тис. грн.

Розраховуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті відкриття магазину:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (1800 + 4 * 1450 + 1200) / 6 = 1466,67 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$1466,67 / 217003 * 100\% = 0,68 \%$$

де 217003 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 2.4).

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

$$217003 + 1466,67 = 218469,67 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 213297 тис. грн. (табл. 2.4). Постійні витрати – 23564,23 тис. грн., змінні – 189732,77 тис. грн.

Розрахуємо приріст повних витрат у проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 0,68% та збільшення на 17,85 тис. грн. змінних витрат за рахунок експлуатаційних витрат розрахованих у бюджеті маркетингу:

$$189732,77 * 0,0068 + 17,85 = 1300,2 \text{ тис. грн.}$$

Приріст повних витрат складатиме 1300,2 тис. грн.

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$213297 + 1300,2 = 214597,2 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\Delta \text{Пр} = 1466,67 - 1300,2 = 166,47 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$3706 + 166,47 = 3872,46 \text{ тис. грн.}$$

де 3706 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (табл. 2.4).

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції в умовах буде дорівнювати різниці між приростом прибутку від реалізації продукції і податком на прибуток (18%):

$$166,47 - (166,47 * 0,18) = 136,5 \text{ тис. грн.}$$

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

$$-2911 + 136,5 = -2774,5 \text{ тис. грн.}$$

де -2911 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції (табл. 2.4).

Наведемо очікувані результати від розроблення фірмового буклету з рецептами в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Очікувані результати від виготовлення та розповсюдження
рекламних інформаційних матеріалів, тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	1466,67
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	1300,2
Приріст прибутку від реалізації продукції	166,47
Приріст чистого прибутку	136,5

Джерело: розроблено автором

Отже, внаслідок проведення промо-акції для заходу «Розроблення фірмового буклету з рецептами» чистий доход (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 1466,67 тис. грн. (або на 0,68 %). Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 1300,2 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 166,47 тис. грн. і становитиме 3872,46 тис. грн., і відповідно чистий прибуток також збільшиться на 136,5 тис. грн. і складе -2774,5 тис. грн.

3.3. Оцінювання впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «Наdejда Л»

Для того, щоб оцінити вплив запропонованого заходу на показники роботи ТОВ «Наdejда Л» очікувані результати від розроблення буклету у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проектні значення, що розраховані вище (табл. 3.4), переносимо у табл. 3.5.

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

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

$$214597,2 / 218469,67 * 100 = 98,23 \text{ коп.};$$

2. Рентабельність продукції ($P_1 = \text{Пр/ПВ} * 100$):

$$3872,46 / 214597,2 * 100 = 1,8 \%$$

3. Рентабельність продаж ($P_2 = \text{ЧПр/ЧД(В)} * 100$):

$$-2774,5 / 218469,67 * 100 = -1,27 \%$$

Результати розрахунків занесемо в табл. 3.5:

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	217003	218469,67	1466,67	0,68
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	213297	214597,2	1300,2	0,61
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	3706	3872,47	166,47	4,49
4. Чистий прибуток	тис. грн.	-2911	-2774,5	136,5	4,69
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	98,29	98,23	-0,06	-0,07
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-1,34	-1,27	0,07	x
7. Рентабельність продукції	%	1,74	1,80	0,06	x

Джерело: розроблено автором

Отже, зробивши відповідні розрахунки, можна зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу – розроблення фірмового буклету, матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 1466,67 тис. грн. і проектне його значення становитиме 218469,67 тис. грн. Повні витрати зростуть на 1300,2 тис. грн. (на 0,60 %) і складатимуть 214597,2 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції для запропонованого заходу збільшиться на 166,46 тис. грн., або на 4,49 %. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації після впровадження заходу «Розроблення буклету» зменшаться на 0,06 коп., що є позитивним явищем, оскільки підприємство прагне до зменшення витрат. В проектному

