

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Бакалаврська дипломна робота на тему:

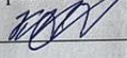
«ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»)»

Виконав: студент 4 курсу, групи МР-206
спеціальності 075 «Маркетинг»

(шифр і назва спеціальності)

 Череватов Р.Ю.
(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., професор каф. ММЕ

 Карачина Н.П.
(прізвище та ініціали)

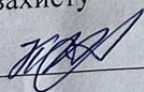
« 10 » серпня 2024 р.

Рецензент: к.е.н., доц. каф. ФІМ

 Ткачук Л.М.
(прізвище та ініціали)

« 11 » серпня 2024 р.

Допущено до захисту

Зав. кафедри  Карачина Н.П.

« 12 » серпня 2024 р.

Вінниця ВНТУ – 2024 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 075 – «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма – Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.

Н.П. Карачина
«15» *березня* 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Череватову Ростиславу Юрійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Формування та удосконалення маркетингової стратегії розвитку підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод»)

Керівник роботи Карачина Наталія Петрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року №80.

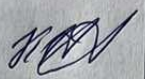
2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» товариства з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод» (додаток Б).

4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні засади формування маркетингової стратегії розвитку підприємств; аналізування маркетингової стратегії розвитку підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»; напрями удосконалення маркетингової стратегії розвитку підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: порівняння маркетингової стратегії з генеральною стратегією підприємства і стратегією менеджменту персоналу; аналізування маркетингової діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»; основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства; показники оцінювання маркетингової стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод». Рисунки: види маркетингових стратегій; етапи розробки маркетингової стратегії; алгоритм оцінки ефективності маркетингових стратегій підприємства; «дерево цілей» ТОВ «Пирятинський сирзавод»; матриця вибору цінової стратегії за критерієм «ціна-якість» для продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод»; правила мерчендайзингу, які застосовує ТОВ «Пирятинський сирзавод».

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Карачина Н.П., професор кафедри ММЕ		

7. Дата видачі завдання «15» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

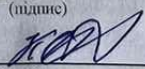
№ з/п	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	березень	
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР. (1-й розділ БДР)	березень-квітень	
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР. (2-й розділ БДР)	травень	
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР. (3-й розділ БДР)	травень-червень	
5	Нормоконтроль БДР. Попередній захист БДР	1-а декада червня	
6	Рецензування БДР	2-а декада червня	
7	Захист БДР	2,3-я декада червня (за графіком)	

Студент


(підпис)

Череватов Р.Ю

Керівник роботи


(підпис)

Карачина

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська дипломна робота складається з 111 сторінок формату А4, на яких є 13 рисунків, 12 таблиць, список використаних джерел містить 56 найменувань.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад щодо формування та удосконалення маркетингової стратегії розвитку підприємства, що дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства та покращити його положення на ринку.

В першому розділі розкрито теоретико-методичні засади формування маркетингової стратегії розвитку підприємств: сутність маркетингової стратегії, основні види, етапи та підходи до розробки; існуючі методичні засади оцінювання ефективності маркетингової стратегії. В другому розділі проведено аналізування маркетингової стратегії розвитку підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод». У третьому розділі сформовано пропозиції стосовно удосконалення маркетингової стратегії розвитку підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод», зокрема, розроблено підходи щодо удосконалення організаційно-функціональної структури маркетингової логістичної системи та розробки нової продукції в контексті управління збутовою діяльністю.

Ключові слова: маркетингова стратегія, розвиток, ефективність, підприємство, управління.

ABSTRACT

The bachelor thesis consists of 111 pages of A4 format, on which there are 13 figures, 12 tables, the list of used sources contains 56 names.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical and methodological principles for the formation and improvement of the marketing strategy of the company's development, which will allow to increase the efficiency of the company's functioning and improve its position on the market.

In the first chapter, the theoretical and methodological foundations of the formation of a marketing strategy for the development of enterprises are revealed: the essence of the marketing strategy, the main types, stages and approaches to development; existing methodological principles for evaluating the effectiveness of the marketing strategy. In the second chapter, an analysis of the marketing strategy of the development of the company "Pyryatynskyi syrzhavod" LLC was carried out. In the third section, suggestions were made regarding the improvement of the marketing strategy of the development of the company "Pyryatynskyi Syrzhavod" LLC, in particular, approaches were developed to improve the organizational and functional structure of the marketing logistics system and the development of new products in the context of sales management.

Keywords: marketing strategy, development, efficiency, enterprise, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1 Сутність, значення та основні види маркетингової стратегії	7
1.2 Етапи розробки маркетингової стратегії	30
1.3 Методичні засади оцінювання ефективності маркетингової стратегії	38
2 ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»	54
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод»	54
2.2 Аналізування фінансово-економічної діяльності підприємства	62
2.3 Оцінювання маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод» та її ефективності	68
3 ПРОПОЗИЦІЇ СТОСОВНО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»	78
3.1 Формування організаційно-функціональної структури маркетингової логістичної системи в контексті удосконалення стратегії розвитку підприємства	78
3.2 Розробка нової продукції як напрям удосконалення системи маркетингово-логістичного управління збутовою діяльністю	89
3.3 Розробка прогнозової моделі доходу від реалізації продукції підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» та формування заходів стимулювання збуту	97
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107
ДОДАТКИ	112

ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	113
ДОДАТОК Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2020-2023 роки	114
ДОДАТОК В (обов'язковий). Ілюстративна частина	135

ВСТУП

Актуальність теми. Поглиблення інституційних процесів, інноваційні тенденції розвитку економіки виступають поштовхом щодо обґрунтування теоретико-методичних основ активізації ефективної діяльності вітчизняних підприємств та модернізації національного господарства через маркетингові заходи.

Якісна інституційна модернізація будь-якої економіки можлива лише в контексті інноваційного розвитку, при якій маркетингова стратегія стає домінуючою. В сучасних нестійких умовах функціонування інституційного середовища інноваційна та маркетингова діяльність є основними напрямками забезпечення успішного розвитку агента ринку.

Очевидно, що за таких умов маркетингова стратегія, по суті, виступає елементом загальної стратегії розвитку агента ринку, виступаючи при цьому інтегруючим вектором комплексних зусиль. Нині, ні один агент ринку не може обійтися без адекватного процесу розробки маркетингової стратегії. Цей процес є керованим явищем, а тому надзвичайно актуальним є дослідження теоретико-методичних напрямів та підходів стосовно розробки маркетингової стратегії як інструменту забезпечення ефективного розвитку агента ринку.

У науковій літературі спостерігається значна кількість напрацювань з питань управління маркетинговою діяльністю підприємств в ринкових умовах. До того ж, досить широко ці питання досліджували такі науковці як: В. Андрійчук, І. Бурковська, В. Гончаров, Ю. Данько, Л. Дейнеко, Д. Легеза, М. Малік, Д. Сухий, Ю. Хвесик, Р. Швабський та ін. Разом з тим, питання стосовно формування якісних маркетингових стратегій розвитку підприємств, на жаль, досліджені недостатньо, оскільки використання маркетингових підходів та механізмів дозволить максимально оптимізувати виробництво до вимог цільових ринків з метою забезпечення його конкурентоспроможності, стимулювати збут, вдало

позиціонувати продукцію з метою збільшення її продажів та підвищення ефективності виробництва.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад щодо формування та удосконалення маркетингової стратегії розвитку підприємства, що дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства та покращити його положення на ринку.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких основних задач:

- розглянути та узагальнити еволюцію наукових підходів щодо формування вихідних категоріальних понять теорії розвитку та реалізації маркетингової стратегії інноваційного розвитку;
- дослідити сутність маркетингової стратегії, основні її види, етапи та підходи стосовно розробки;
- розглянути основні методичні засади оцінювання ефективності маркетингової стратегії в ринкових умовах;
- провести аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- провести оцінювання маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- ідентифікувати основні пріоритетні напрямки удосконалення розвитку підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- розробити маркетингову стратегію розвитку досліджуваного підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси формування, реалізації та удосконалення маркетингової стратегії розвитку підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та практичні засади формування та реалізації маркетингової стратегії інноваційного розвитку маркетингової стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Пирятинський сирзавод»).

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою досліджень є наукові праці класиків економічної науки, а також праці провідних вчених-учених у сфері економічної теорії, маркетингу, менеджменту тощо.

Задля вирішення завдань дослідження використовувалися такі загально-наукові методи: узагальнення, – для аналізу поглядів науковців стосовно сутності теорії розвитку та реалізації маркетингової стратегії інноваційного розвитку; аналізу та синтезу – в контексті уточнення основних наукових категорій; схематичного та графічного зображення – для наочного подання результатів дослідження; статистичного та фінансово-економічного аналізу – з метою ідентифікації тенденцій економічного розвитку вітчизняних агентів ринку; системний та логічний – для узагальнення теоретичних засад та формування висновків роботи.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати дали можливість оцінити маркетингову стратегію ТОВ «Пирятинський сирзавод», а також сприяли удосконаленню методики оцінювання маркетингової стратегії в контексті ідентифікації пріоритетних напрямів удосконалення управління підприємством ТОВ «Пирятинський сирзавод».

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність, значення та основні види маркетингової стратегії

На сьогоднішній день значна кількість фахівців чітко розуміють, що стратегічний маркетинг відіграє важливу роль в системі управління. Слід при цьому відзначити і те, що така теза є надзвичайно актуальною для агентів ринку у воєнний час у будь-якій сфері національного господарства. Адже ще кілька років тому назад, стратегічний маркетинг, по суті, визначав загальний напрямок діяльності агентів ринку в нестійких умовах. Проте зараз модель маркетингової стратегії, яка, наприклад, була актуальною на початковому етапі розвитку організації не підходить підприємству у зв'язку з постійними інституційними трансформаціями.

Некоректна стратегія перешкоджає підприємствам досягти запланованих результатів. У зв'язку з цим утворюється необхідність розробки чіткої маркетингової стратегії підприємства, яка відповідала б умовам ринку і внутрішньої складової організації.

Хотілося б відмітити, що дефініція «маркетингова стратегія» ще не отримало остаточного визначення ані у вітчизняній, ані у іноземній науковій літературі, якого дотримувалося б більше одного із дослідників-маркетологів. До речі, наприклад, науковець І. Капаруліна [1] та Н. Куденко [2] писали, що маркетингова стратегія – є вектором дій фірми стосовно створення її цільових ринкових позиції в невизначених умовах.

У свою чергу вчений-економіст В. Руделіус виступив [3] з ініціативою стосовно того, що під маркетинговою стратегією варто розуміти ситуацію, коли підприємства обирають ефективний ринок в контексті максимізації загальної вартості.

Науковець Т. Лук'янець [4] писала, що будь-яка маркетингова стратегія – це цілісний комплекс послідовних дій, кінцевою метою яких є досягнення стійкого

соціально-економічного успіху в контексті розвитку агентів ринку (незалежно від того, що підприємство пропонує – продукцію чи специфічні послуги).

Економіст С. Гаркавенко стверджував [5], що «стратегія маркетингу» є нічим іншим як докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей вищого менеджмента та / або власників.

О. Кузьмін зазначає, що маркетингова стратегія – це основа дій фірми в конкретних ринкових умовах, що визначає способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів [6].

Таким чином, узагальнюючи проаналізований досвід, О. Кендюхов сформулював уточнене визначення маркетингової стратегії: маркетингова стратегія – це довгострокова програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках для досягнення стратегічних маркетингових цілей, яка визначає принципові рішення щодо створення стійких конкурентних переваг [7].

У сучасних умовах маркетингова стратегія підприємств набуває комплексного характеру, охоплюючи всі напрями його діяльності, і розраховується на довгостроковий період. Маркетингова стратегія є складовою і основою для розробки стратегії підприємства. Тобто тільки після розробки маркетингової стратегії (прийняття рішення про ринки, товари, ціни, способи просування) можна приступити до розробки інших складових стратегії розвитку підприємства (стратегії виробництва, стратегії менеджменту, стратегії фінансування тощо).

Важливими ознаками маркетингової стратегії, що вказують на її відмінність від інших стратегій, наприклад генеральної стратегії підприємства і стратегії менеджменту персоналу є (табл.1.1) [8]:

- основна мета формування стратегії ;
- підпорядкованість управлінської стратегії (така стратегія є специфічною компонентою маркетингової стратегії підприємства і повністю узгоджена з її положеннями);

- особливості формування та/або реалізації цієї стратегії (включає у себе детальні маркетингові дослідження та підходи, розроблення та впровадження на їхній основі ефективних дій вищого менеджменту);
- особливості оцінювання ефективності цієї стратегії (передбачає вибір і аналіз відповідних критеріїв, що дають змогу оцінити ефект від впровадження стратегії та пов'язані з цим витрати).

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика основних управлінських стратегій в контексті аналізування ефективності маркетингу на підприємстві

Основні відмінні риси	Маркетингова стратегія	Генеральна стратегія	Стратегія менеджменту персоналу
1	2	3	4
Мета	Ефективне задоволення потреб споживачів	Ефективна стратегія підприємства	Ефективна діяльність працівників
Завдання	Розроблення і просування продукції, формування цінової політики, організація комунікацій зі споживачами	Збільшення прибутковості, оптимальний розподіл ресурсів, підвищення конкурентоздатності	Стимулювання і розвиток персоналу, регулювання трудової діяльності, формування ефективної кадрової політики
Підпорядкованість	Похідна від генеральної стратегії	Основна стратегія підприємства	Похідна від генеральної стратегії
Складові	Основна мета, завдання, базова концепція, зміст, сутність, розподіл ресурсів, показники результативності		
Різновиди	Значна кількість різновидів залежно від мети формування, особливостей функціонування та інших детермінант		
Характер запланованих дій	Маркетингові дії стосовно товарної, цінової, комунікаційної політик підприємства і політики просування	Широкий спектр дій і заходів стосовно усіх внутрішніх і зовнішніх сфер діяльності підприємства	Управлінські дії стосовно формування і розвитку колективу працівників і забезпечення його продуктивної діяльності

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Основні показники	Частка ринку підприємства, обсяги реалізації продукції, рентабельність маркетингових інвестицій	Показники прибутку і рентабельності, ефективності використання ресурсів	Продуктивність праці, ефективність управління, рентабельність інвестицій у персонал
Критерії оцінювання	Результативність, доцільність, витратність, економічність, раціональність, адаптивність, гнучкість і конкурентоздатність діяльності підприємства загалом, а також відповідно у сферах маркетингу, менеджменту, персоналу		
Основні результати	Надійні і ефективні відносини підприємства із споживачами	Фінансові, організаційні та інші ефекти діяльності	Конкурентоздатний колектив працівників, його злагоджена праця
Основні витрати	Вартість маркетингова досліджень, просування продукції, комунікації з споживачами тощо	Загальні витрати діяльності підприємства	Вартість стимулювання і навчання працівників, підбір і оцінювання, їх ресурсне забезпечення

Джерело: [8-12].

Важливо відзначити, що спільними рисами вищезазначених типів стратегій є те, що вони:

- реалізують загальну мету діяльності агента ринку у різних сферах національного господарства;
- проводять орієнтацію агента ринку на довготривалу перспективу;
- діляться на значну кількість різновидів за певними ознаками;
- структуруються на однакові складові елементи (мета, основні завдання, алгоритми дій та ін.), при цьому досить часто їх сутність та змістове наповнення є надзвичайно різноманітним;
- вбачає використання дієвих показників та критеріїв оцінювання, що характеризують рівень досягнення мети, результат, витрати, конкурентоздатність і гнучкість стратегії і т.і. [6].

Емпіричний аналіз доводить нам, що нині немає дієвої стратегії, єдиної для всіх агентів ринку, як і немає єдиного універсального стратегічного управління. Будь-який агент є своєрідним та унікальним в контексті розробки та впровадження стратегій розвитку, адже успіх суттєво залежить від інституційних позицій підприємства, конкуренції, поведінки конкурентів, характеристик товару чи послуг, стану економіки, корпоративного середовища тощо. Таким чином, маркетингова стратегія окремих підприємств характеризується індивідуалізмом та/або оригінальністю управлінських підходів.

Важливо відмітити, що маркетингова стратегія агента ринку повинна давати відповідати на такі запитання:

- яка продукція або товар вводиться на ринок, у якому асортименті та за якими цінами?
- на якого власне споживача розрахований товар та увагу яких споживачів він може привернути?
- що саме потрібно створити для покращення продажу товару на запланованому рівні?
- які канали планується використовувати під час продажу?
- як має бути організовано обслуговування і хто саме його має здійснювати?
- які економічні результати очікують учасники ринку і які витрати для цього потрібні?

Щоб відповісти на ці та інші запитання вищий менеджмент агента ринку має виробити певні правила та/або прийоми, які у свою чергу базуються на [13-15]:

- дослідженні специфіки умов використання конкурентної переваги та виявлення головних цілей діяльності підприємства;
- аналізуванні ринків потенційної продукції, що врешті-решт і відповідає інтересам агента, а також сприяє ідентифікації специфічних зон діяльності, які здатні в довгостроковій та короткостроковій перспективі забезпечити інституційну гнучкість суб'єкта господарювання в контексті пошуку кращих соціально-економічних умов;

- розподілі власних та / або залучених ресурсів між різноманітними сферами та напрямками діяльності агента так, щоб забезпечити максимізацію вартості продуктивності (рентабельності) використання цих ресурсів;
- взаємодії із провідними ринками виробництва та цінних паперів, що забезпечує ефективну підтримку стратегічного потенціалу підприємства;
- ранній ідентифікації кризових тенденцій у розвитку інституційного середовища.

Розроблюючи інституційні норми та засоби ефективної реалізації цих напрямків діяльності, маркетингова стратегія підприємства, з моменту визначення його місії, формування його торгівельно-виробничого профілю протягом усього періоду функціонування, повинна орієнтуватись на створення та підтримку стійкої конкурентної переваги, забезпечення довгострокового процвітання в динамічно мінливому економічному просторі.

Варто усвідомлювати, що однією із основних умов виникнення несподіваних інституційних змін у зовнішньому середовищі агента може бути насичення попиту, значні зміни у розвитку технологій, несподіване виникнення «руйнівної» конкуренції.

Хотілося б відмітити, що у таких випадках традиційні принципи і досвід агента ринку не відповідають завданням з використання нових можливостей і не забезпечують подолання загроз. Якщо підприємство немає чіткої стратегії розвитку, то, як правило, структурні підрозділи розроблять різні, досить часто протирічні та неефективні рішення.

Зауважимо, що, маючи подібні інституційні складнощі, підприємство повинна вирішити такі надзвичайно важливі дисфункції:

1. Ідентифікувати базовий напрямок росту з багатьох альтернативних варіантів; спр, які важко піддаються оцінці.
2. Спрямувати усі зусилля вищого менеджменту, власників та персоналу підприємства на реалізацію обраної стратегії.

Очевидно, що відповідь на ці питання і є самим важким завданням в контексті розробки та реалізації стратегії. Саме в такий момент стратегія стає управлінським інструментом, життєво необхідним та цінним.

Слід відзначити, що головне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги. До того ж, ефективна маркетингова стратегія підприємства, як правило, включає такі базові складові підсистеми: товарну та / або асортиментну стратегію, цінову стратегію, стратегію розподілу та товаропросування та комунікаційну стратегію. Кожна з цих підсистем має свої особливості, але основне – вони повинні бути націлені на досягнення головної мети підприємства – постійного підвищення конкурентного статусу.

Потрібно відмітити, що результативна маркетингова стратегія включає конкретні стратегії діяльності на цільових ринках, а також комплекс маркетингу, що використовується, витрати на маркетинг. В стратегіях, розроблених для кожного ринкового сегменту, повинні бути розглянуті нові продукти і такі що вже випускаються, ціни, просування продуктів, доведення продуктів до споживачів, має бути вказано як стратегія реагує на загрози і можливості ринку.

Важливо відзначити, що у сучасній науковій літературі [16-23] існує багато класифікацій маркетингових стратегій. При цьому кожен тип стратегії вказує нам напрям маркетингової діяльності, а вибір конкретної стратегії є результатом відповіді на та питання:

1. В якому напрямку має розвиватися підприємство (т. з. глобальні стратегії)?
2. На яких конкурентних перевагах базуватиметься стратегія (базові стратегії)?
3. Які напрями розвитку варто обрати (стратегії росту)?
4. Які рішення стосовно комплексу маркетингу слід прийняти (функціональні маркетингові стратегії)?

Давайте проаналізуємо вищезазначені стратегії (рис.1.1).

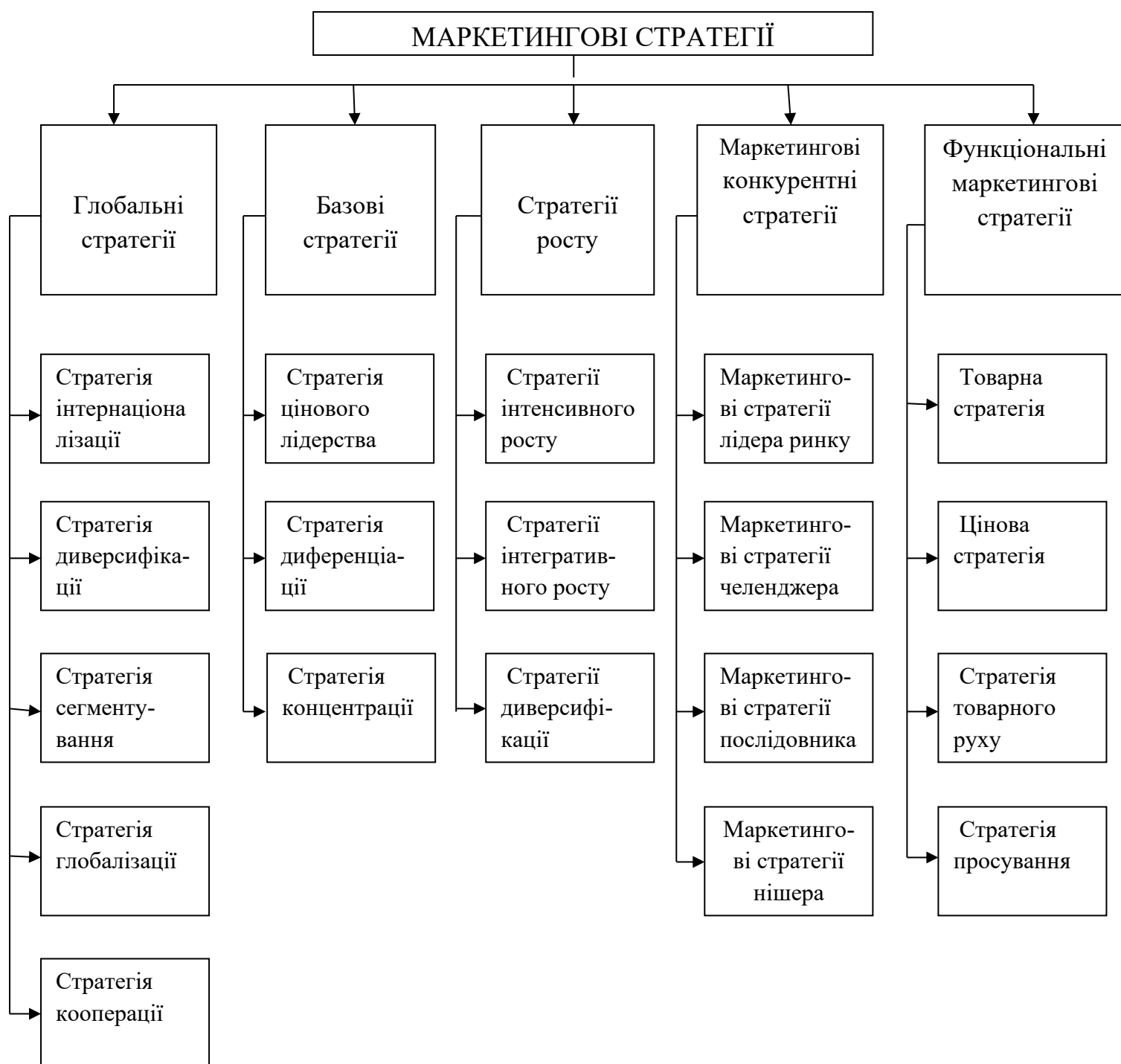


Рисунок 1.1 – Основні види маркетингових стратегій

Джерело: [3-8; 15-22].

Так, наприклад, Т. Дудар ідентифікує такі п'ять глобальних маркетингових стратегій, котрі визначають принципові рішення стосовно вибору напрямку розвитку підприємства [22]:

– стратегія базової диверсифікації – освоєння виробництва нових товарів, робіт та послуг (у т.ч. тих, які не пов'язані із основними видами господарської діяльності);

- стратегія інтернаціоналізації передбачає освоєння вищим менеджментом підприємств нових ринків;
- стратегія сегментування – виробництво широкої гами товарів для різних груп споживачів;
- стратегія глобалізації – стандартизація продукції на основі визначення загальних характеристик ринків, які не залежать від особливостей країн;
- стратегія кооперації – взаємовигідна співпраця з іншими фірмами (створення закупівельних, дослідницьких, рекламних товариств, спільних марок).

Потрібно відзначити, що ключові базові стратегії, як вважає Н. Куденко [2], сформовані М. Потрером:

- стратегія цінового лідерства;
- стратегія концентрації;
- стратегія диференціації.

Цілком логічно, що будь-яка із зазначених стратегій базується на певних конкурентних перевагах підприємства. Прийняття управлінських рішень стосовно того, що конкурентна перевага стане базою для розробки стратегії, залежить від відповіді на запитання: 1) якими є детермінанти успіху на ринку?; 2) якими є сильні та слабкі сторони підприємства та основних конкурентів?

Потрібно зауважити, що стратегія цінового лідерства передбачає досягнення найменшого в галузі рівня витрат. Низькі витрати дозволяють встановлювати низькі ціни. Це своєю чергою сприяє збільшенню частки ринку і, врешті-решт, рентабельності.

Як саме агент може досягти цінового лідерства? Таких шляхів кілька:

- зниження витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва (економія на масштабах виробництва);
- відмова від дорогих супутніх послуг (щоправда, це може призвести до втрати частини покупців);
- захоплення регулятора та /або монополія сировини;
- вдосконалення технологічного процесу.

Стратегія цінового лідерства актуальною для будь-яких бізнес-структур, однак у кожній господарській сфері присутні свої особливості реалізації цієї стратегії. З метою зниження витрат, деякі українські підприємства працюють на кількох ринках. До того ж, суть стратегії диференціації полягає у тому, що продукція, яка виготовляється підприємством дуже відрізняється від продукції конкурентів. Отож, конкурентна перевага, на якій базується ця стратегія, – наявність відмінності, несхожості з конкурентними аналогами. Під час ідентифікації напрямків удосконалення маркетингової стратегії можуть бути використані такі основні підходи: товарна диференціація; сервісна диференціація; кадрова диференціація; іміджева диференціація.

Треба наголосити, що стратегія концентрації передбачає спеціалізацію діяльності фірми на невизначеному сегменті споживачів, базуючись при цьому на конкурентних перевагах, кожна з названих базових стратегій має розглядатись як база для вибору маркетингової стратегії. Наступний крок у виборі стратегії передбачає визначення напрямку росту, якому віддано перевагу.

М. Шевченко ідентифікує три основні стратегії розвитку підприємства і, відповідно, три маркетингові стратегії, залежно від загальноекономічного стану агента ринку: стратегії виживання, стабілізації та росту [23]. Беззаперечно, що стратегії росту, становлять найбільший інтерес для соціуму, адже саме процеси розширення масштабів бізнесу дозволяють збільшити прибуток, обсяг продажу, частку ринку і, як наслідок максимізувати загальну вартість.

На сьогодні важливо виокремити три базові напрями росту – інтенсифікація наявних можливостей та об'єднання зусиль з іншими фірмами і вихід фірми в інші сфери діяльності. Вибір напрямку росту обумовлює і вибір маркетингової стратегії [24]:

- стратегії інтегративного росту;
- стратегії інтенсивного росту;
- стратегії диверсифікації.

Зауважимо, що стратегія інтенсивного росту передбачає досягнення маркетингових цілей завдяки інтенсифікації наявних ресурсів. Актуальна для фірми, яка не вичерпала можливостей, пов'язаних з наявними товарами і ринками.

