

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

(підпис) Шеремет О.О.
(прізвище та ініціали)
« ____ » _____ 2020 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) Петухова О.М.
(прізвище та ініціали)
« ____ » 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: **«Формування маркетингових стратегій розвитку підприємства»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МА-4-3

Назаренко Ярослав Володимирович
(прізвище ім'я по батькові)

(підпис)

Керівник

Страшинська Лариса Володирична
(прізвище ім'я по батькові)

(підпис)

Рецензент

Тур О.В.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Петухова О.М.

“10” лютого 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Назаренко Ярослава Володимировича

1. Тема «Формування маркетингових стратегій розвитку підприємства»

керівник роботи проф., д.е.н. Страшинська Л.В.

затверджені наказом закладу вищої освіти від “10” лютого 2020 року № 109 – КС

2. Строк подання здобувачем роботи 29.05.2020

3. Вихідні дані до роботи статистичні дані підприємства , наукова література за темою роботи

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ. Розділ 1. Теоретичні підходи до формування маркетингових стратегій розвитку підприємства. Розділ 2. Розроблення маркетингових заходів ефективності формування маркетингових стратегій розвитку ПрАТ «Білоцерківський консервний завод». Розділ 3. Розроблення маркетингових заходів ефективності формування маркетингових стратегій розвитку ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу Основні показники діяльності ТОВ ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2017 – 2018 роки; Матриця загроз, Матриця можливостей, Визначення сильних і слабких сторін підприємства, Матриця SWOT-аналізу, Матриця розвитку товару-ринку, Очікувані результати від проведення заходу; Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

АННОТАЦІЯ

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні підходи щодо формування маркетингових стратегій розвитку підприємства.

В кваліфікаційній роботі було проаналізовано техніко-економічний стан ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», надана загальна характеристика підприємства та досліджена його маркетингова діяльність. Розглянуто формування стратегії розвитку ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» з урахуванням чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

Визначено заходи щодо покращення стратегії розвитку ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», проведено маркетингове обґрунтування заходу та розраховано економічний ефект від проведення дегустації.

Кваліфікаційна робота викладена на 77 сторінках, містить 24 таблиць, 11 рисунків, додатки. Список використаної літератури складає 40 джерел.

Ключові слова: стратегія, стратегічний розвиток, маркетингові стратегії розвитку, стратегічні цілі, стратегічне планування, організаційний розвиток.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні підходи до формування маркетингових стратегій розвитку підприємства	10
1.1. Сутність маркетингових стратегій розвитку підприємства.....	10
1.2 Характеристика методів дослідження формування маркетингових стратегій розвитку підприємства.....	18
Розділ 2. Дослідження маркетингових стратегій розвитку ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».....	27
2.1. Характеристика підприємства та аналіз техніко-економічних показників.....	27
2.2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства.....	34
2.3. Дослідження маркетингових стратегій розвитку підприємства за допомогою SWOT-аналізу та матриці І.Ансоффа.....	46
Розділ 3. Розроблення маркетингових заходів ефективності формування маркетингових стратегій розвитку ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».....	57
3.1. Основні шляхи підвищення ефективності формування маркетингових стратегій розвитку підприємства.....	57
3.2. Проведення дегустації продукції підприємства.....	59
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	59
3.2.2. Розробка бюджету запропонованого заходу.....	61
3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від проведення заходу.....	63
3.2.4. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.....	66
Висновки	70

Список використаної літератури.....	74
Додатки.....	78

ВСТУП

Актуальність В постійно мінливому конкурентному середовищі наявність продуманої та обґрунтованої маркетингової стратегії стає необхідною умовою для досягнення успіху сучасному бізнесу. Оскільки на перший план виходить підвищення ефективності бізнесу, сьогоднішні власники та менеджери повинні замислюватися про стратегію компанії. Реалізація продуманої стратегії є ключем до подальшого зростання вартості підприємства і готує їх власників до продуманих, зважених стратегічних й тактичних рішень.

Вирішення багатьох задач неможливо без аналізу факторів макро- і мікросередовища організації, аналізу конкурентного середовища та інших важливих елементів діяльності компанії. Таким чином, підприємству необхідно знати, як аналізувати свої та ринкові можливості, відбрати відповідні цільові ринки та сегменти, розробляти ефективний комплекс маркетингу і успішно втілювати у життя маркетингові зусилля.

Вибір стратегії залежить від ситуації, в якій знаходиться підприємство, тому маркетингові програми як короткострокові, так і довгострокові вимагають розробки і застосування такої стратегії, яка при заданих умовах максимально відповідає б державній економічній політиці і в той же час забезпечувала комерційним структурам необхідну ефективність, рентабельність і матеріальну зацікавленість в результатах праці. Грамотне, обґрунтоване маркетингове рішення допоможе підприємству вижити в несприятливому зовнішньому середовищі. Тому тема даної роботи є актуальною.

Дослідженнями з формування маркетингових стратегій розвитку підприємства займалися багато вітчизняних та зарубіжних авторів: І. В.

Балабанова, Н. В. Бутенко, С. С. Гаркавенко, І. Я. Мендела, Є. М. Феокистова та ін.

Метою дослідження є формування маркетингових стратегій розвитку підприємства та розроблення напрямів та заходу з їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені такі основні завдання:

- визначено сутність маркетингових стратегій розвитку підприємства;
- наведено характеристику методів дослідження формування маркетингових стратегій розвитку підприємства;
- охарактеризовано діяльність підприємства та здійснено аналіз техніко-економічних показників;
- проведено аналіз маркетингової діяльності підприємства;
- досліджено маркетингові стратегії розвитку підприємства за допомогою SWOT-аналізу та матриці І.Ансоффа;
- визначено основні шляхи підвищення ефективності формування маркетингових стратегій розвитку підприємства;
- розроблено маркетинговий захід з ефективності формування маркетингових стратегій розвитку ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»;
- обраховано вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

Предметом є теоретико-методичні та практичні засади формування маркетингових стратегій розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» щодо формування маркетингових стратегій розвитку підприємства.

Методами дослідження у кваліфікаційній роботі є кабінетні і польові. Основними методами кабінетних досліджень, які застосовані в роботі, є традиційний аналіз (аналіз діяльності підприємства, конкурентів, ринків), case-study (глибинне вивчення ситуації, що склалася, прогнозування), контент-

аналіз (аналіз інформаційних матеріалів, моніторинг комплексу просування продукції щодо товарів конкурентів), економіко-математичні методи.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є дані органів статистичного управління України, публікації у ЗМІ, інформація про підприємство, споживачів, конкурентів, ділових партнерів, звітність підприємства, матеріали конференцій та науково-практичних семінарів, круглих столів тощо.

Структура кваліфікаційної роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Основний обсяг роботи – 77 сторінок, включає 24 таблиць, 11 рисунків, список використаної літератури, який складається з 40 найменувань та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність маркетингових стратегій розвитку підприємства

Питаннями вивчення стратегічного управління займалося багато дослідників, проте визначення єдиного поняття стратегії досі не існує. Внаслідок цього є значна кількість концептуальних засад для визначення та впровадження стратегії.

На думку однієї частини вчених, які займались дослідженнями в цій сфері, стратегія – це раціональне прийняття рішень, в результаті яких ресурси компанії протиставляються можливостям, запропонованим умовами конкуренції.

Інші стверджують, що зовнішнє середовище має визначний вплив на процес формування стратегії у компаніях. З іншого боку, частина авторів стверджують, що не оточення, а ресурси компанії є основою формування стратегії. Так, згідно [12], стратегія – це координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми.

Незважаючи на згадані розбіжності, всі концепції об'єднує одна спільна мета – оптимізація діяльності компанії щодо інших на ринку. Однак, на даний час цього досягти стає усе важче з огляду на те, що конкуренція у різних конкурентних середовищах продовжує свій тиск. Зростає також усвідомлення, що у високо динамічних конкурентних середовищах традиційний підхід до розробки стратегії часто не дає бажаних результатів, і компанії повинні орієнтуватись на більш динамічні концепції, оскільки ринкові умови змінюються швидше, ніж сформульовані стратегії досягають свого втілення. Процес формування стратегій відбувається на різних рівнях організації. Хоча стратегія маркетингу відноситься до функціональних і формується

керівниками відділу маркетингу, стратегічне маркетингове планування пронизує всі рівні управління підприємством [16]:

- на корпоративному рівні стратегічний маркетинг включає розробку місії компанії, встановлення її довгострокових цілей;

- на бізнес-рівні за допомогою маркетингу здійснюється аналіз портфеля бізнесу, досліджуються ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів фірми та визначаються стратегічні напрями їх розвитку;

- на рівні товару маркетингова стратегія планування встановлює маркетингові цілі та визначає стратегічні шляхи їх досягнення.

Стратегічне маркетингове планування доцільно визначати як – безперервний процес формування маркетингових цілей на засадах стратегічних цілей підприємства та з врахуванням особливостей ринкового середовища; встановлення параметрів взаємодії між підсистемами комплексу маркетингу та прийняття організаційно-технологічних, економічних і мотиваційних рішень, що забезпечують досягнення встановлених цілей [7].

У поданому визначенні наголошується на необхідності саме безперервності та системності у маркетинговому плануванні, що може забезпечуватись тільки інтеграцією всіх складових елементів комплексу маркетингу, та на неприпустимості здійснювати планування як окремі незв'язані акти. Навіть якщо початкових цілей було досягнуто, їх постійно необхідно переглядати і коригувати у зв'язку із динамічністю оточуючого середовища.

Різноманітні результати різних емпіричних досліджень, представлені в літературних джерелах доводять ефективність стратегічного маркетингу. Так, [3] проаналізував причини успіху більш ніж в двохсот нових промислових товарів, виявив, що два з трьох ключових факторів успіху були безпосередньо результатом ефективного стратегічного маркетингу: по-перше, краща якість товару з точки зору споживача і наявність відмінних характеристик, а також розуміння ринку і маркетингове know-how.

Згідно [9] були зроблені ті ж самі висновки, вивчивши більше ніж 13 000 нових товарів. Позитивний вплив стратегічної ринкової орієнтації на рентабельність виявлено і в інших експериментальних дослідженнях. Важлива роль стратегічного планування визначається також і тим, що природа маркетингу останнім часом змінюється: – поширеність слабо диференційованих товарів і товарних марок, – зниження рівня прихильності до певної марки, – зниження ефективності реклами, – підвищення витрат на особисті комунікації, – ріст кількості магазинів і торгових центрів. Під дією цих факторів традиційні методи масового маркетингу починають втрачати свою ефективність.

Щодо значення стратегічного маркетингу для суспільства в цілому, то він є фактором економічної демократії, тому що створює систему, яка: – враховує думку покупців, – орієнтує інвестиції і виробництво на передбачувані потреби, – враховує різноманітність потреб через сегментацію ринку, – стимулює інновації і підприємницьку діяльність.

Виділяють наступні завдання стратегічного маркетингу [10, с.18]:

- систематичний аналіз потреб і вимог ключових груп споживачів;
- розробка концепцій ефективних товарів і послуг, що дозволяють підприємству обслуговувати вибрані групи покупців краще, ніж це роблять конкуренти, і тим самим забезпечують йому стійку конкурентну перевагу.

До основних завдань операційного маркетингу прийнято відносити [2]:

- організація збуту і політики комунікацій для інформування потенційних покупців;
- демонстрація відмінних якостей товару при зниженні витрат на пошук покупців.

У більшості літературних джерел стратегії розвитку підприємства характеризуються з різних точок зору, і чітко визначеної, загальноприйнятої класифікації не має. Запропонований інтегрований підхід до класифікації маркетингових стратегій [7], на нашу думку, є найбільш влучним.

В табл. 1.1. представлено інтегрований підхід до визначення маркетингових стратегій підприємства.

Таблиця 1.1

Класифікація маркетингових стратегій розвитку підприємства

№ з/п	Класифікаційні ознаки	Види маркетингових стратегій
1	2	3
1	За загальним станом підприємства	Стратегія виживання, стратегія стабілізації, стратегія росту.
2	За напрямом розвитку	Стратегії інтенсивного розвитку (глибше проникнення на ринок, розширення меж ринку, вдосконалення товару); Стратегії інтеграційного розвитку (регресивна вертикальна інтеграція, прогресивна вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція); Стратегії диверсифікаційного розвитку (концентрична диверсифікація, горизонтальна диверсифікація, конгломератна диверсифікація).
3	За терміном реалізації	Довгострокова, середньострокова, короткострокова.
4	За стадією життєвого циклу товару	На стадії впровадження, на стадії росту, на стадії насичення, на стадії спаду
5	За особливістю галузі	Стратегія в нових галузях, зрілих галузях, галузях у стані стагнації чи спаду, роздроблених галузях, міжнародних ринках
6	За конкурентним станом підприємства	Стратегія лідера, стратегія челенджерів, стратегія послідовників, стратегія ринкової ніші
7	За привабливістю окремих ринків	Стратегія розвитку, стратегія підтримання, стратегія "збирання врожаю", стратегія елімінації.
8	За конкурентною перевагою	Стратегія цінового лідерства, диференціації, фокусування (концентрації).
9	За охопленням ринків	Стратегія недиференційованого маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого маркетингу.
10	За видом диференціації	Стратегія товарної диференціації, стратегія сервісної диференціації, стратегія іміджевої диференціації, стратегія кадрової диференціації
11	За видом спеціалізації	Стратегія товарної спеціалізації, сегментної спеціалізації, односегментної концентрації, вибіркової спеціалізації, повного охоплення.
12	За станом ринкового попиту	Стратегія конверсійного маркетингу, стратегія креативного маркетингу, стратегія стимулюючого маркетингу, стратегія синхромаркетингу, стратегія підтримуючого маркетингу, стратегія ремаркетингу, стратегія демаркетингу.
13	За елементами комплексу маркетингу	Товарна стратегія, цінова стратегія, стратегія товароруку, стратегія просування.