році при впровадженні запропонованого заходу чистий прибуток збільшиться на 4,69 % і складе -2774,5тис. грн., що підтверджує економічну вигоду заходу. Рентабельність діяльності підприємства для розроблення буклету зросте на 0,07 пункту, тобто зростуть продажі. Рентабельність продукції збільшиться на 0,06 пункти. Результати розрахунку очікуваних результатів від впровадження запропонованого заходу показали, що він дійсно є ефективними і може бути рекомендованими до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ТОВ «Наdejда Л», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Підбиваючи підсумок оцінюванню результативності впровадження запропонованого маркетингового заходу щодо реалізації маркетингових перспектив ТОВ «Наdejда Л» варто зауважити, що запропонований захід, а саме розроблення фірмового буклету, сприяє розвитку і покращенню можливостей реалізації ринкових перспектив, підтримці іміджу підприємства, збільшенню споживачів продукції підприємства, а отже і збільшенню доходу, прибутку та рентабельності діяльності. В рамках розрахунку очікуваних результатів було визначено, що за допомогою даного заходу підприємство здатне покращити динаміку росту прибутку та рентабельності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена проблемам пошуку, оцінювання та реалізації маркетингових можливостей розвитку ТОВ «Наdejда Л». Досліджуване підприємство є виробником дріжджів, продукції яка приносить основний прибуток для всієї компанії.

У ході виконання кваліфікаційної роботи бакалавра було розглянуто теоретичні аспекти пошуку та реалізації можливостей стратегічного розвитку підприємства, описані методичні підходи щодо оцінювання маркетингових можливостей підприємства і ґрунтовно охарактеризовані методи: SWOT-аналіз та GAP-аналіз.

Окреслено маркетингову характеристику ТОВ «Наdejда Л», що включає вивчення основних посередників і споживачів, маркетингову характеристику асортименту за шириною та глибиною, аналіз основних показників діяльності підприємства.

Задля оцінювання ринкових перспектив підприємства на майбутнє в другому розділі оцінювались сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ТОВ «Наdejда Л» методом SWOT-аналізу. Результати проведених досліджень дозволили кількісно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства. Слабкі сторони мають загальну оцінку 69. Сильні ж сторони мають загальну оцінку 32. Сильні сторони переважають слабкі. А також можливості підприємства із загальною оцінкою 30,8 – перевищують загрози із загальною оцінкою 25,7. Саме тому підприємству слід обрати стратегію «Максі-Максі», яка використовує сильні сторони компанії для реалізації зовнішніх можливостей.

За результатами SWOT-аналізу можна рекомендувати ТОВ «Наdejда Л» використовувати свої сильні сторони такі як – «Висока якість товару», «Високий рівень кваліфікації персоналу» та «Ефективна система збуту» для реалізації можливості «Входження на нові ринки збуту» при «Відсутності потужної конкуренції в галузі». Реалізація цієї стратегії дозволить

підприємству не тільки закріпити свої позиції на ринку, а і вийти на нові ринки збуту, тим самим збільшити ринкову частку, збільшити обсяги виробництва і продажу продукції, залучити нових споживачів продукції та отримати додаткові прибутки.

Застосувавши метод GAP-аналізу було виявлено невідповідності між стратегічними цілями та ринковими можливостями ТОВ «Наdejда Л». Із результатів GAP-аналізу видно, що завод хоче збільшити обсяги продажу у 2020 році до 50,5 тис. т., але на думку експертів обсяг продажу у 2020 році за рахунок заходів тактичного характеру може збільшитись лише до 43,57 тис. т. А якщо тенденції досягнуті за попередні періоди збережуться, досліджуване підприємство зможе досягти збільшенню обсягів збуту продукції в загалі лише до 42,23 тис. т.

Щоб підприємство досягло бажаного результату потрібно застосувати стратегію розвитку, розширивши асортимент продукції новими видами дріжджів, також покращити технологію та обладнання підприємства, щодо цінової політики, то потрібно обрати стратегію низьких витрат виробництва з метою зниження ціни на продукцію.

Для поліпшення процесу використання ринкових перспектив підприємства розроблялись рекомендації і пропозиції щодо реалізації можливостей стратегічного розвитку ТОВ «Наdejда Л». З цією метою був запропонований захід «Виготовлення та розповсюдження рекламних інформаційних матеріалів». Для цього заходу був розрахований бюджет маркетингу, очікувані результати від впровадження заходу і основні показники економічної ефективності від впровадження заходу.