Розглянемо стратегії на прикладі матриці І. Ансоффа «товар – ринок». В ній, як стверджує В. Лагодієнко [24] можна виділити три основні стратегії інтенсивного росту: стратегія глибокого проникнення на ринок; стратегія розвитку товару; стратегія розвитку ринку.

На нашу думку, важливим є те, що стратегія глибокого проникнення на ринок (існуючий товар – існуючий ринок) є, по суті, природною стратегією для більшості підприємств, які прагнуть збільшити частку існуючої продукції на відповідному конкурентному ринку. У свою чергу, значне розширення проникнення на ринок – це найочевидніша стратегія, її звичайне практичне вираження – прагнення збільшити продажі. Основними інструментами можуть бути: підвищення якості товарів, підвищення ефективності бізнес-процесів, залучення нових клієнтів за рахунок реклами. Джерелами зростання продажів також можуть бути: збільшення частоти використання товару (наприклад, за рахунок програм лояльності), збільшення кількості використання товару.

Якщо говорити за стратегію розвитку ринку (існуючий товар – новий ринок), то ця стратегія передбачає адаптацію та ефективне виведення існуючих товарів на нові ринки збуту. Звідси для успішного здійснення стратегії потрібно підтвердити наявність на новому ринку потенційних споживачів існуючих продуктів. Варіанти включають географічну експансію, використання інноваційних каналів дистрибуції, пошуку нових груп споживачів, які поки не є покупцями продукції.

У свою чергу, використання стратегії розвитку товару (новий товар – існуючий ринок) – пропозиція на існуючому ринку нових товарів – стратегія розвитку товару. В рамках даної стратегії можливе виведення на ринок принципово нових видів продукції, удосконалення старих, розширення лінійки товарів (різноманітність). Така стратегія, як правило, характерна для високотехнологічних компаній. Потрібно відзначити, що стратегія «новий продукт – новий ринок» – є найбільш затратною та ризикованою для агентів ринку у невизначених умовах.

Водночас важливо розуміти, що стратегії інтегративного росту передбачають об'єднання зусиль фірми з іншими підприємствами з метою збільшення обсягу продажу, частки ринку та прибутку. Очевидно, що агент ринку може об'єднати зусилля з посередником – стратегія прямої інтеграції; з постачальником матеріально-технічних ресурсів – стратегія зворотної інтеграції. У разі якщо об'єднуються зусилля постачальників, виробника і посередника, йдеться про стратегію вертикальної інтеграції. Стратегія горизонтальної інтеграції передбачає об'єднання з підприємствами-конкурентами. Сучасною формою вертикальної інтеграції є вертикальні маркетингові системи.

Переконані, що нині важливим є детальний розгляд стратегій диверсифікації, оскільки вони передбачають вихід підприємств на нові сфери господарювання. Розглянемо основні варіанти стратегій диверсифікації:

- горизонтальна диверсифікація;
- вертикальна диверсифікація;
- конгломеративна диверсифікація.

Отож, концентрична (вертикальна) диверсифікація передбачає, що підприємства починають активно виготовляти нові товари, які технологічно або комерційно пов'язані з наявними товарами. З однієї сторони, така стратегія створює умови для забезпечення стійких поставок матеріально-технічних ресурсів, стабільність взаємодії різних ланок виробництва, з іншої – негативно впливає на стан підприємства в контексті виникнення несприятливих інституційних змін. Саме ця обставина пояснює тенденцію стосовно зниження рівня концентрації диверсифікації, оскільки найчастіше вигідніше купити товари, ніж виготовляти їх власними силами.

Необхідно відмітити, що конгломеративна диверсифікація (чиста, латеральна) передбачає освоєння нових видів діяльності, які не пов'язані з наявними ані технологічно, ані комерційно.

У свою чергу, горизонтальна диверсифікація передбачає випуск агентом ринку нової продукції, яка призначена для наявних клієнтів фірми, але не пов'язані з наявними товарами технологічно, наприклад вищий навчальний заклад починає

видавати навчальну літературу; підприємство, яке надає ремонтні послуги ресторанам швидкого харчування, розпочинає виробництво меблів для цих ресторанів. Обираючи стратегію горизонтальної диверсифікації, фірма отримує певні переваги, пов'язані з можливістю досягти ефекту синергії.

Основними мотивами, що визначають вибір стратегії диверсифікації як стратегії росту, є можливість збалансувати фінансові потоки. Так, підприємство може придбати іншого агента ринку, конкурентні позиції якого здатні створити умови для стійких грошових потоків. Іншим мотивом може бути – можливість зменшення ризику, пов'язаного із значною залежністю від однієї товарної лінії, а також більш раціональнішого використання фінансових ресурсів, зменшення сумарних податкових платежів (у разі, якщо в новій сфері бізнесу діють інші, сприятливіші умови оптимізації оподаткування) [25].

Розглянемо маркетингові конкурентні стратегії. Вчені-економісти виділяють чотири основні типи маркетингових конкурентних стратегій [26-30]:

- маркетингові стратегії лідера ринку;
- маркетингові стратегії послідовника;
- маркетингові стратегії челенджера;
- маркетингові стратегії нішера.

Необхідно підкреслити, що утримати лідерство на ринку підприємство може, діючи в трьох напрямках, які й визначають сутність маркетингових стратегій лідера:

- стратегія розширення місткості ринку – може бути реалізована через збільшення обсягів споживання товару, яке є варіантом стратегії глибокого проникнення на ринок та через пошук нових потреб або нових споживачів;

- стратегія захисту основних позицій – головна мета захистити частку ринку агента. При цьому можуть використовуватися різні форми інновації, технологічного прогресу тощо;

- лідерства, які мають на меті позиційний захист (захист ринкової частки за всією товарною номенклатурою), стратегія демаркетингу – зниження попиту в деяких сегментах через підвищення ціни, зменшення реклами, стимулювання збуту.

– стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку – стратегія підвищення ринкової частки за наявної місткості ринку, по суті, є стратегією наступу і може бути реалізована через підвищення якості товару, виведення на ринок нових товарів, розширення асортименту, активізацію рекламної діяльності і стимулювання збуту, зниження витрат.

Варто пам'ятати, що челенджери – агенти ринку, мета яких суттєво збільшити частку захопленого ринку і, як результат, зайняти місце лідера. Все це передбачає використання таких стратегій:

– стратегія фронтального наступу – передбачає використання проти підприємств-конкурентів тих самих засобів, які використовує лідер. При цьому сили челенджера мають втричі перевищувати сили конкурента.

– стратегія флангового наступу – реалізується вищим менеджментом підприємств шляхом проведення атак на слабкі позиції конкурентів. Варіантів стільки, скільки слабких місць у конкурента: якщо в певному регіоні позиції конкурента не сильні, полем битви може бути обрано саме цей регіон. Це, до речі, стосується і окремого сегмента, в якому позиції челенджера сильніші за позиції конкурента. Дуже поширена стратегія челенджера – атака шляхом запровадження нижчих цін на аналогічну продукцію.

– стратегія обхідного наступу – різновидом якої є "партизанський маркетинг", тобто відмова від відкритого конкурування з основними підприємствами-конкурентами.

Збереження своєї позиції можливе за використання наступних стратегій:

- стратегія копіювання – використання стратегії лідера в повному обсязі;
- стратегія імітації – наслідування окремих елементів стратегій лідера;
- стратегія адаптації – використання стратегії лідера як основи для адаптації до умов певного ринку.

Варто відмітити, що нішери являють собою агентів ринку, котрі орієнтують свою основну діяльність, як правило, на обслуговування одного та / або кількох сегментів ринку. При цьому сфері їхніх дій – сегменти, котрі залишилися поза

увагою підприємства-лідера. Саме такий тип стратегій є найефективнішим для невеликих підприємств.

Цілком зрозуміло, що присутність у ніші є виправданою, якщо задоволені такі основні умови: низька привабливість для агентів-конкурентів; можливості проведення результативної економічної поведінки; наявність фінансового потенціалу щодо зростання бізнесу; належний рівень прибутковості та ін.

Залежно від темпів зростання ніші і темпів зростання фірми, вона може використати такі стратегії:

- стратегію підтримання позиції – доки ніша не втратила своєї основної ринкової актуальності;
- стратегію інтеграції – при умові, що власними силами підприємство не здатне задовольнити потреби ніші;
- стратегію виходу за межі ніші – використання стратегії диверсифікації та стратегії росту.

На сьогодні надзвичайно поширеними є такі функціональні маркетингові стратегії [7]:

- стратегії інновації – базуються на розробці та впровадженні товару;
- стратегії варіації продукції – різноманітна модифікація продукції, яка пов'язана із інституційними змінами його параметрів, із вилученням старого продукту з асортименту;
- цінова стратегія, яка, у свою чергу, передбачає використання наступних стратегій:
 - "збирання солодких вершків" – встановлення високої ціни від початку просування на ринок нового або вдосконаленого продукту. При цьому ціна продукту, що впроваджується на ринок, заздалегідь занижена. В окремих ситуаціях така стратегія ціноутворення зумовлена прагненням підприємства збільшити свою частку на ринку. З огляду на фінансовий аспект діяльності підприємства, яке обрало таку стратегію, може характеризуватися як збільшення розміру прибутку й прибутку на вкладений капітал, так і значним зниженням рентабельності;

– "психологічні ціни" – дещо нижчі від певної суми (наприклад, 99,9 грн); така ціна створює у споживача психологічне враження нижчої ціни;

– лідерство на ринку або в галузі – встановлюється відповідно до ціни, запропонованої головними конкурентами на ринку, переважно провідною фірмою галузі;

– ціни з відшкодуванням витрат виробництва – встановлюються з урахуванням фактичних витрат на виробництво продукції й середньої норми прибутку на ринку або в галузі;

– престижні ціни – запроваджуються, як правило, на вироби преміум класа, тобто найвищої якості (продукції досить часто має специфічні властивості), що мають особливі, неперевершені властивості) та ін.

Деякі науковці [31-34] пропонують здійснювати поділ маркетингових стратегій за такими ознаками:

1. Залежно від терміну їх реалізації:

- середньострокові;
- короткострокові;
- довгострокові.

2. Залежно від природи стратегії життєвого циклу продукції підприємства:

- маркетингові стратегії на етапі впровадження продукції на ринок;
- маркетингові етапі зростання;
- маркетингові стратегії на стадії насичення ринку;
- маркетингові стратегії на стадії спаду.

Стратегій маркетингу може бути багато, але головне – вибрати найбільш вдалу з них для кожного ринку і кожного товару, тобто стратегію, яка відповідала б вимогам досягнення маркетингових цілей.

З урахуванням дисфункційних коливань щодо ринкових запитів та нестабільності зовнішнього середовища виникає серйозна необхідність стосовно комплексного удосконалення механізмів аналізування ринку і, як результат, втілення управлінськими структурами агентів ринку інноваційних видів маркетингу.

Матриця можливостей по товарах/ринках (рис. 1.2) передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження або збільшення збуту: 1) проникнення на ринок; 2) розвиток ринку; 3) розробка товару; 4) диверсифікація.

РИНОК	
Старий	Новий
Проникнення на ринок	Розвиток ринку
Розробка продукції	Диверсифікація

Рисунок 1.2 – Матриця можливостей по товарах/ринках

Джерело: [2; 9].

Слід відзначити, що матриця «товар (продукт) / ринок» є, по суті, класичною економічною моделлю, яка використовується під час розробки стратегій розвитку, тобто своєрідним практичним інструментом стосовно класифікації продукції та ринків (або споживачів), залежно від ступеня невизначеності перспектив продажу продукції на даному ринку. Вона використовується також для розподілу операцій між ринками та видами продуктів або послуг. Такий розподіл дає змогу визначити на яких категоріях споживачів доцільно зосередити увагу, які проігнорувати, виробництво яких товарів слід розвивати, а яких припинити [36-38].

Тепер варто дослідити матрицю «Бостонської консультативної групи» (т. з матриця BCG) – одна із найвідоміших і найпростіших, розроблена у XX ст. Бостонською консультаційною групою. В ній розглядаються лише два чинники: відносна частка ринку і темп зростання ринку (рис. 1.3).

Відносна частка на ринку	
висока	низька
«ЗІРКА» маркетингова стратегія: використання прибутку для допомоги СГП, що збільшуються; підтримання існуючого становища	«?» маркетингова стратегія: інтенсифікація маркетингових зусиль або вихід з ринку
«КОРОВА» маркетингова стратегія: інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримання або збільшення частки на ринку	«СОБАКА» маркетингова стратегія: зменшення зусиль або продаж

Рисунок 1.3 – Матриця «Бостонської консалтингової групи»

Джерело: [35; 39].

Необхідно відзначити, що аналізування у даному випадку відбувається на основі порівняння експертних оцінок, при чому для будь-якої товарної групи та/або окремого виду продукції в контексті врахування даних стосовно зміни попиту та ринкової частки підприємства-виробника. Іншими словами, основна ідея цього методу полягає у розподілі товарних груп та / або товарів на чотири базові типи:

1 – продукція, попит на яку зменшується, а ринкова частка – є незначною (умовне найменування цього елемента – «собаки»);

2 – товари, попит на які зростає з невеликою ринковою часткою (тобто так звані «дикі кішки» або «?»);

3 – продукція, попит на яку зростає інтенсивно, а ринкова частка може збільшуватись («зорі»);

4 – товари, які визначають ринкову частку виробника, попит на них сталий і мало змінюється (це так звані «корови»).

Таким чином, на основі даної матриці, В. Тутункевич [39], зміг сформулювати такі альтернативні стратегії:

1. «Збільшення частки ринку» – перетворення «важких дітей» на «зірок». А для «зірок» – утримання, подальше збільшення оптимізація і частки ринку. Дана стратегія потребує значним інвестицій.

2. «Збереження частки ринку» – ця специфічна стратегія, що перебуває в позиції «дійні корови», причому сильні дійні корови, що знаходяться на ринку, які ще розвиваються, хоч і не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від «доїдання» направляються в бізнес, що виходить на ринок і розвивається («важкі діти»), а також на інновації.

3. «Збирання врожаю (вершків)» – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують, в першу чергу, для слабких «корів», що не мають майбутнього і для таких же «важких дітей» та «собак».

4. «Ліквідація бізнесу» – застосовується для агентів ринку, що перебувають в позиції «собак» і «важких дітей», не приносять доходу і немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби направляються до агентів ринку, які розвиваються («важкі діти», «зірки»).

Хотілося б відмітити і те, що поруч з простотою застосування, матриця BCG має і серйозні недоліки. Перша група недоліків – це труднощі збору інформації стосовно ринкової частки та швидкості зростання ринку. Матриця BCG, по суті, базується на «статичній картинці» розвитку бізнесу, що значно перешкоджає прогнозованню оцінюванню. До того ж, вона якісно не враховує взаємозалежність (синергічний ефект) окремих видів бізнесу: якщо така залежність існує, то дана матриця дає дещо спотворені результати.

Слід відзначити, що надзвичайно цікавою в маркетинговому плані є матриця McKinsey (МакКінсі), тобто багатокритеріальна ринкова матриця.

Так, основу даної матриці утворюють два комплексні фактори: привабливість ринків збуту агента ринку та конкурентоспроможність агента. Важливо відзначити, що даний тип матриць використовується під час оцінювання окремих стратегічних господарських підрозділів (СГП) на основі двох координат, тобто – вісь Х, яка характеризує конкурентоспроможність СГП в галузі та вісь У – яка демонструє

привабливість галузі. При цьому кожна із цих координат визначається з врахуванням декількох параметрів (рис. 1.4).

Привабливість галузі	Інвестування і ріст 1	Інвестування та ріст 2	Вибірковість 3
	Інвестування і ріст 4	Вибірковість 5	Вихід з ринку 6
	Вибірковість 7	Вихід з ринку 8	Вихід з ринку 9
	Висока	Середня	Низька
	Конкурентоспроможність СГП		

Рисунок 1.4 – Матриця «Мак Кінсі»

Джерело: [40-42].

Дуже важливо розуміти, що значення кожного з цих параметрів відтворюється, по суті, за трьохбальною шкалою: високе – середнє – низьке, а тому ця матриця має розмірність 3х3. Інакше кажучи, перетин ліній, що характеризують різні рівні значень цих двох рівнів, утворюють решітку, яка поділяється на три зони: зону, в яку організація має інвестувати; зону, в якій організація має підтримувати інвестиції на даному рівні; зону, в якій потрібно отримати максимальний прибуток, після чого її слід покинути.

Перша стратегічна зона охоплює квадрати 1,2,4 – зона росту:

- квадрат 1 включає СГП, які діють на дуже перспективному ринку і мають на ньому сильні конкурентні позиції;
- квадрат 4 включає ті СГП, які мають також сильні конкурентні позиції, але діють на ринку середньої привабливості;
- квадрат 2 включає середні за конкурентним станом СГП, які діють на привабливому ринку.

Для першої зони рекомендується стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва. Друга стратегічна зона (зона вибікового розвитку) охоплює квадрати 3, 5, 7:

- квадрат 7 включає СГП великої конкурентоспроможності, які діють на малопривабливому ринку;
- квадрат 5 включає середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку збуту стратегічні господарські підрозділи підприємства;
- квадрат 3 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на високопривабливому ринку збуту.

Для другої стратегічної зони рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на максимізацію загальної вартості, а також пошук оптимальних стратегічних можливостей переходу цих СГП до першої зони матриці.

Потрібно відмітити, що третя стратегічна зона охоплює квадрати 6, 8, 9:

- квадрат 8 включає середні за рівнем конкурентоспроможності СГП, які діють на непривабливому ринку збуту,
- квадрат 6 включає неконкурентоспроможних агентів, які діють на ринку середньої привабливості,
- квадрат 9 включає неконкурентоспроможні СГП на непривабливому ринку збуту продукції.

До речі, матриця «Мак Кінсі», яку часто вчені ще називають «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» (тобто так звана матриця привабливості ринку) досить детально представлена в табл. 1.2.

Давайте ідентифікуємо ключові переваги матриці «Мак Кінсі – Дженерал Електрик»:

- порівняно з матрицею BCG, цей тип матриці являє собою більш детальний метод стратегічного аналізу;
- створює умови щодо визначення реального ринкового стану стратегічних господарських підрозділів агента ринку;
- пропонує стратегічні альтернативи розвитку агента ринку;
- вказує напрямки проведення пріоритетного інвестування бізнесу.

Недоліки матриці «Мак Кінсі»:

– ідентифікація детермінант конкурентоспроможності бізнесу в контексті визначення привабливості ринку потребує збору й аналізу великої кількості показників;

– побудова якісної моделі залежить від значення коефіцієнта вагомості та рангу, які визначаються методом експертних оцінок, тому зростає значення якісних експертних оцінок з метою уникнення непрофесіоналізму та суб'єктивізму тощо.

Таблиця 1.2 – Види маркетингових стратегій за матрицею «Мак Кінсі»

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СГП		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія захисту позицій: - концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг; - великі інвестиції; - розширення виробництва.	Стратегія розвитку: - посилення слабких позицій; - пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції; - визначення конкурентних переваг.	Стратегія вибіркового розвитку: - спеціалізація на обмежених перевагах; - пошук засобів подолання слабких позицій; - елімінація.
Середня	Стратегія розвитку: - інвестування найприбутковіших сегментів; - підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва.	Стратегія вибіркового розвитку: - пошук шляхів отримання конкурентних переваг; - інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий.	Стратегія розвитку: - пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику; - зменшення інвестування.
Низька	Стратегія вибіркового розвитку: - захист ринкової частки; - концентрація на привабливих сегментах; - короткострокові перспективи.	Стратегія розвитку: - короткострокові перспективи; - мінімальні вкладання.	Стратегія елімінації: - припинення інвестування; - виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків.

Отож, орієнтування на врахування інституційних змін у вподобаннях споживачів окреслює межі застосування маркетингового підходу стосовно планування управлінських заходів на всю діяльність агента ринку, оскільки на основі його застосування відбувається задоволення інтересів стейкхолдерів, що дає змогу отримувати достатній розмір надходжень від реалізації продукції для фінансування необхідних заходів в бізнесі.

Таким чином, в умовах інституційної невизначеності та гострої конкурентної боротьби оновлення маркетингової стратегії необхідно вважати першочерговим завданням на шляху до стабільного функціонування і зміцнення конкурентоздатності переважної більшості підприємств на харчовому ринку. За такої ситуації на ринку, з урахуванням всіх вищезазначених підходів, маркетинг буде набувати лише більш предметних і вагоміших функцій в системі управління і, як результат, стане складовою істотно нової управлінської концепції, відповідно до якої базальними функціями агента ринку стане задоволення вимог та потреб стейкхолдерів, у т.ч. з урахуванням основних пріоритетів покупця.

1.2 Етапи розробки маркетингової стратегії

Слід відзначити, що розробка маркетингової стратегії представляє собою складний трудомісткий процес, котрий вимагає значних витрат часу, вміння правильно аналізувати ситуацію, що склалася і креативно мислити. Даний процес розпочинається з аналізування зовнішнього та внутрішнього інституційного середовища і закінчується аналізом ефективності прийнятих рішень. Причому на останній стадії необхідно довідатися не просто наскільки заплановані дії виконані точно, коректно і в строк, але і те наскільки ці дії правильно обрані для досягнення поставленої мети.

Ідентифікуємо основні управлінські кроки до успіху в стратегії сучасного маркетингу:

1. Розробка управлінського образу підприємства та концепції комунікацій, філософії підприємства, його іміджу.

2. Аналіз зовнішнього інституційного середовища.
3. Аналіз підприємств-конкурентів.
4. Аналіз основних споживачів.
5. Аналіз власної ситуації.
6. Ідентифікація позиції підприємства на ринку.
7. Формування базових цілей.
8. Забезпечення наглядності.
9. Реалізація стратегії маркетингу.
10. Система заходів контролінгу стратегії.

Хотілося б відзначити, що процес розробки стратегії маркетингу досить часто передбачають такі базові етапи [40-42]:

- вибір напрямків пошуку;
- генерація ідей;
- створення прототипів товарів;
- розробка ринкової стратегії;
- комерціалізація;
- прискорена процедура розробки товару;
- організація новаторського процесу.

Емпірична практика, як правило, визначає такі основні етапи розробки маркетингової стратегії (рис. 1.5) :

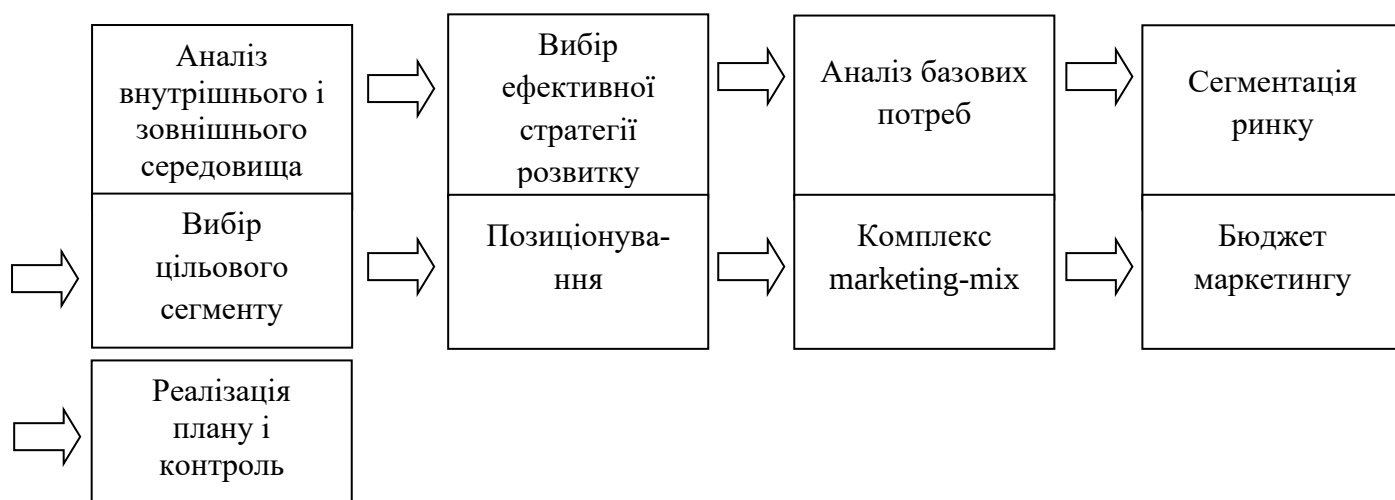


Рисунок 1.5 – Основні етапи розробки маркетингової стратегії в сучасних ринкових умовах [40-44].

1. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища (сильні і слабкі сторони, можливості фірми та загрози);
2. Вибір стратегій розвитку;
3. Аналіз потреб;
4. Сегментація ринку: макро- і мікросегментація;
5. Вибір цільового сегменту;
6. Позиціонування;
7. Комплекс marketing-mix (товар, збут, ціна, комунікації);
8. Бюджет маркетингу;
9. Реалізація плану і контроль.

Так, вчений Ф. Хміль, досліджуючи системи управління, писав [41], що вирішення питання щодо конкретну стратегію включає наступні основні етапи:

- виявлення альтернатив маркетингової стратегії;
- вибір оптимального варіанту;
- реалізація стратегії;
- аналізування та корегування маркетингової стратегії.

Очевидно, що ключовим моментом під час розробки маркетингової стратегії підприємства є аналізування внутрішнього та зовнішнього інституційного середовища.

Переконані, що таке аналізування інституційного середовища дозволяє вищому менеджменту виявити потенційні можливості підприємства в контексті реалізації стратегії; аналіз зовнішній середовища необхідний тому, що зміни в цьому середовищі можуть привести як до розширення маркетингових можливостей, так і до обмеження сфери успішного маркетингу. Також в ході маркетингового дослідження варто проаналізувати ставлення «споживач-товар», особливості конкурентної боротьби на ринку даної галузі, стан макросередовища, потенціал галузі у тому регіоні, де підприємство планує здійснювати діяльність.

Надзвичайно поширеним підходом, який дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього інституційного середовища є SWOT-аналіз. Окрім цього, SWOT-аналіз дозволяє визначити чіткий перелік стратегічних економічних

дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства в умовах невизначеності і його розвиток.

Для оцінки конкурентної позиції компанії використовується методичний інструментарій під назвою "бенчмаркінг". Під цим терміном мається на увазі порівняльний аналіз ключових факторів успіху (параметрів бізнесу) аналізованого підприємства з його основними конкурентами. Інакше кажучи, це процедура управління конкурентним потенціалом фірми. Як правило, порівняльний аналіз проводиться за такими параметрами: ринкова частка; якість і ціна продукції; технологія виробництва; собівартість і рентабельність продукції, що випускається, рівень продуктивності праці; обсяг продажів; канали збуту продукції і близькість до джерел сировини; якість менеджерської команди; нові продукти; співвідношення внутрішніх і світових цін; репутація фірми; стратегії конкурентів і плани; дослідження конкурентоспроможності продуктів і ефективності маркетингової діяльності. Дане порівняння необхідне для визначення того, до чого фірмі треба прагнути і що потрібно змінювати [42-46].

Результати SWOT-аналізу та бенчмаркінгу дозволяють провести повномасштабну і, що дуже важливо, досить об'єктивну оцінку конкурентної позиції компанії в галузі.

У ході дослідження важливим є аналіз взаємозв'язку «споживач-товар», тобто вивчення споживчої поведінки. Так, нині вчені пропонують [42-43] такі основні напрямки вивчення поведінки споживачів:

1. Ставлення споживачів до діяльності підприємства, тобто відношення до особливостей його функціонування в контексті проведення маркетингу;
2. Ухвалення ефективного рішення стосовно покупки товару;
3. Рівень задоволення споживачів товаром (очікувань);
4. Наміри споживачів;
5. Поведінка споживачів у процесі – та після покупки;
6. Мотивація споживачів в контексті користування продукцією.

Вважаємо, що нині набувають гостроти дослідження стосовно ідентифікації ставлення споживачів до марок виробників-конкурентів. Адже залежно від

можливостей, загроз, потенціалу підприємства, а також стану конкурентного інституційного середовища, має розроблятися маркетингова стратегія агента ринку.

Результативна стратегія маркетингу заснована на складних процесах сегментації, диференціації та / або позиціонування агента на ринку. Інакше кажучи, вона спрямована на пошук конкурентної переваги фірми на ринку і розробку такого комплексу маркетингу (marketing-mix), який дозволив би реалізувати цю конкурентну перевагу.