Джерело: складено автором на основі [7]

Розглянемо зміст еталонних стратегій розвитку [12].

Стратегії концентрованого зростання базуються на двох критеріях: «товар» та «ринок».

Стратегія посилення позиції на ринку передбачає використання значних маркетингових зусиль для боротьби із конкурентами заради розширення ринкової частки.

Стратегія розвитку товару полягає у виведенні нового виробу на вже освоєному підприємством ринку. Стратегія розвитку ринку означає пошук нових ринків збуту для тої продукції, яка фактично виробляється підприємством.

Стратегії інтегрованого розвитку засновані на ідеї розширення підприємства шляхом появи в його складі нових структур, які створюються або ж приєднуються. Ці стратегії характерні для підприємств з високим рівнем доходу і міцними ринковими позиціями.

Стратегія зворотної вертикальної інтеграції означає вхід підприємства в галузь, де діють постачальники. Так, воно може або створити дочірнє підприємство в такій галузі, або ж встановити контроль над організаціями, що там діють. Ця стратегія зменшує залежність підприємства від коливання цін на матеріали, сировину, комплектуючі, а також від запитів і проблем постачальників. За успішної реалізації нова структура у складі компанії може не тільки забезпечити зменшення витрат, але й стати центром створення прибутку шляхом реалізації надлишку виробленої сировини, матеріалів тощо стороннім підприємствам.

Стратегія прямої вертикальної інтеграції полягає у встановленні контролю над посередниками.

Стратегії диверсифікації спрямовані на вхід підприємства у принципово нову галузь.

До факторів, що обумовлюють вибір суб'єктом господарювання даної стратегії, відносять наступні: сфера діяльності підприємства потребує значних

фінансових інвестицій, в той час як існують інші галузі, де вкладені кошти приносять більшу віддачу; ринок, де діє підприємство, знаходиться в стадії стагнації або спаду; в новій галузі існує можливість ефективно застосувати наявні на підприємстві устаткування, персонал тощо; зниження податкових витрат на тлі відкриття зарубіжних ринків; високий рівень державного регулювання (в т.ч. антимонопольного) в тій галузі, де діє підприємство.

Стратегія конгломеративної диверсифікації передбачає початок випуску нової продукції, технологічно не пов'язаної з тою, що вже виробляється на підприємстві, і вихід із нею в нову для підприємства галузь. Реалізація цієї стратегії потребує наявності значних фінансових ресурсів та кваліфікованого персоналу, підготовленого до роботи із новими товаром та ринком.

Стратегія центричної диверсифікації передбачає використання наявних техніки і технологій для випуску продукції іншої (суміжної) галузі для наступної її реалізації на освоєному ринку.

Стратегія горизонтальної диверсифікації полягає у виведенні нової продукції, що базується на нових для підприємства технологіях, на наявний ринок. Дуже часто це продукт, за своїми властивостями супутній до тої продукції, що вже випускається підприємством (наприклад, виробник автомобілів розпочинає виробництво шин до них).

Стратегії перегрупування сил з метою підвищення ефективності передбачають цілеспрямоване згортання підприємством свого бізнесу.

Стратегія скорочення витрат звичайно передує одній з трьох наступних стратегій і передбачає використання одного або декількох наступних заходів: відмова від виробництва неприбуткових товарів, закриття нерентабельних цехів, скорочення персоналу, зниження виробничих витрат, забезпечення зростання продуктивності праці.

Стратегія скорочення частини компанії використовується диверсифікованими підприємствами, які продають недостатньо рентабельні

підрозділи задля наступного вкладення отриманих коштів у більш перспективні сфери свого бізнесу.

Стратегія збору врожаю спрямована на максимізацію поточного доходу в короткостроковому періоді за рахунок відмови від довгострокових інвестицій. Дана стратегія характерна для бізнесу, що в силу своєї безперспективності не може бути проданий, проте може принести певні доходи за рахунок оптимізації витрат та діяльності (так, скорочуються витрати на робочу силу, закупівлю сировини, утримання обладнання тощо).

Стратегія ліквідації компанії – реалізується тоді, коли вже немає ніякої можливості забезпечити прийнятну доходність бізнесу навіть у короткостроковій перспективі.

Щодо понять «організаційний розвиток» та «розвиток підприємства», то у науковій літературі існують різні підходи до їх визначень.

Аналіз джерел [8-11] показує, що розвиток розглядався тільки стосовно конкретних організацій, як закритих систем, а не у контексті їх як складових оточуючого середовища. Організаційний розвиток вважався специфічною стратегією системних змін, що значним чином базувалась на поведінкових науках і була спрямована на підвищення ефективності діяльності організації за рахунок удосконалення управління організаційними процесами, структурами і культурою.

Ці погляди відносяться до класичної школи організаційного розвитку, започаткованої ще у 1950-х рр. Впродовж останніх десятиліть практика організаційного розвитку досягла зрілості, були уточнені та створені нові теорії та методи. У 1980-х рр. з'являються перші праці, що описують програми розвитку, створені для досягнення широкомасштабних, радикальних і фундаментальних змін в організаціях, і які називались «організаційною трансформацією» [15].

Деякі автори вважали трансформацію – розширенням поняття розвитку, інші – вважали, що вона представляє окрему сферу. Вивчення організаційного

розвитку фокусувалось на удосконаленні внутрішнього функціонування організації шляхом покращення комунікацій, уточнення організаційних ролей, створення команд, тощо. Організація розглядалась як відкрита система у взаємодії з її середовищем, але основний наголос робився на удосконаленні діяльності саме організації та її підсистем [17–19].

Теорія соціо-технічних систем [13], наголошувала, що для досягнення кращих результатів діяльності організації необхідно оптимізувати взаємне функціонування соціальної та технічної підсистем.

Розвиток стратегічного менеджменту переміщає наголос із дослідження самої організації на функціонування організації у конкретному оточуючому середовищі, тобто на узгодження небезпек та можливостей середовища із перевагами та слабкими сторонами організації. На першому плані починають виступати місія, бачення, стратегія організації, які було визнано найважливішими елементами забезпечення ефективності функціонування організацій.

З посиленням конкуренції на ринках, суттєвого розвитку набули інформаційні технології, відбулись значні політичні та економічні зміни. Відповідно, першочерговим завданням для організації стало швидке реагування на зміни. Відбувається перебудова всієї системи переконань та цінностей, кардинальна трансформація, а не проста зміна організацій. При цьому поняття «організаційний розвиток» набуває абсолютно нового змісту. Основними його складовими починають виступати місія, ключові принципи, бачення, стратегія організацій [4, с.95].

Організаційна трансформація може відбутись тільки як реакція на суттєві зміни у середовищі підприємства чи технології. Ці зміни відповідно значно видозмінюють бізнес-стратегію фірми, що у свою чергу може вимагати зміни корпоративної культури, а також внутрішньої структури та процесів, що підтримували б новий напрям діяльності. Такі фундаментальні зміни спричиняють формування нової парадигми управління підприємствами, що

передбачає якісно нові шляхи сприйняття, міркування та поведінки в організаціях [5]. Основні серед можливих шляхів сприяння трансформації підприємства, що пропонуються різними авторами: зміна культури та зміна стратегії.

Отже, сучасні визначення стратегічного розвитку підприємства суттєво відрізняються від первинних. Так, у праці [21] стратегічний розвиток підприємства розглядається, як набір стратегій, цінностей, технологій, спрямованих на плановані зміни в організації з метою кращого узгодження можливостей підприємства та поточних і очікуваних вимог його оточуючого середовища.

На основі аналізу різних підходів до поняття «організаційний розвиток» та «розвиток підприємства» на нашу думку, доцільно визначити розвиток підприємства, як систему планованих внутрішньо-організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію функціонування підприємства щодо існуючих та очікуваних станів його оточуючого середовища.

1.2 Характеристика методів дослідження формування маркетингових стратегій розвитку підприємства

Процес формування стратегії розвитку підприємства передбачає використання певного методу стратегічного маркетингового аналізу. В табл. 1.2 зібрані базові методи проведення маркетингового стратегічного дослідження з метою вибору і формування стратегії розвитку підприємства.

На основі проведеного в табл. 1.2 аналізу необхідно зазначити SWOT-аналіз як найкращий метод оцінки впливу чинників маркетингового середовища на підприємство. SNW-, STEP-, PESTLE- та SPACE-аналіз враховують чинники лише однієї або двох складових маркетингового середовища, в той час як SWOT-аналіз торкається чинників як внутрішнього,

**Методи оцінки впливу чинників
маркетингового середовища підприємства**

Назва методу	Об'єкт аналізу	Переваги	Недоліки
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
SNW-аналіз	Визначаються та досліджуються сильні, нейтральні та слабкі сторони діяльності підприємства	Ідентифікує стан підприємства	Вивчає лише чинники внутрішнього середовища
STEP-аналіз	Вивчаються фактори впливу: S (Social-Culture) – соціально-культурні; T (Technological) – технологічні; E (Econometical) – економічні; P (Political) – політичні.	Вивчення та моніторинг чинників, невідконтрольованих підприємству, але таких, що мають на нього значний вплив	Вивчає лише чинники макросередовища. Обмежений перелік чинників.
PESTLE-аналіз	Вивчаються наступні фактори впливу: P (Political) – політичні; E (Econometical) – економічні; S (Social-Culture) – соціально-культурні; T (Technological) – технологічні; L (Legal) – правові; E (Ecological) – екологічні	Вивчається розширений перелік чинників макросередовища, які мають сильний вплив	Вивчає лише чинники макросередовища,
SWOT-аналіз	Вивчаються: S (Strength) – сильні сторони; W (Weakness) – слабкі сторони; O (Opportunities) – можливості; T (Threats) – загрози	Вивчає чинники по всім складовим маркетингового середовища – внутрішньому, мікро- та макросередовищу	Стратегії, які пропонуються за результатами аналізу, носять дуже загальний характер
SPACE-аналіз	SPACE «strategic position and action evaluation» – оцінка стратегічного становища та дій. чинники, поділені на групи: 1) фінансова сила підприємства (ліквідність, виробничі витрати, рентабельність інвестицій); 2) конкурентоспроможність підприємства і його становище на ринку (частка ринку, місткість ринку, асортимент продукції); 3) привабливість галузі (конкурентна ситуація, стадія життєвого циклу); 4) стабільність галузі (частота інновацій в галузі, маркетингові можливості в ній тощо)	Чітко сформульований перелік можливих показників аналізу	Вивчає лише чинники внутрішнього і мікросередовища, не беручи до уваги ряд важливих чинників макросередовища

1	2	3	4
GAP-аналіз	Визначення розриву між бажаним та фактичним значенням показників діяльності підприємства	Чітко розроблена методика проведення аналізу, зокрема, розрахунків	Відносна точність прогнозних розрахунків через неврахування впливу чинників макросередовища

Джерело: підібрано автором на основі [22, с. 35]

так і мікро- та макросередовища підприємства. Відповідно, SWOT-аналіз можна взяти за основний метод дослідження впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство.

Розглянемо метод SWOT-аналізу більш детально. Згідно з [22, с. 37–39] при проведенні SWOT-аналізу слід дотримуватися наступних правил:

1) SWOT-аналіз має бути сфокусований на конкретному сегменті ринку (де визначатиметься притаманний саме йому перелік можливостей та загроз) або напрямку діяльності підприємства (для якого характерні свої сильні та слабкі сторони, відмінні від тих, що наявні в інших сферах бізнесу компанії);

2) необхідно чітко розмежувати сильні та слабкі сторони підприємства (як внутрішнє середовище фірми з підконтрольними їй чинниками) і можливості та загрози (як зовнішнє середовище з частково або повністю незалежними від підприємства факторами);

3) визначаючи сильні та слабкі сторони підприємства, слід орієнтуватися на ключові компетенції та ринкові фактори успіху конкурентів, в той час як при визначенні вагомості цих сторін слід спиратися на думку споживачів;

4) за можливості, SWOT-аналіз має проводитись не однією людиною, а групою осіб, причому для отримання інформації слід намагатись залучити якомога більше джерел різного типу;

5) назви чинників, які визначають сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, мають бути лаконічними і однозначними.

До чинників, що обумовлюють внутрішні сильні сторони підприємства, відносять наступні: наявність надійних джерел фінансування; чітко визначена компетентність в певній сфері; добре розуміння споживачів; високий рівень володіння мистецтвом конкуренції; наявність чітко сформульованої стратегії; імідж визнаного ринкового лідера; наявність власних унікальних технологій; використання ефекту економії на масштабах виробництва; ефективні канали розподілу; надійний менеджмент; ефективна реклама; значний досвід в сфері науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Чинниками, якими зумовлені внутрішні слабкі сторони, являються такі: недоступність джерел фінансування; втрата компетентності в певній сфері; відсутність аналізу споживачів; низькі навички в сфері конкуренції; відсутність стратегії; імідж слабого «гравця» на ринку; застарілість технологій; відносно високі рівень витрат та ціна; слабка мережа посередників; негнучка система управління; неефективна маркетингова комунікаційна політика; слабка організація науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Зовнішні можливості звичайно пов'язуються з такими чинниками, як: розширення асортименту товарів за рахунок появи нових модифікацій; поява нових споживачів або їх груп; зниження бар'єрів входу на ринок, що нас цікавить; легковажність конкурентів; послаблення регулюючого законодавства; полегшення доступу до ресурсів; сприятливі зміни у курсах валют.