Внаслідок впровадження запропонованого заходу – розроблення фірмового буклету, матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 1466,67 тис. грн. і проектне його значення становитиме 218469,67 тис. грн. Повні витрати зростуть на 1300,2 тис. грн. (на 0,60 %) і складатимуть 214597,2 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції для запропонованого заходу збільшиться на 166,46 тис. грн., або на

4,49 %. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації після впровадження заходу «Розроблення буклету» зменшаться на 0,06 коп., що є позитивним явищем, оскільки підприємство прагне до зменшення витрат. В проектному році при впровадженні запропонованого заходу чистий прибуток збільшиться на 4,69 % і складе -2774,5 тис. грн., що підтверджує економічну вигоду заходу. Рентабельність діяльності підприємства для розроблення буклету зросте на 0,07 пункту, тобто зростуть продажі. Рентабельність продукції збільшиться на 0,06 пункти. Результати розрахунку очікуваних результатів від впровадження запропонованого заходу показали, що він дійсно є ефективними і може бути рекомендованими до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ТОВ «Наdejда Л», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Підбиваючи підсумок оцінюванню економічної ефективності запропонованого маркетингового заходу щодо реалізації маркетингових перспектив ТОВ «Наdejда Л» варто зауважити, що цей захід, а саме розроблення фірмового буклету, сприяє розвитку і покращенню стратегічного розвитку, підтримці іміджу підприємства, збільшенню споживачів продукції підприємства, а отже і збільшенню доходу, прибутку та рентабельності діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер, 1999. 416 с.
3. Берк В. М. Маркетинговый план: практическое руководство по разработке. Москва: Вильямс, 2005. 352 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. Москва: Экономистъ, 2003. 528 с.
5. Войчак А.В. Маркетингові дослідження: Навч.- метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2001. 119 с.
6. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА/ Принципы управленческих решений и российская практика. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Эксмо, 2006. 496 с.
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. 7-е вид., допов. Київ: Лібра, 2010. 720 с.
8. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика. Київ: Форум, 1996. 100 с.
9. Гріфін Р., Яцура В. О. Основы менеджменту: Підручник. Львів: Бак, 2001. 624 с.
10. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка [Текст]: учеб. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 249 с.
11. Длігач А.О. Стратегічне маркетингове управління. К.: Алерта, 2012. 272 с.
12. Долгополов А.Н. Обоснование параметров внутренней среды предприятия для реализации маркетингового управления. *Экономические науки*. 2008. №1. С. 35-41.
13. Долгополов, А.Н. Оценка готовности предприятия к реализации маркетингового управления. *Конкуренция и конкурентоспособность*.

Организация пр-ва конкурентоспособной продукции: материалы IV Междунар. науч.–практ. конф. / Юж.-Рос. гос. техн. ун-т (НПИ). Новочеркасск: ООО «ТЕМП», 2005.

14. Дэй Дж. Стратегический маркетинг. Москва: ЭКСМО – Пресс, 2002. 640 с.

15. Експертні оцінки в науково-технічному прогнозуванні / Г.М. Добров та ін. Київ: Наукова думка. 1974. 105 с.

16. Захарченко В. И. Стратегический маркетинг на предприятии: учеб.пособие. / Одес. нац. ун-т им. И. Мечникова. Одесса: Наука и техника, 2005. 236 с.

17. Земляков І.С., Рижий І.Б., Савич В.І. Основи. Київ: Центр навч. літератури, 2004. 352 с.

18. Зозулев А.В., Солнцев С.А. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика: учеб. пособие. Москва: Рыбари; Київ: Знання, 2008. 643 с.

19. Корецький М. Х., Дегтяр А.О., Дацій Н.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2007. 240 с.

20. Котлер Ф. Келлер К.Л. Маркетинг-менеджмент. 12-е изд. Санкт-Петербург: «Питер», 2006. 816 с.

21. Крайнюченко О.Ф., Петрович М.В. Гар-аналіз як ефективний інструмент для оцінювання стратегічних розривів: Сутність та методологія. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 42. С. 61-64. URL: <https://cutt.ly/KhCLw4p>

22. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Київський національний економічний ун-т. Київ, 2008. 151 с.

23. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и оперативный маркетинг. пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 800 с.