Вдала сегментація може забезпечити системне аналізування потреб та сприяти розробці ефективних асортиментних позицій товарів і послуг, що врешті-решт і забезпечує конкурентні переваги підприємства на ринку. Варто підкреслити, що на сьогодні виділяють макросегментацію, завдання якої полягає в ідентифікації особливостей функціонування ринку товарів, тобто визначенні товарних і територіальних кордонів.

Якісна сегментація є необхідною умовою, оскільки якщо конкуренція змінюється на різних субринках і, як результат, виникають ситуації, коли одні сегменти є більш привабливими за інші. Агент ринку може вдало уникнути дисфункцій, пов'язаних з непривабливістю тої чи іншої галузі, вибравши при цьому окремий (власний) сегмент ринку. Важливими умовами, що дають змогу підприємствам бути конкурентоздатними на вітчизняному ринку, є системне прагнення мати справу лише з високоприбутковими товарами, групами споживачів і географічними територіями.

Слід відзначити, що вищий менеджмент підприємств, в результаті сегментації вибирають цільові сегменти, які відповідають можливостям підприємства та особливостям розвитку ринку. Цілком очевидно, що ринкові сегменти – це поділ потенційних покупців продукції на певні групи, які характеризуються специфічними властивостями, наприклад, статтю і віком, ставленням до продукції, рівнем доходу та/або освіти, поведінкою під час покупки, однаковою реакцією на ринкові зусилля продавця.

Потрібно відмітити, що окреслені у процесі аналізування ринкові сегменти вимагають постійної уваги. Саме на основі цієї оцінки підприємства розробляють

дієві стратегії маркетингу, котрі спрямовані на лідерське позиціонування продукції, а також на розроблення результативної маркетингової програми.

Оцінювання сегментів проводиться за визначеними критеріями, до яких можна віднести: розмір сегмента і швидкість його зміни, структурна привабливість сегмента, цілі і ресурси організації, що освоює сегмент. Причому при виборі цільового ринку і для досягнення максимально можливого ефекту необхідно враховувати всі ці критерії в комплексі.

Вважаємо, що на обраних цільових ринках можуть успішно використовуватися такі підходи до їх освоєння, тобто стратегії сегментації [44-47]:

1. Диференційований маркетинг – передбачає використання стратегії повного охоплення ринку, але водночас кожному сегменту (ринку) притаманний власний індивідуальний товар-продукт. Такий підхід дозволяє діяти у всіх виділених сегментах з індивідуальною товарною, ціновою, збутовою, комунікаційною політикою (marketing-mix).

2. Недиференційований маркетинг – ситуація, коли відбувається ігнорування відмінностей між ринковими сегментами, при цьому виробник концентрується не на тому, чим розрізняються потреби різних споживачів, а на тому, що в цих потребах загального.

3. Концентрований (сфокусований) маркетинг – зосередження зусиль на одному або декількох найбільш вигідних сегментах. Стратегія приваблива для підприємств з обмеженими ресурсами, які концентрують свої зусилля там, де вони мають можливість використовувати свої переваги, забезпечуючи економію за рахунок спеціалізації і міцну ринкову позицію у сегменті за рахунок високого ступеня унікальності та індивідуальності своїх товарів і послуг.

4. Персоналізований – тип стратегії, яка передбачає, що будь-який ринок є розитим на дрібні кордони, аж до рівня індивідуального споживача продукції.

Отож, прийнявши те, чи інше рішення щодо вибору цільових ринкових сегментів, суб'єкт господарювання переходить до позиціонування товарів та / або послуг у чітко вибраних сегментах.

Встановлено, що таке позиціонування визначає характер сприйняття товарів цільовими сегментами. До того ж, його можна визначити як розробку іміджу конкретної продукції і, як наслідок, товар займає належне місце у свідомості покупця, відмінне від становища товару конкурентів. Важливо при позиціонуванні звернути увагу на ті характеристики та їх поєднання, які є найбільш важливі для стейкхолдерів – це може бути якість, ціна, специфічні властивості, престиж продукції тощо.

Наголошуємо, що підприємство може розробити стратегії позиціонування з урахуванням сучасних стратегій, котрі використовуються агентами-конкурентами: позиціонування по атрибуту, по споживачеві, по конкуренту, по категорії продукту, за співвідношенням ціна / якість або застосовувати одразу кілька вищезазначених стратегій.

Далі починається процес операційного маркетингу, заснований на обраній стратегічній орієнтації підприємства та товару, тобто фірма може зайнятися детальним опрацюванням комплексу маркетингу *marketing-mix*, який включає розробку товару, цінової політики, а також стратегій просування. При цьому комплекс маркетингу повинен розроблятися з урахуванням інтересів і потреб того сегменту, на який орієнтується фірма.

Оцінку стратегічних альтернатив можна здійснювати за наступним алгоритмом [44-49]:

1-й крок. Ідентифікується основний перелік тих елементів стратегії, котрі застосовує (чи збирається застосовувати) підприємство. Наприклад, знижки з ціни, якість товару тощо. Для кожного типу продукції при різних ринкових умовах повинен існувати свій оптимальний набір доцільних елементів стратегії.

2-й крок. Ідентифікуються можливі варіації вирішення кожної з проблем, відмічених в переліку.

3-й крок. Створюються специфічні комбінації варіантів, управлінські ланцюги рішень в межах сформованої матриці. І тут надзвичайно важливо одразу знайти точку відліку (так званий «контур» стратегії).

4-й крок. Потрібно відкинути практично невиконувані варіанти. При цьому частку сформованих альтернативних ланцюгів слід спростити без детального аналізування.

5-й крок. Співвідношення залишених ланцюгів з ринковими цілями фірми. Тут важливо визначити, наскільки вдасться наблизитися до досягнення намічених фірмою цілей, якщо реалізувати ту чи іншу стратегію, які вона дасть результати у співставленні з потребами.

6-й крок. Формується чітка ієрархія цілей (до речі, це можна зробити і в якості самого першого кроку). Їм привласнюються коефіцієнти значущості (зазвичай від одного до десяти балів).

7-й крок. Здійснюється уточнення прогнозного результативності кожної стратегії (по суті, підсумок 5-го кроку) з урахуванням значущості кожної цілі.

8-й крок. Знаходження підсумкової (сукупної, сумарної) результативності за кожним з варіантів ринкової стратегії.

9-й крок. Формується детальний опис оптимальної стратегії для певного товару на ринку.

10-й крок. Визначається ступінь гармонійності (або суперечливості) знайденої стратегії зі стратегіями для іншої продукції підприємства.

Такий покроковий рух вперед дає змогу співставити можливі стратегії та оцінити їх. Останнім кроком перед прийняттям рішень про вибір маркетингової стратегії є аналіз портфеля підрозділів підприємства.

З вищесказаного можна зробити висновок, що розробка і реалізація маркетингової стратегії фірми є творчою справою, основою на можливостях конкретних особистостей, тобто по суті, ноу-хау. Тому на практиці стратегія кожної фірми унікальна.

Отож, оптимальна стабілізація розвитку підприємства потребує чітких та достатньою мірою деталізованих стратегій еволюції певних напрямів діяльності, розробка яких безперечно повинна базуватися на результатах маркетингових досліджень цільових ринків відповідних видів товарів, а також динаміки споживацьких вподобань. При цьому якісна орієнтація на врахування інституційних

змін у вподобаннях споживачів окреслює межі застосування маркетингового підходу стосовно планування управлінських впливів на всю діяльність підприємства, що створить необхідні умови задля отримання достатнього розміру розмір надходжень від реалізації товарів. Інакше кажучи, без наявності у підприємства послідовної та чіткої маркетингової політики не можливо формувати та реалізовувати адекватну викликам цільових ринків конкурентну політику. Адекватність останньої забезпечується релевантністю та повнотою інформаційних масивів щодо маркетингових досліджень, результатами яких мають оперувати вищий менеджмент та / або власники підприємств.

1.3 Методичні засади оцінювання ефективності маркетингової стратегії

В сучасних ринкових умовах, функціонування вітчизняних агентів ринку тісно пов'язано з появою нових інституційних вимог щодо управління ними. Очевидно, що результативна діяльність потребує підвищення наукового рівня методів та принципів управління з урахуванням стратегічної орієнтації подальшого розвитку агента ринку в нестійких умовах. Нині майже усі підприємства працюють одночасно у різних сферах попиту, не замикаючись при цьому на одному виді продукції, галузі чи території. Саме тому, вищий менеджмент підприємств, по суті, зобов'язаний аналізувати ринкову ситуацію і досліджувати екстерналії, у т.ч з точки зору зовнішніх тенденцій, змін та економічних загроз.

Хотілося б одразу відзначити, що маркетингова діяльність підприємств повинна бути ефективною та результативною, що по своїй суті не є одним і тим самим. Переконані, що результативність являє собою специфічний показник, який вказує на досягнення в тій чи іншій мірі поставленого завдання, ступінь виконання якого може вимірюватись як в кількісному вимірі так і в площині «виконано / не виконано», «досягнуто / не досягнуто». При цьому ефективність, як правило, вказує на те – скільки ресурсів витрачено на досягнення конкретного результату, оскільки мети можна досягнути шляхом витрачання обмежених ресурсів. Звідси можна стверджувати, що ефективність маркетингу вимірюється показниками, які пов'язані

із максимізацією вартості, до речі, з позицій довготермінової перспективи – індикаторами, що відображають імідж підприємства та його товар.

На нашу думку, саме імідж підприємства, є показником порівняно стійким, котрий характеризується реляційним ставленням споживачів до продукції та підприємства у перспективі, рівень та частку охоплення агентом ринку цільового сегменту, а також відповідність маркетингової стратегії потребам та очікуванням споживачів.

Ключовою перевагою позитивного іміджу суб'єкта є спрощення його доступу до різних видів обмежених ресурсів. При цьому вартість агента ринку, як і його бренд, – зовнішня характеристика, формується на підставі оцінювання його внутрішніх інституційних факторів. А оскільки підвищення вартості підприємства проявляється у зростанні вартості його ресурсів через підвищення їхньої конкурентоздатності та ефективності використання, то зазначена характеристика іміджу підприємства є однією з основних для оцінювання ефективності маркетингових стратегій.

Представники, так званого «нового маркетингу» [27-35], поділяються на два табори одні з сповідують систему оцінки ефективності здійснення маркетингової діяльності виключно на підставі аналізу показників, що можливо виміряти в числовому значенні; тоді як інші [42-46], переконані, що емпіричний підхід є більш актуальним та перспективним в умовах інституційної модернізації. Обидві сторони переконані у своїй правоті на підставі існуючого досвіду застосування успішними підприємствами тих підходів, які запропоновані інституційною економікою.

Варто відмітити, що прихильники «емпіричного» підходу стосовно ідентифікації критеріїв ефективності маркетингової діяльності виділяють систему основних критеріїв маркетингової діяльності, що по своїй суті є показниками результативності маркетингової діяльності на підприємстві.

Хотілося б відзначити, що базовим критерієм оцінки результативності маркетингової діяльності підприємства є критерій зрозумілості. Це означає, що підприємство, його продукт, мета, стратегія повинна бути зрозумілою споживачу. Система маркетингу повинна бути спрямована на встановлення тісних

інституційних зв'язків із споживачем і тим, чим він займається. Інакше кажучи, потрібно знищити бар'єри між людьми та виробником, товаром, брендом. Варто будувати зрозумілу, наближену до реального повсякденного життя та реальної людини маркетингову стратегію, яка б справляла надзвичайно результативне враження на споживачів продукції.

Іншим критерієм оцінки результативності маркетингової діяльності підприємства є критерій задоволення потреб. Концепція ієрархії потреб була сформульована ще у 1950-х рр. психологом Абрахамом Маслоу [47]. Очевидно, що успішною виявляється та, маркетингова стратегія, що орієнтована на універсальні людські потреби, адже ще у 1988 р. група американських вчених-психологів оприлюднила дослідження, де було перераховано 15 фундаментальних сил та потреб, які є рушійною силою агента ринку, це – фізичні та психічні задоволення, секс, голод, спокій, цікавість, слава, порядок, справедливість, спілкування, сім'я, престиж, влада, громадянська позиція, незалежність, суспільне визнання, з них 12 притаманні і тваринам і лише 3 виключно людині. Встановлено, що найлегше – це обрати одну з фундаментальних потреб, яку потрібно використати при побудові маркетингової стратегії, найскладніше – відобразити потребу таким чином, щоб вона знайшла масового споживача. Чим більш масовою вона постане, тим ефективнішою буде маркетингова стратегія.

Третім критерієм результативності маркетингової діяльності є інноваційність. Маркетинг повинен постійно трансформуватись, змінюватись внаслідок впровадження інновацій. Сучасне суспільство не є стабільним та вимагає постійних інновацій. Всі сфери життя і вподобання рухаються в певному напрямі, тобто змінюються. В цих умовах статичність підприємства, бренда або продукта є кроком назад. Лідери ринків завжди пропонують клієнтам актуальні ідеї для бізнесу та життя.

Четвертим критерієм результативності маркетингової діяльності є критерій стратегічної креативності, в основі якого лежить винахідливість та відмова від шаблонів.

П'ятим критерієм результативності маркетингової діяльності є її автентичність. Раніше маркетинг базувався на традиціях та умовностях, тепер він повинен бути реальним, персоніфікованим та оригінальним, нерідко це потребує радикальних змін правил, що діють на ринку. При виході автентичного продукту з автентичною пропозицією все інше виглядає синтетичним та штучним, тобто викликає недовіру в споживачів та клієнтів, внаслідок чого, весь ринок змінюється або стає монопольним.

Шостим критерієм результативності маркетингової діяльності є довіра споживачів та клієнтів, орієнтація на співробітництво та взаємодію із споживачем, що також означає активне залучення клієнтів та покупців в процес виробництва та продажу товару. Бізнес, як і маркетинг, має бути соціально орієнтованим.

Сьомим критерієм результативності маркетингової діяльності є здатність до швидкого прилаштування до змін в зовнішньому середовищі. Результатом є випуск актуального товару в потрібний момент часу, який відповідає очікуванням покупців та клієнтів та не йде в розріз з сучасним тлумаченням його актуальності та ефективності в використанні.

Восьмим критерієм результативності маркетингової діяльності є критерій відповідності стратегічному баченню або місії та цінностям підприємства, в якому вона провадиться. Будь-яке підприємство може мати перед конкурентами дві дуже сильні переваги, які виражаються в: унікальному баченні свого майбутнього і ролі на ринку та унікальній культурі та цінностях. Невідповідність маркетингової компанії внутрішній силі підприємства тягне за собою грандіозний провал незалежно від того, наскільки ефективний її вплив на зовнішню аудиторію. Маркетинг повинен бути невід'ємним комунікативним та ціннісним елементом підприємства.

Необхідно відзначити, що при безперечній важливості усіх вищезазначених критеріїв, оцінка результативності маркетингової діяльності без врахування ефективності здійснення маркетингових заходів не може бути реалізована. Ефективність маркетингової стратегії виступає як необхідна умова її формування. Її вирішення пов'язане з такими найважливішими практичними та науковими

задачами, як підвищення ефективності функціонування підприємств, забезпечення їхньої конкурентоспроможності, обґрунтування ефективності маркетингової стратегії.

Ефективність маркетингової стратегії підприємства — показник, що характеризує співвідношення ефекту від впровадження маркетингових заходів із витратами на реалізацію цих заходів і досягнення результатів у довготерміновій перспективі [15].

Зміст оцінювання ефективності маркетингових стратегій підприємств проявляється в аналізі формування стратегії і результатів її реалізації, їх відповідності поставленим цілям та здійсненим витратам. Оскільки маркетингові стратегії формують у внутрішньому середовищі підприємств, але спрямовують на зовнішнє середовище, то усі критерії оцінювання їх ефективності можна умовно розділити на внутрішні та зовнішні.

Слід зауважити, що згідно з внутрішніми критеріями оцінювання ефективності маркетингових стратегій підприємств варто вибрати:

- доцільність (характеризує відповідність між метою маркетингової стратегії і потребами підприємства у її реалізації);
- результативність (характеризує відповідність між досягнутими результатами від реалізації маркетингової стратегії та її метою);
- витратність (характеризує відповідність між результатами від реалізації маркетингової стратегії та трансакційними витратами на її розроблення та / або реалізацію).

Результативність маркетингової стратегії – основний критерій ефективності – характеризують показники частки ринку, обсягів реалізації продукції та прибутку підприємства від цієї реалізації.

Проте цього критерію недостатньо для оцінки ефективності, оскільки тільки на основі самого результату важко оцінити його відповідність загальній меті маркетингової стратегії та очікування підприємства від реалізації цієї стратегії. Для цього можна застосувати критерій доцільності маркетингової стратегії, що характеризує відповідність її поставленій меті і рівень її досягнення. Оскільки тієї

самої мети можна досягти, залучивши різні ресурси і здійснивши різні витрати, то до критеріїв оцінювання ефективності маркетингових стратегій можна додати і витратність.

Витратність стратегії можна визначити через показники продуктивності праці, фондо- і матеріаловіддачі, а також ресурсні показники рентабельності, тобто показники що характеризують обсяги витрачених ресурсів та витрат під час реалізації маркетингової стратегії.

Оскільки маркетингова стратегія – це передовсім план дій, то до основних внутрішніх критеріїв її ефективності можна зарахувати також:

- реальність (характеризує відповідність можливостей підприємства у сфері маркетингу і мети його маркетингової стратегії);
- обґрунтованість (характеризує відповідність між метою маркетингової стратегії і ресурсами, необхідними для її досягнення).

Переконані, що до зовнішніх критеріїв інституційного оцінювання ефективності можна зарахувати [48-50]:

- раціональність (відповідність потребам);
- соціальність (рівень досягнення соціального ефекту);
- адаптивність (пристосування до змін середовища);
- креативність (рівень творчості та неординарності);
- конкурентоздатність (рівень отримання конкурентних переваг).

Узагальнення внутрішніх і зовнішніх критеріїв, а також аналіз співвідношень між ними дасть змогу отримати об'єктивну оцінку ефективності маркетингових стратегій підприємств, виявити помилки, допущені у їх розробленні і реалізації. Наприклад, аналіз співвідношення соціального ефекту і витратності його досягнення характеризує оптимальність маркетингових витрат. Співвідношення між потребами споживачів і метою маркетингової стратегії відображає раціональність, тобто вибір обґрунтованих і реальних мети та завдань маркетингової стратегії. Саме тому оптимальність, економічність, раціональність, адаптивність, гнучкість, продуктивність та інші показники ефективності становлять підґрунтя формування та

визначення результатів реалізації маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств і управління ними.

Оцінювання ефективності за окремими критеріями, що чітко розмежовані і тому характеризують ефективність маркетингових стратегій у різних її аспектах, дасть змогу отримати оцінку і її складових елементів (проаналізувавши вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на її формування), і її узагальненого показника (проаналізувавши кінцевий економічний, соціальний, організаційні та інші результати її застосування).

Основним критерієм успіху є критерій прибутковості, як цілого комплексу маркетингової діяльності підприємства так і окремих маркетингових заходів, що найвірніше вказує на ефективність маркетингової діяльності [51]. Але сам по собі цей показник не дасть відповіді на таке слушне питання: «Чи ефективно Ви витрачаєте ресурси на маркетингові заходи», навіть виходячи із того, що немає стовідсотково достовірної системи оцінки отримання додаткового прибутку від впровадження окремо взятого маркетингового заходу. Крім того на показники обсягу продажу та прибутку впливають крім маркетингу і такі складові елементи потенціалу підприємства як – менеджмент, виробнича потужність, кадрові, фінансові ресурси та інші.

Другим критерієм ефективності маркетингової діяльності є частка ринку. Цей критерій є головним в японській моделі побудови бізнесу. Прибуток, розуміють більше в соціальному та моральному плані, ніж в економічному: він не є метою, а виникає внаслідок виконання місій, що з самого початку сформульовані на догоду споживачеві та суспільству [52].

Отож, зважаючи на все вищевикладене доречно виділити три основних показники ефективності здійснення маркетингової діяльності – це прибутковість, ринкова частка та відносна ринкова частка.

Прибутковість розглядається в контексті результативності маркетингових заходів, як по підприємству в цілому, так і в розрізі об'єктів аналізу збуту продукції та їх структури по певним параметрам:

- 1) географічні регіони – місця продажу, області, регіони, території, країни;

- 2) товарний портфель – продукти, розміри, модельні ряди;
- 3) покупці, клієнти – по типу, обсягу відвантаження;
- 4) посередники – масштабу, покриття;
- 5) методи збуту – персоніфіковані, через Internet, через пошту;
- 6) розмір замовлення – 1000 грн, 10 000 грн, 100 000 грн.

Критерій «прибутковість», можна розбити на безліч показників, які будуть відображати рівень прибутковості або збитковості по будь-яких параметрах системи збуту. О.В. Радько пропонує використовувати три основних показники для визначення критерію «прибутковість», які відображають загальні тенденції по підприємству [17]:

Показник «прибуток на одиницю продукції»:

$$\text{Под} = \text{Цод} - \text{С}, \quad (1.1)$$

де Цод – ціна на одиницю продукції;

С – собівартість на виготовлення одиниці продукції.

Показник «коефіцієнт прибутковості» [17] :

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{П}}{\text{ВР}}, \quad (1.2)$$

де П – прибуток;

ВР – виручка від реалізації

Показник «маржинальний прибуток» [18] :

$$M_{\text{пр}} = \text{ЧД (В)} - \text{СРП} - \text{МВ} \quad (1.3)$$

де ЧД (В) – чистий дохід (виручка) від реалізації;

СРП – собівартість реалізованої продукції;

МВ – маркетингові витрати за звітний період.

Однією з базових цілей підприємства (і водночас найважливішим маркетинговим показником) є підвищення ринкової частки фірми. Тому ряд маркетологів як основні критерії оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства виділяє ще два показники: ринкова частка підприємства і відносна ринкова частка підприємства.

Ринкова частка підприємства – це питома вага товарів підприємства в загальній місткості даного ринку збуту. Вона визначається як співвідношення обсягу збуту товарів фірми на ринку до загального обсягу продаж на цьому ринку (до місткості ринку) і подається у відсотках.

Ринкова частка підприємства визначається за формулою (1.4) [51-53]:

$$РЧ_{\Pi} = \frac{Q_{з.п.}}{МР} * 100\%, \quad (1.4)$$

де $Q_{з.п.}$ – обсяг збуту товарів підприємства на ринку;

$МР$ – місткість ринку.

Агент ринку, як правило, діє в конкурентному нестійкому середовищі. Саме тому, важливе значення в стратегічному маркетингу має показник «відносна ринкова частка». Відносна ринкова частка фірми визначається як відношення ринкової частки фірми до ринкової частки найсильнішого ринкового конкурента.

Значення показника «відносна ринкова частка» полягає в тому, що він об'єктивніше, ніж показник ринкової частки, характеризує конкурентне становище підприємства на ринку.

Відносна ринкова частка підприємства визначається за формулою (1.5) [51-54]:

$$ВРЧ_{\Pi} = \frac{РЧ_{\Pi}}{РЧ_{нк}} * 100\%, \quad (1.5)$$

де $РЧ_{нк}$ – ринкова частка найсильнішого конкурента.

Існує ще цілий ряд критеріїв та показників ефективності маркетингової діяльності підприємства, які можна розглядати як окремо, від показників прибутку та частки ринку, так і як їх складові елементи. В залежності від специфіки ринку критерії «дохід від діяльності», «структура витрат» «прибутковість клієнтів», «цінність окремих клієнтів та взаємовідносини з ним» можуть розглядатись як окремо, так і складовими частинами критерію «прибутковість».

В оцінці стратегії основою її вибору є ті критерії, які допомагають спрогнозувати ефективність стратегії в майбутньому і надійність після її впровадження. Даний процес рідко є простим, коли факти найчастіше не визначені, значення і пріоритети щодо цілей спірні, коли час стиснутий, і рішення повинні прийматися швидко. Кожна стратегія, що передбачується повинна оцінюватися з погляду бажаності, практичного застосування і комерційної життєздатності.

Перший крок при оцінці стратегій полягає в уявленні, які цілі необхідно досягти. Частою причиною конфліктів в області прийняття рішень, зв'язаних зі стратегічним маркетинговим плануванням, є розходження цілей, наявність невідповідностей у розташовуваній інформації і різних поглядах на наслідки, що виникають після застосування можливих стратегій.

При оцінці ефективності маркетингової стратегії варто аналізувати такі компоненти:

1. Цілі та місію агента ринку. Будь-яка планована стратегія має відповідати місії та цілям компанії, а також узгоджуватися з її інвестиційними цілями, відповідати потенціалу підприємства, а також повинна брати участь у формуванні лояльності споживача.

2. Ступінь соціально-економічного ризику. Ризик у даному випадку полягає в імовірності одержання менших доходів і в розмірах можливих витрат. Оцінка ступеня ризику є питанням, яке досить глибоко розроблено в науці, але ніколи не можна зробити точну оцінку, оскільки взаємозв'язок між стратегією та результатом ніколи не буває абсолютно ясным, особливо це стосується довгострокових результатів, на які впливає невизначеність дій конкурентів з їх постійно мінливими бажаннями та переконаннями.

3. Баланс портфеля. Існує необхідність збалансувати портфель товарів підприємства таким чином, щоб усі пропозиції фірми не зводилися до стагнуючих ринків.

4. Інвестиції. Потрібно оцінити необхідні інвестиції. Існують первинні витрати, зв'язані з входженням на ринок, і витрати, зв'язані зі збереженням частки ринку. Найпроблематичнішою є наявність достатньої кількості засобів. Якщо стратегія є бажаною, то повинна бути досягнута стратегічна відповідність між стратегією та економічною поведінкою на ринку, між стратегією та внутрішніми інституційними можливостями і ресурсами.

Таким чином, ефективність проведення маркетингових стратегій неможливо оцінити одним узагальнюючим показником, оскільки при оцінюванні варто враховувати специфіку кожного рівня. В сучасній науковій літературі, як вітчизняній, так і іноземній немає загальноприйнятої методики стосовно проведення оцінки маркетингових стратегій. запропонував удосконалення алгоритму оцінки ефективності маркетингових стратегій, який складається з взаємопов'язаних етапів: збір інформації та її моніторинг, визначення маркетингових стратегій, оцінка ефективності портфелю маркетингових стратегій, структурний аналіз сильних і слабких сторін використання маркетингових стратегій, виявлення резервів маркетингових стратегій (рис. 1.6).

Для кращого оцінювання маркетингової стратегії доцільно також буде використовувати факторну модель валового прибутку підприємства. Необхідно порівнювати ще й показники результативності та ефективності маркетингової діяльності по підприємству в цілому та по окремим об'єктам структури системи збуту (регіонам, клієнтам, каналам збуту). Таким чином можна буде дати оцінку не тільки маркетингової стратегії, але й загальній системі маркетингової діяльності підприємства та знайти шляхи покращення показників по неефективним об'єктам структури збуту.



Рисунок 1.6 – Алгоритм оцінки ефективності маркетингових стратегій підприємства в умовах ринку

Джерело: [52-54].

Як показав аналіз наукових праць, наведений вище, досі немає ще єдиної методики оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства. Тому досить актуальним є розроблення методичних основ комплексного оцінювання ефективності маркетингової стратегії. Враховуючи той факт, що суб'єктом дослідження в магістерській кваліфікаційній роботі є підприємство, яке функціонує в галузі пивоваріння, то розробимо алгоритм оцінювання ефективності маркетингової стратегії саме для підприємств галузі пивоваріння.

На нашу думку оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємств галузі пивоваріння повинно складатися з двох блоків. Перший блок повинен містити визначення та опис маркетингової стратегії, а другий блок – розрахунок економічних показників. Однак, перед тим як розпочати оцінювання кожного з блоків, необхідно провести збір інформації та її моніторинг.

Давайте розглянемо детальніше перший блок оцінювання маркетингової стратегії. Перш за все необхідно проаналізувати існуючий стан маркетингової діяльності на підприємстві. На нашу думку, даний процес включає наступні етапи:

1. Визначення місії підприємства.

2. Інституційний опис:

- основних ринків збуту (дистриб'юторська система, вид продажу, наявність експорту за кордон);
- цільової аудиторії (соціальні, вікові, економічні та ін. характеристики);
- основних постачальників сировини та матеріалів;
- конкурентів.