Відповідно, чинниками, що уособлюють зовнішні загрози, виступають: збільшення товарів-замінників (по кількості видів або обсягам випуску); спадні темпи зростання ринку; входження до нашого ринку іноземних конкурентів; загострення конкурентної боротьби; законодавче регулювання

цін; зростання вимог з боку постачальників; несприятливі коливання курсів валют. На основі [22, с. 39; 25, с. 250-253; 34, с. 99] пропонується наступний порядок проведення SWOT-аналізу:

1. визначення та обґрунтування переліку чинників, що визначають можливості та загрози підприємства (кожній можливості відповідає протилежна за змістом загроза);

2. визначення показників, пов'язаних із імовірністю реалізації кожної можливості та загрози:

2.1 ступінь важливості кожної такої імовірності – мається на увазі сила впливу такої можливості або загрози на галузь в цілому (визначається за десятибальною шкалою і є однаковим числом для конкретної можливості та протилежної їй за змістом загрози);

2.2 імовірність настання кожної можливості/загрози – мається на увазі безпосередньо вірогідність того, що відповідний чинник чинитиме вплив (визначається як дробове число від 0 до 1, причому для загрози відповідна імовірність розраховується шляхом віднімання від одиниці того числа, яке характеризує імовірність можливості);

3. визначення показників, пов'язаних із впливом на наше підприємство кожної можливості та загрози:

3.1 ступінь важливості кожної такої імовірності – мається на увазі сила впливу такої можливості або загрози саме на наше підприємство з урахуванням його позиції на ринку, фінансового стану та інших особливостей (визначається за принципом, аналогічним до описаного в пункті 2.1);

3.2 імовірність настання кожної можливості/загрози – мається на увазі імовірність того, що дана можливість/загроза торкнеться саме нашого підприємства у випадку, якщо матиме місце в галузі (визначається за принципом, аналогічним до описаного в пункті 2.2);

4. заповнення і проведення розрахунків представлено в табл. 1.3.

Оцінка в балах зовнішнього середовища підприємства

Зовнішні можливості							Зовнішні загрози						
Чинники	Імовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на фірму			Чинники	Імовірність реалізації загроз			Вплив загроз на фірму		
	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка		Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка
1	2	3	4=2·3	5	6	7=5·6	8	9	10	11=9·10	12	13	14=12·13
...
Разом							Разом						

Джерело: побудовано автором на основі [34, с. 99]

5) побудова матриць можливостей та загроз, представлено на рис. 1.1

		Вплив можливостей на фірму			
		<i>Сильний</i>	<i>Помірний</i>	<i>Малий</i>	
Імовірність реалізації можливостей	<i>Висока</i>	10	А	Б	В
	<i>Середня</i>	8	Г	Д	Е
	<i>Низька</i>	4	Є	Ж	З
		10	8	4	1

Матриця можливостей

Рис. 1.1. Приклад побудови матриці можливостей

Джерело: побудовано автором на основі [34, с. 99]

На рисунку 1.2 представлено приклад побудови матриці загроз.

		Вплив можливостей на фірму				
		<i>Руйнівний</i>	<i>Критичний</i>	<i>Помірний</i>	<i>Малий</i>	
Імовірність реалізації загроз	<i>Висока</i>	10 А	Б	В	Г	
	<i>Середня</i>	8 Д	Е	Є	Ж	
	<i>Низька</i>	4 З	И	І	Ї	
		10	7,75	5,5	3,25	1

Матриця загроз

Рис. 1.2. Приклад побудови матриці загроз

Джерело: побудовано автором на основі [34, с. 99]

б) складання висновків по матриці можливостей за наступними принципами:

6.1) концентрація основних зусиль на використанні тих можливостей, які пов'язані з чинниками з квадрату А;

6.2) врахування в подальшій діяльності можливостей, що відкриваються завдяки чинникам з квадратів Г і Б;

6.3) гнучкий підхід до можливостей, пов'язаних із чинниками з квадратів В, Д і Є;

6.4) можливості з квадратів Е, Ж і З вважаються настільки малоімовірними або слабкими за впливом, що їх можна не враховувати;

7) складання висновків по матриці загроз за наступними принципами:

7.1) першочерговий захист має бути забезпечений від тих загроз, що знаходяться в квадраті А;

7.2) значної уваги заслуговують чинники, пов'язані із загрозами з квадратів Б і Д;

7.3) чинники, пов'язані із загрозами з квадратів В, Г, Е, Є, З, И, слід тримати під контролем;

7.4) чинники з квадратів Ж, і та Ї в силу незначної імовірності або сили впливу відповідних загроз можна проігнорувати;

8) визначення переваги можливостей або загроз шляхом порівняння суми чисел з підсумків колонок 4 та 7 (можливості) та суми чисел з підсумків колонок 11 та 14 (загрози) табл. 1.3;

9) визначення і обґрунтування переліку чинників, що визначають сильні та слабкі сторони підприємства;

10) оцінка кожного чиннику за п'ятибальною шкалою відповідно до міри його присутності на підприємстві (5 балів ставиться тій сильній/слабкій стороні, яка присутня в значній мірі, в той час як 1 бал відповідає дуже низькому рівню присутності такої сильної/слабкої сторони на підприємстві);

11) визначення важливості кожного чиннику за трьохбальною шкалою відповідно до сили впливу його на ефективність роботи підприємства;

12) заповнення та розрахунок табл. 1.4:

Таблиця 1.4

Оцінка в балах внутрішнього середовища підприємства

Сильні сторони	Значення показника	Важливість	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Значення показника	Важливість	Загальна оцінка
1	2	3	$4=2 \times 3$	5	6	7	$8=6 \times 7$
...
Разом				Разом			

Джерело: побудовано автором на основі [34, с. 99]

В табл. 1.4 колонки 4 і 5 «Загальна оцінка» розраховуються як добуток чисел з двох попередніх колонок. При цьому по колонкам 4 та 5 потім визначається підсумок.

13) шляхом порівняння підсумків колонок 4 і 5 з табл. 1.4 визначається перевага сильних або слабких сторін (відповідно до того, в якій колонці набереться більше балів);

14) розробляється матриця, подібна до представленої на рис. 1.3:

	Сильні сторони > Слабкі сторони	Слабкі сторони > Сильні сторони
Загрози < Можливості	Максі-Максі	Міні-Максі
Загрози > Можливості	Максі-Міні	Міні-Міні

Рис. 1.3. Матриця SWOT

Джерело: побудовано автором на основі [34, с. 99]

15) до матриці рис. 1.3 формується висновок:

15.1) стратегія «Максі-Максі» передбачає використання сильних сторін фірми для реалізації можливостей підприємства;

15.2) стратегія «Максі-Міні» передбачає використання сильних сторін фірми для знешкодження загроз, які виникли перед підприємством (оборона);

15.3) стратегія «Міні-Максі» передбачає мінімізацію слабких сторін підприємства шляхом використання зовнішніх можливостей і полягає у посиленні конкурентних позицій з одночасною ліквідацією слабких сфер бізнесу;

15.4) стратегія «Міні-Міні» передбачає мінімізацію слабких сторін фірми та потенційних загроз і використовується для згорання бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПРАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»

2.1 Характеристика підприємства та аналіз техніко-економічних показників

ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» – це цілісний майновий комплекс із закінченим технологічним циклом з виробництва плодоовочевих та м'ясних консервів. Знаходиться підприємство за адресою вул. П. Запорожця, 63, Київська область, Біла Церква.

У період сезону (червень-вересень) на виробництві працює 3 зміни цілодобово, весь інший, вересень-лютий включно 2 зміни. У травні проводиться капітальний ремонт та підготовка до нового сезону тому продукцію підприємство не випускає.

Білоцерківський консервний завод є одним з провідних підприємств переробки сільськогосподарської сировини в Київському регіоні. На сьогоднішній день асортимент продукції підприємства становить 87 видів консерв, які з успіхом продаються не тільки в Україні, але й в Німеччині, США, Ізраїлі, Канаді, Греції, Прибалтиці, Вірменії, Азербайджані та Росії.

Виробничі потужності підприємства складають 25 млн. умовних банок в рік і переважно підприємство спеціалізується на промисловій переробці овочів, а також фруктів та м'яса.

Продукція нашого підприємства є орієнтиром на своєму галузевому ринку відносно якості, оформлення, смакових властивостей та зовнішнього вигляду.

Завод має лінійно-функціональну організаційну структуру (рис.2.1)

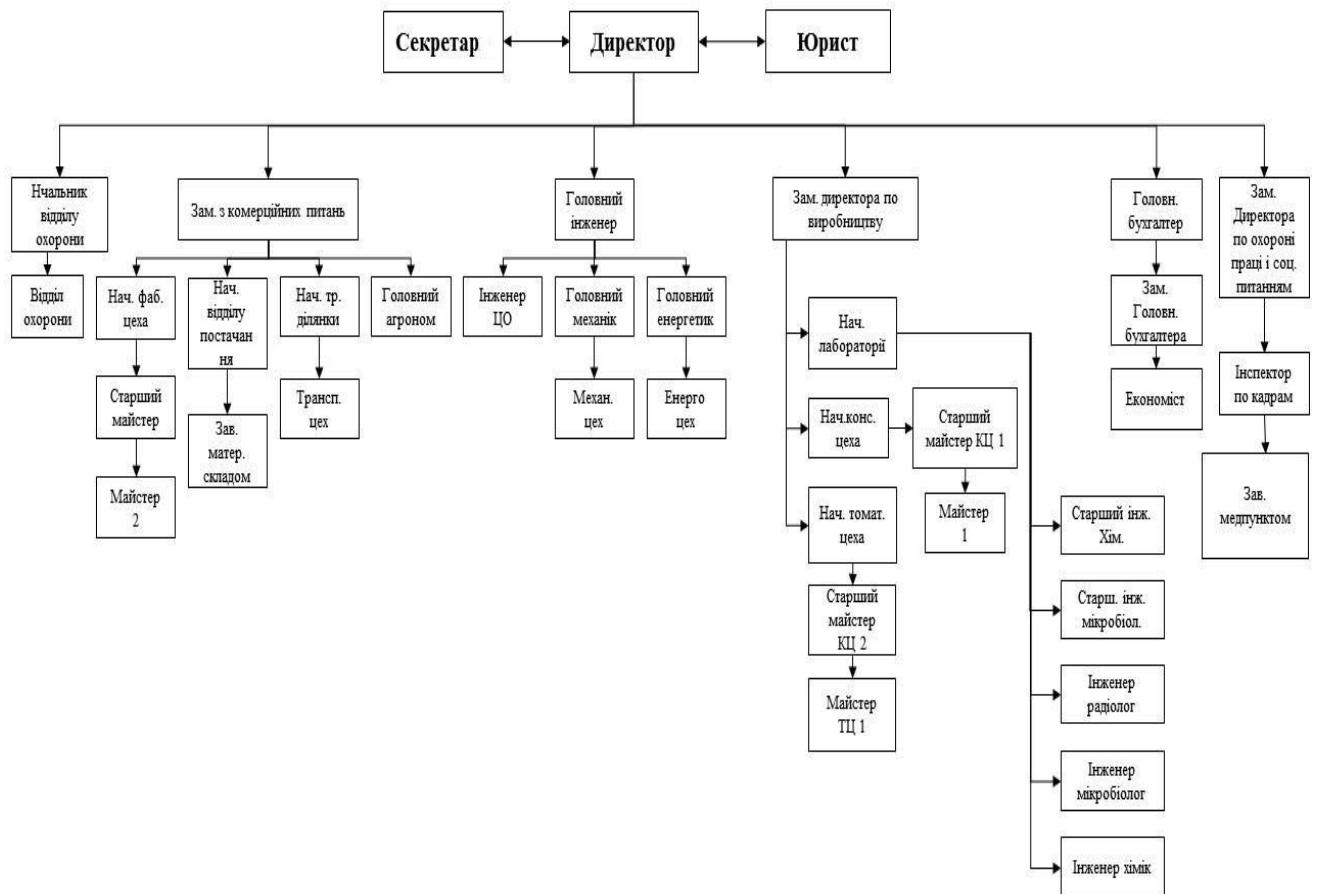


Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

З даної схеми (рис. 2.1) можна констатувати, що всі (начальник відділу охорони, замісник з комерційних питань, головний інженер, замісник директора по виробництву, головний бухгалтер, замісник директора по охороні праці і соц. питанням) підпорядковуються директору. Даний тип структури управління дає змогу контролювати директором всі етапи виробництва, та сам стан підприємства.

Директор здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів надають функціональне сприяння виконавцям робіт. Тобто директору підприємства безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями (начальник відділу охорони, заступник директора з

комерційних питань, головний інженер, заступник директора з виробництва, головний бухгалтер, заступник директора з охорони праці і соціальних питань та їхні підрозділи).

Саме така організаційна структура є досить ефективною, оскільки досить легко встановлюється чіткий зв'язок між підрозділами, створюються умови для швидкого прийняття рішень і надається повна інформація керівнику щодо діяльності підприємства. Також така організаційна структура є найоптимальнішою для сезонних підприємств, таких як ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».

Кожен цех та підрозділ на підприємстві виготовляє окремий вид продукції. Працівники розподілені на виробництві залежно від своїх вмінь, навичок та кваліфікації.