24. Линчук В. В., Дудяк А. П., Бугіль С. Я. Янишин Я.С. Маркетинг: основи теорії і практики. Навч. посібник. Львів: "Новий світ - 2000", 2003. 307 с.
25. Лук'янець Т.І. Економічний механізм маркетингу: Навч. посібник / Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана. Київ, 2006. 461 с.
26. Луцій О.П. Маркетингові дослідження ринку продуктів харчування: організаційно-методичний аспект діяльності суб'єктів господарювання. Київ, 2006. 224 с.
27. Маркетинг. Принципы и технология маркетинга в свободной рыночной системе / Под ред. Н.Д. Эриашвили. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 255 с.
28. Маркетинг: Підручник / Мороз Л. А. та ін. за ред. Л. А. Мороз. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект – Захід», 2002. 244 с.
29. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер та ін. Київ: «Хімджест», 2008. 720 с.
30. Мартынов А.В. Разработка стратегии предприятия. URL: <https://cutt.ly/ZhCKKZU>.
31. Махній Т.М. Практикум з маркетингу: Навч. посібник / За ред. О.В. Стець. Чернівці: Технодрук, 2007. 151 с.
32. Методи оцінки ринкових можливостей фірми. URL: https://pidru4niki.com/1956082850049/marketing/metodi_otsinki_rinkovih_mozhli_vostey_firmi.
33. Петруха С., Колотуша М. Методологічні засади аналізу фінансового стану дріжджової підгалузі харчової промисловості України. *Економіст*. 2007. № 5. С. 15–27.
34. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2004. 336 с.

35. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. Київ: ЕксОб, 2001. 559 с.
36. Ноздрева Р.Б., Крылова Г.Д., Соколов М.И. Маркетинг: учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу. Москва: Юрист, 2000. 448 с.
37. Парсяк В.Н. Маркетинг: від теорії до практики: Навч. посібник. Київ: Наук. думка, 2007. 254 с.
38. Промисловий маркетинг: конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 075 «Маркетинг» освітньо-професійної програми «Маркетинг» денної заочної форм навчання / О.Ф. Крайнюченко та ін. Київ: НУХТ, 2020. 233 с.
39. Процес планування стратегії організації. URL: <http://slv.com.ua/book/44/2992.html>.
40. Пятенко С.В. Специфика стратегического маркетинга. URL: <https://cutt.ly/LhCJO2m>.
41. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: Тайп, 2003. 216 с.
42. Скибінський С. В. Маркетинг: підруч. Львів: ЛА «Піраміда», 2009. 748 с.
43. . Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: підручник / А. О. Старостіна та ін., ред. А. О. Старостіна. Київ: Знання, 2005. 764 с.
44. Стратегия, основанная на ключевых компетенциях и динамических способностях компании. URL: <https://cutt.ly/ihCJLcW>.
45. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
46. Управління змінами – GAP-аналіз. URL: https://stud.com.ua/41974/menedzhment/gap_analiz.

47. Цілі підприємства, їх класифікація та рангування. URL: <https://buklib.net/books/23975/>.
48. Шевченко Л. С. Введение в маркетинг: учебно-практическое пособие. Харьков: Консум, 2000. 672 с.
49. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підруч. 2-е вид., переробл. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
50. Штефанич Д.А. Братко О. С. Маркетинговий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2012. 296 с.
51. Щербань, В. М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. Центр навч. л-ри, 2006. 224 с.
52. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. / A.D. Chandler Cambridge, Mass, MIT Press, 1962. 374 с.
53. Gap-аналіз. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Gap-аналіз>.
54. SWOT-аналіз: сутність та сфера застосування. Освіта.ua. 2011. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15382/>.

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**
"НАДСЖДА Л"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	01	01
00383295		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2019 р.

Форма №2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	217 003	230 964
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(171 757)	(168 437)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	45 246	62 527
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 771	2 944
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(17 658)	(14 951)
Витрати на збут	2150	(23 882)	(26 279)
Інші операційні витрати	2180	(9 511)	(5 528)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	18 713
збиток	2195	(4 034)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	474	1 040
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(6)	(27)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	19 726
збиток	2295	(3 566)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	655	(3 581)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	16 145
збиток	2355	(2 911)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(2 911)	16 145

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	133 098	136 715
Витрати на оплату праці	2505	33 988	27 494
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 995	5 649
Амортизація	2515	8 372	8 079
Інші операційні витрати	2520	39 127	36 488
Разом	2550	221 580	214 425

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Сьомін Ігор Михайлович

Головний бухгалтер

Самчик Людмила Василівна