1. Опис філософії бізнесу (базові переконання, цінності та пріоритетні прагнення, які панують на підприємстві; стиль поведінки власників і управлінського персоналу)

2. Побудову структури департаменту маркетингу.

3. Опис організаційних структур управління маркетингом на підприємстві.

Наступний етап передбачає визначення маркетингової стратегії. В рамках даного процесу здійснюється визначення цілей підприємства в межах існуючої стратегії. Для цього необхідно побудувати дерево цілей, а також окреслити механізм їх досягнення.

Оскільки маркетингова стратегія завжди підтримується рекламною кампанією, тому наступний етап оцінювання передбачатиме опис рекламної кампанії (основні напрямки, використовуваний образ) та філософії рекламної стратегії.

Розглянемо другий блок оцінювання ефективності маркетингової стратегії. Таке оцінювання доцільно буде базувати на розрахунку динаміки показників, що

характеризують прибутковість комерційної діяльності підприємства та його конкурентоздатність. Для цього необхідно обрахувати наступні показники:

1) Коефіцієнт прибутковості (інше найменування цього показника – коефіцієнт “прибуток/продаж” (profit margin), норма чистого прибутку) [52-55]. Він показує, який чистий прибуток з однієї гривні продажу отримало підприємство. Розраховується за формулою:

$$K_p = \frac{ЧП}{ЧД(В)Р}, \quad (1.6)$$

де ЧП – чистий прибуток

ЧД(В)Р – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)

Даний показник показує скільки копійок прибутку від кожної гривні продажу залишається після вирахування з отриманого доходу коп. прибутку від кожної гривні продажу.

2) Ринкову частку підприємства (за формулою 1.4)

3) Відносну ринкову частку підприємства (за формулою 1.5)

4) Коефіцієнт зміни обсягу продажів (КЗОП) [20]. Цей показник відображає зростання або зниження конкурентоспроможності підприємства за рахунок зміни обсягу продажів:

$$K_{ЗОП} = \frac{ОПКЗП}{ОППОП}, \quad (1.7)$$

де ОПКЗП – обсяг продажів на кінець звітного періоду

ОППОП – обсяг продажів на початок звітного періоду

5) Коефіцієнт рівня цін (КРЦ) [20] – відображає зростання або зниження конкурентоспроможності підприємства за рахунок зміни ціни на продукт:

$$K_{РЦ} = \frac{Ц_{\max} + Ц_{\min}}{2 * Ц_{ВП}}, \quad (1.8)$$

де $C_{\max}$ – максимальна ціна товару на ринку

$C_{\min}$ – мінімальна ціна товару на ринку

$C_{ВП}$ – ціна товару, встановлена підприємством

6) Рентабельність маркетингових витрат ($R_{МВ}$) [53-55] – співвідношення суми прибутку від реалізації продукції і загального обсягу витрат на маркетинг та ілюструє ефективність реалізованих підприємством маркетингових заходів.

$$R_{МВ} = \frac{ЧД(В)Р}{Вт}, \quad (1.9)$$

де $ЧД(В)Р$ – чистий дохід виручка від реалізації

$Вт$ – витрати на маркетинг

Слід відзначити, що завершальним етапом може бути визначення ефективності вибраної стратегії за допомогою моделі Спрінгейта [43-47], що дає змогу визначити ефективність стратегії з урахуванням існуючих умов ризику.

$$Z = 1,03 X_1 + 3,07 X_2 + 0,66 X_3 + 0,4 X_4 \quad (1.10)$$

де X_1 – робочий капітал / загальна вартість активів;

X_2 – прибуток до сплати податків та процентів / загальна вартість активів;

X_3 – прибуток до сплати податків та процентів / короткострокова заборгованість;

X_4 – обсяг продажу / загальна вартість активів.

У моделі Спрінгейта, якщо $Z < 0,862$, то стратегія зазнає «краху».

Проведення вище запропонованого алгоритму оцінювання ефективності маркетингової стратегії в умовах ринку дозволить здійснювати гнучке реагування на зміни в сфері товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики, вживати своєчасних заходів щодо коригування стратегії, розробляти дієві управлінські

рішення щодо стратегічного маркетингового планування, що в свою чергу буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств [53-55].

Отже, у сучасних умовах маркетингова стратегія підприємств набуває комплексного характеру, охоплюючи всі напрями його діяльності, і розраховується на довгостроковий період. Поняття «маркетингова стратегія» ще не отримало чіткого визначення ні у вітчизняній, ні в зарубіжній науковій літературі, якого дотримувалося б більше одного із дослідників-маркетологів. Узагальнюючи проаналізований досвід, можна сформулювати уточнене визначення маркетингової стратегії: маркетингова стратегія – це довгострокова програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках для досягнення стратегічних маркетингових цілей, яка визначає принципові рішення щодо створення стійких конкурентних переваг.

Отож, розробка маркетингової стратегії є досить трудомістким процесом, що вимагає суттєвих витрат часу, вміння адекватно аналізувати ситуацію, яка склалася та креативно мислити. Цей процес починається з аналізу інституційного зовнішнього та внутрішнього середовища і водночас закінчується аналізом ефективності прийнятих управлінських рішень. Необхідність оцінювання ефективності маркетингової стратегії є досить актуальним питанням для всіх підприємств, оскільки воно пов'язане з такими найважливішими практичними та науковими завданнями, як підвищення ефективності функціонування підприємств, забезпечення їхньої конкурентоспроможності, обґрунтування ефективності маркетингової стратегії.

З'ясовано, що під час формування маркетингової стратегії варто: провести адаптацію системи управління та організаційну структуру підприємства під маркетингову стратегію; ідентифікувати показники моніторингу реалізації стратегії та систем їх контролю, що забезпечують ефективну координацію дій між учасниками ринкових відносин; скоригувати розподіл ресурсів з метою максимізації вартості; проводити систематичний моніторинг та/або корекцію стратегії відповідно до збалансованої системи показників та планів підприємства.

Очевидно і те, що адекватний вибір маркетингової стратегії має відбуватися відповідно до основної концепції розвитку підприємства, а також мають враховуватися основні цілі агента ринку. Таким чином, вибір результативної стратегії має відбуватися на основі оцінки таких даних: аналізу зовнішнього та внутрішнього інституційного середовища підприємства, аналізу конкурентного становища підприємства, перспектив розвитку та врахуванням технологій та ресурсів, які наявні на підприємстві.

2 ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод»

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є провідним підприємством галузі перероблення сільськогосподарської продукції і спеціалізується на виробництві твердих та м'яких сирів й кисломолочної продукції. ТОВ «Пирятинський сирзавод» зареєстровано за адресою: 37000, Полтавська обл., Пирятинський район, місто Пирятин, вулиця Сумська, 1 [56].

Торгова марка «Пирятин» входить до групи кампаній «Молочний альянс» і є лідером у галузі виробництва сирів на Україні. Підприємство сертифіковане за міжнародними стандартами ISO 9001:2008 – система менеджменту якості, та ISO 22000:2005 – система менеджменту безпечності харчових продуктів. Крім молочних продуктів підприємство виробляє олію.

Основними видами продукції та послуг, від реалізації яких товариство отримало в 2023 році значний дохід, є:

- виробництво сиру;
- виробництво сиру плавленого;
- виробництво сирних продуктів твердих та плавлених;
- виробництво сухих молочних продуктів;
- оптова торгівля.

Кількість та вартість виробленої продукції та наданих послуг в 2023 році, за рахунок реалізації яких отримано більше 10% доходу в наступному переліку:

- сир твердий – 4 360,3т. на суму 770 853,3 тис. грн.;
- сир плавлений – 1 751,8т. на суму 215 157,4 тис. грн.;
- сирні продукти тверді – 2 094,9 т. на суму 225 785,6 тис. грн.;
- вершки – 2 008 т. на суму 139 462,1 тис.грн.;

- оптова та роздрібна торгівля, реалізація інших молочних та немолочних продуктів, молочної сировини, послуг – на суму 204 789,1 тис. грн.

Загальну суму експорту за 2023 рік становить 350 132,9 тис. грн. , що складає 20,4 % частки в загальному обсязі продажів.

Основні ринки збуту у 2023 році : в Україні переважно національні мережі, експорт: найбільше до Республіки Казахстан та до Республіки Молдова.

Основними джерелами отримання сировини у 2023 році є господарства. Частка сировини придбаних у промислових виробників становить 77,4 %. Зазначається що ціна сировина від таких постачальників, у 2023 році у порівнянні з 2022 роком зросла у відносному показнику на 16,1%

Політика управління ризиками товариства реалізується через механізми класифікації та оцінки ризиків, встановлення допустимих рівнів ризиків, розробки засобів їх обмеження, уникнення та передачі. Основним ринковим ризиком для товариства є коливання цін на енергоносії, сировину та інші матеріали, які використовуються для виробництва продукції внаслідок дії різноманітних факторів. Адміністрацією вибраний такий рівень управління ризиком, за якого забезпечується максимально широкий діапазон охоплення їх можливих виникнень, їх розумне обгрунтоване прийняття рішень і зведення ступеня їхнього впливу на нього до мінімально можливих меж.

Розповсюдження коронавірусної інфекції COVID-19, що призвело до загальних негативних економічних наслідків не мало суттєвого впливу на процес та результати роботи товариства, а саме: умови контрактів не змінювались; умови договорів не порушувались; умови праці працівників не змінювались, скорочення робочого часу не здійснювалося; знецінення активів, включаючи запаси, не відбувалося. Товариство продовжує стежити за ситуацією та вживає запобіжних заходів відповідно до рекомендацій Всесвітньої організації охорони здоров'я, загальнодержавних та місцевих органів влади. В умовах вторгнення Російської Федерації на територію України товариство продовжує працювати, виплачувати заробітну плату працівникам та своєчасно виконує свої обов'язки зі сплати податків

та інші зобов'язання. Тимчасово працівники виконували свої функціональні обов'язки віддалено.

В 2023 році молочна галузь України, як і інші галузі української економіки, продовжувала зазнавати труднощі від політичної нестабільності та падіння економіки. Перспективи галузі багато в чому залежатимуть від того, наскільки реально сьогодні можна вибудувати партнерські відносини між усіма учасниками ринку, що дозволить через механізм еквівалентного ціноутворення створити необхідні економічні умови для збільшення поголів'я молочних корів за рахунок власного відтворення стада та закупівлі племінних телиць, нетелей та корів, а також зростання обсягів виробництва молока завдяки збільшенню продуктивності дійного стада. Неузгоджена цінова політика основних учасників на ринку, яка суттєво знижує прибутковість та мотивацію до розвитку молочного скотарства, повільне формування системи збуту продукції і недостатня кількість обслуговуючих кооперативів, а також складна демографічна ситуація у сільській місцевості, де середній вік мешканців вже давно сягнув позначку понад 55 років при відсутності будь-яких перспектив вирішення проблеми відсутності нових робочих місць для молоді негативно впливає на розвиток молочно переробної галузі.

Подальший економічний розвиток України значною мірою залежить від ефективності економічних, фінансових та монетарних заходів, які вживаються Урядом, а також від змін у податковій, юридичній, регулятивній та політичній сферах. Керівництво не може передбачити всі тенденції, які можуть впливати на молочну галузь, а також те, який вплив (за наявності такого) вони можуть мати на майбутній фінансовий стан товариства. Керівництво впевнене, що воно вживає всіх необхідних заходів для забезпечення стабільної діяльності та розвитку товариства. В умовах вторгнення Російської Федерації на територію України товариство продовжує працювати, виплачувати заробітну плату працівникам та своєчасно виконує свої обов'язки зі сплати податків та інші зобов'язання.

В той же час наявні обставини, які можуть мати негативний вплив на фінансове становище товариства, а саме:

- активи товариства схильні до ризику пошкодження внаслідок ракетних та артилерійських ударів, які регулярно наносяться російськими збройними формуваннями по території України;

- одне з підприємств, яке входить в Групу Компаній «Молочний Альянс», знаходиться на території проведення бойових дій, що збільшує ризик пошкодження або втрати контролю над активами.

Враховуючи фактор військових дій в Україні, є неможливим врахувати всі негативні обставини, які можуть виникнути в зв'язку з цим.

Стратегією діяльності на подальший рік є зростання експорту молочних продуктів та розширення національного ринку. На внутрішньому ринку, збільшення обсягів планується завдяки розширенню асортименту сирів плавлених, розширенню асортименту сирів твердих з фіксованою вагою, що, звичайно, є рухом в напрямку більшої зручності для споживача.

Підприємством проводиться сукупність науково-технічних, технологічних і організаційних змін. Важливо, що впроваджений об'єкт змін має приносити прибуток, а також те, що нові науково-технічні, технологічні і організаційні зміни необхідні для ліквідації технологічного відставання, успішного просування продукції на ринках, підтримки конкурентоздатності.

Підприємство продовжує випуск плавлених сирів з оновленим смаком, має стабільний асортимент і нарощує обсяги виробництва таких плавлених сирів, у фользі ТМ «Пирятин». Це є можливим завдяки досконалим рецептурам, спрямованим на досконалий смак. Так, одним із необхідних в сучасних умовах способом розширення свого бізнесу є реклама.

В умовах сьогодення можливості реклами є обмеженими, тому здивувати споживача стає все важче. Це означає, що підприємствам просто необхідно виділятися та запам'ятовуватись, що вимагає використання інноваційних технологій у сфері просування продукції.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» несе великі витрати на просування власної продукції – на донесення інформації до споживача про якість продукції, про її

корисність. Слід відзначити, що сучасна, якісна реклама є рекламою високого рівня ефективності.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є одним із лідерів ринку молока України. На кінець 2022 року частка товариства на молочному ринку України складала близько 5 %.

Основні конкуренти ТОВ «Пирятинський сирзавод» – «Терра Фуд» («Тульчинка», «Ферма» та ін.), «Вімм-Білл-Данн Україна» («Слов'яночка» та ін.), «Формула» («Волошкове поле» та ін.), «Люстдорф» («На здоров'я», «Селянське» та ін.), «Лакталіс Україна» («Президент» та ін.), «Данон Україна» («Простоквашино» та ін.).

Велику роль у ефективній діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» відіграє організаційна структура управління. Організаційна структура апарату управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлена на рис. 2.1.

Очолює ТОВ «Пирятинський сирзавод» директор, якому підпорядковуються функціональні керівники. Директор несе особисту відповідальність за діяльність підприємства, реалізацію політики і рішень, які приймаються керівництвом. За кожним функціональним керівником закріплюються конкретні керівні функції. Функціональні керівники узгоджують прийняття рішень з відповідними працівниками, проводять оперативну роботу, коригують рішення і підпорядковуються голові правління. Головний інженер керує технічною підготовкою виробничо-господарської діяльності, науково-дослідною діяльністю.

Він відповідальний за організацію і проведення контролю за роботою технологічного обладнання, несе особисту відповідальність за технічний стан обладнання і проведення планово-попереджувальних робіт.

Начальник планово-економічного відділу визначає, контролює та координує діяльність пов'язану із збутом, плануванням та маркетингом. Згадані функції закріплені, відповідно, за економістом по збут, економістом по плануванню та керівником служби маркетингу.

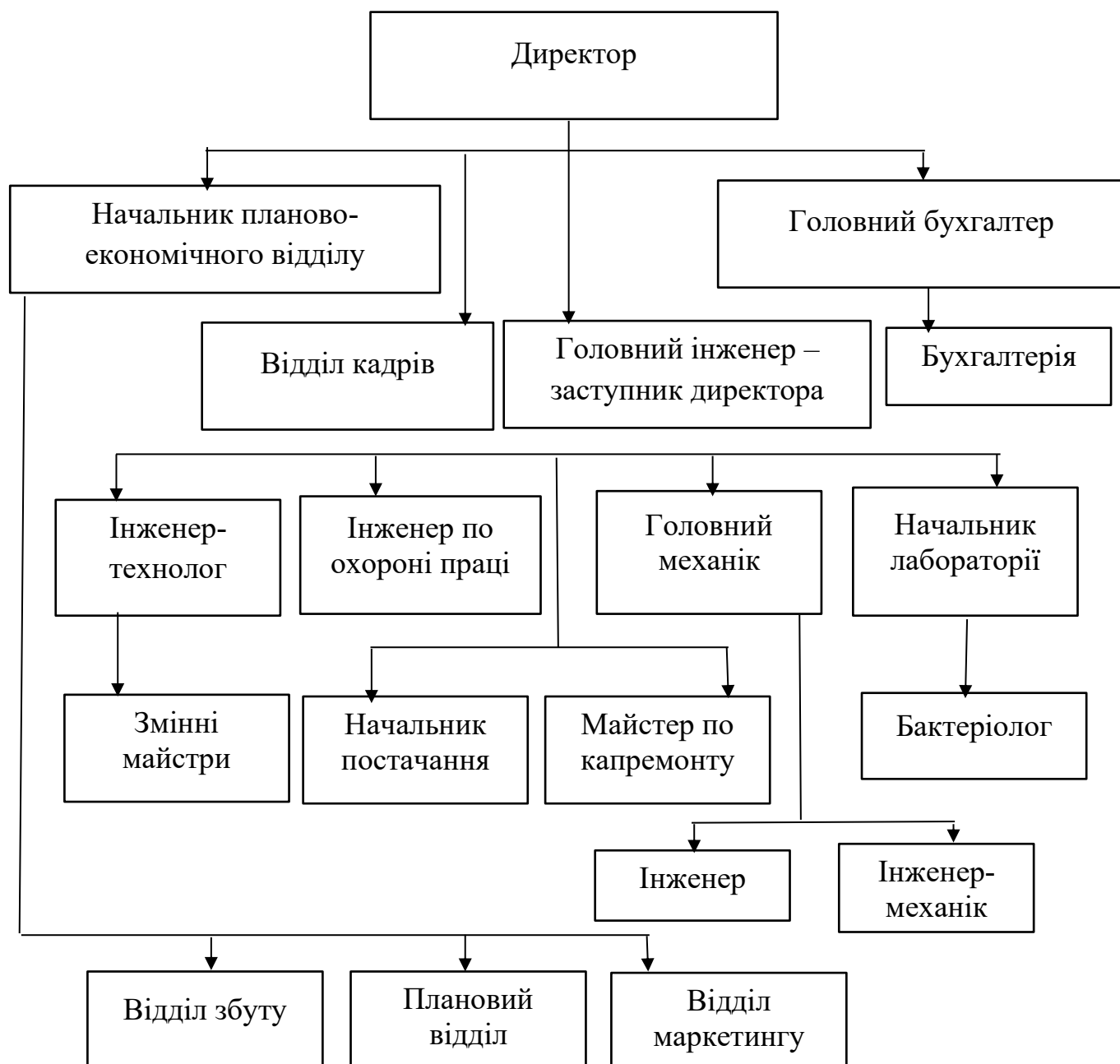


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління підприємством
ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Керівник відділу кадрів керує процесами найму і звільнення працівників, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Головному бухгалтерові підпорядковані функції бухгалтерського обліку, статистичної звітності, економічного аналізу стану підприємства.

Начальник виробничої лабораторії здійснює постійний своєчасний лабораторний контроль відповідності якості сировини, матеріалів і готової продукції встановленим стандартам і технічним умовам з реєстрацією в журналах контролю на всіх рівнях. Він особисто контролює продукцію, яка йде на експорт і оформляє відповідну документацію. Отже організаційна структура управління має велике значення для ефективної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод». І тому головне завдання: сформувати її найбільш раціонально. На процес формування структури управління діє велика кількість факторів. Однак найперше слід виділити три: розмір підприємства, форму виробничо-господарської діяльності, вид діяльності.

Проведемо дослідження розвитку підприємства в розрізі SWOT-аналізу, що відображено в табл. 2.2.

З проведеного аналізу слідує, що підприємству ТОВ «Пирятинський сирзавод» притаманні сильні сторони і потенційні можливості в розробці маркетингових стратегій, що, в перспективі, здатні нейтралізувати слабкі сторони та зовнішні загрози. Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів зовнішнього середовища, що впливають на розвиток підприємства проведено за допомогою PEST-аналізу, результати якого наведено у таблиці 2.3.

На підставі результатів PEST-аналізу, у якості основних факторів макросередовища, які формують можливості і загрози для компанії у прогнозованому періоді можна виділити наступні:

- зміни в законодавстві, які потенційно дозволять підприємству скористатися сприятливими можливостями для завоювання ніш на ринку та розширення сфери діяльності;
- воєнний стан в Україні, що є загрозою для безпеки і існування підприємства;
- розвиток та вдосконалення технологій на підприємстві, що потенційно здатне забезпечити зростання ефективності виробництва;
- зміни у базових цінностях та посилення тенденцій до здорового способу життя, що здатні позитивно вплинути на розвиток ринку молочної продукції;

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
1. Великий досвід роботи на зарубіжних ринках. 2. Залучення до розвитку іноземних інвестицій. 3. Наявність інноваційних технологій та можливість їх використання. 4. Лояльність з боку споживачів, через представлення товару, що виготовлений на основі натуральної сировини. 5. Швидке освоєння і розробка нових товарів. 6. Широкий асортимент продукції. 7. Значні виробничі потужності. 8. Висока освоєність українського ринку, наявність оптових покупців в різних областях. 9. Використання для виробництва вітчизняної сировини. 10. Конкурентоспроможна продукція. 11. Визнання продукції підприємства суспільством (велика кількість нагород). 12. Значний досвід роботи. 13. Досвідчене і висококваліфіковане керівництво та інженерно-технічні працівники. 14. Сертифікація за міжнародними стандартами управління та контролю якості ISO 9000 та HACCP.	1. Прийняття ряду законів, які стимулюють розвиток галузі. 2. Високий розвиток світового НТП. 3. Розширення збутової мережі за рахунок розширення географії закордонних ринків. 4. Удосконалення збутової мережі за рахунок збільшення частки на існуючих закордонних ринках. 5. Розширення виробничої лінії і за рахунок цього збільшення асортименту продукції. 6. Задіяння не до кінця використовуваних потужностей для збільшення обсягу виробництва без додаткових витрат на покупку нового обладнання. 7. Поява нових технологій для більш економічного виробництва продукції заводу. 8. Розширення збутової мережі за рахунок збільшення присутності на вітчизняному ринку. 9. Підвищення кваліфікації кадрів.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
1. Не до кінця використовуються виробничі потужності. 2. Використання на заводах дорогого іноземного обладнання, яке потребує значних витрат. 3. Велика кількість конкурентів, які виготовляють аналогічну або схожу продукцію. 4. Недостатня рекламна підтримка. 5. Простеження у діяльності заводу певної сезонної залежності.	1. Воєнний стан в Україні. 2. Корупція, зокрема у зовнішньоекономічній діяльності та при співпраці з постачальниками і посередниками. 3. Поява нових конкурентів, як вітчизняних, так і закордонних. 4. Активізація дій існуючих конкурентів, в плані маркетингу, випуску нової або модернізованої продукції. 5. Високі ціни на енергію, газ, бензин, які мають тенденцію до зростання. 6. Нестабільність економічної системи; 7. Наявність сильної конкуренції, боротьба за клієнтів. 8. Високі відсотки кредитів; 9. Податкове навантаження. 10. Зміни валютного курсу. 11. Світова економічна криза. 12. Великий вплив чинного законодавства та органів державної влади на розвиток галузі. 13. Занепад молочної галузі, спричинений економічною кризою.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Політичні аспекти (Р)	Економічні аспекти (Е)
- Воєнний стан в Україні. - Зміни законодавства щодо молокопереробної галузі. - Зміна податкового законодавства. - Державне регулювання конкуренції у молокопереробній галузі.	- Економічна ситуація в Україні. - Підвищення рівня інфляції. - Динаміка курсу національної валюти. - Зміна податкової політики. - Зміна рівнів доходів населення. - Зміни у витратах підприємств через зміни комунальних тарифів, зокрема зміну витрат на водопостачання, транспортування та упаковку молочної продукції тощо.
Соціальні аспекти (S)	Технологічні аспекти (Т)
- Зміни у базових суспільних цінностях. - Зміна стилю життя. - Стан довкілля в країні. - Тренд на споживання рослинного молока. - Демографічні зміни (у тому числі структури населення, темпів його зростання).	- Поява нових технологій. - Зміни у рівні механізації виробництва. - Швидкість зміни й адаптації нових технологій у виробництві. - Виробництво нових молочних продуктів на базі інновацій.

- демографічні зміни, зокрема зростання чисельності населення, є гарною можливістю для залучення більшої кількості споживачів до продукції підприємства і збільшення частки його прибутку;

- стан довкілля в країні, який в довготривалій перспективі може стати загрозою для виробництва молочної продукції. Рівень екологічної безпеки в державі залишається незадовільним, на це впливає насиченість території промисловими та іншими екологічно небезпечними об'єктами.

2.2 Аналізування фінансово-економічної діяльності підприємства

Для аналізування фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» проведемо оцінювання загальних абсолютних та

відносних показників за 2020-2023 рр. на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 2.4) [56].

Таблиця 2.4 – Показники, які характеризують фінансовий стан підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показники	Роки				Відхилення значень показників 2023 року порівняно із 2020 роком	
	2020	2021	2022	2023	Абс., тис. грн.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7
Загальна вартість майна підприємства, тис. грн.	491059	566120,5	671807,5	718816	227757	46,38
Необоротні активи, тис. грн.	104952	103243	105585	101947	-3005	-2,86
Оборотні активи, тис. грн.	386107	462877,5	566222,5	616869	230762	59,77
Власний капітал, тис. грн.	103467,5	100494	135271,5	172332	68864,5	66,56
Залучений капітал, тис. грн.	387591,5	465626,5	536536	546484	158892,5	40,99
Чистий дохід від реалізації продукції тис. грн.	1 371 020	1 404 740	1 753 605	1 718 306	347286	25,33
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1 242 015	1 340 406	1 526 469	1 600 742	358727	28,88
Валовий прибуток, тис. грн.	129 005	64 334	227 136	117 564	-11441	-8,87
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	64 229	-13 414	160 257	21 576	-42653	-66,41
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	37 602	-42 257	122 423	-38 588	-76190	-202,62
Чистий прибуток, тис. грн.	37 602	-42 257	113 548	-38 588	-76190	-202,62
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,655	0,680	0,711	0,755	0,1	15,27
Коефіцієнт покриття	2,339	1,253	1,442	1,694	-0,645	-27,58

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,543	0,704	0,842	1,084	-0,459	-29,75
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,335	0,176	0,196	0,323	-0,012	-3,58
Коефіцієнт фінансової автономії	0,211	0,178	0,201	0,239	0,028	13,27
Коефіцієнт фінансової залежності	4,739	5,618	4,975	4,184	-0,555	-11,71
Коефіцієнт рентабельності активів	0,077	-0,075	0,169	-0,054	-0,131	-170,13
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,363	-0,420	0,839	-0,224	-0,139	-38,29
Коефіцієнт рентабельності продаж	0,094	0,046	0,129	0,068	-0,026	-27,66
Коефіцієнт рентабельності витрат	0,104	0,048	0,149	0,073	-0,031	-29,81
Коефіцієнт оборотності активів, об.	2,792	2,481	2,610	2,390	-0,402	-14,39
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об.	13,251	13,978	12,964	9,971	-3,28	-24,75

Розраховані показники свідчать про наступне. Загальна вартість майна у 2023 році становила 718816 тис. грн., а у 2020 році 491059 тис. грн., що на 46,38 % більше, що свідчить про позитивну тенденцію до збільшення. Величина необоротних активів на 2023 рік становила 101947 тис. грн., тобто на 2,86% менше порівняно із 2020 роком та оборотні активи 616869 тис. грн., що на 59,77% збільшились порівняно із 2020 роком.

Відносно фінансових результатів діяльності підприємства, то доцільно відзначити тенденцію до їх збільшення протягом 2020-2022 років, хоча в 2021 році спостерігалась негативна тенденція і підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод» отримало в 2021 році збиток. Так, чистий прибуток у 2022 році збільшився на 75946

тис. грн., що зумовлено насамперед збільшенням чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг. Проте в 2023 році підприємство знову отримало збиток в сумі 38 588 тис. грн., що є вкрай негативним.