Безпосередньо сам процес виробництва у томатному цеху частково зображений на рис. 2.2, відбувається наступним чином:



Рис.2.2. Процес виробництва у томатному цеху

Джерело: фото зроблено під час виробничого процесу на підприємстві

1. Овочі транспортуються в лопатеву мийну машину, де проводиться первинна їх мийка.

2. Після вторинної мийки в барабанній мийній машині, овочі сортують за якістю на інспекційному конвеєрі.

3. Після цього овочі та паралельно зелень потрапляє на ручну обрізку кінців та гнилих частин.

4. Далі овочі потрапляє в дробарку, потім на шнековий бланширувач, де проводять їх шпарення. Після цього подрібненна пропарена маса потрапляє у здвоєну протиральну машину і випарний апарат.

У дозувально-наповнювальному автоматі овочева маса розливається в заздалегідь підготовлену скляну тару.

Якщо ж це просто консервація безпосередньо самих овочів, відбувається ручний процес консервації, де на спеціальній лінії подаються пропарені банки з зеленню і одночасно подаються помідори, а працівники розкладають овочі в банки, сортують їх та розправляють.

5. Герметизація проводять на закаточній машині і після цього банки подають в стерилізатор неперервної дії.

6. Простерилізовані банки миють в банкомийній машині та сушать в спеціальному мийно-сушильному агрегаті. Потім банки обклеюють етикетками на етикетувальному автоматі.

7. Фасування банок в спеціально-підготовлені коробки і укладку коробів у штабеля здійснюють вручну.

8. Транспортування готової продукції здійснюється за допомогою електропогрузчика.

Організація виробничого процесу на підприємстві відповідає всім прийнятим стандартам. Розподіл виробничих цехів та обладнання відповідає своєму функціональному призначенню.

На підприємстві ПАТ «Білоцерківський консервний завод» немає окремої маркетингової служби і частково її функції виконують працівники вищої ланки, насамперед служби збуту підприємства.

На це вплинуло багато причин, насамперед фінансова неспроможність підтримувати великий штат працівників. Також через умови, які в цілому не потребують створення подібного підрозділу та недостатній рівень розвитку фірми у цьому напрямку. Це ускладнює пошук та працевлаштування кваліфікованих маркетологів. Місце розташування та територія, яку займає підприємство також цьому не сприяють.

Проте це тимчасові проблеми, які треба вирішити якнайшвидше. Оскільки запровадження маркетингової служби може значно підвищити прибуток фірми, зробіть виробництво більш орієнтованим на потреби споживачів. Використання реклами зробіть підприємство впізнаваним на ринку і допоможе розширити базу споживачів, пошук нових ідей позитивно вплине загальний рівень та стан підприємства. І в цілому ринкова орієнтація фірми передбачає створення та вдосконалення служби маркетингу, вся діяльність якої, буде спрямована на те, щоб забезпечити максимум результатів (прибутковості, обсягу продажу тощо) при мінімумі витрат.

Основними функціями служби маркетингу насамперед є:

- збір інформації;
- проведення досліджень ринку;
- прогнозування попиту;
- організація реклами, збутових операцій та обслуговування запитів конкретних споживачів товарів та послуг, післяпродажного сервісу.

На підприємстві служба маркетингу могла б складатися з 6 осіб – основним фактором є те, щоб працівники були достатньо кваліфікованими та обізнаними у своїй професії.

Слід також розуміти, що ті, хто тут працюватимуть, мають задовольняти певний перелік вимог, а саме:

- відповідати загальним вимогам до управлінських кадрів (компетентність, пунктуальність, дисциплінованість, уміння керувати людьми);

- мати належні системні знання, кругозір, стратегічне мислення, аналітичні здібності;

- бути орієнтованими передовсім на обслуговування та задоволення потреб споживачів;

- мати підприємницькі здібності;

- володіти умінням вести переговори,

- знати іноземні мови, оскільки велика частка продукції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» йде на експорт;

- добре володіти комп'ютерними програмами необхідними для діяльності підприємства.

Робота служби маркетингу повинна бути більш спрямованою на прямі продажі. Підприємство має постійних покупців на свою продукцію, з яким утворилися довгострокові відносини, а також здійснюється укладання довгострокових контрактів.

І це є успішним базисом, але без роботи служби маркетингу важко встигати спостерігати та аналізувати ситуацію на ринку та зміни в потребах споживачів та постійних оптових покупців.

Першочерговим заходом служби маркетингу повинне бути впровадження заходів стимулювання споживачів. Це мали б бути такі заходи як:

- знижки, які сприяють короткостроковому зростанню обсягу продажу;

- подарунки постійним споживачам товарів ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»;

- надання: безплатних послуг (транспортування) оптовим покупцям.

Ці маркетингові заходи могли б значно підвищити кількість замовників та безпосередніх споживачів. Але на ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» на теперішній час цього фактично не робиться.

Проаналізуємо основні показники діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» на підставі показників, наведених у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні показники діяльності
ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»**

Показник	2017	2018	Відхилення	
			Абсолютне, +-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів, тис. грн.	44604	58549	13945	31,26
2. Собівартість реалізованих товарів, тис. грн.	36407	49334	12927	35,51
3. Адміністративні витрати, тис. грн.	3360	4240	880	26,19
4. Витрати на збут, тис. грн.	218	365	147	67,43
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн., в т.ч.:				
постійні витрати	39985	53939	13954	34,90
змінні витрати	7997	10785	2788	34,86
	31988	43154	11166	34,91
6. Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	4619	4610	-9	-0,19
7. Чистий прибуток, тис. грн.	2683	2204	-479	-17,85
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп.	89,64	92,13	2,49	2,78
9. Рентабельність діяльності, %	6,02	3,76	-2,26	X
10. Рентабельність продукції, %	11,55	8,55	-3,00	X

Джерело: розроблено автором на основі [додаток А]

На основі розрахунків можна зробити наступні висновки. Протягом 2017–2018 років динаміка обсягу виробництва продукції має потенціал до зростання. Це означає, що підприємство постійно збільшує виробничі потужності підприємства, розширює асортимент і нарощує обсяги випуску продукції. Цей факт характеризує позитивні зрушення та говорить про нарощування обсягів виробництва і, звичайно, призводить до збільшення виручки від реалізації цієї продукції.

Чистий дохід виріс на 13945 тис. грн. (або на 31,26%), що відбулось за рахунок зростання обсягів виробництва. Собівартість реалізованої продукції в 2019 році відповідно зросла на 12927 тис. грн., тобто на 35,51%. Така зміна собівартості відбулася за рахунок зростання обсягу випущеної товарної продукції. Перевищення темпів зростання собівартості реалізованої продукції над темпами зростання виручки від реалізації призвело до збільшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції з 89,64 коп. в 2016 році до 92,13 коп. В 2018 році в результаті зростання витрат підприємства величина прибутку, отриманого від реалізації, скорочується на 0,19%.

Крім того, з розрахованих і наведених у таблиці даних видно, що процес реалізації продукції в 2017–2018 рр. є рентабельним, проте однак цей показник постійно знижується. Так рентабельність реалізованої продукції в 2017 році склала 11,55%, а в 2018 році знизилась – 3,00%, рентабельність діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» скоротилася на 2,26%. Це є негативною стороною і потребує негайного втручання керівництва, щоб припинити скорочення рентабельності продукції і діяльності підприємства.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висновки. Протягом 2017–2018 років підприємство постійно нарощує обсяги виробництва та реалізації, нарощує свій виробничий потенціал і розширює сфери діяльності. При цьому ефективність діяльності дещо знизилася, про що свідчить зростання витрат підприємства і зниження показників рентабельності.

2.2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства

ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» виробляє досить широкий асортимент консервної продукції у склотарі, а саме:

– огірки мариновані і консервовані;

- томати мариновані і консервовані по-кавказькі;
- зелений горошок;
- фруктові соки;
- повидла, джеми, варення;
- маринади;
- м'ясні і м'ясо-рослинні;
- ікра з кабачків і баклажан;
- перші і другі обідні страви.

Потужності підприємства дозволяють виробляти продукцію великими промисловими партіями. А в окремих випадках підприємство виконує замовлення з випуску консервів за рецептами замовника.

Асортимент і номенклатура продукції, що виготовляється, у розрізі асортиментних груп у динаміці представлена таблицею нижче (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції в натуральному виразі, т		Відхилення	
	2017	2018	Абсолютне, +/-	Відносне, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Томати по-кавказькі	120	330	210	175,00
2. Зелений горошок	665	549	-116	-17,44
3. Салат білоцерківський	220	296	76	34,55
4. Ікра кабачкова	127	146	19	14,96
5. Томати по херсонські	204	371	167	81,86
6. Баклажани різані обсмажені з часником	79	111	32	40,51
Разом	1415	1803	388	-

Джерело: на основі [32]

Дані табл. 2.2 демонструють збільшення виробництва продукції протягом одного року, тобто в 2018 році в порівнянні з 2017 роком. Збільшення обсягів по всіх асортиментних групах проходить не однаково. Найбільше це виражено по групі «Томати по-кавказькі» (175%), а найменше

по групі «Ікра кабачкова» (14,96%). Зростання в групі «Томати по-кавказькі» спричинено сприятливими кліматичними умовами у поточному році під час сезону, завдяки яким був гарний урожай на помідори і не висока ціна на їх закупку. Щодо групи «Ікра кабачкова» то її зростання з кожним роком стабільне, оскільки обсяги урожаю переважно однакові.

Мінусове відхилення найразючіше можемо спостерігати у асортиментній групі «Зелений горошок» (-17,44%). Так сталося через великі витрати на виробництво цієї консервної продукції. Це відбулось через проведення попереднього аналізу серед споживачів і визначення того, що дана асортиментна група не користується значним попитом, оскільки на ринку представлена велика кількість аналогічного товару виробників-конкурентів.

Загальна динаміка виробленої продукції у натуральному виразі вказує на стабільне зростання – 388 тонн, що є запорукою розвитку підприємства ПАТ «Білоцерківський консервний завод».

Асортимент і номенклатура продукції, що виготовляється, у розрізі асортиментних груп за структурою представлена в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2017	2018	2017	2018	
1. Томати по-кавказькі	1938,00	4944,00	7,35	15,07	7,72
2. Зелений горошок	10206,00	8437,00	38,73	25,72	-13,01
3. Салат білоцерківський	5919,00	7256,00	22,47	22,12	-0,35
4. Ікра кабачкова	2050,00	2393,00	7,78	7,29	-0,49
5. Томати по-херсонські	3183,80	5474,00	12,09	16,69	4,61
6. Баклажани різані обсмажені з часником	3050,00	4302,00	11,58	13,11	1,53
Разом	26346,80	32806,00	100,00	100,00	-

Джерело: на основі [32]

Дані табл. 2.3 свідчать про нерівномірне збільшення обсягів виробленої продукції у вартісному виразі в 2018 році порівняно з 2017 роком. Збільшення обсягів продукції спостерігаються по всіх асортиментних групах крім

«Зелений горошок» в структурі (-13,01%). Так сталося через перенасичення ринку продукцією конкурентів в даній асортиментній групі і відсутністю можливості у підприємства відстоювати свої позиції в даній асортиментній групі. Найбільшу частку в структурі асортименту за 2018 рік займають «Томати по-кавказькі» (7,72%). В інших групах частки в структурі пояснюються вищою якістю та активним розповсюдженням. На асортиментну групу «Томати по-херсонські» також вплинуло те, що були знайдені нові замовники на імпорт.

Незначне мінусове відхилення спостерігається у групі «Салат білоцерківський» (-0,35%). Але на це вплинули скоріше малі обсяги виробництва через не урожай цього року на основну сировину для виробництва продукції. В цілому обсяг виробництва продукції у вартісному вимірі підвищився до 32806 тис. грн. на 24,52%. Враховуючи, що виробництво не мало фундаментальних заходів щодо розширення діяльності – цей показник є позитивним.

Розглянемо ширину та глибину асортименту ПАТ «Білоцерківський консервний завод» в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Ширина та глибина товарного асортименту продукції підприємства

	Ширина		
	Закусочні	Натуральні	Маринади
Глибина	Аджика з хроном Ікра з кабачків «Літня» Баклажани в аджиці Салат «Лечо» Квасоля в томатному соусі Баклажани різані обсмажені з часником Салат «Білоцерківський» Салат «Закусочний»	Зелений горошок Зелений горошок особливий Оливки зелені з кісточкою Помідори з чорнобривцями Помідори «По-кавказькі» Помідори «По-херсонські» Асорті «По-херсонські» Асорті огірки і помідори	Борщ із свіжої капусти Борщ із свіжої капусти з квасолею Розсольник

Джерело: на основі [32]

З табл. 2.4 бачимо, що ширина товарної номенклатури на ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» має 3 позиції, а глибина в сумі налічує 22 позиції. Глибина асортименту в закусочних виробках становить 8, в натуральних – 8 і в маринадах – 4. Тому логічно було би збільшення глибини асортименту в маринадах.

Обсяги виробництва і реалізації продукції в натуральному і вартісному виразі у розрізі асортиментних груп (та позицій) за останні 6 років представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Обсяги виробництва продукції у розрізі асортиментних груп у натуральному виразі

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Обсяги виробництва продукції, т					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1. Томати по-кавказькі	136	256	215	279	120	330
2. Зелений горошок	386	610	750	602	665	549
3. Салат білоцерківський	90	120	230	143	220	296
4. Ікра кабачкова	105	190	301	242	127	146
5. Томати по-херсонські	232	210	150	200	204	371
6. Баклажани різані обсмажені з часником	51	60	71	75	79	111
Всього	1000	1446	1717	1541	1415	1803

Джерело: на основі [32]

З табл. 2.5 бачимо, що обсяг виробництва в натуральному виразі в 2013–2018 роки зростав по всім товарним групам нерівномірно, крім «Зеленого горошку» протягом останніх трьох років спостерігається спад у виробництві даної продукції.

Таблиця 2.5

Обсяги реалізації продукції у розрізі асортиментних груп у натуральному виразі

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Обсяг реалізації продукції, т					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
1. Томати по-кавказькі	128	246	210	259	298	296
2. Зелений горошок	349	596	721	601	427	348

1	2	3	4	5	6	7
3.Салат білоцерківський	87	99	211	133	178	155
4.Ікра кабачкова	95	178	279	215	156	188
5.Томати по-херсонські	202	200	146	190	259	333
6. Баклажани різані обсмажені з часником	47	55	66	74	78	80
Всього	908	1374	1633	1472	1545	1400

Джерело: на основі [32]

З табл. 2.5. є підстави вважати, що переважно по всіх асортиментних групах обсяг реалізації продукції ПрАТ «Біло-церківський консервний завод» зростає протягом 4 років, а в останні 2 роки відбувається помітне скорочення обсягів реалізації продукції по всім товарним групам, крім «Томати по-херсонські» та «Баклажани різані обсмажені з часником».

Таблиця 2.6

**Обсяги виробництва продукції у розрізі асортиментних груп
у вартісному виразі**

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Обсяг виробництва продукції тис. грн.					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.Томати по-кавказькі	2700,00	2353,00	3002,00	1938,00	4452,00	4794,00
2. Зелений горошок	9211,00	10913,00	9790,00	10206,00	7538,00	6172,00
3.Салат білоцерківський	3814,00	5800,00	4500,00	5919,00	4448,00	4191,00
4.Ікра кабачкова	2115,00	2600,00	2713,00	2050,00	2808,00	3363,00
5.Томати по-херсонські	2876,00	2987,00	3034,00	3183,80	3870,00	5385,00
6. Баклажани різані обсмажені з часником	2848,00	2999,00	3020,00	3050,00	2915,00	3255,00
7. Всього	23564,00	27652,00	26059,00	26346,80	26031,00	27160,00

Джерело: на основі [32]

Аналізуючи зміст табл. 2.6, бачимо, що обсяги виробництва продукції у вартісному виразі досить швидко зростали протягом останніх 6-ти років. Відхилення в рості можемо спостерігати лише в асортиментній групі «Зелений горошок» та «Салат білоцерківській» за останні 3 роки.

**Обсяги реалізації продукції підприємства
у розрізі асортиментних груп у вартісному виразі**

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Обсяг реалізації продукції, тис. грн.					
	2013	2014	2015	2016	2017	20018
1. Томати по-кавказькі	2578,00	2321,00	2898,00	1890,00	4452,00	4794,00
2. Зелений горошок	9100,00	9976,00	9476,00	9987,00	7538,00	6172,00
3. Салат білоцерківський	3219,00	5678,00	4343,00	5619,00	4448,00	4191,00
4. Ікра кабачкова	2017,00	2457,00	2617,00	1989,00	2278,00	3363,00
5. Томати по-херсонські	2567,00	2788,00	2657,00	2898,00	3870,00	5385,00
6. Баклажани різані обсмажені з часником	2618,00	2688,00	2769,00	2897,00	2915,00	3255,00
Всього	22099,00	25908,00	24760,00	25280,00	25501,00	27160,00

Джерело: на основі [32]

З табл. 2.7 як бачимо, обсяги реалізації продукції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» у вартісному виразі стрімко зростали протягом останніх років, крім товарних груп «Зелений горошок» та «Салат білоцерківський».

Розглянемо середні оптові ціни і повні витрати на одиницю продукції у розрізі асортиментних груп за 3 роки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Середні оптові ціни та повні витрати на виробництво і реалізацію продукції одиниці продукції у розрізі асортиментних груп, тис. грн.

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Середні оптові ціни			Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції			Прибуток підприємства		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Томати по-кавказькі	36,00	37,00	38,00	32,12	33,76	36,21	3,88	3,24	1,79
Зелений горошок	37,00	38,00	39,00	35,01	36,02	37,04	1,99	1,98	1,96
Салат білоцерківський	23,00	24,00	25,00	21,56	22,32	23,54	1,44	1,68	1,46
Томати по-херсонські	33,00	34,00	35,00	31,32	32,34	33,54	1,68	1,66	1,46
Ікра кабачкова	32,00	33,00	34,00	31,02	32,21	33,32	0,98	0,79	0,68
Баклажани різані обсмажені з часником	45,00	46,00	47,00	43,31	44,23	46,21	1,69	2,69	0,79

Джерело: на основі [32]

Як бачимо з табл. 2.8 всі товарні групи продукції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» є прибутковими і приносять дохід для заводу. Найбільш ефективними та прибутковими для нашого підприємства є такі найменування продукції, як: «Томати по-кавказькі» та «Зелений горошок» їх частки прибутку за 1 тону продукції є найбільшими.

Мікросередовище підприємства представлене силами, що мають безпосереднє відношення до фірми і її можливостей з обслуговування клієнтів. Силами, що впливають на мікросередовище компанії, є постачальники, клієнти, конкуренти, а також різні контактні аудиторії.

Охарактеризуємо основні складові мікросередовища ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», а саме проведемо: характеристику постачальників; посередників; споживачів продукції та конкурентів.

Здійснимо аналіз постачальників ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за допомогою табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Постачальники ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

Фактор	Тенденція зміни	Вплив на підприємство
1. Постачальники сировини (Приватні домогосподарства Херсонщини, «Есаром - Україна» (Харків), «Лев» (Дніпропетровськ), «Аромат», Херсонський цукровий завод).	Нестабільні поставки сировини	«-»: перебої в постачанні призводить до збільшення собівартості продукції; «+»: пошук нових постачальників.
2. Постачальники енергоресурсів (Обленерго).	Подорожчання енергоносіїв	«-»: збільшення монополістів даній сфері; «+»: впровадження альтернативних
3. Постачальники фінансових ресурсів (банки, страхові компанії)	Зростання ставок за кредит	«-»: низька платоспроможність; «+»: інші джерела фінансування.
4. Постачальники технічних і технологічних ресурсів.	Потреба в технічних ресурсах	«-»: висока вартість, що впливає на збільшення собівартості продукції; «+»: вибір найоптимальніших постачальників за принципом «ціна-якість»

Джерело: на основі [32]

З табл. 2.9 бачимо, що діловими партнерами ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», які постачають сировину та матеріали для виробництва продукції, в Україні є:

- домогосподарства Херсонської області – овочі;
- «Есаром Україна» (Харків);
- «Лев» (Дніпропетровськ);
- «Аромат» харчові добавки (ароматизатори);
- Херсонський цукрозавод – цукор.

Для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» важливою є проблема вибору постачальників. Обираючи постачальників матеріально-технічних ресурсів, слід враховувати низку чинників, у тому числі: відповідність виробничої потужності постачальників потребі підприємства в матеріалах, якість і ціну останніх, репутацію партнерів, віддаленість та швидкість поставок, оперативне реагування на потреби покупця, умови розрахунків, можливість надання кредиту тощо.

Ці характеристики постачальників ретельно аналізуються та обирається той партнер, який забезпечує найліпші умови постачання за мінімальних витрат. Співробітництво встановлюється з тими постачальниками, які знаходяться найближче до споживача (підприємства з виробництва, переробки чи заготівлі) за умов однакової конкурентної ціни та якості. Це дозволяє зменшити транспортні витрати і оплату посередникам та демонструє відповідальне ставлення ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» до заощадження ресурсів та оптимізацію взаємозв'язків.

В табл. 2.10. наведено основні групи посередників підприємства.

Таблиця 2.10

Посередники ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

Група	Посередники
<i>1</i>	<i>2</i>
Томати по-кавказькі	Гіпермаркети, супермаркети, юридичні особи та інші.
Зелений горошок	Дистриб'ютори, оптові бази, супермаркети, магазини, юридичні особи та інші.

1	2
Салат білоцерківський	Дистриб'ютори, супермаркети, магазини, юридичні особи
Ікра кабачкова	Гіпермаркети, супермаркети, юридичні особи та інші.
Томати по-херсонські	Гіпермаркети, супермаркети, юридичні особи та інші.
Баклажани різані обсмажені з часником	СПД, гіпермаркети, супермаркети, мінімаркети, юридичні особи та інші.

Джерело: на основі [32]

Як бачимо з табл. 2.10 найчастіше посередниками ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» є гіпермаркети або супермаркети, вони закупають продукцію підприємства для подальшого продажу. Також продукцію часто купують виробництва для приготування страв, різноманітні заклади харчування та звичайні продуктові магазини. Постачання відбувається на території України транспортом, як самої компанії так і посередників. Однак за кордоном тільки засобами посередників або транспортом замовників.

Щодо споживачів продукції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» можна помітити, що значна їх кількість зосереджена на закордонних споживчих ринках та ринках державних установ в Україні.

Близько 80% продукції підприємства ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» зосереджено на експорт закордонним споживачам. Найчастіше товари відправляють на експорт до Німеччини, США, Ізраїлю, Канади, Греції, Прибалтики, Вірменії, Азербайджану та Росії. У країнах-замовниках не виникає проблем з продукцією та підприємством безпосередньо, отже, закордонний ринок є досить привабливим для реалізації продукції заводу, попит на продукцію підприємства за кордоном зростає, що є хорошим приводом до зростання діяльності заводу та розширення лінійки продукції направленої на іноземного споживача. Виробництво консервів у цих країнах більш дороге, ніж в Україні і це залишає відносно стабільний рівень попиту на експорт. Також найбільшими регіональними споживачами в Україні є Херсонська область – 60%, Дніпропетровська – 20%, Запорізька – 10% та інші регіони до 10%. Імідж підприємства є стабільним, через відсутність

випадків виробництва неякісної продукції та безпрецедентних торгових відносин.

Прямими споживачами продукції є люди низьких та середніх класів, вікова категорія яких приблизно становить 20–60 років. Важливим фактором є те, що споживачами найчастіше є ті, хто проживають у великих та щільно населених містах і не мають можливостей чи потреби в приготуванні консервів власного виробництва, тому споживають продукцію вироблену на підприємствах.

У табл. 2.11 наведені основні характеристики конкурентів підприємства.

Таблиця 2.11

Конкуренти ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

Група	Конкуренти
Томати по-кавказькі	ТМ Чумак, ТМ Ніжин, ТМ Хуторок та інші.
Зелений горошок	ТМ Чумак, ТМ Верес, ТМ Чемпіон, ТМ Добрий кухар, ТМ Bonduelle, ТМ Хуторок, ТМ Mikado та інші.
Салат білоцерківський	ТМ Чумак та ТМ Хуторок та інші.
Ікра кабачкова	ТМ Чумак, ТМ Ніжин, ТМ Верес, ТМ Господарочка, ТМ Хуторок та інші.
Томати по херсонські	ТМ Чумак, ТМ Господарочка та інші.
Баклажани різані обсмажені з часником	ТМ Верес, ТМ Ніжин та інші

Джерело: на основі [1]

Як бачимо з табл. 2.11 найбільшими конкурентами в даній галузі для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» є великі консервні комбінати та їх торгові марки, такі як: «Чумак», «Ніжин», «Верес», «Хуторок» та інші.

Розробимо загальну характеристику конкурентів ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» в табл. 2.12.

Як показує табл. 2.12 серед основних конкурентів ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» найсильнішими конкурентами є: ПрАТ «Чумак» та ПАТ «Верес», однак у них також є як сильні так і слабкі сторони. Варто помітити, що ці підприємства мають схожі між собою цілі.

**Характеристика конкурентів ПрАТ «Білоцерківський
консервний завод»**

Показники	Конкуренти	
	ПрАТ «Чумак»	ПАТ «Верес»
Цілі конкурентів: - щодо товарів; - щодо збуту продукції; - щодо ціни; - щодо реклами; - щодо розвитку компанії в майбутньому	Зробити максимально смачним Просування серед усіх верств населення Зробити ціну оптимальною для споживача і вигідною для виробника Максимально вплинути на свідомість споживачів через вірусну рекламу Зробити підприємство та торгову марку передовою в Україні та вийти на зовнішній ринок	Зробити максимально смачним Просування по всіх можливих каналах розподілу на всеукраїнському ринку Зробити ціну оптимальною для споживача і вигідною для виробника Максимально вплинути на свідомість споживачів через телерекламу Зробити підприємство та торгову марку передовою в Україні
Сильні сторони	Широкий асортимент; прибуткова та ефективна піар-компанія; Велика кількість постачальників та посередників	Широкий асортимент; Прибуткова та ефективна піар-компанія
Слабкі сторони	Більша увага приділяється на піар-компанію, ніж на якість продукції; відома тільки одна торгова марка; не досягнула рівня зовнішнього ринку	Більша увага звертається на піар-компанію, ніж на якість продукції; не досягнула рівня зовнішнього ринку

Джерело: на основі [1]

Щодо контактних аудиторій ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу», то ними є: фінансові банки, в яких розміщені розрахункові рахунки підприємства; страхові компанії, в яких застрахований підприємницький ризик; державні установи; місцеві контактні аудиторії; внутрішні контактні аудиторії (керівництво, робітники, обслуговуючий персонал).