Оцінювання фінансової стійкості показує, що фінансовий стан підприємства є недостатньо стійким та стабільним. Адже коефіцієнт автономії в 2023 році склав 0,239, тобто власний капітал складає лише 23,9 % від загального капіталу. Відтак, 76,1% складає залучений капітал – це характеризує значну залежність від зовнішніх кредиторів та інвесторів.

Коефіцієнт загальної ліквідності в 2023 році становить 1,694, в 2020 році – 2,339. Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. З позиції кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є прийнятним. Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2020 році становить 1,543; в 2023 році 1,084. Коефіцієнт швидкої ліквідності – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Значення коефіцієнта вважається достатнім, оскільки воно перевищує 0,6.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2023 році становить 0,323. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2:0,3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. За цим показником не можна відразу робити негативні висновки про можливості підприємства негайно погасити свої борги, тому що малоімовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно

пред'явили б йому свої вимоги. Позитивним є збільшення цього показника протягом 2022-2023 років. Відтак, платоспроможність підприємств протягом 2020-2022 років погіршувалась, але відмічається позитивна тенденція протягом 2022-2023 років.

В 2023 році коефіцієнт оборотності активів склав 2,390, що на 2,390 обороти менше показника за 2020 рік. Коефіцієнт оборотності власного капіталу в 2023 році склав 9,971, і протягом 2020-2023 років зменшився на 3,28 обороти. Отже, показники ділової активності за 2020-2023 роки погіршились, про це свідчить уповільнення оборотності капіталу.

Проведемо факторний аналіз зміни чистого прибутку підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод», як одного з основних показників ефективного розвитку підприємства. Для цього проаналізуємо вплив зміни чистого доходу, активів, чистого прибутку, власного капіталу, оборотності активів, мультиплікатора капіталу та чистої рентабельності на зміну прибутку. Вихідні дані наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Вихідні дані для здійснення факторного аналізу зміни чистого прибутку підприємства

Показники	Значення		Абсолютне відхилення
	2020 рік	2023 рік	
1. Чистий дохід, тис. грн.	1 371 020	1 718 306	347 286
2. Активи, тис. грн.	491059	718 816	227 757
3. Чистий прибуток, тис. грн.	37 602	-38 588	-76 190
4. Власний капітал, тис. грн.	103467,5	172 332	68 864,5
5. Оборотність активів (п.1 / п.2)	2,792	2,390	-0,402
6. Мультиплікатор капіталу (п.2 / п. 4)	4,746	4,171	-0,575
7. Чиста рентабельність (п. 3 / п. 1)	0,027	-0,022	-0,049

$$\Delta \text{ЧП}^{\text{ВК}} = \Delta \text{ВК} \cdot K_{\text{об}}^{\text{ПП}} \cdot M_{\text{к}}^{\text{ПП}} \cdot P_{\text{чис}}^{\text{ПП}} \quad (2.1)$$

$$\Delta\text{ЧП}^{\text{БК}} = 68\,864,5 \cdot 2,792 \cdot 4,746 \cdot 0,027 = 24\,637,82 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta\text{ЧП}^{\text{Коб}} = 172\,332 \cdot (-0,402) \cdot 4,746 \cdot 0,027 = -8\,877,35 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta\text{ЧП}^{\text{Мк}} = 172\,332 \cdot 2,390 \cdot (-0,575) \cdot 0,027 = -6\,394,34 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta\text{ЧП}^{\text{Рчис}} = 172\,332 \cdot 2,390 \cdot 4,171 \cdot (-0,049) = -84\,178,29 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta\text{ЧП} = \Delta\text{ЧП}^{\text{БК}} + \Delta\text{ЧП}^{\text{Коб}} + \Delta\text{ЧП}^{\text{Мк}} + \Delta\text{ЧП}^{\text{Рчис}} = 24\,637,82 - 8\,877,35 - 6\,394,34 - 84\,178,29 = -76\,190 \text{ тис. грн.}$$

Згідно проведених розрахунків чистий прибуток підприємства за досліджуваний період зменшився на 76 190 тис. грн. і в 2023 році підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод» отримало збиток в сумі -38 588 тис. грн. Відтак, така негативна зміна відбулася за рахунок: зменшення коефіцієнту оборотності активів – чистий прибуток зменшився на 8 877,35 тис. грн; зменшення мультиплікатора власного капіталу – чистий прибуток зменшився на 6 394,34 тис. грн. та зменшення чистої рентабельності обумовило зменшення чистого прибутку на 84 178,29 тис. грн.

Отже, загалом ТОВ «Пирятинський сирзавод» можна вважати конкурентоспроможним підприємством, оскільки: ТОВ «Пирятинський сирзавод» входить до першого ешелону найпотужніших гравців молочного ринку України. Продукція підприємства на основі незалежних досліджень, проведених Всеукраїнським центром досліджень, відзначена знаком якості «Вища проба»; механізм маркетингової діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» полягає у створенні попиту та одержанні прибутку шляхом максимального задоволення потреб споживачів. Працівники служби маркетингу докладають максимум зусиль у сфері збуту і стимулювання, а саме підприємство є структуроутворюючим елементом економіки нашої держави.

2.3 Оцінювання маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод» та її ефективності

Розглянемо чинники функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Місією підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» є прагнення задовольняти потреби населення України у якісному молочній продукції.

Основні ринки збуту, цільова аудиторія, основні постачальники та конкуренти.

Основними посередниками реалізації продукції досліджуваного підприємства є заклади роздрібної торгівлі в усіх містах України, зокрема мережі супермаркетів «ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Сільпо», ТОВ «Фора», ТОВ «Ашан». ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовує традиційну систему розподілу. ТОВ «Пирятинський сирзавод» здійснює збут шляхом безпосереднього продажу товарів покупцям, дрібнооптовим або оптовим посередникам. Цільовою аудиторією є кінцевий споживач та оптові фірми. ТОВ «Пирятинський сирзавод» у своїй діяльності використовує канали «нульового», «першого» та «другого» рівня збуту.

Основні ринки збуту у 2023 році: в Україні переважно національні мережі, експорт: найбільше до Республіки Казахстан та до Республіки Молдова.

Основними джерелами отримання сировини у 2023 році є господарства. Частка сировини придбаних у промислових виробників становить 77,4 %. Зазначається що ціна сировина від таких постачальників, у 2023 році у порівнянні з 2022 роком зросла у відносному показнику на 16,1%

Філософія бізнесу ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Філософія бізнесу: Базові переконання підприємства засновані на загальноприйнятих принципах успішного економічного існування, одним з яких виступає корпоративна соціальна відповідальність.

Соціальна активність підприємства базується на стратегії відкритості та охоплює вісім напрямків: навколишнє середовище, відповідальне споживання, турбота про суспільство, маркетингові комунікації, трудові права і права людини, охорона здоров'я і техніка безпеки, бізнес-етика, управління постачанням.

Керівництво заводу постійно намагається залучати до підприємства висококваліфікованих працівників, які зможуть запровадити у виробництво нові досягнення науки і техніки. Кадрова програма ТОВ «Пирятинський сирзавод» полягає в матеріальному заохоченні працівників, тобто своєчасній виплаті заробітної плати, соціальних виплат та компенсацій працівникам та покращенні умов та ефективності праці.

Маркетинговою діяльністю на підприємстві займається відділ маркетингу, який складається з відділу досліджень і відділу реклами (див. рис.2.1).

Організація відділу маркетингу на підприємстві (рис. 2.2) враховує напрямки товарної політики та політики розподілу, а також розміри і характер діяльності підприємства, його виробничі потужності та інноваційний потенціал.

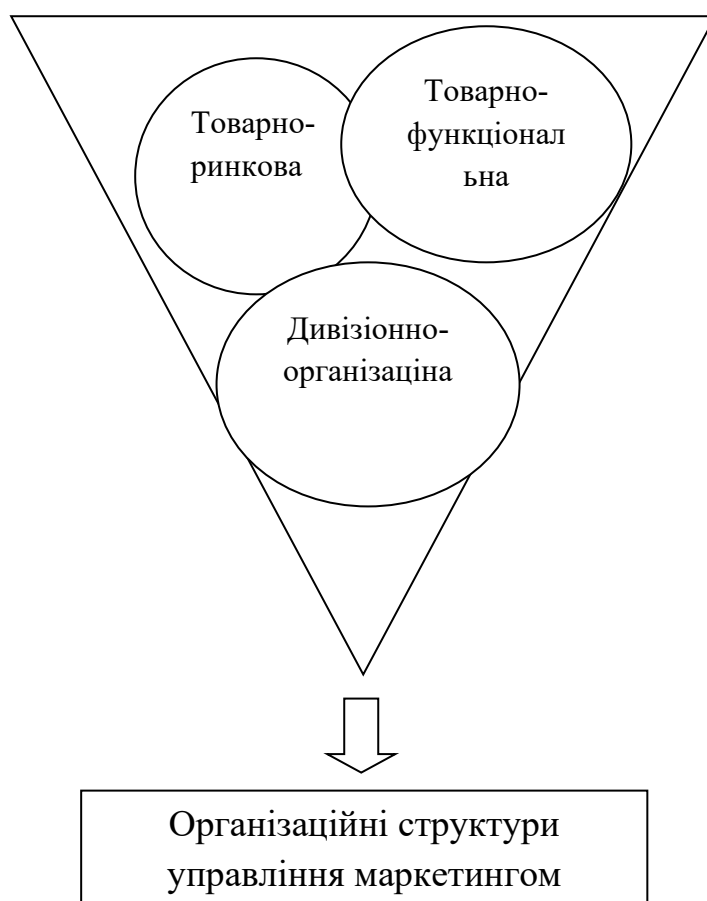


Рисунок 2.2 – Організаційні структури управління маркетингом, які застосовує ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Сильною стороною товарно-функціональної структури є можливість сконцентрувати свою увагу на відповідності виробленої продукції вимогам та очікуванням споживачів.

Товарно-ринкова структура дає змогу розробити комплексну програму виходу на ринок із охопленням різнорідних сегментів споживачів. При цьому фахівці департаменту маркетингу при реалізації такої структури володіють повними і вичерпними знаннями щодо товарів, які підприємство реалізовує.

Дивізіонно-організаційна структура є однією з основних структур управління маркетингом на ТОВ «Пирятинський сирзавод». Ця структура застосовується на двох рівнях управління. При цьому на першому рівні формулюються та приймаються стратегічні маркетингові рішення для компанії в цілому, а стратегічні господарські підрозділи другого рівня відповідають за розробку та впровадження маркетингових програм для конкретного товару, ринку чи споживчого сегменту в межах своєї діяльності, прав та обов'язків.

Маркетингова стратегія ТОВ «Пирятинський сирзавод» включає наступні цілі:

- вихід на перше місце по продажу продукції на внутрішньому ринку;
- збільшення загального обсягу продажу;
- збільшення частки ринку, що його обслуговує підприємство;
- приріст обсягів продажу;
- приріст частки ринку.

Дані цілі можуть бути реалізовані через задоволення потреб споживачів, зростання прибутку та задоволення потреб споживачів. Розглянемо механізм досягнення поставлених цілей підприємства. Для цього побудуємо дерево цілей для ТОВ «Пирятинський сирзавод» (рис. 2.3).

1. Задоволення потреб споживачів

1.1. Розширення асортименту продукції:

- вивчення потреб споживачів;
- розробка нових продуктів і технологій;
- придбання патентів і ліцензій;

- збалансування портфеля продукції.

1.2 Зниження собівартості продукції – досягається шляхом:

- збільшення масштабу виробництва;
- зменшення рівня виробничих і збутових витрат;
- раціональне використання ресурсів;
- підвищення рівня якості виробництва;
- збільшення рівня ефективності виробництва;
- упровадження нових методів виробництва і технологій.

1.3. Розроблення продукції з потрібними для споживачів різних цільових груп параметрами:

- визначення цільових ринків;
- визначення потреб споживачів на цих ринках;
- врахування матеріальних можливостей споживачів;
- вивчення і аналіз конкурентної продукції.

1.4 Удосконалення форм продажу:

- продаж через каталог або іншу літературу з продажу;
- продаж через виставки, ярмарки тощо;
- співпраця з новим торговими посередниками;
- відкриття нових каналів в дистрибуції

1.5 Проведення широкомасштабних PR- та рекламних компаній:

- розроблення плану PR- та рекламних компаній;
- визначення цілей та філософії рекламної компанії;
- підписання договорів з компаніями рекламних послуг;
- створення тимчасової групи в відділі маркетингу, відповідальної за проведення PR- та рекламних компаній.

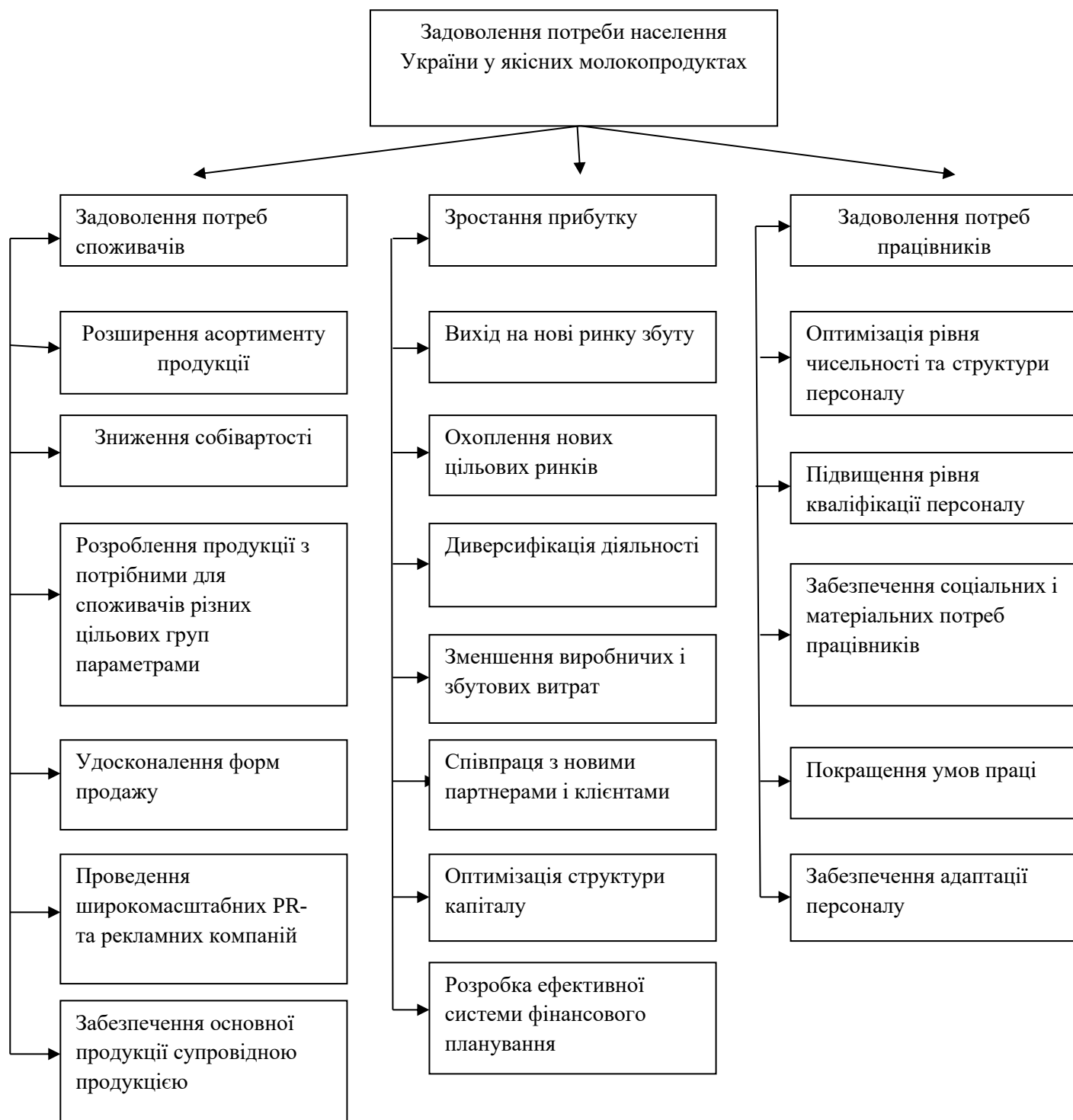


Рисунок 2.3 – «Дерево цілей» ТОВ «Пирятинський сирзавод»

1.6 Забезпечення основної продукції супровідною продукцією:

- аналіз потреб споживачів, на основі чого визначити асортимент супровідної продукції;
- підписання договорів спільного просування продукції з надійними компаніями;
- встановлення акцій на продукцію з супровідною продукцією.

2. Зростання прибутку

2.1 Вихід на нові ринку збуту:

- дослідження зовнішніх ринків, їх динаміки, тенденцій розвитку і пріоритетів та визначення доцільності виходу на них;
- визначення основних суб'єктів, що діють на цих ринках, особливостей їх поведінки і мотивації;
- визначення характеристики основних параметрів міжнародного маркетингового середовища;
- розробка стратегії виходу та діяльності на потенційному зарубіжному ринку;
- визначення проблем та специфіки зовнішньоекономічної діяльності на конкретних зовнішніх ринках.

2.2. Охоплення нових цільових ринків:

- виробництво нової продукції;
- створення конкретних конкурентних переваг;
- вивчення стратегії конкурентів;
- розробка стратегій по кожному конкретному цільовому ринку.

2.3 Диверсифікація діяльності:

- визначення перспективних видів діяльності;
- складання бізнес-планів по кожному конкретному виду діяльності та визначення найбільш економічно вигідного;
- пошук спонсорів або партнерів для пришвидшення реалізації диверсифікації.

2.4 Зменшення виробничих і збутових витрат:

- збільшення масштабу виробництва;
- раціональне використання ресурсів;
- підвищення рівня якості виробництва;
- упровадження нових методів виробництва;
- використання новітніх технологій;
- створення ефективної системи збуту продукції;
- перегляд основних положень контрактів з дистриб'юторами.

2.5 Співпраця з новими партнерами і клієнтами:

- пошук потенційних фінансово стійких і з хорошою репутацією партнерів і клієнтів;
- розроблення договорів співпраці.

2.6 Оптимізація структури капіталу:

- мінімізація ризиків діяльності;
- збільшення розміру власного і залученого капіталу і зменшення зобов'язань;
- диференціація вибору джерел фінансування;
- використання механізму фінансового левериджу;
- мінімізація вартості капіталу.

2.7 Розробка ефективної системи фінансового планування:

- створення і ефективне використання фінансових ресурсів;
- обґрунтування управлінських рішень щодо фінансового забезпечення;
- оптимізація передбачуваних витрат і отримання високих фінансових результатів.

3. Задоволення потреб працівників

3.1 Оптимізація рівня чисельності та структури персоналу:

- розробка ефективної системи мотивації та оплати праці персоналу;
- розробка ефективної системи добору, відбору та навчання персоналу.

3.2 Підвищення рівня кваліфікації персоналу:

- організація навчання персоналу без відриву від виробництва;
- проведення стажувань;

- проведення навчання для засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій.

3.3 Забезпечення соціальних і матеріальних потреб працівників:

- дотримання законодавства України щодо охорони праці і оплати праці працівників;
- дотримання умов трудових договорів;
- співпраця з профспілками.

3.4 Покращення умов праці:

- розробка ефективної кадрової політики;
- постійне удосконалювання кадрової роботи на підприємстві;
- формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі, який забезпечить найповніше використання потенціалу працівників;
- створення на підприємстві умов для зменшення числа звільнених;
- впровадження соціальної політики, в якій важливу роль відіграють матеріальне стимулювання персоналу, програми щодо покращення умов праці, відпочинку, пільгове харчування.
- здійснення комплексу заходів зі створення високопродуктивних виробничих колективів.

3.5 Забезпечення адаптації персоналу:

- проведення інструктажів;
- створення системи наставництва.

Проведемо оцінювання ефективності існуючої маркетингової стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод» за алгоритмом і показниками, які зазначені в пункті 1.4.

Показники оцінювання ефективності існуючої маркетингової стратегії узагальнимо у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Зміна показників оцінювання маркетингової стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Коефіцієнт	Роки			Відхилення
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт прибутковості	-0,086	0,176	-0,065	0,021
Ринкова частка	8,65	8,95	8,97	0,32
Коефіцієнт зміни обсягу продажів	1,025	1,248	0,979	-0,046
Коефіцієнт рівня цін	1,013	1,266	1,051	0,038
Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат	4,05	4,16	3,69	-0,36
Значення моделі Спрінгейта	1,2902	2,2087	2,2176	0,9274

З отриманих розрахунків можна зробити висновок про те, що стратегія не зазнає невдачі. Збільшення значення моделі Спрінгейта свідчить про зміцнення позиції підприємства, вчасне коригування стратегії у відповідності зі змінами зовнішнього середовища.

Розраховані показники свідчать про збільшення у динаміці частки підприємства на ринку та зміцнення конкурентного становища. Така позитивна динаміка стала можливою за рахунок збільшення обсягу виробництва продукції і зростання продажів бренду. Збільшення обсягу виробництва продукції стало можливим за рахунок модернізації обладнання. Основними напрямками модернізації були: зниження витрат на сировину і втрат у виробничому процесі, поліпшення якості продукції.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовує базову стратегію зростання, оскільки підприємство займає стійкі ринкові позиції, має стабільний розвиток і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності. Деякі негативні зміни в 2023 році обумовлені військовими діями в Україні.

Отже, оцінювання фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» показує, що загальна вартість майна у 2023 році становила 718816 тис. грн., а у 2020 році 491059 тис. грн., що на 46,38 % більше, що свідчить про позитивну тенденцію до збільшення. Величина необоротних активів на 2023 рік становила 101947 тис. грн., тобто на 2,86% менше порівняно із 2020 роком та оборотні активи 616869 тис. грн., що на 59,77% збільшились порівняно із 2020 роком. Відносно фінансових результатів діяльності підприємства, то доцільно відзначити тенденцію до їх збільшення протягом 2020-2022 років, хоча в 2021 році спостерігалась негативна тенденція і підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод» отримало в 2021 році збиток. Так, чистий прибуток у 2022 році збільшився на 75946 тис. грн., що зумовлено насамперед збільшенням чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг. Проте в 2023 році підприємство знову отримало збиток в сумі 38 588 тис. грн., що є негативним.

Оцінювання маркетингової стратегії показало, ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовує базову стратегію зростання, оскільки підприємство займає стійкі ринкові позиції, має стабільний розвиток і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності. Деякі негативні зміни в 2023 році обумовлені військовими діями в Україні. При цьому маркетингова стратегія ТОВ «Пирятинський сирзавод» включає наступні цілі: вихід на перше місце по продажу продукції на внутрішньому ринку; збільшення загального обсягу продажу; збільшення частки ринку, що його обслуговує підприємство; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку.

З ПРОПОЗИЦІЇ СТОСОВНО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

3.1 Формування організаційно-функціональної структури маркетингової логістичної системи в контексті удосконалення стратегії розвитку підприємства

Слід відзначити, що управління маркетинговою логістичною системою завжди передбачає управління стратегічними підсистемами, до яких традиційно відносять підсистеми постачання, виробництва, збуту, транспортування тощо. Цілком очевидно, що декомпозиція вищезазначених підсистем свідчить про те, що кожна з них являє собою складний механізм, який складається з багатьох елементів і, як результат, може бути окремим об'єктом наукового дослідження. Хотілося б зауважити, що в сучасних наукових джерелах проблема організації управління маркетинговою логістичною системою спрямована на формування та безпосереднє управління логістичними системами.

На нашу думку, в сучасних ринкових умовах вирішення проблеми управління маркетинговою логістичною системою вимагає ідентифікації сутності організації, що може трактуватись як властивість, процес, організаційна система:

- як властивість організація являє собою внутрішню впорядкованість, узгодженість взаємодії більш або менш диференційованих та/або автономних частин цілого, обумовлених його інституційною будовою;

- як процес, тобто сукупності дій, які призводять до утворення й удосконалення взаємодії між іншими частинами цілого;

- в якості організаційної системи, тобто об'єднання індивідуумів, які спільно реалізують чітку програму та / або ціль та діють на основі заздалегідь визначених механізмів функціонування.

Таким чином застосовуючи наведені визначення організації до об'єкта дослідження, можемо сміливо стверджувати, що як властивість організація притаманна маркетинговим логістичним системам з високим рівнем розвитку, тобто

тоді, коли бізнес-процеси є узгодженими, а на підприємстві відсутні логістичні інституційні конфлікти. За таких умов, досягнення організації є метою логістичного бізнес-процесу. У свою чергу під логістичними бізнес-процесами слід розуміти процеси, які пов'язані з матеріальними потоками в логістичній системі. Водночас управління логістичними бізнес-процесами – це інтегроване управління бізнес-процесами із просуванням матеріального потоку і обслуговуючих його інших логістичних потоків від джерела їх виникнення до кінцевого споживача з метою досягнення цілі функціонування логістичної системи [47].

Переконані, що маркетинговий логістичний бізнес-процес представляє собою специфічну взаємопов'язану сукупність операцій та функцій, які переводять ресурси підприємства в процесі управління потоками в конкретний результат, який визначається його логістичною стратегією. При дослідженні логістичних бізнес-процесів необхідно розглядати кожен логістичний процес як дискретну одиницю єдиного логістичного механізму функціонування підприємства. Найважливішим правилом, яким необхідно керуватися при проектуванні та оптимізації логістичних бізнес-процесів, є зосередження відділів, що здійснюють управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками підприємства в єдиний ланцюг для забезпечення ефективного управління рухом потоків з урахуванням безперервних змін зовнішнього інституційного середовища, які вимагають постійного моніторингу та змін внутрішніх і наскрізних процесів.

Слід відзначити, що розробка логістичних бізнес-процесів дозволяє підприємству вирішувати завдання, які є обов'язковими для ефективної діяльності його логістичної системи. Так, бізнес-процеси в логістичних системах мають свої специфічні особливості: 1) основна мета бізнес-процесу логістичної системи підприємства – перетворення входу (ресурсів, які входять в процес та є необхідними для його реалізації) у вихід (результат процесу, тобто продукцію); 2) наявність первинного та вторинного (це так званий побічний продукт процесу) виходу логістичного процесу;

3) основний зміст – сукупність логістичних операцій, які здійснюються над входами для одержання виходів; 4) логістичний процес здійснюється для споживачів та управляється конкретним виконавцем та / або групою та ін.

Хотілося б відзначити, що логістичні бізнес-процеси підприємства характеризуються наявністю: вхідного масиву даних (інформацією, документами тощо) та ресурсами (матеріальними і нематеріальними активами); продукту на виході (результат логістичного процесу); власника процесу (логістичний персонал); ресурсів (матеріальних, інформаційних та фінансових), задіяних в логістичних бізнес-процесах; контрольних показників ефективності логістичного бізнес-процесу; механізмів реалізації логістичного бізнес-процесу. Очевидно, що при формуванні маркетингової логістичної системи підприємства процеси мають бути інтегровані в наскрізне управління матеріальними та інформаційними потоками в ланцюзі поставок та ідентифіковані на етапі стратегічного планування (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Сукупність основних маркетингово-логістичних бізнес-процесів підприємства

Джерело: власні дослідження на основі [42-47].

Хотілося б відмітити, що для забезпечення результативної діяльності підприємства поряд із виробничими та / або маркетинговими стратегіями доцільним

є впровадження результативних логістичних стратегій, як функціональних елементів у сферах виробництва. Реалізація названих стратегій дозволяє організації досягнути конкурентних переваг в продуктах (маркетинг), у витратах (виробництво і логістика), в обслуговуванні клієнта (логістика). Водночас, така диференціація конкурентних переваг за причинами є в певній мірі умовною, оскільки будь-яке управлінське рішення в одній сфері мультиплікується (демультиплікується) в іншій сфері діяльності. Істота такого твердження знаходиться в уже розглянутому системному підході: система – це не тільки проста сума складових частин, а і зв'язки між ними та оточенням системи.

Хотілося б відмітити, що в залежності від типу підприємства, ринку та інституційного середовища функціональні стратегії можуть бути більш чи менш ефективними, що можна визначити співставленням результатів реалізації цілей: результату та витрат. При цьому не є винятком і логістичні стратегії, що передбачають досягнення уже згаданих цілей: низькі витрати; висока якість; велика диференціація; висока еластичність; швидка реакція тощо.