2.3. Дослідження маркетингових стратегій розвитку підприємства за допомогою SWOT-аналізу

При формуванні маркетингових стратегій розвитку підприємства застосування методики SWOT-аналізу надає змогу виявити сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги та стратегічних зусиль з боку підприємства. Ступінь його важливості – це важливість показника, що оцінюється за 10-бальною шкалою. Імовірність його реалізації – це імовірність, що відповідна можливість чи загроза матиме вплив на підприємство. Оцінюється за шкалою від 0,1 до 0,9.

Оцінимо можливості та загрози ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу». Вихідна інформація для побудови матриці можливостей надана в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Вихідна інформація для побудови матриці можливостей

Чинники	Імовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на підприємство		
	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7
1. Збільшення кількості споживачів	9	0,6	5,4	8	0,5	4
2. Покращення економічної ситуації	9	0,2	1,8	8	0,7	5,6
3. Високі темпи зростання ринку	5	0,4	2	7	0,6	4,2
4. Зменшення інтенсивності конкуренції	8	0,4	3,2	7	0,7	4,9
5. Зменшення податків	7	0,3	2,1	10	0,8	8
Всього	-	-	14,5	-	-	26,7

Джерело: побудовано автором

Отже, можемо зробити висновок, що загальна оцінка імовірності реалізації можливостей складає 14,5, а вплив можливостей на підприємство – 26,7. Побудуємо матрицю загроз. Вихідна інформація для побудови матриці загроз ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу» подана в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Вихідна інформація для побудови матриці загроз

Чинники	Імовірність реалізації загроз			Вплив загроз на підприємство		
	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7
1. Зменшення кількості клієнтів	9	0,4	3,6	8	0,5	4
2. Погіршення економічної ситуації	9	0,8	7,2	8	0,3	2,4
3. Низькі темпи зростання ринку	5	0,6	3	7	0,4	2,8
4. Зростання інтенсивності конкуренції	8	0,6	4,8	7	0,3	2,1
5. Збільшення податків	7	0,7	4,9	10	0,2	2
Всього	-	-	23,5	-	-	13,3

Джерело: побудовано автором

Отже, загальна оцінка імовірності реалізації загроз складає 23,5, а вплив загроз на підприємство – 13,3.

Побудуємо матрицю можливостей для ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу» (рис. 2.3).

		Вплив можливостей на підприємство			
		Сильний	Помірний	Малий	
Імовірність реалізації можливостей	Висока	10			
	Середня	7			
	Низька	4		1	
		5	4	3	
		1	2		
		1 0	7	4	1

Рис. 2.3. Матриця можливостей зовнішнього середовища для
ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу»

Джерело: побудовано автором

Отже, можна зробити висновки, що перший чинник має середню імовірність реалізації та помірний вплив на підприємство, другий, третій та четвертий чинники мають низьку імовірність реалізації та помірний вплив на підприємство та п'ятий чинник має низьку імовірність реалізації та сильний вплив на підприємство.

Побудуємо матрицю загроз для ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу» (рис. 2.2).

		Вплив загроз на підприємство				
		Руйнівний	Критичний	Помірний	Малий	
Імовірність реалізації загроз	Висока	10				
	Середня	7			2	
		4			4 5	
	Низька	1		1	3	
		1				
		10	7.75	5.5	3.25	1

Рис. 2.4. Матриця загроз зовнішнього середовища для

ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу»

Джерело: побудовано автором

Отже, робимо висновки, що перший чинник має низьку імовірність реалізації та помірний вплив на підприємство, другий чинник має високу імовірність реалізації та малий вплив на підприємство, третій чинник має низьку імовірність реалізації та низький вплив на підприємство, четвертий та п'ятий чинники мають середню імовірність реалізації та малий вплив на підприємство.

Проведемо аналізу внутрішнього середовища ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу», оцінимо сильні та слабкі сторони підприємства (табл. 2.15).

Визначення сильних і слабких сторін підприємства

Сильні сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка
1. Економія на масштабах виробництва	2	3	6	1. Брак кваліфікованих спеціалістів	3	2	6
2. Хороша репутація у постачальників	2	2	4	2. Вузкий асортимент	3	2	6
3. Вища за середню обізнаність про стан ринку	2	3	6	3. Низька гнучкість виробництва	2	2	4
4. Імідж агресивного конкурента	3	3	9	4. Застаріле обладнання та технології	2	3	6
5. Позитивний імідж компанії	2	2	4	5. Невдале місце розташування	2	2	4
Всього	-	-	29	Всього	-	-	26

Джерело: побудовано автором

Сумарна оцінка сильних сторін становить 29 балів, слабких сторін – 26. Отже, сильні сторони переважають. Побудуємо матрицю SWOT-аналізу для ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу» (рис. 2.5). Сумарний бал по можливостям: 26,7. Сумарний бал по загрозам: 13,3. Відповідно, можливості більші ніж загрози. Сумарний бал по сильним сторонам: 29. Сумарний бал по слабким сторонам: 26. Сильні сторони більше ніж слабкі сторони.

Таким чином, підприємству слід скористатись стратегією «Максі-Максі», її застосовують ті фірми, які використовують сильні сторони для реалізації зовнішніх можливостей. ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» повинен вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові

кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів, виходити на нові ринки.


		<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 50%;">Сильні сторони</td> <td style="width: 50%;">Слабкі сторони</td> </tr> <tr> <td>></td> <td>></td> </tr> </table>		Сильні сторони	Слабкі сторони	>	>
Сильні сторони	Слабкі сторони						
>	>						
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Можливості</td> <td style="font-size: 2em;">^</td> </tr> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Загрози</td> <td style="font-size: 2em;">^</td> </tr> </table>	Можливості	^	Загрози	^	Максі-Максі 	Міні-Максі	
	Можливості	^					
Загрози	^						
	Максі-Міні	Міні-Міні					

Рис. 2.5. Матриця SWOT-аналізу для
ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу»

Джерело: побудовано автором

Вибір конкретних цілей, їх якісних і кількісних характеристик є індивідуальним процесом для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» та залежить від його фінансового стану та ресурсних можливостей. Тому не може бути однозначного алгоритму розробки та вибору цілей підприємства для будь-якої господарської ситуації, проте ми можемо виділити основні з них.

Насамперед підприємство має попрацювати над якістю своєї продукції і підвищити її рівень. Наступною ціллю є максимізація прибутку підприємства за рахунок підвищення ціни на продукцію, яка йде на експорт. Також потрібно розширити мережу збуту товарів. Потрібно виробити нову лінійку товарів з метою завоювання нової ринкової ніші і мати більше можливостей змагатися з

конкурентними підприємствами. Протягом року потрібно збільшити ринковий сегмент підприємства шляхом збільшення витрат на рекламу.

У табл. 2.16 загальні цілі підприємства розподілено на якісні та кількісні і вказано термін їх виконання

Таблиця 2.16

**Розподіл цілей підприємства за терміном виконання
та їх характеристикою**

Характеристики	Довгострокові	Середньострокові	Короткострокові
Якісні	Зайняття нової ринкової ніші	Створення нової лінійки товарів	Підвищення рівня якості продукції
Кількісні	Максимізація прибутку	Розширення збутової мережі	Збільшення ринкового сегменту

Джерело: побудовано автором

Як бачимо з табл. 2.16 ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» має певний ряд задач. Потрібно також зауважити, що всі вони пов'язані між собою і виконання однієї цілі, стає початком виконання наступної.

Досягнення головної цілі підприємства реалізується за допомогою цілей різних рівнів. Значимість окремих цілей, безумовно, різна на окремих етапах розвитку підприємства, і це слід враховувати при виборі шляхів їх реалізації. Вивчаючи діяльність підприємства, можна побачити, що головною метою ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу» є: збільшення обсягів реалізації продукції, розширення ринків збуту, збільшення масштабів діяльності підприємства.

Але головною ціллю, яку поставив перед собою ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» – збільшення обсягу продажу товарів у 2020 році. Задля збільшення обсягів продажу в пріоритеті завжди йдуть такі методи як вдосконалення товарів, просування продукції, оптимізація цінової політики. Саме опираючись на ці основні цілі підприємство зможе знаходити подальші доступні методи досягнення вищевказаних цілей.

ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» також вбачає своєю ціллю збільшення експорту, пошук нових замовників, запровадження нових технологій у виробництві, зберіганні та транспортуванні. Підприємство буде мати можливості при розробці рекламної компанії та оптимізації ціни розширити масштаби продажу продукції по всій Україні. Цілком можливим є навіть підписання угоди з великими корпораціями супермаркетів. Розширення асортименту продукції також може значно допомогти в вищевказаних цілях.

Нестабільність бізнес-середовища зумовлює необхідність у вирішенні проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх розвитку. Відповідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття управлінських рішень та нагальною стає потреба щодо застосування стратегічного управління. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук альтернативних рішень в системі стратегічного управління підприємствами, зростає роль і значення процесу розробки та реалізації маркетингових стратегій підприємства.

Окреслення ринкових можливостей ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» наведене у вигляді матриці І. Ансоффа – розвитку товару/ринку табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Матриця розвитку товару/ ринку

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Існуючий	1. Глибше проникнення на ринок: 1.1 Аналіз ринку 1.2 Залучення споживачів конкуруючих продуктів 1.3 Покращення роботи маркетологів 1.4 Рекламна кампанія	3. Розроблення товару: 3.1 Виготовлення різних видів кетчупів для розширення асортименту 3.2 Виготовлення різних типів гірчиць та гірчичних соусів, підприємство займається вирощуванням самостійно

1	2	3
Новий	2.Розширення меж ринку: 2.1 Створення акцій для того щоб наш товар помітили на новому ринку 2.2 Надання безкоштовної продукції для посередників, з якими немає ділових відноси	4. Диверсифікація: 4.1 Виготовлення склотари 4.2 Вирощування шампінйонів

Джерело: побудовано автором

Як бачимо з табл. 2.17 кожен квадрант матриці відповідає ринковим можливостям підприємства ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»:

1 – це товар який існує на такому ж існуючому ринку. У цьому випадку краще використовувати стратегію глибшого впровадження на ринок.

2 – це існуючий продукт на новому ринку. Насамперед у такій ситуації підприємство має бути готовим до залучення витрат для виходу на нові ринки.

3 – це новий продукт на тому ж ринку. Для даного квадранту слід застосовувати стратегію розроблення нового товару, покращення старого товару або продажу нового, але на старих ринках.

4 – це новий товар на новому ринку. Кращим варіантом буде – стратегія диверсифікації, оскільки це продаж нового товару на нових ринках, отже можна відкрити або купити нове виробництво, не пов'язане з нинішнім асортиментом і ринком.

У практиці розглядають три альтернативних методи, які використовує підприємство для того, щоб визначити і задовольнити цільовий ранок. Це масовий маркетинг, сегментування ринків та множинне сегментування. В нашому випадку підприємство прагне завоювати декілька сегментів ринку одночасно це множинне сегментування. Оскільки, підприємство прагне конкурувати в кількох сегментах одночасно, необхідно прийняти наступні рішення щодо вирішення питань при формуванні маркетингових стратегій розвитку підприємства.

По перше щоб конкурувати в багатьох сегментах, пропонуючи той самий базовий продукт в нашому випадку консерви, потрібно змінити рецептуру акцентувати увагу на зміні смакових властивостей, поживності продукції. Можна дещо змінити дизайн етикетки, зробити її більш сучаснішою, і привабливою для споживача.

По друге щоб конкурувати в кількох вибраних сегментах, в яких ймовірність створення стратегічної переваги є найвищою потрібно приділяти увагу ринковим сегментам на яких реалізується найбільша кількість продукції підприємства з метою розширення даного сегменту, а також особливу увагу звернути на ті сегменти, де продукція скорочує свої обсяги реалізації це така товарна група, як: «Зелений горошок».

Найкращого стратегічного ефекту досягне підприємство, якщо сконцентрує свої засоби і можливості на одному або кількох сегментах та створити такий тип стратегічної переваги, яка дозволяє поступово охопити інші сегменти.

Цільовий ринок – це один сегмент, декілька сегментів або весь ринок у цілому, відібрані фірмою для маркетингового вивчення, розроблення і подальшої маркетингової діяльності. Для нашого підприємства найпривабливішою стратегією охоплення ринку є диференційований маркетинг.

Диференційований маркетинг є методом охоплення ринку, при якому фірма виходить на декілька сегментів ринка і для кожного розробляє окремі пропозиції. Фірма намагається зміцнити позиції в кількох сегментах і передбачає зростання повторних закупівель.

Головна перевага полягає в тому, що для підприємства зменшується рівень ризику і негативні економічні наслідки у разі невдачі на якомусь сегменті. Компанія краще задовольняє інтереси цільових споживачів.

Диференційований маркетинг потребує ретельного аналізу. При його використанні ресурси і можливості підприємства мають бути достатніми для виробництва та маркетингу двох і більше марок або товарів.

Головний недолік цієї стратегії полягає в тому, що підприємство повинно ретельно підкреслювати відмінності товарів на кожному сегменті й підтримувати їх образ, хоча це потребує додаткових витрат на створення модифікацій виробу та освоєння виробництва нових товарів, реалізацію їх численними каналами збуту, рекламу різних марок та моделей продукції.

Проаналізувавши сегменти ринку ми бачимо що метод диференційованого маркетингу для охоплення ринку найбільш підходящий.