Очевидно, що досягнення названих цілей залежатиме, по-перше, від рівня охоплення об'єкта управління як системи (наприклад, управління цілим ланцюгом поставок від сировини до готової продукції), по-друге, від ефективності кожної логістичної операції з точки зору співвідношення доданої вартості (користі) і витрат. За логістичною концепцією додавання вартості для клієнта відбувається в процесі корисної зміни параметра часу, місця, форми. Ці ж функції ідентифікують логістичні витрати: капіталу, фізичного потоку, запасів та ін. З іншої сторони, можна припустити, що окремі логістичні чинності не додають вартості, а лише збільшують витрати. До таких можна віднести, насамперед, надмірні запаси в окремих ланках логістичного ланцюга поставок.

Важливо відзначити, що одним із найбільш ефективних методів оцінювання логістичних систем є аналітичний підхід, в основу якого покладено композиційну модель, використання якої дозволить оцінити економічний ефект від співпраці з обраним контрагентом. Систематизація обраної моделі атестації контрагентів представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні фактори впливу на сучасні процеси постачання продукції в маркетингово-логістичній системі

Характеристика основних детермінант	Пріоритети розвитку підприємства	Особливості співпраці із контрагентами
Високі темпи зміни зовнішнього інституційного середовища потребують належного рівня координації функціональних циклів	Заходи щодо скорочення енерговитрат	Складність з'ясування логістичних та маркетингових завдань та/або функцій щодо організації постачання
Інституційна зміна напряму впливу конкуренції – від суперництва між агентами ринку до змагання між вертикально інтегрованими структурами	Скорочення частки зношеного технологічного обладнання	Значна протяжність логістичного ланцюга постачань
Збільшення обсягів споживання продукції	Комп'ютеризація та повна автоматизація логістичних процесів	Невідповідність стандартів щодо організації логістичної діяльності
Ринкова сегментація ринків через диференціацію попиту, що супроводжується розширенням асортименту	Скорочення витрат на виробництво продукції та логістичних витрат	Відмінність в інституційних регламентах організації логістичної діяльності
Ускладнення процесів бюджетування, з причин скорочення життєвого циклу продукції (товарі та послуг), що потребує адаптивного планування постачання	Дотримання вимог стосовно охорони довкілля	Недостатність пропозиції послуг логістичних провайдерів

Джерело: [52-55].

Діяльність агентів ринку як логістичної системи, тобто такої, що підлягає логістичному управлінню в контексті безумовного задоволення вимог споживача, може бути подана за фазовим поділом трьома блоками: 1) логістика постачання, під якою розуміють комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів, сировини, комплектуючих та відповідного інформаційного потоку від їх переміщення від постачальників до початкового виробничого складування; 2) логістика виробництва, яка включає управління процесами від початку виробництва до передавання продукції у сферу збуту; 3) логістика збуту охоплює управління переміщенням готових виробів до замовника.

Потрібно відмітити, що схематично інформаційну структуру ситуації прийняття рішень зображено на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Організаційна схема ефективної логістичної системи в контексті управління збутовою діяльністю

Джерело: власні дослідження на основі [52-55].

Необхідно відзначити, що вищий менеджмент та / або власники вітчизняних підприємств завжди обирають оптимальний рівень логістичного обслуговування, при якому досягаються найкращі фінансово-економічні показники – (максимізація вартості, обсягів продажу та ін.).

Очевидно, що важливість регулювання та/або оптимізації інформаційних потоків на сьогоднішній день знаходиться на одному рівні з важливістю регулювання матеріальних потоків. У цьому зв'язку, інформаційні потоки

виділяються в окрему область знань та наукових досліджень. Однак будь-який інформаційний потік необхідно координувати за допомогою систем зв'язку або систем маркетингових комунікацій. Інакше кажучи, кожна економічна система, яка функціонує в умовах ринку, повинна отримувати адекватну інформацію, як до, так і після прийняття управлінських рішень, тому вона вимагає якісного інформаційного забезпечення, а також результативних маркетингових комунікацій. Таким чином, якщо під інформаційним потоком розуміти цілеспрямований рух масивів інформації, то важливою умовою, яка до нього відноситься, є раціоналізація. Оскільки головний принцип логістики – зниження сукупних витрат, то принциповим є взаємозв'язок комунікацій з іншими галузями логістики, так як саме комунікації супроводжують основні логістичні потоки в управлінській системі.

На нашу думку, комунікації варто розглядати як логістичну функцію управління, котра базується на системному підході, і яка охоплює всі види діяльності, пов'язані з плануванням і управлінням маркетингової політики комунікацій в системі. Таке твердження дозволяє розглядати логістику комунікацій, з одного боку, як систему управління комунікаційними ресурсами, заснованими на головних логістичних принципах і підходах: узгодженість, раціональність і точний розрахунок, а, з іншого боку, як підтримуючу функцію логістичного менеджменту. Методологія системного аналізу структури логістичної системи збутової діяльності обов'язково має враховувати динаміку мікроекономічного інституційного середовища.

Під час формування ефективної логістичної системи необхідно сформулювати комплекс програмних заходів і визначити ресурси, які забезпечать її реалізацію. Адже системний аналіз щодо проблеми формування логістичної системи підприємства передбачає вибір альтернатив організаційно-функціональної структури логістичної системи та комплексу підсистем, що забезпечують її функціонування. До таких підсистем слід віднести фінансово-економічну, інформаційно-комп'ютерну, програмно-математичну, організаційно-правову підтримки, а також комплекс технічних засобів.

Хотілося б відмітити, що в процесі практичної реалізації проекту логістичної системи підприємства, методологія системного аналізу трансформується у чіткий програмно-цільовий підхід. При цьому під програмою формування ефективної системи логістики, як правило, розуміють комплекс економічних, технічних, виробничих, екологічних, науково-дослідних заходів, спрямованих на досягнення цілей та/або основних завдань функціонування логістичної системи підприємства.

Очевидно, що сутність програмно-цільового підходу можна визначити як чітке визначення кінцевої мети (системи цілей) створення логістичної системи і формування оптимізаційних програм функціонування кожної підсистеми і ланок логістичної системи для досягнення глобальної мети.

Слід відзначити, що у методологічному плані застосування програмно-цільового підходу для моделювання логістичної системи підприємства, її планування, розробки і впровадження обумовлено, наступними причинами: 1) необхідність вимірювання витрат на створення й розвиток окремих підсистем та їхнього внеску в досягнення глобальної мети логістичної системи підприємства; 2) множинність цілей, які досягаються за допомогою логістичної системи підприємства, в поєднанні з ресурсними обмеженнями, що обумовлює необхідність розподілу обмежених ресурсів між цілями на основі їх ранжування та оцінки обсягів усіх видів ресурсів, необхідних для їх реалізації; 3) зростання числа альтернативних засобів досягнення цілей і вирішення поставлених завдань в поєднанні з неоднозначністю витрат на їх реалізацію, що вимагає цілеспрямованого аналізу та вибору оптимальних ефективних рішень із множини альтернатив; 4) міжрегіональний та міжгалузевий характер логістичного процесу управління в логістичній системі підприємства, які потребують координації та взаємозв'язку як в процесі створення, так і при функціонуванні системи; 5) різні терміни й обсяг інвестицій в реалізацію окремих завдань синтезу логістичної системи підприємства і її підсистем, що зумовлює необхідність виділення пріоритетних завдань з метою отримання якнайшвидшої віддачі; 6) необхідність координування робіт з формування логістичної системи підприємства з державними та регіональними програмами (дотації та субвенції) в частині логістики та транспорту.

На сьогодні формування маркетингово-логістичних рішень у сфері збутової діяльності агента ринку з огляду на маркетингову концепцію діяльності підприємства є надзвичайно важливою проблемою в рамках кінцевої мети, оскільки логістика збуту охоплює комплексне планування, керування та фізичне опрацювання готової продукції з моменту здачі-приймання товарів з виробництва до поставки замовнику. Звідси оптимізація збутової діяльності повинна бути направлена на зменшення витрат, у т. ч. трансакційних, які можуть виникати як в межах, так і поза межами логістичної системи. Зрозуміло, що проектування ефективних логістичних рішень в збутовій діяльності ґрунтується на встановленні компромісу між ефективністю виробництва та рівнем виконання замовлень споживачів. Як результат, базовим аспектом проектування ефективних логістичних рішень в збуті є взаємозв'язок із проектними рішеннями у виробничій сфері.

Надзвичайно цінним є здійснення опису окремих елементів процесів формування ефективної логістичної системи, на прикладі реального об'єкта (у нашому випадку – це ТОВ «Пирятинський сирзавод») із визначенням та оцінюванням реального досягнутого ефекту. Так, якщо говорити конкретно за формування системи прийняття логістичних рішень у збутовій діяльності на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод», то тут, на нашу думку, доречно проводити політику агресивних методів збуту, активної рекламної політики, застосування інструментів стимулювання збуту, у т. ч. на основі знижок, виставок тощо.

Слід визначити основні пропозиції щодо удосконалення управління збутом на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» (рис. 3.3).

Якщо говорити за впровадження системи стимулювання збуту продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» на основі відповідних знижок, то тут в нагоді можуть бути корисними: 1) тимчасові знижки – застосовуються для більш інтенсивного продажу товарів у встановлені періоди часу. Це, перш за все знижки на новий вид товару, знижки сприяють зменшенню сезонних коливань в обсягах продажів продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод»; 1) функціональні знижки, тобто такі, які надаватимуться окремим юридичним та / або фізичним особам, які братимуть безпосередню участь в реалізації політики збуту молочної продукції і

виконуватимуть певні функції, наприклад, зберігання товару. Такі знижки можуть мати диференційовані ознаки; 2) кількісні знижки, тобто такі, що встановлюються під час придбання значної кількості товарів, так звана «велика партія»; 3) специфічні функціональні знижки, тобто такі, які надаватимуться окремим юридичним та / або фізичним особам, які братимуть безпосередню участь в реалізації політики збуту молочної продукції і виконуватимуть певні функції, наприклад, зберігання товару.



Рисунок 3.3 – Основні пропозиції стосовно удосконалення управління збутом продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: власні дослідження на основі [51-54].

Такі знижки можуть мати диференційовані ознаки. Такі види знижок мають бути однаковими для всіх покупців, а їх величина залежить лише від кількості товару, що купується. Очевидно, що використання кількісних знижок спонукає покупців здійснювати покупки у одного і того ж продавця, що сприятливо впливає на товарообіг організації.

Якщо ж говорити за другий захід, то його суть полягає у тому, що підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод» потребує реорганізації структурного підрозділу, який займається постачанням та / або збутом. Як варіант, для формування більш ефективної системи управління можна здійснити централізацію збуту, тобто забрати ряд функцій у регіональних представників і здійснювати поставки з центральних складів. Як результат, відбудеться мінімізація витрат та втрат (скорочення фонду оплати праці персоналу, економія на транспортуванні та ін.). У свою чергу, суть та значення третього та четвертого заходу очевидні, оскільки кожен суб'єкт намагається максимізувати вартість за рахунок мінімізації податків, зборів та інших платежів, а також розширити свій асортимент за рахунок органічних видів нової продукції.

Таким чином, підводячи проміжний підсумок щодо напрямів удосконалення управління збутом товарів на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» в контексті формування ефективної логістичної системи вважаємо за доцільне впровадження таких заходів: активне стимулювання учасників економічних відносин на основі використання системи знижок, що сприятиме зростанню обсягу збуту продукції та відповідно вплине на збільшення чистої виручки від реалізації продукції підприємства; модернізація організаційної структури управління збутом на підприємстві в рамках підвищення ефективності функціонування структурного підрозділу, який займатиметься постачанням та збутом в контексті недопущення дебіторської заборгованості, сприятиме оптимізації податків, інноваційним змінам направленим на диверсифікацію виробництва.

Отож, з огляду на ці основні причини, застосування програмно-цільового підходу стосовно формування дієвої маркетингово-логістичної системи підприємства має бути спрямоване на вирішення наступних завдань: оптимізацію

структури логістичної системи підприємства, підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів; створення умов для гнучкого реагування на появу нових цілей і завдань; забезпечення балансу регіонального попиту на молочну продукцію з технічними та технологічними можливостями логістичної системи молокопереробного підприємства.

3.2 Розробка нової продукції як напрям удосконалення системи маркетингово-логістичного управління збутовою діяльністю

В сучасних постіндустріальних умовах розвитку ринку, коли відбувається систематичне зростання споживчих потреб, для підприємств актуальним є розроблення нових товарів. Цілком логічно, що рішення про їх розроблення є непрості та надзвичайно ризиковані, але вони необхідні для виживання і розвитку фірми з точки зору постійного загострення конкурентної боротьби. Для зменшення таких ризиків необхідним є аналіз та узгодження результатів, отриманих на кожному етапі розроблення нового товару.

Нині не достатньо просто виробити нову продукцію, її необхідно ще доставити до споживача у потрібне місце і час, в необхідному обсязі, за мінімальних витрат. У такій ситуації перемагає той суб'єкт господарювання, який може у повній мірі задовольнити потреби та бажання споживачів. Іншими словами, відбувається зміщення головного акценту у роботі підприємства з виробництва як такого на споживача продукції, що зумовлює відповідні зміни, удосконалення існуючих та впровадження нових підходів до управління підприємством.

Слід відзначити, що одним із таких підходів може бути використання підприємствами у своїй діяльності результативного інструментарію маркетингово-логістичного управління. Практика довела, що саме маркетингово-логістичне управління дозволяє сучасним підприємствам збільшити прибуток, зокрема, за рахунок скорочення виробничих витрат, своєчасно забезпечити постачання товарів споживачам та ін.

Нині більшість товарів, як правило, знаходяться на етапі життєвого циклу – зрілість, тому підприємствам для збереження своїх конкурентних позицій та для забезпечення сталого економічного розвитку необхідним є постійне розроблення нових видів продукції.

Беззаперечно, що усі агенти ринку є унікальними, а відтак кожен має індивідуальні стратегічні ідеї, розроблені з урахуванням соціально-економічних факторів, виробничих можливостей та асортиментом. Разом з тим, ефективні стратегії залежить від ряду детермінант, в рамках яких працює підприємство: стандартна або спеціалізована модель поведінки. Так, у першому випадку підприємство, як правило, займається випуском звичайних, традиційних товарів (робіт та послуг). За таких умов, найважливішою характеристикою, що визначає зміст стратегії, стає масштаб: від локального до глобального. У другому ж випадку підприємство зосереджує свою увагу на виробництві рідко доступних та / або елітних продуктів [52-55].

Переходячи від загальних тезисів до конкретних проблем, хотілося б на конкретному прикладі продемонструвати, як можуть проявлятися стратегічні перспективи (у т. ч. на основі дослідження відгуків споживачів) підприємства за рахунок розширення товарного асортименту. Так, пропонуємо розширити товарну номенклатуру підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» новою товарною лінією: виробництво фруктового морозива, адже під час опитування було багато пропозицій, стосовно розширення асортименту підприємства саме новими товарами.

Очевидно, що морозиво – це солодкий збитий заморожений продукт, який виробляється та готується за спеціальними рецептурами рідких сумішей, що містять в певних співвідношеннях складові частини молока, плодів, ягід, овочів, сахарозу, стабілізатори, в деяких рецептурах – яєчні продукти, смакові і ароматичні речовини та ін.

Потрібно відмітити, що нині асортимент морозива, за окремими випадками, практично однаковий. Парадокс, але досить часто взимку кількість найменувань морозива є більшою, тоді як влітку виробники, як правило, скорочують свій асортимент до найбільш відомих найменувань, котрі краще купуються. За

способами вироблення морозиво підрозділяють на: загартоване, м'яке та домашнє. Загартоване морозиво – це продукт, виготовлений у виробничих умовах, який після виходу з конвеєра, з метою підвищення стійкості при зберіганні заморожують (гартують) до низьких температур (-18°C і нижче). У такому вигляді такий вид морозива зберігають до реалізації.

Потрібно відзначити, що загартоване морозиво відрізняється високою твердістю. У свою чергу, м'яким називається морозиво, яке виробляють в основному на підприємствах громадського харчування і вживають в їжу відразу ж після виходу з конвеєра (температурою від -5 або -7°C). За консистенцією і зовнішнім виглядом воно нагадує крем. Домашнє морозиво виготовляють в домашніх умовах з використанням компресійного холодильного шафи та / або морозильника.

Хотілося б відзначити, що так зване загартоване морозиво класифікують за видом продукту і наповнювача (у т.ч. за складом) та за видом фасування. За видом наповнювача воно поділяється на основні і любительські види. Морозиво любительських видів виробляють в порівняно менших кількостях, ніж морозиво основних видів. Основні види морозива: молочне; вершкове; пломбір; плодово – ягідне; ароматичне. Аматорські види: морозиво, вироблене на молочній основі; морозиво, вироблене на плодово-ягідній або овочевій основі; морозиво, вироблене з плодів, ягід і овочів з додаванням молочної основи; морозиво, виробляється з використанням курячих яєць; багат шарове морозиво; морозиво спеціального призначення та ін. Різновиди морозива основних видів отримують назву в залежності від свого складу і вводяться в продукт добавок (наповнювачів).

За видом фасування загартоване морозиво підрозділяють на вагове, крупно-фасованне та дрібно фасоване. Вагове: в картонних ящиках з вкладишами з полімерної плівки; в гільзах. Фасоване: крупно-фасованне – в картонних коробках, торти, кекси; дрібно-фасованою – циліндри в поліетиленовій плівці, брикети (глазуровані і неглазуровані з вафлями і без них), у вафельних стаканчиках, ріжках (конусах), трубочках, тістечка, циліндри в глазурі, фігурне (глазуроване і не глазуроване), в стаканчиках (паперових і з полімерних матеріалів), коробочках. Морозиво має володіти високими смаковими якостями, що досягаються завдяки

вдало підбираються кількісним сполученням складових частин, що містяться в певних, рекомендованих формулою збалансованого харчування співвідношеннях.

Хотілося б відзначити, що сучасне морозиво має характеризуватися належною збитістю та гомогенністю структури, що в решті-решт дозволяє не надто сильно охолоджувати порожнину рота, повільно танути. До того ж, відповідно до діючої технічної документації смак та запах морозива повинні бути чистими, характерними для даного виду морозива та використовуваного для його виготовлення сировини, без сторонніх присмаків. Важливо, що консистенція повинна бути однорідна по всій масі морозива і при цьому досить щільна. Допускається слабо сніжна консистенція в молочному та / або плодово-ягідному морозиві, а також в знежирене (до 5 %) або нежирному морозиві аматорських видів. Колір повинен бути характерним для даного виду морозива. Допускається наявність нерівномірного забарвлення в морозиві, виготовленому з використанням плодів, ягід і горіхів (як в цілому, так і в подрібненому вигляді), а також в мармуровому морозиві.

Необхідно відзначити, що при розробці та виведенні на ринок нових продуктів, підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод» дотримуються стратегії «Середні параметри завоювання ринку» при середньому рівні ціни та витрат на просування з орієнтацією на покупців, які більше реагують на якість продукту, а не на ціну. Боротьба з конкурентами йде, у першу чергу, за рахунок високої якості продукту за доступною ціною.

Щорічно на підприємстві відбувається розробка та затверджується відповідна продуктова програма, що включає в себе план з розвитку асортименту (це так звана NPD (з англ. New Product Development – розробка нового продукту), редизайн упаковок, а також відбувається інституційна зміна або часткове удосконалення рецептур. Це стосується всіх категорій молочних продуктів, у т ч. сирів та морозива. Потрібно відмітити, що розробка продуктової програми відбувається на основі аналізу ринку, тенденцій, активності основних конкурентів в частині NPD.

Нині існує два основних напрямки розвитку асортименту на підприємстві:

1) оновлення стандартного асортименту, наприклад розширення лінійки бренда за рахунок нових смаків, рецептур, форматів та ін.;

2) інноваційний напрямок – розробка унікальних органічних видів морозива: протеїнового, з фруктами, пробіотиками та інше.

На нашу думку, станом на 2023 р. доречно поставити таку мету щодо розвитку нового асортименту:

а) завантажити нову асортиментну високопродуктивну лінію морозива SL-1100 для вафельних стаканчиків та ріжків під брендом «Молочна насолода»;

б) збільшити частку бренду «Пирятин» в новій асортиментній лінійці (морозиво) з 12 % до 17 % в натуральному вираженні на території усієї держави;

в) збільшити представленість морозива в бренду «Пирятин» в регіонах, зокрема, Вінницькій, Полтавській, Київській та Харківських областях.

Очевидно, що секрет успіху ТОВ «Пирятинського сирзаводу» складається з трьох основних компонентів. По-перше – це стародавні традиції та набутий десятиліттями досвід. По-друге – професійна майстерність, в поєднанні із щирим вболіванням за улюблену справу. І, нарешті – найсучасніше технологічне оснащення.

Продукція «Пирятин» – це натуральні, екологічно чисті компоненти найвищої якості для людей, які піклуються про своє здоров'я. Під брендом «Пирятин» випускаються молочні продукти (сироватки, масло та сир). Ми ж пропонуємо випуск зовсім нової продукції для підприємства, а саме органічного фруктового морозива.

Для морозива ТМ «Пирятин» передбачено наступне позиціонування:

- 1) суворе дотримання ДСТУ, 100 % натуральні інгредієнти;
- 2) натуральний пломбір підвищеної жирності 12 %, 15 % та 18 %, унікальна органічна кремова консистенція;
- 3) без додавання хімічних домішок.;
- 4) під час виробництва використовувати органічні вершки, згущене молоко, масло з власних ферм.

Хотілося б відзначити, що найбільшими регіонами-виробниками морозива в Україні станом на 2023 р. є Житомирська (близько 54,1 % від загального обсягу виробництва), Харківська (18,5 %), Дніпропетровська (11,2 %), Львівська (5,6 %) і

Кіровоградська (4,5 %) області. Найбільшими виробниками морозива в Україні є «Ласунка», «Житомирський Маслозавод» (ТМ Рудь), «Ласка», «Львівський холодокомбінат» (ТМ Лімо) та фірма «Три ведмеді». Потрібно відмітити, що при створенні низької конкурентоспроможності імпортного морозива, саме великі вітчизняні виробники диктують умови та основні тренди споживання морозива на українському ринку, особливо в умовах воєнного стану.

Слід відзначити, що на сьогодні в Україні виробляється понад 900 видів морозива, при цьому більше 55 % морозива з комбінованим складом. До речі, наприклад, у 2021 р. АТ «Житомирський маслозавод» отримало почесне звання «Лідер галузі», посівши перше місце серед 85 найкращих підприємств України і це не дивно, адже підприємство «Рудь» багато років поспіль є лідером на українському ринку морозива.

Ми пропонуємо новий органічний продукт, що може бути представлений ТМ «Пирятин» на вітчизняному ринку. Символічне упакування може бути виконане у золотистих тонах, що відповідає корпоративному стилю ТОВ «Пирятинський сирзавод» з обов'язковим логотипом підприємства.

Основна цільова аудиторія органічного морозива:

- 1) активні, сучасні, відкриті світу індивідууми;
- 2) прихильники здорової їжі;
- 3) достаток середній та/або вище середнього;
- 4) готові переплачувати за більш якісний продукт.

На нашу думку, доцільно розвивати асортимент морозива у нестандартних вафельних стаканчиках, оскільки категорія морозива вафельних ріжків користується популярністю серед споживачів конкурентів. До того ж вважаємо, що фруктове органічне морозиво доречно поєднувати з трьома смаками: ваніль, крем-брюле та шоколад.

Очевидно, що перед впровадженням цих заходів потрібно чітко ідентифікувати ринкові ризики шляхом проведення відповідного моніторингу, у т. ч. з метою вчасного виявлення недоліків управління. Методи оцінювання ризиків повинні постійно вдосконалюватись, враховувати реалії сьогодення, нові наукові розробки

тощо. Крім того, під час управління ризиками варто проводити консультації та спілкування із зовнішніми та внутрішніми зацікавленими сторонами.

Слід відмітити, що при розробці алгоритму оцінювання ризику необхідно чітко встановлювати адресність його застосування. І тут особлива увага повинна бути приділена фактору логістичного управління збутовою діяльністю (рис. 3.4). До того ж алгоритм повинен бути наділений невразливими властивостями, в іншому випадку він може спричиняти більше шкоди, ніж користі, оскільки його безпідставне застосування може негативно впливати на активність бізнесу. Особливого значення під час його використання набувають якість, повнота та достовірність інформації щодо діяльності ризикових факторів.

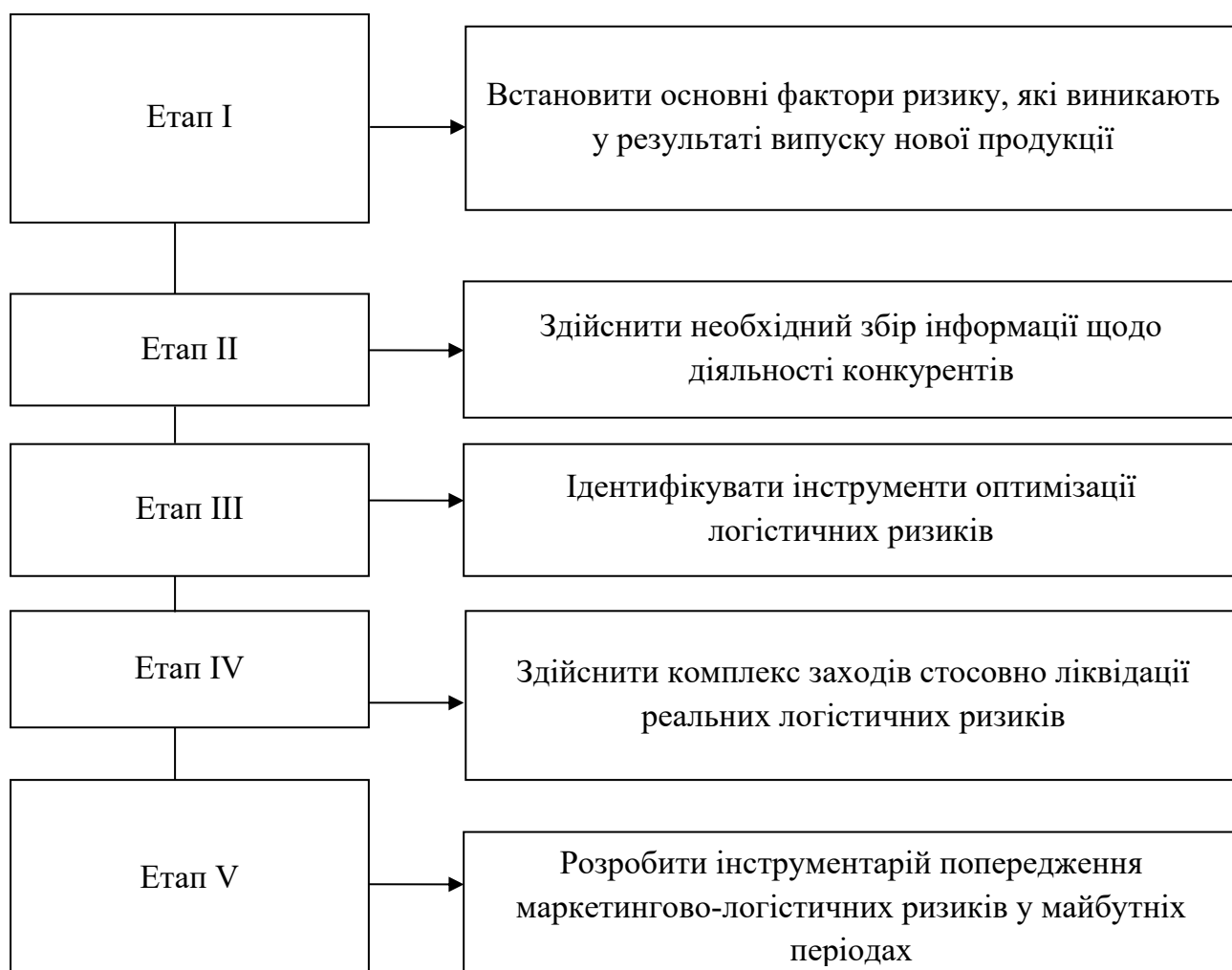


Рисунок 3.4 – Універсальний механізм ідентифікації ризиків маркетингово-логістичного управління збутовою діяльністю

Джерело: власні дослідження на основі [15-18; 52-54].

Таким чином, запропонований удосконалений процес управління логістичними ризиками на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» безперечно потребуватиме додаткових витрат, але при цьому забезпечить максимізацію загальної вартості агента ринку. До того ж, передбачити та / або нівелювати дію всіх ризиків, які можуть мати місце, неможливо, а тому для зменшення їхнього негативного впливу вищий менеджмент підприємства повинен розробити та впровадити методи дієвого управління ними.

Наприклад, аналізування масштабів продажу морозива основними конкурентами ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022 році дозволило зробити такі основні висновки: 1) частка сегмента морозива в вафельних стаканчиках становила близько 35-38 % від загального обсягу; 2) середня ціна на морозиво у вафельному стаканчику становила 20-25 грн.

Потрібно відмітити, що для підготовки перших зразків рецептур фахівці експериментального цеху мають здійснити замовлення необхідних компонентів: органічні фруктові пасти, наповнювачі, натуральні ароматизатори.

До речі, практика доводить, що в середньому, розробка рецептури нового морозива займає від кількох місяців до півроку в залежності від наявного обладнання та інгредієнтів. І лише після отримання тестових зразків новинок повинна відбуватися професійна дегустація з учасниками раніше створеної фокус-групи стосовно остаточного вибору відповідних смаків.

Хотілося б відзначити, що після остаточного затвердження рецептур з боку структурного підрозділу підприємства, який займається питаннями маркетингу відбувається підготовка та подача заявок на розробку етикетних написів новинок і замовлення відповідних штрих-кодів. Дані завдання надходять у роботу фахівцям з стандартизації та / або сертифікації. Наступним важливим етапом є підготовка та запуск повноцінного виробництва продукції з укладанням відповідних експліцитних контрактів щодо налагодження логістичних зв'язків та збуту.

Отож, процес розширення асортименту продукції здійснюють на основі аналізу зовнішнього (ідентифікація тенденцій зміни попиту на товари, що випускаються підприємством, оцінювання переваг та вподобань споживачів цільових сегментів

ринків та ін.) та внутрішнього (рентабельність товару, стадія його життєвого циклу) інституційного середовища. Очевидно, що з виробництва «виводять» нерентабельні товари та / або товари з низьким попитом, товари, життєвий цикл яких завершується. Водночас створюється нова продукція, яка можуть давати вищі прибутки у перспективі. Саме в такий спосіб формується конкурентоспроможний асортиментний ряд продукції підприємства.

Отже, механізм удосконалення маркетингово-логістичної системи управління збутовою діяльністю передбачає кропітку роботу, спрямовану на якісний моніторинг ринкової кон'юнктури, дослідження джерел інноваційних можливостей, виявлення перспективних інновацій, придатних для емпіричного використання, прийняття управлінських рішень стосовно реалізації інституційних змін на підприємстві, у т. ч. шляхом внесення відповідних змін в асортимент продукції, яку випускає підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод».

3.3 Розробка прогнозової моделі доходу від реалізації продукції підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» та формування заходів стимулювання збуту

На основі прогнозів розробляється стратегія і тактика підприємства, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку. Одним із достатньо ефективних методів економічного прогнозування є метод екстраполяції трендів. Відповідно до цього методу прогнозування, через фактор часу можна виразити вплив усіх основних факторів, тобто фактор часу акумулює дії основних факторів і виражає їх у рівнянні тренда.

Використовуючи інформацію щодо виручки від реалізації продукції підприємства за 2020-2023 роки побудуємо прогноз на наступні роки.

Вихідні дані відображемо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Динамічний ряд доходу від реалізації продукції підприємства

Виручка від реалізації продукції підприємства, тис. грн.	1 371 020	1 404 740	1 753 605	1 718 306
Роки	2020	2021	2022	2023

На підставі даних таблиці 3.2 побудуємо лінійний тренд (3.1):

$$y = a_0 + a_1 \cdot t, \quad (3.1)$$

де y – значення функції;

t – час;

a_0, a_1 – параметри рівняння.

Змінні y і t являються відомими величинами, у даному випадку це відповідно виручка від реалізації продукції підприємства і роки, а параметри рівняння a_0 і a_1 – невідомі величини. Вони визначаються за допомогою методу найменших квадратів (3.2):

$$\sum (y_t - \hat{y}_t) = \min, \quad (3.2)$$

де y_t – фактичне значення функції;

$\hat{y}_t$ – розрахункове значення функції, яке визначається на основі відібраного рівняння.

Для лінійного рівняння залежність (3.2) буде мати вигляд (3.3):

$$\sum (y_t - a_0 - a_1 \cdot t)^2 = \min. \quad (3.3)$$

Для визначення параметрів рівняння прирівнюємо до нуля похідні від виразу (3.3) по кожному початковому параметру окремо. Після відповідних перетворень отримуємо систему нормальних рівнянь, які для лінійного тренда мають вигляд:

$$\begin{aligned} \sum y_t &= a_0 \cdot n + a_1 \cdot \sum t \\ \sum y_t t &= a_0 \cdot \sum t + a_1 \cdot \sum t^2 \end{aligned} \quad (3.4)$$

Методом підстановок виражаємо a_0 та a_1 (3.5, 3.6):

$$a_0 = \frac{\sum y \sum t^2 - \sum yt \sum t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2}. \quad (3.5)$$

$$a_1 = \frac{n \sum yt - \sum y \sum t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2}. \quad (3.6)$$

Отже, спершу розрахуємо проміжні показники для визначення параметрів рівняння (3.1) і відобразимо у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок проміжних показників для визначення параметрів рівняння

Роки, t	Виручка від реалізації продукції підприємства, тис. грн. y_t	$y_t t$	t^2	y_t^2
1	2	3	4	5
1	1 371 020	1 371 020	1	1879695840400
2	1 404 740	2 809 480	4	1973294467600
3	1 753 605	5 260 815	9	3075130496020
4	1 718 306	6 873 224	16	2952575509630
$\Sigma 10$	6 247 671	16 314 539	30	9 880 696 313 650

Використовуючи отримані проміжні дані розрахуємо параметри рівняння a_0 та a_1 за допомогою формул (3.7, 3.8):

$$a_0 = \frac{6247671 \cdot 30 - 16314539 \cdot 10}{4 \cdot 30 - 10^2} = \frac{24284740}{20} = 1214237 \quad (3.7)$$

$$a_1 = \frac{4 \cdot 16314539 - 6247671 \cdot 10}{4 \cdot 30 - 10^2} = \frac{2781446}{20} = 139072,3 \quad (3.8)$$

На основі розрахованих параметрів лінійне рівняння можна записати наступним чином (3.9):

$$\hat{y}_t = 1214237 + 139072,3 \cdot t. \quad (3.9)$$

Коефіцієнт парної кореляції відображає щільність зв'язку між результативним показником і факторіальною ознакою і становить (3.10):

$$\begin{aligned} r &= \frac{(n\sum yt - \sum y \sum t)}{\sqrt{(n\sum t^2 - (\sum t)^2)(n\sum y^2 - (\sum y)^2)}} = \\ &= \frac{4 \cdot 16314539 - 6247671 \cdot 10}{\sqrt{(4 \cdot 30 - 10^2)(4 \cdot 9880696313650 - (39033392924200))}} = 0,981 \end{aligned} \quad (3.10)$$

Значення коефіцієнта 0,981 свідчить про те, що зв'язок є прямим, сильним і щільним.

Спрогнозуємо дохід від реалізації продукції підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 2024 -2026 роки (3.11–3.13):

$$\hat{y}_{2024} = 1214237 + 139072,3 \cdot 5 = 1909598,5 \text{ грн.} \quad (3.11)$$

$$\hat{y}_{2025} = 1214237 + 139072,3 \cdot 6 = 2048670,8 \text{ грн.} \quad (3.12)$$

$$\hat{y}_{2026} = 1214237 + 139072,3 \cdot 7 = 2187743,1 \text{ грн.} \quad (3.13)$$

Прогнозні значення показують збільшення доходу від реалізації продукції підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод». Але для підвищення темпів збільшення доходу від реалізації продукції пропонуємо впровадити на підприємстві комплекс заходів стимулювання збуту для підвищення ефективності збутової діяльності на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Очевидно, що збутова діяльність підприємств завжди займає провідне місце у системі управління, зокрема має мету, підпорядковану управлінню стратегічним розвитком підприємства, спрямовану на формування системи забезпечення,

врахування галузевих особливостей, проблем внутрішнього та зовнішнього інституційного характеру.

З метою підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» пропонуємо провести такі заходи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Запропоновані заходи стимулювання збуту для вдосконалення збутової діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Захід стимулювання збуту	Опис	Результат після проведення заходу
1	2	3
Дегустації в точках продажу продукції	Проведення дегустаційних заходів нової продукції компанії в точках продажу (в супермаркетах, фірмових магазинах та кіосках).	Підвищення лояльності споживачів. Збільшення впізнаваності бренду та продукції компанії. Миттєвий збір відгуків та реакцій споживачів щодо нової продукції компанії.
Акції	Проведення акцій та створення вигідних пропозицій на продукцію компанії.	Підвищення лояльності споживачів. Збільшення обсягів продажу продукції компанії за рахунок вигідної пропозиції.
Розіграші	Проведення розіграшів в точках продажу продукції, а також на сторінках соціальних мереж ТОВ «Пирятинський сирзавод».	Збільшення залученості споживачів. Збільшення впізнаваності бренду та продукції компанії. Збільшення обсягів продажу продукції компанії.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Знижки для оптових посередників	Формування постійних знижок оптовим посередникам. Приміром, на покупку продукції на 50 тис. грн. діятиме знижка 5 %.	Збільшення та формування кола постійних покупців. Підвищення лояльності посередників. Збільшення обсягів продажу продукції компанії.
Преміальна оплата праці робітникам	Виплата премій для продавців фірмових магазинів ТОВ «Пирятинський сирзавод», яка буде залежати від виконання плану продаж.	Підвищення лояльності співробітників компанії. Стимулювання співробітників на досягнення хороших результатів продажів і на відповідний рівень сервісу. Збільшення обсягів продажу продукції компанії. Покращення обслуговування.

Отже, застосування наведеного комплексу маркетингових заходів зі стимулювання збуту допоможе ТОВ «Пирятинський сирзавод» покращити процес реалізації своєї продукції, збільшити обсяги продажів, залучити більшу кількість споживачів і покращувати позиції на ринку молочної промисловості.

Таким чином, ефективний розвиток підприємства буде залежати від здатності адаптуватися до інституційних змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. За таких умов, важливе значення має правильний вибір маркетингової стратегії, яка здатна забезпечити більш результативне використання ресурсів суб'єкта господарювання, реалізацію товарів за рахунок залучення нових клієнтів та розширення ринків збуту продукції. Отож, головною метою маркетингової стратегії є збільшення продажу і досягнення конкурентних переваг в нестійких умовах..

Маркетингово-логістична стратегія включає усі основні короткострокові та довгострокові інструменти із маркетингу, які стосуються не лише аналізу поточного стратегічного стану агента ринку, але й розробки та оцінки різноманітних стратегій, відповідно, внесення вкладу в глобальні цілі суб'єкта господарювання.

Цілком очевидно, що більшість підприємств, особливо на ринку споживчих товарів, є орієнтованими на симбіоз потреб споживача, покупця та продавця. За таких умов вищий менеджмент вітчизняних підприємств здійснює пошуки «можливостей росту» у власних категоріях шляхом вияву відповідного проникнення у свідомість (мислення, поведінку) цільових споживачів, покупців, і роздрібних партнерів.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено обґрунтування теоретико-методичних засад щодо формування та удосконалення маркетингової стратегії розвитку підприємства, що дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємства та покращити його положення на ринку. Проведені дослідження забезпечили одержання таких основних висновків:

Встановлено, що успішна діяльність підприємств в ринкових умовах, у більшості випадків, залежить від вибору оптимальної маркетингової стратегії, що зменшує ступінь невизначеності, конфліктності та ризиків в контексті проведення маркетинговій діяльності і, як наслідок, створює належні умови щодо забезпечення концентрації ресурсів на обраних пріоритетних напрямках.

З'ясовано, що дієва маркетингова стратегія розробляється безпосередньо для кожного суб'єкта господарювання індивідуально, з урахуванням його специфіки, адже вибір маркетингової стратегії залежить від різних детермінант: інституційного середовища, види та/або сфери діяльності, конкурентних позицій на ринку, доступу до заданого ринку, фінансових можливостей та ін. Таким чином, обрання результативної стратегії означає вибір засобів та інструментів, за допомогою яких можна вирішити поставлені завдання, але наголошуємо, що такий вибір в реальному житті майже завжди ускладнюється багатоваріантністю і різноманітністю стратегій.

Визначено, що саме креативність відображає успішність та інноваційність розвитку, будучи нематеріальним активом (ресурсом), реалізація якого може вивести підприємство на якісно новий рівень розвитку. Завдання стимулювання творчості персоналу також покладено на відділ маркетингу як елемент внутрішньої маркетингової стратегії. У цьому випадку персонал підприємства розглядається як внутрішні клієнти підприємства. Рівень їхньої задоволеності сприяє формуванню їхньої лояльності. Тобто принципи ціннісно-орієнтованого менеджменту та клієнтоорієнтованості є основою заохочення персоналу до творчої діяльності.

Встановлено, що з метою задоволення ефективних стратегічних цілей підприємства необхідно здійснювати систематичне аналізування стану та динаміки споживчого попиту, використовувати отриману інформацію в процесі розробки та прийняття управлінських рішень; максимально пристосувати виробництво до сучасних вимог ринку з метою підвищення ефективності функціонування підприємства; впливати на споживчий попит за допомогою реклами, стимулювати збут, вдало позиціонувати продукцію.

Слід відзначити, що в основу виробничої та/або ринкової стратегії підприємств повинна бути покладена концепція життєвого циклу товару, необхідність заміни існуючого продукту новою продукцією. Особлива увага має приділятися збільшенню частки продукції, яка виготовляється з дотриманням міжнародних стандартів якості. Розвиток комплексу інноваційного маркетингу на підприємствах передбачає реалізацію товарної та технологічної інновацій, що мають на меті впровадження нових продуктів і процесів, а також суттєві технологічні зміни у виробництві. Їх повноцінне впровадження можливе тільки за умови системної взаємодії з іншими процесами функціонування підприємства.

Визначено, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» є підприємством харчової, зокрема сиро-молочної промисловості, яке знаходиться у м. Пирятин Полтавської області і є складовою інтегрованої групи компаній «Молочний альянс». Проведено оцінювання фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод», яке показує, що загальна вартість майна у 2023 році становила 718816 тис. грн., а у 2020 році 491059 тис. грн., що на 46,38 % більше, що свідчить про позитивну тенденцію до збільшення. Величина необоротних активів на 2023 рік становила 101947 тис. грн., тобто на 2,86% менше порівняно із 2020 роком та оборотні активи 616869 тис. грн., що на 59,77% збільшились порівняно із 2020 роком. Відносно фінансових результатів діяльності підприємства, то доцільно відзначити тенденцію до їх збільшення протягом 2020-2022 років, хоча в 2021 році спостерігалась негативна тенденція і підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод» отримало в 2021 році збиток. Так, чистий прибуток у 2022 році збільшився на 75946 тис. грн., що зумовлено насамперед збільшенням чистого доходу від реалізації

продукції, робіт та послуг. Проте в 2023 році підприємство знову отримало збиток в сумі 38 588 тис. грн., що є негативним.

Оцінювання маркетингової стратегії показало, ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовує базову стратегію зростання, оскільки підприємство займає стійкі ринкові позиції, має стабільний розвиток і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності. Деякі негативні зміни в 2023 році обумовлені військовими діями в Україні. При цьому маркетингова стратегія ТОВ «Пирятинський сирзавод» включає наступні цілі: вихід на перше місце по продажу продукції на внутрішньому ринку; збільшення загального обсягу продажу; збільшення частки ринку, що його обслуговує підприємство; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку.

Визначено, що одним із перспективних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» є виведення на ринок нових видів продукції, зниження ціни на продукцію, посилене використання рекламних заходів та реалізація товару через більшу кількість торгових представників як на регіональному, так і на державному рівні. У цьому зв'язку переконані, що вищий менеджмент ТОВ «Пирятинський сирзавод» має систематично відстежувати інституційні зміни, які відбуваються в умовах господарювання, і проводити різноманітні перетворення в політиці ведення виробництва та / або реалізації товарів.

У роботі підкреслено важливість розвитку на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» нових видів органічної продукції, зокрема, морозива та інших молочних виробів без використання штучних харчових компонентів та добавок. Встановлено, що для результативного просування нових видів продукції, вищий менеджмент підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» повинен більш активно використовувати такі основні інформаційні канали: ярмарки, фестивалі, загальнодержавні та регіональні засоби масової інформації, рекламу у торговельних центрах та транспорті, а також сучасні соціальні мережі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Капаруліна І.М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження: Київ: ЛіраК, 2015. 432 с.
2. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. К.: КНЕУ, 2002. 245 с.
3. Руделіус В. Маркетинг: підручник. Київ: Навч.-метод. центр "Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні", 2005. 422 с
4. Лук'янець Т. І. Рекламний менеджмент : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. К. : КНЕУ, 2002. 200 с.
5. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник для студ. екон. спец. вузів. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
6. Кузьмін О.Є. Оцінювання економічної ефективності досягнення стратегій машинобудівних підприємств. *Фінанси України*. 2008. № 9. С.103–110.
7. Кендюхов О.В., Димитрова С.М. Маркетингова стратегія підприємства: бренд-підхід до визначення ефективності: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2009. 182 с.
8. Коваль З.О. Поняття і сутність ефективності маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. №6. С. 15–22.
9. Турченко М. О. Маркетинг. Київ: Знання, 2011. 320 с.
10. Череп А. В. Розвиток сучасного маркетингу та вимоги до нього. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 1. С. 202–205.
11. Лазуткіна А.В. Мерчандайзинг як партнерська взаємодія виробника та роздробу. *Маркетинг і реклама*. 2018. №8. С. 38–46.
12. Бичікова Л.А., Хитра К.П., Фесенко Т.С. Мерчеданзинг як інструмент отримання додаткового прибутку та досягнення конкурентних переваг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 26–31.
13. Мурована Л.В. Візуальний мерчендайзинг – новий погляд на асортимент. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 5. С. 46–52.

14. Романенкова О.Н. Визуальний мерчандайзинг как инструмент управления розничными продажами. *Вектор науки ТГУ*. 2018. № 2(9). С. 12–18.
15. Герасимчук В.В., Кузьменко О.Ю. Мерчандайзинг в продовольчих магазинах і супермаркетах Кременчука. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. Частина 1. 2016. № 6(71). С. 204–207.
16. Дорошкевич Д.В., Захарова Г.Ю. Формування маркетингової стратегії в умовах конкуренції на підприємстві ТОВ «Конте». *Агросвіт*. 2021. №3. С. 22–30.
17. Сарафонов І. С. Вдосконалення механізму регулювання експортного потенціалу підприємств олійно-жирового підкомплексу. *Ефективна економіка*. 2014. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3669>
18. Мельник Т. Експортний потенціал України: методологія оцінки та аналіз. *Міжнародна економічна політика*. 2008. Вип. 1-2. С.241-271.
19. Маліч Л.А., Толпежнікова Т.Г., Балашов М.І. Шляхи удосконалення маркетингових стратегій проникнення підприємства на міжнародні ринки. *Ефективна економіка*. 2020. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/65.pdf
20. Ставська Ю.В. Формування та реалізація стратегії розвитку підприємств олійно-жирової галузі. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 41. С. 163–168.
21. Лагодієнко В.В., Машканцева С.О., Долинська О.О., Богданов О.О. Розвиток регіональної системи маркетингу в сфері транспортних послуг. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 72-77.
22. Дудар Т.Г. Маркетинг в агропромисловому комплексі: теорія і практика: навч. посібник для студентів екон.спец. вузів. Тернопіль: Горлиця, 1999. 184 с.
23. Шевченко М. М. Особливості становлення маркетингу в аграрній сфері. *Наук. вісн. Луган. нац. аграр. ун-ту : 90-річчю Луган. нац. аграр. ун-ту присвячується*. Луганськ, 2011. № 32. С. 23–26.
24. Лагодієнко В.В., Кіщак І.Т., Шевчук С.П., Шевчук О.С. та ін. Методологія маркетингових досліджень: навчальний посібник. Миколаїв: Іліон, 2013. 326 с.
25. Власенко Т. А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. *Проблеми економіки*. 2019, № 3 (41). С. 84-90.

26. Богданов О. О. Концепція формування системи маркетингу підприємств агропродовольчої сфери. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали Четвертої Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 8 жовт. 2020 р. / Харк. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. – Харків, 2020. С. 483–485.
27. Гнатієнко Г.М. Снитюк В.Є. Експертні технології прийняття рішень. К.: ТОВ «Маклаут», 2008. 444 с.
28. Григорчук Т. В. Маркетинг. Частина друга: навч. посіб. для дистанційного навчання. К.: Університет «Україна». 2010. URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/tema-8/8-1-sutnist-marketingovoie-politiki-prosuvanna>
29. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: «Центр навчальної літератури». 2004. URL: http://pidruchniki.ws/00000000/marketing/strategichne_upravlinnya_-_mischen
30. Семенюк С. Стратегічне планування маркетингу: теоретико-концептуальні засади. Галицький економічний вісник. 2018. № 2(27). С. 64–72.
31. Гавриш О.М. Вплив факторів на формування маркетингових стратегій підприємств. 2014. URL: www.archive.nbuv.gov.ua
32. Солнцев С.О., Яворська К.Ю. Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу на підприємстві. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_2/Yavorskaya_210.htm
33. Ціх Г., Крамар І. Особливості вибору маркетингової стратегії. *Галицький економічний вісник*. 2017. № 2(27). С. 79-83.
34. Романов О.О. Маркетингова діяльність підприємства: інструменти, критерії результативності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №2 (Т.1). URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/4.pdf
35. Коваль З. О. Поняття і сутність ефективності маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. №305. С. 82–87.
36. Радько О.В. Оцінка ефективності маркетингових стратегій підприємств. URL: http://www.nauka.com/7_2009/Economics/43165.doc.htm

37. Ткаченко С.А. Економічний аналіз маржинального прибутку. URL:http://www.nauka.com/14_APSN_.doc.htm
38. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент. Житомир: ЖІТІ, 2001. 440 с. URL: <http://buklib.net/books/27944/>
39. Тутункевич В. Д. Управління персоналом: підручник. Київ : Тубус, 2020. 256 с.
40. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємств: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 488 с.
41. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Ліра, 2017. 504 с.
42. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ, 2011. 390 с.
43. Костюк О.С., Тижай Н.В., Фаск Н.В. Оцінювання ефективності функціонування маркетингу на підприємстві. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. №6. С. 34–39.
44. Фучеджи В.І. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. №3. С. 81–92.
45. Квятковська Л.А. Механізм оцінки маркетингової стратегії. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019. № 4. Т.ІІ. С. 98–104.
46. Фоломкіна І. С. Адміністративний менеджмент: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. 304 с.
47. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивація і оцінка персоналу. Навчальний посібник. К: МАУП, 2002. 248 с.
48. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент: монографія. Харків: ХНЕУ, 2018. 245 с.
49. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 2007. 451 с.

50. Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.

51. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>

52. Павлович Р. Л. Основи менеджменту: підручник. Львів: Основа, 2019. 450 с.

53. Гріфін Р. Основи менеджменту: підручник. Львів: БаК, 2015. 450 с.

54. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.

55. Коваленко О. В. Маркетингова стратегія інноваційного розвитку підприємств авіаційної галузі України: методологія формування та механізми реалізації : монографія. Львів : «Ліга-прес», 2017. 512 с.

56. Офіційний сайт ТОВ «Пирятинський сирзавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/piryatinskij-sirzavod/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
(обов'язковий)
Протокол перевірки кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: Формування та удосконалення маркетингової стратегії розвитку підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Пирятинський завод»)

Тип роботи: бакалаврська дипломна робота

Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ

(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 66,8% Схожість 33,2%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

☐ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.

☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.

☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

(підпис)

Карачина Н.П.

(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

Череватов Р.Ю.

(прізвище, ініціали)

Карачина Н.П.

(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б
(обов'язковий)

Фінансова звітність підприємства
ТОВ «Пирятинський сирзавод»
за 2020-2023 роки

Додаток
до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 2

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство Товариство з обмеженою
відповідальністю "Пирятинський сирзавод
Територія Полтавська обл.

Форма власності
Організаційно-правова форма господарювання
Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності перероблення молока,
виробництво масла та сиру

Одиниця виміру: тис. грн.

за ЄДРПОУ
за КАТОТТГ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ		
2021	01	01
00446865		
UA5304000000 0081308		
240		
10.51		

БАЛАНС

на 31 грудня 2020 року

форма 1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000		2 200
- первісна вартість	1001		7 454
- накопичена амортизація	1002		(5 254)
Незавершене капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	102533	96 995
- первісна вартість	1011	281 591	296 418
- знос	1012	(179 058)	(199 423)
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		
знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
- інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090	4 330	3 846
Усього за розділом I	1095	106 863	103 041
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	120 515	142 425
Виробничі запаси	1101	24 816	25 181
Незавершене виробництво	1102	10 440	15 369
Готова продукція	1103	83 619	101 529
Товари	1104	1 640	346
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	93 391	96 960
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	8 383	9 053
за виданими авансами			
- за бюджетом	1135	9 868	13 108
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 801	2 801
з нарахованих доходів	1140		4
із внутрішніх розрахунків	1145	76 490	41 207
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18 500	2 765
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти:	1165	21 210	89 403
Готівка	1166	89	142
Рахунки в банках	1167	21 121	89 261
Витрати майбутніх періодів	1170	76	77
Інші оборотні активи	1190	24 458	4 321
Усього за розділом II	1195	372 891	399 323
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та	1200		

групи вибуття			
Баланс	1300	479 754	502 364
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 350	13 350
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	70	49
Резервний капітал	1415	2 507	2 507
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	68 750	106 352
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	84 677	122 258
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	65 322	89 329
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	65 322	89 329
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	37 835	93 424
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	863	696
товари, роботи, послуги	1615	55 150	79 426
розрахунками з бюджетом	1620	928	1 134
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	918	1 092
розрахунками з оплати праці	1630	3 194	3 900
за одержаними авансами	1635	171	3 590
за розрахунками з учасниками	1640	3	3
із внутрішніх розрахунків	1645	218 101	97 363
страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	6 445	7 386
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	6 147	2 763
Усього за розділом III	1695	329 755	290 777
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	479 754	502 364

Додаток

до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 2

КОДИ		
2022	01	01
00446865		
UA5304000000 0081308		
240		
10.51		

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство Товариство з обмеженою
відповідальністю "Пирятинський сирзавод

Територія Полтавська обл.

за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ

Форма власності

Організаційно-правова форма господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

за КВЕД

Вид економічної діяльності перероблення молока,
виробництво масла та сиру

Одиниця виміру: тис. грн.

БАЛАНС

на 31 грудня 2021 року

форма 1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	2 200	2 146
- первісна вартість	1001	7 454	8 379
- накопичена амортизація	1002	(5 254)	(6 233)
Незавершене капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	96 995	98 612
- первісна вартість	1011	296 418	314 951
- знос	1012	(199 423)	(216 339)
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		
знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
- інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090	3 846	2 687
Усього за розділом I	1095	103 041	103 445
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	142 425	263 317
Виробничі запаси	1101	25 181	28 628
Незавершене виробництво	1102	15 369	14 116
Готова продукція	1103	101 529	220 463
Товари	1104	346	110
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	96 960	100 643
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	9 053	17 227
за виданими авансами			
- за бюджетом	1135	13 108	6 814
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 801	
з нарахованих доходів	1140	4	2
із внутрішніх розрахунків	1145	41 207	92 810
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 765	2 110
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти:	1165	89 403	40 871
Готівка	1166	142	163
Рахунки в банках	1167	89 261	40 708
Витрати майбутніх періодів	1170	77	93
Інші оборотні активи	1190	4 321	2 545
Усього за розділом II	1195	399 323	526 432
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	502 364	629 877

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 350	13 350
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	49	28
Резервний капітал	1415	2 507	2 507
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	106 352	62 845
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	122 258	78 730
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	89 329	102 921
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	89 329	102 921
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	93 424	83 514
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	696	306
товари, роботи, послуги	1615	79 426	91 004
розрахунками з бюджетом	1620	1 134	1 077
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	1 092	1 021
розрахунками з оплати праці	1630	3 900	3 828
за одержаними авансами	1635	3 590	413
за розрахунками з учасниками	1640	3	3
із внутрішніх розрахунків	1645	97 363	255 896
страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	7 386	7 984
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2 763	3 180
Усього за розділом III	1695	290 777	448 226
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	502 364	629 877

Додаток
до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 2

КОДИ		
2023	01	01
00446865		
UA5304000000 0081308		
240		
10.51		

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство Товариство з обмеженою
відповідальністю «Пирятинський сирзавод»

за ЄДРПОУ

Територія Полтавська обл.