Так для розширення сегменту «Томати» потрібно, по перше, змінити рецептуру і акцентувати увагу на зміні смакових властивостей, використаної сировини, покращення якості готових томатів, зменшення термінів споживання за рахунок зменшення пастеризаційних одиниць, поживності продукту, по-друге, змінити дизайн тари.

Для розширення сегменту для категорії: «консервовані салати» підприємство може розширити існуючу лінійку новими рецептурами і тим самим введе нові продукти на нові ринки, що дозволить покращити ПрАТ «Білоцерківському консервному заводу» свої ринкові позиції та отримати нові конкурентні переваги.

Підприємству також потрібно постійно проводити рекламні акції та дегустації в торгових центрах та закладах харчування з метою просування власної продукції. Вдосконалення рекламної політики для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» є маркетинговою стратегічною ціллю, що дозволить підприємству досягнути нового рівню розвитку і зможе покращити основні результати діяльності підприємства в найближчому періоді.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПРАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»

3.1 Основні шляхи підвищення ефективності формування маркетингових стратегій розвитку підприємства

На базі проведених досліджень маркетингових стратегій розвитку ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу» з врахуванням чинників зовнішнього і внутрішнього середовища та окреслення ринкових можливостей з огляду товар-ринок і враховуючи існуючі пріоритети в діяльності підприємства доцільним буде сформувати наступні маркетингові стратегії розвитку:

1. Необхідно реалізувати визначену за SWOT-аналізом стратегію «Максі-Максі», яка полягає у зміцненні ринкових позицій ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу» шляхом збільшення своєї частки ринку, диверсифікації продукції, виведення на ринок нових товарів-новинок за рахунок розширення існуючої лінійки консервів та розробки нових рецептур консервованих овочів та їх міксів, вихід на нові вітчизняні та закордонні ринки.

2. Реалізація стратегії глибшого проникнення на ринок для ПрАТ «Білоцерківський консервного заводу» полягає: по-перше, в глибокому аналізі і вивченні існуючого ринку (дослідженні всіх гравців на ринку, основних і потенційних конкурентів їх потужностей і можливостей, товарів, політики цін, технологій, логістики, дистриб'юторів, місця продажів і звичайно пріоритетів споживачів); приверненні уваги споживачів в т.ч. залученню споживачів конкуруючих продуктів за рахунок активізації рекламних акцій та пропозицій; покращення роботи служби маркетингу підприємства; розробка та впровадження рекламних кампаній.

3. Маркетингова стратегія розробки нового товару для ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу» полягає: виготовлення різних видів кетчупів для розширення асортименту продукції підприємства; виготовлення різних типів гірчиць та гірчичних соусів, підприємство займається вирощуванням сировини самостійно; розробка нових рецептур для лінійки «консервовані салати»; розширити сегмент «томати» потрібно, по перше, змінити рецептуру і акцентувати увагу на зміні смакових властивостей, використаної сировини, покращення якості готових томатів, зменшення термінів споживання за рахунок зменшення пастеризаційних одиниць, поживності продукту, по-друге, змінити дизайн тари; запустити новий продукт «консервовані шампінйони» та «салат із шампінйонів».

4. Стратегія розширення меж ринку для ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу»: створення рекламних акцій та пропозицій (в т.ч. за рахунок проведення дегустацій продукції ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу» в торгових мережах та закладах харчування з метою привернення уваги та ознайомлення споживачів з лінійкою продукції підприємства) для того щоб наш товар помітили на новому ринку; надання безкоштовної продукції для посередників з якими немає ділових відносин, укладання договорів з новими діловими партнерами в тому числі на закордонних ринках.

5. Маркетингова стратегія диверсифікації продукції для ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу» полягає в тому, що: підприємство на власних потужностях може самостійно виготовляти необхідну склотару; на заготівельних господарствах можна запустити вирощування шампінйонів; запуск нових продуктів – шампінйонів, модифікація тари різної за об'ємом та дизайном, що посилить привабливість зовнішнього вигляду продукції підприємства та зможе популяризувати існуючі товари та товари-новинки.

3.2 Проведення дегустації продукції підприємства

3.2.1 Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

З метою вдосконалення маркетингової стратегії розвитку ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» пропонується провести дегустацію основних продуктів підприємства в мережі магазинів «АТБ». Даний захід дозволить розширити межі ринку для підприємства, привернути увагу потенційних споживачів, посилити конкурентні позиції, збільшити впізнаваність бренду. Даний маркетинговий захід дає змогу проаналізувати відношення споживачів до продукції товару та значно покращити лояльність споживачів як до представлених товарів так і до підприємства в цілому.

Мережа магазинів «АТБ» розповсюджена по всій Україні, що дозволить при успішній реалізації даного заходу в місті Києві, планувати проведення таких заходів в інших регіонах України де є мережа цих магазинів.

Для дегустації буде обрано такі основних продуктів ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»: 1. «Салат білоцерківський».



Рис. 3.1 Салат білоцерківський
(ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»)

Джерело: підбрано автором згідно [32]

Цей продукт розроблений за власною рецептурою і є візитною карткою заводу. Звичайно, потрібно було б змінити тару для даного продукту, щоб продукція виглядала більш привабливою в очах споживача, оскільки по зовнішньому вигляду, на нашу думку, даний продукт не буде користуватися підвищеним попитом. Тому дегустація цього салату дозволить привернути увагу споживача на смакові характеристики.

1. «Баклажани різані, обсмажені з часником».



Рис. 3.2 Баклажани обсмажені з часником
(ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»)
Джерело: підібрано автором згідно [32]

Цей продукт продається вже в зміненій тарі і має більш привабливий вигляд для споживача, за допомогою дегустації споживач познайомиться зі смаковими характеристиками даного продукту і вразі зацікавленості зможе придбати «Баклажани різані, обсмажені з часником» в мережі магазинів «АТБ».

2. Томати по-херсонські.



Рис. 3.3 Томати консервовані по-херсонські
(ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»)
Джерело: підібрано автором згідно [32]

Ці продукти були вибрані, оскільки підприємство постійно їх виробляє, дана продукція користується попитом серед споживачі і підприємство надалі планує виробляти дану продукції, а також розширювати ринки реалізації даної продукції.

3.2.2 Розробка бюджету запропонованого заходу

Розрахуємо витрати на проведення маркетингового заходу – дегустації трьох продуктів ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу»: «Салат білоцерківський», «Баклажани різані, обсмажені з часником», «Томати по-херсонські» в мережі магазинів «АТБ» в місті Києві. Дегустацію буде проведено в п'яти магазинах міста Києва на протязі 5 днів в час з 18.00 до 19.00 по одному дню в кожному магазині.

Для проведення дегустації необхідно провести підготовчі роботи:

1. Підготовка та поширення інформації серед відвідувачів магазинів про проведення дегустації – замовлення та друк інформаційних постерів.
2. Виготовлення та транспортування обладнання для проведення дегустації – брендovanі стійки.
3. Оплата праці промоутерів для проведення заходу.
4. Виготовлення брендovanого одягу для промоутерів (фартушки та головні убори).
5. Витрати на одноразовий посуд.
6. Забезпечення продукцією мережі для дегустації.

Крім цього підприємство повинно забезпечити дані магазини необхідною продукцією на випадок, якщо після дегустації споживачі проявлять до неї інтерес і виявлять бажання її купити.

Розрахунок витрат, необхідних для проведення дегустації продукції ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати необхідні для проведення дегустації

Показник	Кількість	Розрахунок	Вартість, тис. грн.
1. Підготовка та поширення інформації серед відвідувачів магазинів про проведення дегустації, замовлення і друк інформаційних постерів	5	5*150	0,750
2. Виготовлення обладнання для проведення дегустації	1	1*4000	4,000
3. Транспортування обладнання і продукції в магазини	5	5*500	2,500
3. Оплата праці промоутерів з ЄСВ	2	2*5*400	4,000
4. Виготовлення брендovanого одягу для промоутерів (фартушки та головні убори)	2	2*400	0,800
Одноразовий посуд, набори (тарілки, вилки, серветки)	1000	1000*2,50	2,500
Продукція для дегустації	45	45*5*	5,625
Разом	-	-	20,175

Джерело: складено автором

Отже, загальний бюджет на проведення маркетингового заходу – дегустації продукції ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу» в мережі «АТБ» становитиме – 20,175 тис. грн.

3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від проведення заходу

Розрахунок прогнозних значень приросту обсягів реалізації продукції ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу» отримуємо експертним методом такі значення результатів опитування експертів:

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, тис. грн.	3400	3000	3200	2800	2600	3600	3200

Джерело: розраховано автором

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{н\ddot{a}д}})^2}{n}}; \quad (3.1)$$

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1 Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис. грн.	3400	3000	3200	2800	2600	3600	3200	21800
2 $O_{\text{сер}}$	3114							-
3 Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{н\ddot{a}д}})$	286	-114	86	-314	-515	486	86	-
4 ΔO^2	81796	12996	7396	98596	265225	236196	7396	709601

Джерело: розраховано автором

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

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(o_i - o)^2}{\tau}} \quad (3.2)$$

$$a = \sqrt{709601/7} = 318,39$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{a}{o_c} \cdot 100\% \quad (3.3)$$

$$w = 318,39/3114 \cdot 100\% = 10,22\%$$

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 реалізації продукції підприємства (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 3200,00 тис. грн. як середнє значення ряду: 2600, 2800, 3000, 3200, 3200, 3400, 3600, де песимістичне (найменше) значення (П) – 2600, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 3600,00.

Розраховуємо прогностні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції для ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу» від впровадження заходу – проведення дегустації продукції в мережі супермаркетів «АТБ»:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 \quad (3.4)$$

$$ОП = (3600 + 4 * 3200 + 2600) / 6 = 3167 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу»:

$$3167 / 58549 * 100\% = 5,41\%,$$

де, 58549 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

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

$$58549 + 3167 = 61716 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу» в базисному році склали 53939 тис. грн. Постійні витрати – 10785 тис. грн., змінні – 43154 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$43154 * 0,0541 = 2334,63 \text{ тис. грн.}$$

Реалізація запропонованого заходу для ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу» потребує додаткових витрат у розмірі 20,175 тис. грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 2334,63 + 20,18 = 2354,81 \text{ тис. грн.}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$53939 + 2354,81 = 56293,81 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\Delta \text{Пр} = 3167 - 2354,81 = 812,19 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прогнозований прибуток від реалізації продукції складе:

$$4610 + 812,19 = 5422,19 \text{ тис. грн.}$$

де, 4610 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$812,19 * (1 - 0,18) = 666,00 \text{ тис. грн.}$$

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

$$2204 + 666,00 = 2870,00 \text{ тис. грн.}$$

де 2204 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу».

Наведемо очікувані результати від впровадження заходу в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадження запропонованого заходу

Показники	Прогнозні значення показника, тис. грн.
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	3167,00
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	2354,81
Приріст прибутку від реалізації продукції	812,19
Приріст чистого продукції	666,00

Джерело: розраховано автором

Отже, в результаті впровадження запропонованого заходу – проведення дегустації продукції чистий дохід (виручка) від реалізації ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу» в проектному періоді збільшиться на 3167 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 2354,81 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 812,19 тис. грн., а чистий прибуток – на 666,00 тис. грн. і складе в прогнозному періоді 2870,00 тис. грн.

3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства

Проведемо розрахунок основних показників діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», отриманих за рахунок впровадження

заходу – проведення дегустації продукції підприємства в мережі супермаркетів «АТБ» в місті Києві.

Розрахуємо проектні значення наступних показників:

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції розраховується як сума показника базового періоду та показника оптимального прогнозу.

$$\text{ЧД}_{\text{пр}} = \text{ЧД}_{\text{б}} + \text{ОП} \quad (3.5)$$

$$\text{ЧД}_{\text{пр}} = 58549 + 3167 = 61716 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції розрахуємо як суму базових витрат і приріст повних витрат.

$$\text{ПВ}_{\text{пр}} = \text{ПВ}_{\text{б}} + \Delta\text{ПВ} \quad (3.6)$$

$$\text{ПВ}_{\text{пр}} = 53939 + 2354,81 = 56293,81 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від реалізації продукції в проектному році складе.

$$\text{ПР}_{\text{пр}} = \text{ПР}_{\text{б}} + \Delta\text{ПР} \quad (3.7)$$

$$\text{ПР}_{\text{пр}} = 4610 + 812,19 = 5422,19 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнює сумі базового показника та приросту чистого додаткового прибутку.

$$\text{ЧП}_{\text{пр}} = \text{ЧП}_{\text{б}} + \Delta\text{ЧДП} \quad (3.8)$$

$$\text{ЧП}_{\text{пр}} = 2204 + 666,00 = 2870,00 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації в проектному році складе.

$$B_{\text{чДпр}} = \frac{\text{ПВ}_{\text{пр}}}{\text{чД}_{\text{пр}}} * 100, \quad (3.9)$$

$$B_{\text{чДпр}} = 56293,81 / 61716 * 100 = 91,21 \text{ коп.}$$

Рентабельність діяльності (продажу) в проектному році складає.

$$P_{\text{д}} = \frac{\text{чП}_{\text{пр}}}{\text{чД}_{\text{пр}}} * 100\% \quad (3.10)$$

$$P_{\text{д}} = 2870 / 61716 * 100 = 4,65\%$$

Рентабельність продукції в проектному році.

$$P_{\text{прд}} = \frac{\text{чП}_{\text{пр}}}{\text{ПВ}_{\text{пр}}} * 100\% \quad (3.11)$$

$$P_{\text{прд}} = 5422,19 / 56293,81 * 100 = 9,63\%$$

Зміни основних показників діяльності ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу» за рахунок впровадження запропонованого заходу наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

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

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абс., ±	Відн., %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	58549,00	61716,00	3167,00	5,13
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	53939,00	56293,81	2354,81	4,37
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	4610,00	5422,19	812,19	17,62

1	2	3	4	5	6
4. Прибуток чистий	тис. грн.	2204,00	2870,00	666,00	30,22
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції	коп.	92,13	91,21	-0,92	-1,00
6. Рентабельність діяльності (продажу)	%	3,76	4,65	0,89	x
7. Рентабельність продукції	%	8,55	9,63	1,08	x

Джерело: розраховано автором

Отже, провівши відповідні розрахунки, можемо зробити наступні висновки. Внаслідок проведення дегустації матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 3167,00 тис. грн. і проектне його значення становитиме 61716,00 тис. грн. Повні витрати зростуть на 2354,81 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 812,19 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції зменшаться на 0,92 коп. Чистий прибуток зросте на 666,00 тис. грн. і складе 2870,00 тис. грн.

Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження заходу – проведення дегустації продукції матиме позитивний економічний ефект та покращить загальні результати роботи ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу», сприяючи посиленню ефективності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Перспективи стратегічного розвитку підприємства залежать від комплексної оцінки основних аспектів його функціонування. Ухвалюючи управлінські рішення в процесі реалізації стратегії, керівництво підприємства моделює чинники, які впливають, насамперед на рівень витрат в короткостроковому періоді. Реалізація таких управлінських рішень має забезпечити досягнення поставленої мети підприємства, а отримувані грошові надходження – задовольнити потреби всіх зацікавлених в економічних результатах виробництва осіб: власників, кредиторів, керівників, працівників.

У другому розділі бакалаврської роботи були досліджені основні техніко-економічні показники роботи підприємства та проаналізовано маркетингові показники діяльності ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу». Протягом 2017 –2018 років динаміка обсягу виробництва продукції має потенціал до зростання. Це означає, що підприємство постійно збільшує виробничі потужності підприємства, розширює асортимент і нарощує обсяги випуску продукції. Цей факт характеризує позитивні зрушення та говорить про нарощування обсягів виробництва і, звичайно, призводить до збільшення виручки від реалізації цієї продукції.

Чистий дохід виріс на 13945 тис. грн. (або на 31,26%), що відбулось за рахунок зростання обсягів виробництва. Собівартість реалізованої продукції в 2019 році відповідно зросла на 12927 тис. грн., тобто на 35,51%. Така зміна собівартості відбулася за рахунок зростання обсягу випущеної товарної продукції. Перевищення темпів зростання собівартості реалізованої продукції над темпами зростання виручки від реалізації призвело до збільшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції з 89,64 коп. в 2016 році до 92,13 коп. В 2018 році в результаті зростання витрат підприємства величина прибутку, отриманого від реалізації, скорочується на 0,19%.

Крім того, з розрахованих і наведених у таблиці даних видно, що процес реалізації продукції в 2017–2018 рр. є рентабельним, проте однак цей показник постійно знижується. Так рентабельність реалізованої продукції в 2017 році склала 11,55%, а в 2018 році знизилась – 3,00%, рентабельність діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» скоротилася на 2,26%. Це є негативною стороною і потребує негайного втручання керівництва, щоб припинити скорочення рентабельності продукції і діяльності підприємства.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висновки. Протягом 2017–2018 років підприємство постійно нарощує обсяги виробництва та реалізації, нарощує свій виробничий потенціал і розширює сфери діяльності. При цьому ефективність діяльності дещо знизилася, про що свідчить зростання витрат підприємства і зниження показників рентабельності.

На базі проведених досліджень маркетингових стратегій розвитку ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу» з врахуванням чинників зовнішнього і внутрішнього середовища та окреслення ринкових можливостей з огляду товар-ринок і враховуючи існуючі пріоритети в діяльності підприємства доцільним буде сформулювати наступні маркетингові стратегії розвитку:

Необхідно реалізувати визначену за SWOT-аналізом стратегію «Максі-Максі», яка полягає у зміцненні ринкових позицій ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу» шляхом збільшення своєї частки ринку, диверсифікації продукції, виведення на ринок нових товарів-новинок за рахунок розширення існуючої лінійки консервів та розробки нових рецептур консервованих овочів та їх міксів, вихід на нові вітчизняні та закордонні ринки.

Стратегія глибшого проникнення на ринок для ПрАТ «Білоцерківський консервного заводу» полягає: по-перше, в глибокому аналізі і вивченні існуючого ринку (дослідженні всіх гравців на ринку, основних і потенційних конкурентів їх потужностей і можливостей, товарів, політики цін, технологій, логістики, дистриб'юторів, місця продажів і звичайно преференцій

споживачів); привернені уваги споживачів в т.ч. залученню споживачів конкуруючих продуктів за рахунок активізації рекламних акцій та пропозицій; покращення роботи служби маркетингу підприємства; розробка та впровадження рекламних кампаній.

Маркетингова стратегія розробки нового товару для ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу» полягає: виготовлення різних видів кетчупів для розширення асортименту продукції підприємства; виготовлення різних типів гірчиць та гірчичних соусів, підприємство займається вирощуванням сировини самостійно; розробка нових рецептур для лінійки «консервовані салати»; розширити сегмент «томати» потрібно, по перше, змінити рецептуру і акцентувати увагу на зміні смакових властивостей, використаної сировини, покращення якості готових томатів, зменшення термінів споживання за рахунок зменшення пастеризаційних одиниць, поживності продукту, по-друге, змінити дизайн тари; запуснути новий продукт «консервовані шампінйони» та «салат із шампінйонів».

Стратегія розширення меж ринку для ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу»: створення рекламних акцій та пропозицій (в т.ч. за рахунок проведення дегустацій в торгових мережах та закладах харчування) для того щоб наш товар помітили на новому ринку; надання безкоштовної продукції для посередників, з якими немає ділових відноси, укладання договорів з новими діловими партнерами на закордонних ринках.

Маркетингова стратегія диверсифікації продукції для ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу» полягає в тому, що: підприємство на власних потужностях може самостійно виготовляти необхідну склотару; на заготівельних господарствах можна запуснути вирощування шампінйонів; запуск нових продуктів – шампінйонів, модифікація тари різної за об'ємом та дизайном, що посилить привабливість зовнішнього вигляду продукції підприємства та зможе популяризувати існуючі товари та товари-новинки.

У третьому розділі бакалаврської роботи було розроблено

маркетинговий захід з розроблення ефективності формування маркетингових стратегій розвитку ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».

Прогнозні розрахунки економічної ефективності від проведення дегустації продукції ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»: «Салату білоцерківського», «Баклажанів різаних, обсмажених з часником», «Томатів по-херсонські» в мережі магазинів «АТБ» в місті Києві доводять загальний позитивний ефект.

Внаслідок проведення дегустації матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 3167,00 тис. грн. і проектне його значення становитиме 61716,00 тис. грн. Повні витрати зростуть на 2354,81 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 812,19 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції зменшаться на 0,92 коп. Чистий прибуток зросте на 666,00 тис. грн. і складе 2870,00 тис. грн.

Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження заходу – проведення дегустації продукції матиме позитивний економічний ефект та покращить загальні результати роботи ПрАТ «Білоцерківського консервного заводу», сприяючи посиленню ефективності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз статистичних показників розвитку підприємництва в Україні [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://platforma-msb.org/>
2. Ансофф І. Стратегічне управління. / І. Ансофф. – М.: Економіка, 2002. – 450 с.
3. Балабанова І. В. Маркетингові стратегії розвитку підприємств: підруч. / І. В. Балабанова, Т. Л. Мітяєва, Л. О. Попова; М-во освіти і науки України; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі.- Х.: ХДУХТ, 2011. – 143 с.
4. Березін О. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. – К. : Ліра-К, 2010. – 224 с.
5. Бондаренко В. М. Сутність, структура та дослідження маркетингового середовища діяльності / В. М. Бондаренко. – Збірник наукових праці ВНАУ Серія Економічні науки. №2 (53) том 2, – 2011 р.
6. Бутенко Н. В. Маркетинг: підручник / Н. В. Бутенко. – К.: Атіка, 2008. – 300 с. – Бібліогр.: с. 293-296.
7. Вачевський М.В. Промисловий маркетинг [Текст]: підручник / М.В. Вачевський – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 254 с.
8. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підруч. [для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.] / С. С. Гаркавенко. – [6-е вид., допов.]. – К.: Лібра, 2008. – 720 с.
9. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання: [навч. посіб.] / В. Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 457 с.
10. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика [Текст]: учеб. / Е.П. Голубков. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Финпресс, 2008. – 496 с.
11. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

12. Ермашвілі Н. Д. Маркетинг: Підручник для вузів. / Н. Д. Ермашвілі – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000 – 623 с.
13. Загородній А. М. Стратегічний аналіз у системі економічний аналіз – стратегічний менеджмент [Текст] / А. М. Загородній, Г. Кіндрацька, В. Чубай // Економічний аналіз. – Випуск 3(19). – 2008. – С.165–169.
14. Закон України «Про рекламу» [Електронний ресурс] / ЗУ «Про рекламу» (№ 270/96-ВР; з остан. змінами № 1465-VI). – [Чинний від 1996-03-07; зі змінами від 2012-02-12]. – К. – Режим доступу до закону: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
15. Ілляшенко С. М. Маркетингові дослідження: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / С. М. Ілляшенко, М. Ю. Баскакова; Сумський держ. ун-т. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 192 с.
16. Ковальчук І. В. Економіка підприємства [Текст]: навч. посібник / І. В. Ковальчук. – К.: Знання, 2008. – 679 с.
17. Коновалова О. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки / О. Коновалова, Т. Андрущакевич [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/>
18. Коротков А. В. Маркетинговые исследования: учебник для бакалавров: гриф Минобрнауки РФ / А.В. Коротков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2012. – 591 с.
19. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг; пер. с англ. О.Л. Пелявского, пер. с англ. под ред. А.В. Назаренко. – [12-е изд.]. – М.; Киев; С.Пб.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 1072 с.
20. Крикавський Є. В. Маркетингові дослідження: навч. посібник / Є. В. Крикавський, Н. С. Косар, О. Б. Мних, О. А. Сорока. – Л.: Львівська політехніка, Інтелект-Захід, 2004. – 288 с.
21. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ 2006. – 152 с.

22. Максимова Т.С. Промисловий маркетинг [Текст] : навч. посіб. / Т. С. Максимова, І. В. Харченко. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. – 224 с.
23. Маркетингова діяльність компанії [Електронний ресурс]. – 2013. – Режим доступу: <http://www.miireferat.com/referati/89345.html>.
24. Маркетинговий менеджмент: електронний навчально-методичний комплекс. Луцьк, 2010. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://elib.lutsk-ntu.com.ua/book/fb/mm/2011/11-80/Lection/Ch_5.htm
25. Маслова Т. Маркетинг: підр [для студ. вищ. навч. закл.] / Т.Маслова, С. Божук, Л. Ковалик. – СПб.: Пітер; М.; Харків; 2001. – 128 с.
26. Мендела І. Я. Стратегічний маркетинг: навчально-методичний посібник / Укладач: І.Я. Мендела. – Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. – 102 с.
27. Мехеда Н. Г. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища / Н. Г. Мехеда, О. А. Черниш // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua>
28. Михалева, Е. П. Маркетинг. Конспект лекцій/ Е. П. Михалева. – М.: Юрайт-Издат, 2010. – 224 с.
29. Мних Є. В. Економічний аналіз: Підручник / Є. В. Мних // Видання 2-ге, перероблене та доповнене. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 472с. – С.172-175, С.184-185.
30. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у 3-х т. [Електронний ресурс] / С. В. Мочерний. // Академія, 2002.– Т. 3.– 952 с.
31. Офіційний сайт SMIDA [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smida.gov.ua>
32. Офіційний сайт ПрАТ «Білоцерківський концервний завод» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://2614-ua.all.biz/>
33. Павленко А. Ф. Маркетинг: підруч. / Павленко А. Ф., Решетнікова І. Л., Войчак А. В. за наук. ред. А. Ф. Павленка. – К.: КНЕУ, 2008. – 600 с.

34. Парсяк В.И. Маркетинг: від теорії до практики: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В.И. Парсяк[3-е вид., допов.]. – К.: Наукова думка, 2011. – 256с.
35. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства [підручник] / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
36. Сайт «Электронная библиотека по маркетингу». [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.razum.ru
37. Смит П., Коммунікації стратегічного маркетингу. / П. Смит, К. Бэрри, А. Пулфорд – М.: ЮНИТИ. 2000. – 415 с.
38. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н.А. Казакова. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 500 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://stud.com.ua/45487/ekonomika/rozrobka_efektivnoyi_strategiyi_dopomogoyu_matritsi_ansoffa
39. Сутність, види стратегій розвитку підприємства, їх переваги та недоліки. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.frontmanagement.org/fomants-1416-1.html>
40. Феоктистова Є. М., Краснюк І. М. Маркетинг: теорія і практика. / Є. М. Феоктистова, І. М. Краснюк. – М.: Вища школа, 2003 – 159 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Звіт про фінансові результати діяльності підприємства за 2018 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	58549	44604
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(49334)	(36407)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	9215	8197
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1595	1522
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(4240)	(3360)
Витрати на збут	2150	(365)	(218)
Інші операційні витрати	2180	(2340)	(1878)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3865	4263
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	28
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1180)	(1020)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2685	3271
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-481	-588
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2204	2683
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)