за КАТОТТГ

Форма власності

за КОПФГ

Організаційно-правова форма господарювання

за КВЕД

Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності перероблення молока,
виробництво масла та сиру

Одиниця виміру: тис. грн.

БАЛАНС

на 31 грудня 2022 року

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	2 146	983
- первісна вартість	1001	8 379	8 385
- накопичена амортизація	1002	(6 233)	(7 402)
Незавершене капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	98 612	85 683
- первісна вартість	1011	314 951	323 315
- знос	1012	(216 339)	(237 632)
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		
знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
- інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090	2 687	21 059
Усього за розділом I	1095	103 445	107 725
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	263 317	207 823
Виробничі запаси	1101	28 628	49 441
Незавершене виробництво	1102	14 116	3 730
Готова продукція	1103	220 463	154 405
Товари	1104	110	247
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	100 643	156 834
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	17 227	8 006
за виданими авансами			
- за бюджетом	1135	6 814	4 055
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140	2	18
із внутрішніх розрахунків	1145	92 810	110 861
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 110	1 122
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти:	1165	40 871	113 022
Готівка	1166	163	112
Рахунки в банках	1167	40 708	112 910
Витрати майбутніх періодів	1170	93	142
Інші оборотні активи	1190	2 545	4130
Усього за розділом II	1195	526 432	606 013
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	629 877	713 738

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 350	13 350
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	28	7
Резервний капітал	1415	2 507	2 507
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	62 845	175 949
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	78 730	191 813
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	102 921	184 595
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	102 921	184 595
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	83 514	62 336
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	306	3 141
товари, роботи, послуги	1615	91 004	70 364
розрахунками з бюджетом	1620	1 077	3 738
у тому числі з податку на прибуток	1621		2 392
розрахунками зі страхування	1625	1 021	1 464
розрахунками з оплати праці	1630	3 828	5 003
за одержаними авансами	1635	413	444
за розрахунками з учасниками	1640	3	3
із внутрішніх розрахунків	1645	255 896	175 517
страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	7 984	10 509
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	3 180	4 811
Усього за розділом III	1695	448 226	337 330
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	629 877	713 738

Додаток
до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 2

КОДИ		
2024	01	01
00446865		
UA5304000000 0081308		
240		
10.51		

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство Товариство з обмеженою
відповідальністю «Пирятинський сирзавод»

Територія Полтавська обл.

Форма власності

Організаційно-правова форма господарювання
Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності перероблення молока,
виробництво масла та сиру

Одиниця виміру: тис. грн.

за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ

за КОПФГ
за КВЕД

БАЛАНС

на 31 грудня 2023 року

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	983	272
- первісна вартість	1001	8 385	8 442
- накопичена амортизація	1002	(7 402)	(8 170)
Незавершене капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	85 683	76 889
- первісна вартість	1011	323 315	339 601
- знос	1012	(237 632)	(262 712)
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		
знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
- інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090	21 059	19 008
Усього за розділом I	1095	107 725	96 169
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	207 823	236 952
Виробничі запаси	1101	49 441	44 895
Незавершене виробництво	1102	3 730	7 327
Готова продукція	1103	154 405	184 537
Товари	1104	247	193
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	156 834	167 861
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	8 006	7 880
за виданими авансами			
- за бюджетом	1135	4 055	10 984
у тому числі з податку на прибуток	1136		260
з нарахованих доходів	1140	18	25
із внутрішніх розрахунків	1145	110 861	80 025
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 122	129
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти:	1165	113 022	122 293
Готівка	1166	112	43
Рахунки в банках	1167	112 910	122 250
Витрати майбутніх періодів	1170	142	
Інші оборотні активи	1190	4130	1 576
Усього за розділом II	1195	606 013	627 725
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	713 738	723 894

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 350	13 350
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	7	
Резервний капітал	1415	2 507	2 507
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	175 949	136 994
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	191 813	152 851
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	184 595	180 255
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	184 595	180 255
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	62 336	139
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 141	4 017
товари, роботи, послуги	1615	70 364	85 983
розрахунками з бюджетом	1620	3 738	1 632
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 392	
розрахунками зі страхування	1625	1 464	1 525
розрахунками з оплати праці	1630	5 003	5 690
за одержаними авансами	1635	444	3 647
за розрахунками з учасниками	1640	3	3
із внутрішніх розрахунків	1645	175 517	270 787
страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	10 509	11 330
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	4 811	6 035
Усього за розділом III	1695	337 330	390 788
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	713 738	723 894

Підприємство

Товариство з обмеженою
відповідальністю «Пирятинський
сирзавод»Коди
Дата 2021.01.01
за ЄДРПОУ
00446865**Звіт про фінансові результати**

за 2020 рік

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 371 020	1 356 007
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 242 015)	(1 286 117)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:		129 005	69 890
- прибуток	2090		
- збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	19 355	7 865
Адміністративні витрати	2130	(18 152)	(16 569)
Витрати на збут	2150	(47 107)	(70 815)
Інші операційні витрати	2180	(18 872)	(27 524)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
- прибуток	2190	64 229	
- збиток	2195		(37 153)
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1 306	1 659
Інші доходи	2240	84	5 032
Фінансові витрати	2250	(27 995)	(26 687)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(22)	(4 936)
Фінансовий результат до оподаткування:			
- прибуток	2290	37 602	
- збиток	2295		(62 085)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
- прибуток	2350	37 602	
- збиток	2355		(62 085)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	-21	37
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-21	37
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-21	37
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	37 581	-62 048
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	1 130 194	1 128 727
Витрати на оплату праці	2505	72 072	70 319
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 377	14 976
Амортизація	2515	30 098	29 085
Інші операційні витрати	2520	60 657	138 502
Разом	2550	1 309 398	1 381 609
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Бартошак Володимир Анатолійович

Брижаха Тетяна Борисівна

Підприємство

Товариство з обмеженою
відповідальністю «Пирятинський
сирзавод»Коди
Дата 2022.01.01
за ЄДРПОУ
00446865**Звіт про фінансові результати**

за 2021 рік

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 404 740	1 371 020
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 340 406)	(1 242 015)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:		64 334	129 005
- прибуток	2090		
- збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	25 298	19 355
Адміністративні витрати	2130	(18 394)	(18 152)
Витрати на збут	2150	(50 276)	(47 107)
Інші операційні витрати	2180	(34 376)	(18 872)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
- прибуток	2190		64 229
- збиток	2195	(13 414)	
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	2 063	1 306
Інші доходи	2240	5 031	84
Фінансові витрати	2250	(31 010)	(27 995)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(4 927)	(22)
Фінансовий результат до оподаткування:			
- прибуток	2290		37 602
- збиток	2295	(42 257)	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
- прибуток	2350		37 602
- збиток	2355	(42 257)	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	-21	-21
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-21	-21
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-21	-21
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-42 278	37 581
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	1 296 969	1 130 194
Витрати на оплату праці	2505	78 129	72 072
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 681	16 377
Амортизація	2515	23 529	30 098
Інші операційні витрати	2520	75 576	60 657
Разом	2550	1 492 884	1 309 398
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Бартошак Володимир Анатолійович

Брижаха Тетяна Борисівна

Підприємство

Товариство з обмеженою
відповідальністю
«Пирятинський сирзавод»Коди
Дата 2023.01.01
за ЄДРПОУ
00446865**Звіт про фінансові результати**
за 2022 рік

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 753 605	1 404 740
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 526 469)	(1 340 406)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:		227 136	64 334
- прибуток	2090		
- збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	80 013	25 298
Адміністративні витрати	2130	(20 642)	(18 394)
Витрати на збут	2150	(70 542)	(50 276)
Інші операційні витрати	2180	(55 708)	(34 376)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
- прибуток	2190	160 257	
- збиток	2195		(13 414)
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	746	2 063
Інші доходи	2240	5 063	5 031
Фінансові витрати	2250	(38 557)	(31 010)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(5 086)	(4 927)
Фінансовий результат до оподаткування:			
- прибуток	2290	122 423	
- збиток	2295		(42 257)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(8 875)	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
- прибуток	2350	113 548	
- збиток	2355		(42 257)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	-21	-21
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-21	-21
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-21	-21
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	113 527	-42 278
ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	1 335 940	1 296 969
Витрати на оплату праці	2505	86 170	78 129
Відрахування на соціальні заходи	2510	21 884	18 681
Амортизація	2515	25 989	23 529
Інші операційні витрати	2520	91 388	75 576
Разом	2550	1 561 371	1 492 884
ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Бартошак Володимир Анатолійович

Брижаха Тетяна Борисівна

Підприємство

Товариство з обмеженою
відповідальністю
«Пирятинський сирзавод»

Коди
Дата 2024.01.01
за ЄДРПОУ
00446865

Звіт про фінансові результати
за 2023 рік

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 718 306	1 753 605
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 600 742)	(1 526 469)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:		117 564	227 136
- прибуток	2090		
- збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	57 287	80 013
Адміністративні витрати	2130	(22 384)	(20 642)
Витрати на збут	2150	(77 616)	(70 542)
Інші операційні витрати	2180	(53 275)	(55 708)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
- прибуток	2190	21 576	160 257
- збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1 181	746
Інші доходи	2240	186	5 063
Фінансові витрати	2250	(61 530)	(38 557)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(1)	(5 086)
Фінансовий результат до оподаткування:			
- прибуток	2290		122 423
- збиток	2295	(38 588)	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		(8 875)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
- прибуток	2350		113 548
- збиток	2355	(38 588)	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------	--------------	----------------------	---

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	-7	-21
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-7	-21
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-7	-21
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-38 595	113 527
ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	1 488 213	1 335 940
Витрати на оплату праці	2505	102 205	86 170
Відрахування на соціальні заходи	2510	20 906	21 884
Амортизація	2515	30 831	25 989
Інші операційні витрати	2520	96 959	91 388
Разом	2550	1 739 114	1 561 371
ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Бартошак Володимир Анатолійович

Головний бухгалтер

Брижаха Тетяна Борисівна

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»)

Таблиця 1 – Мета, об’єкт, предмет та завдання бакалаврської роботи

Мета дослідження	обґрунтування теоретико-методичних засад щодо формування та удосконалення маркетингової стратегії розвитку підприємства, що дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства та покращити його положення на ринку
Об’єкт дослідження	процеси формування, реалізації та удосконалення маркетингової стратегії розвитку підприємства.
Предмет дослідження	теоретико-методологічні та практичні засади формування та реалізації маркетингової стратегії інноваційного розвитку маркетингової стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Пирятинський сирзавод»).
Завдання дослідження	– розглянути та узагальнити еволюцію наукових підходів щодо формування вихідних категоріальних понять теорії розвитку та реалізації маркетингової стратегії інноваційного розвитку; – дослідити сутність маркетингової стратегії, основні її види, етапи та підходи стосовно розробки; – розглянути основні методичні засади оцінювання ефективності маркетингової стратегії в ринкових умовах; – провести аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»; – провести оцінювання маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод»; – ідентифікувати основні пріоритетні напрямки удосконалення розвитку підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»; – розробити маркетингову стратегію розвитку досліджуваного підприємства.

Таблиця 2 – Порівняльна характеристика основних управлінських стратегій в контексті аналізування ефективності маркетингу на підприємстві

Основні відмінні риси	Маркетингова стратегія	Генеральна стратегія	Стратегія менеджменту персоналу
Мета	Ефективне задоволення потреб споживачів	Ефективна стратегія підприємства	Ефективна діяльність працівників
Завдання	Розроблення і просування продукції, формування цінової політики, організація комунікацій зі споживачами	Збільшення прибутковості, оптимальний розподіл ресурсів, підвищення конкурентоздатності	Стимулювання і розвиток персоналу, регулювання трудової діяльності, формування ефективної кадрової політики
Підпорядкованість	Похідна від генеральної стратегії	Основна стратегія підприємства	Похідна від генеральної стратегії
Складові	Основна мета, завдання, базова концепція, зміст, сутність, розподіл ресурсів, показники результативності		
Різновиди	Значна кількість різновидів залежно від мети формування, особливостей функціонування та інших детермінант		
Характер запланованих дій	Маркетингові дії стосовно товарної, цінової, комунікаційної політик підприємства і політики просування	Широкий спектр дій і заходів стосовно усіх внутрішніх і зовнішніх сфер діяльності підприємства	Управлінські дії стосовно формування і розвитку колективу працівників і забезпечення його продуктивної діяльності
Основні показники	Частка ринку підприємства, обсяги реалізації продукції, рентабельність маркетингових інвестицій	Показники прибутку і рентабельності, ефективності використання ресурсів	Продуктивність праці, ефективність управління, рентабельність інвестицій у персонал
Критерії оцінювання	Результативність, доцільність, витратність, економічність, раціональність, адаптивність, гнучкість і конкурентоздатність діяльності підприємства загалом, а також відповідно у сферах маркетингу, менеджменту, персоналу		
Основні результати	Надійні і ефективні відносини підприємства із споживачами	Фінансові, організаційні та інші ефекти діяльності	Конкурентоздатний колектив працівників, його злагоджена праця
Основні витрати	Вартість маркетингова досліджень, просування продукції, комунікації з споживачами тощо	Загальні витрати діяльності підприємства	Вартість стимулювання і навчання працівників, підбір і оцінювання, їх ресурсне забезпечення

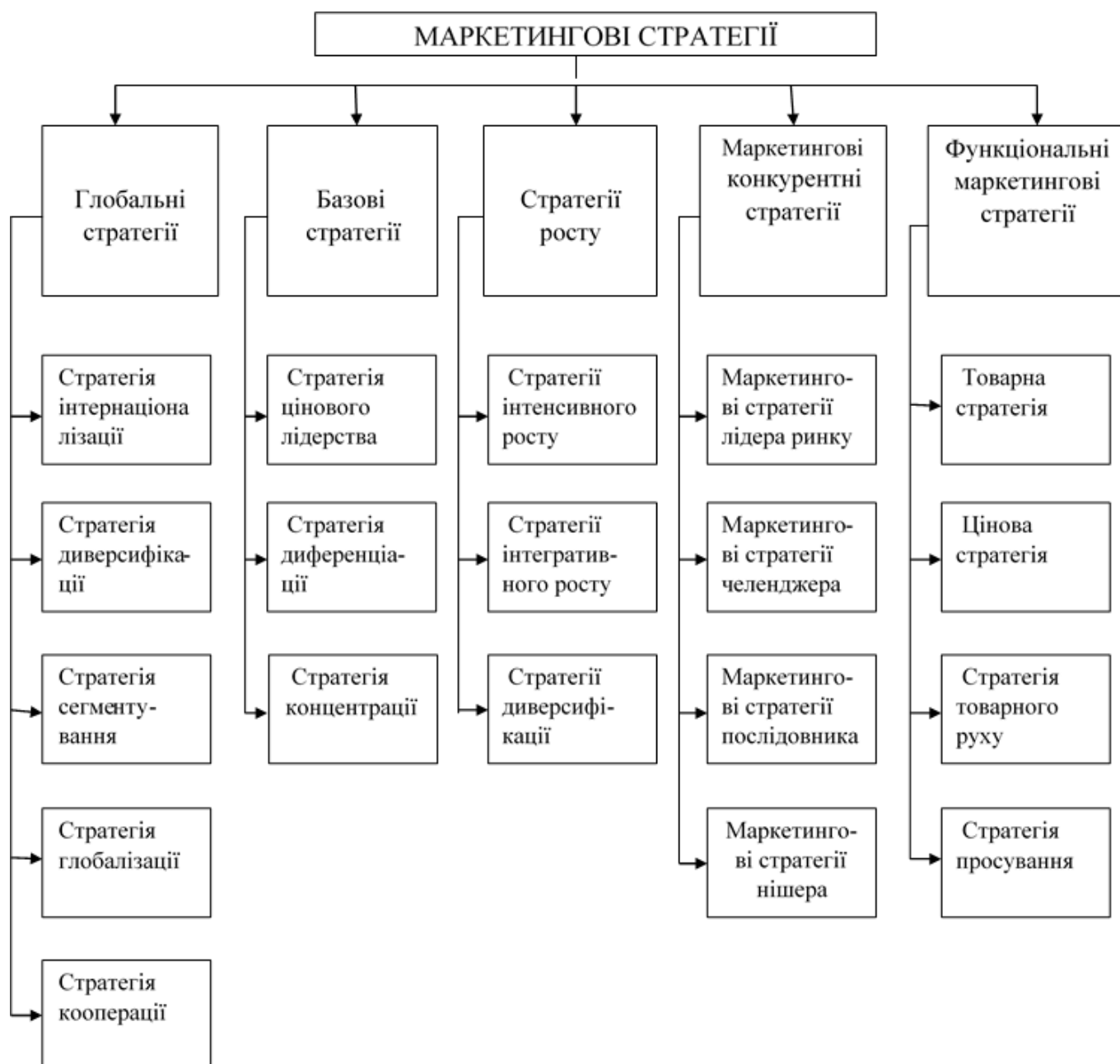


Рисунок 1 – Основні види маркетингових стратегій

РИНОК	
Старий	Новий
Проникнення на ринок	Розвиток ринку
Розробка продукції	Диверсифікація

Рисунок 2 – Матриця можливостей по товарах/ринках

Відносна частка на ринку	
висока	низька
«ЗІРКА» маркетингова стратегія: використання прибутку для допомоги СГП, що збільшуються; підтримання існуючого становища	«?» маркетингова стратегія: інтенсифікація маркетингових зусиль або вихід з ринку
«КОРОВА» маркетингова стратегія: інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримання або збільшення частки на ринку	«СОБАКА» маркетингова стратегія: зменшення зусиль або продаж

Рисунок 3 – Матриця «Бостонської консалтингової групи»

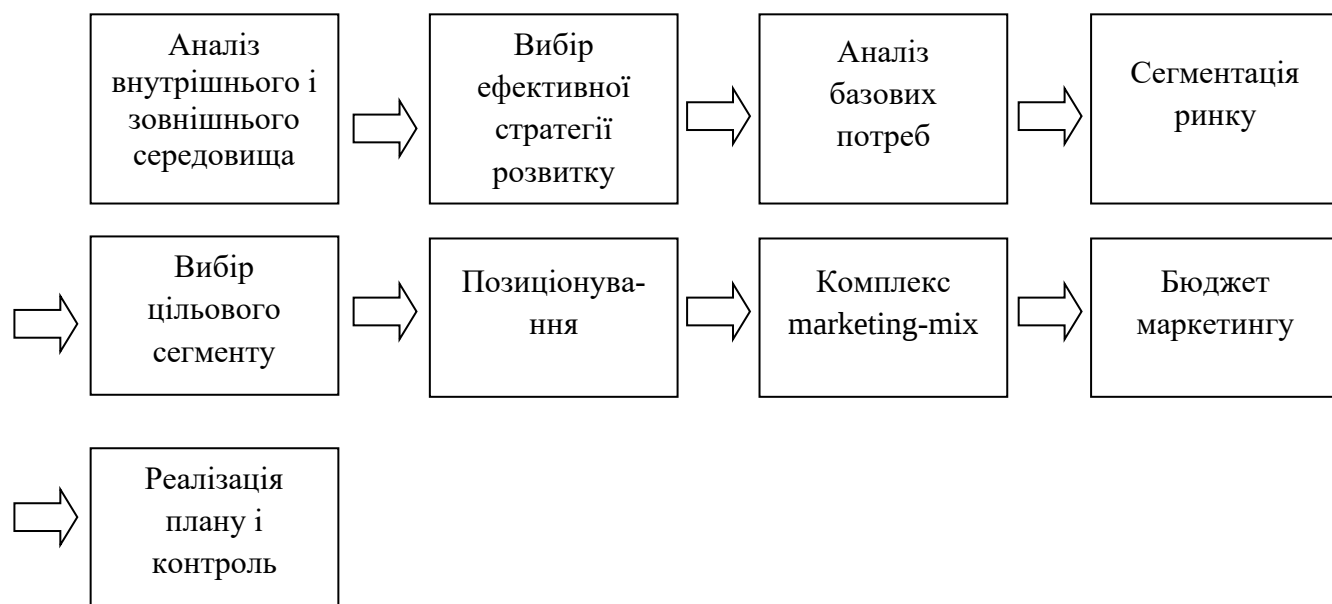


Рисунок 4 – Основні етапи розробки маркетингової стратегії в сучасних ринкових умовах



Рисунок 5 – Алгоритм оцінки ефективності маркетингових стратегій підприємства в умовах ринку

Таблиця 3 – SWOT-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
1. Великий досвід роботи на зарубіжних ринках. 2. Залучення до розвитку іноземних інвестицій. 3. Наявність інноваційних технологій та можливість їх використання. 4. Лояльність з боку споживачів, через представлення товару, що виготовлений на основі натуральної сировини. 5. Швидке освоєння і розробка нових товарів. 6. Широкий асортимент продукції. 7. Значні виробничі потужності. 8. Висока освоєність українського ринку, наявність оптових покупців в різних областях. 9. Використання для виробництва вітчизняної сировини. 10. Конкурентоспроможна продукція. 11. Визнання продукції підприємства суспільством (велика кількість нагород). 12. Значний досвід роботи. 13. Досвідчене і висококваліфіковане керівництво та інженерно-технічні працівники. 14. Сертифікація за міжнародними стандартами управління та контролю якості ISO 9000 та HACCP.	1. Прийняття ряду законів, які стимулюють розвиток галузі. 2. Високий розвиток світового НТП. 3. Розширення збутової мережі за рахунок розширення географії закордонних ринків. 4. Удосконалення збутової мережі за рахунок збільшення частки на існуючих закордонних ринках. 5. Розширення виробничої лінії і за рахунок цього збільшення асортименту продукції. 6. Задіяння не до кінця використовуваних потужностей для збільшення обсягу виробництва без додаткових витрат на покупку нового обладнання. 7. Поява нових технологій для більш економічного виробництва продукції заводу. 8. Розширення збутової мережі за рахунок збільшення присутності на вітчизняному ринку. 9. Підвищення кваліфікації кадрів.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
1. Не до кінця використовуються виробничі потужності. 2. Використання на заводах дорогого іноземного обладнання, яке потребує значних витрат. 3. Велика кількість конкурентів, які виготовляють аналогічну або схожу продукцію. 4. Недостатня рекламна підтримка. 5. Простеження у діяльності заводу певної сезонної залежності.	1. Воєнний стан в Україні. 2. Корупція, зокрема у зовнішньоекономічній діяльності та при співпраці з постачальниками і посередниками. 3. Поява нових конкурентів, як вітчизняних, так і закордонних. 4. Активізація дій існуючих конкурентів, в плані маркетингу, випуску нової або модернізованої продукції. 5. Високі ціни на енергію, газ, бензин, які мають тенденцію до зростання. 6. Нестабільність економічної системи; 7. Наявність сильної конкуренції, боротьба за клієнтів. 8. Високі відсотки кредитів; 9. Податкове навантаження. 10. Зміни валютного курсу. 11. Світова економічна криза. 12. Великий вплив чинного законодавства та органів державної влади на розвиток галузі. 13. Занепад молочної галузі, спричинений економічною кризою.

Таблиця 4 – PEST-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Політичні аспекти (Р)	Економічні аспекти (Е)
- Воєнний стан в Україні. - Зміни законодавства щодо молокопереробної галузі. - Зміна податкового законодавства. - Державне регулювання конкуренції у молокопереробній галузі.	- Економічна ситуація в Україні. - Підвищення рівня інфляції. - Динаміка курсу національної валюти. - Зміна податкової політики. - Зміна рівнів доходів населення. - Зміни у витратах підприємств через зміни комунальних тарифів, зокрема зміну витрат на водопостачання, транспортування та упаковку молочної продукції тощо.
Соціальні аспекти (S)	Технологічні аспекти (Т)
- Зміни у базових суспільних цінностях. - Зміна стилю життя. - Стан довкілля в країні. - Тренд на споживання рослинного молока. - Демографічні зміни (у тому числі структури населення, темпів його зростання).	- Поява нових технологій. - Зміни у рівні механізації виробництва. - Швидкість зміни й адаптації нових технологій у виробництві. - Виробництво нових молочних продуктів на базі інновацій.

Таблиця 5 – Показники, які характеризують фінансовий стан підприємства
ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показники	Роки				Відхилення значень показників 2023 року порівняно із 2020 роком	
	2020	2021	2022	2023	Абс., тис. грн.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7
Загальна вартість майна підприємства, тис. грн.	491059	566120,5	671807,5	718816	227757	46,38
Необоротні активи, тис. грн.	104952	103243	105585	101947	-3005	-2,86
Оборотні активи, тис. грн.	386107	462877,5	566222,5	616869	230762	59,77
Власний капітал, тис. грн.	103467,5	100494	135271,5	172332	68864,5	66,56
Залучений капітал, тис. грн.	387591,5	465626,5	536536	546484	158892,5	40,99
Чистий дохід від реалізації продукції тис. грн.	1 371 020	1 404 740	1 753 605	1 718 306	347286	25,33
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1 242 015	1 340 406	1 526 469	1 600 742	358727	28,88
Валовий прибуток, тис. грн.	129 005	64 334	227 136	117 564	-11441	-8,87
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	64 229	-13 414	160 257	21 576	-42653	-66,41
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	37 602	-42 257	122 423	-38 588	-76190	-202,62
Чистий прибуток, тис. грн.	37 602	-42 257	113 548	-38 588	-76190	-202,62
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,655	0,680	0,711	0,755	0,1	15,27
Коефіцієнт покриття	2,339	1,253	1,442	1,694	-0,645	-27,58
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,543	0,704	0,842	1,084	-0,459	-29,75
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,335	0,176	0,196	0,323	-0,012	-3,58
Коефіцієнт фінансової автономії	0,211	0,178	0,201	0,239	0,028	13,27
Коефіцієнт фінансової залежності	4,739	5,618	4,975	4,184	-0,555	-11,71
Коефіцієнт рентабельності активів	0,077	-0,075	0,169	-0,054	-0,131	-170,13
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,363	-0,420	0,839	-0,224	-0,139	-38,29
Коефіцієнт рентабельності продаж	0,094	0,046	0,129	0,068	-0,026	-27,66
Коефіцієнт рентабельності витрат	0,104	0,048	0,149	0,073	-0,031	-29,81
Коефіцієнт оборотності активів, об.	2,792	2,481	2,610	2,390	-0,402	-14,39
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об.	13,251	13,978	12,964	9,971	-3,28	-24,75

Таблиця 6 – Вихідні дані для здійснення факторного аналізу зміни чистого прибутку підприємства

Показники	Значення		Абсолютне відхилення
	2020 рік	2023 рік	
1. Чистий дохід, тис. грн.	1 371 020	1 718 306	347 286
2. Активи, тис. грн.	491059	718 816	227 757
3. Чистий прибуток, тис. грн.	37 602	-38 588	-76 190
4. Власний капітал, тис. грн.	103467,5	172 332	68 864,5
5. Оборотність активів (п.1 / п.2)	2,792	2,390	-0,402
6. Мультиплікатор капіталу (п.2 / п. 4)	4,746	4,171	-0,575
7. Чиста рентабельність (п. 3 / п. 1)	0,027	-0,022	-0,049

Таблиця 7 – Зміна показників оцінювання маркетингової стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Коефіцієнт	Роки			Відхилення
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт прибутковості	-0,086	0,176	-0,065	0,021
Ринкова частка	8,65	8,95	8,97	0,32
Коефіцієнт зміни обсягу продажів	1,025	1,248	0,979	-0,046
Коефіцієнт рівня цін	1,013	1,266	1,051	0,038
Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат	4,05	4,16	3,69	-0,36
Значення моделі Спрінгейта	1,2902	2,2087	2,2176	0,9274

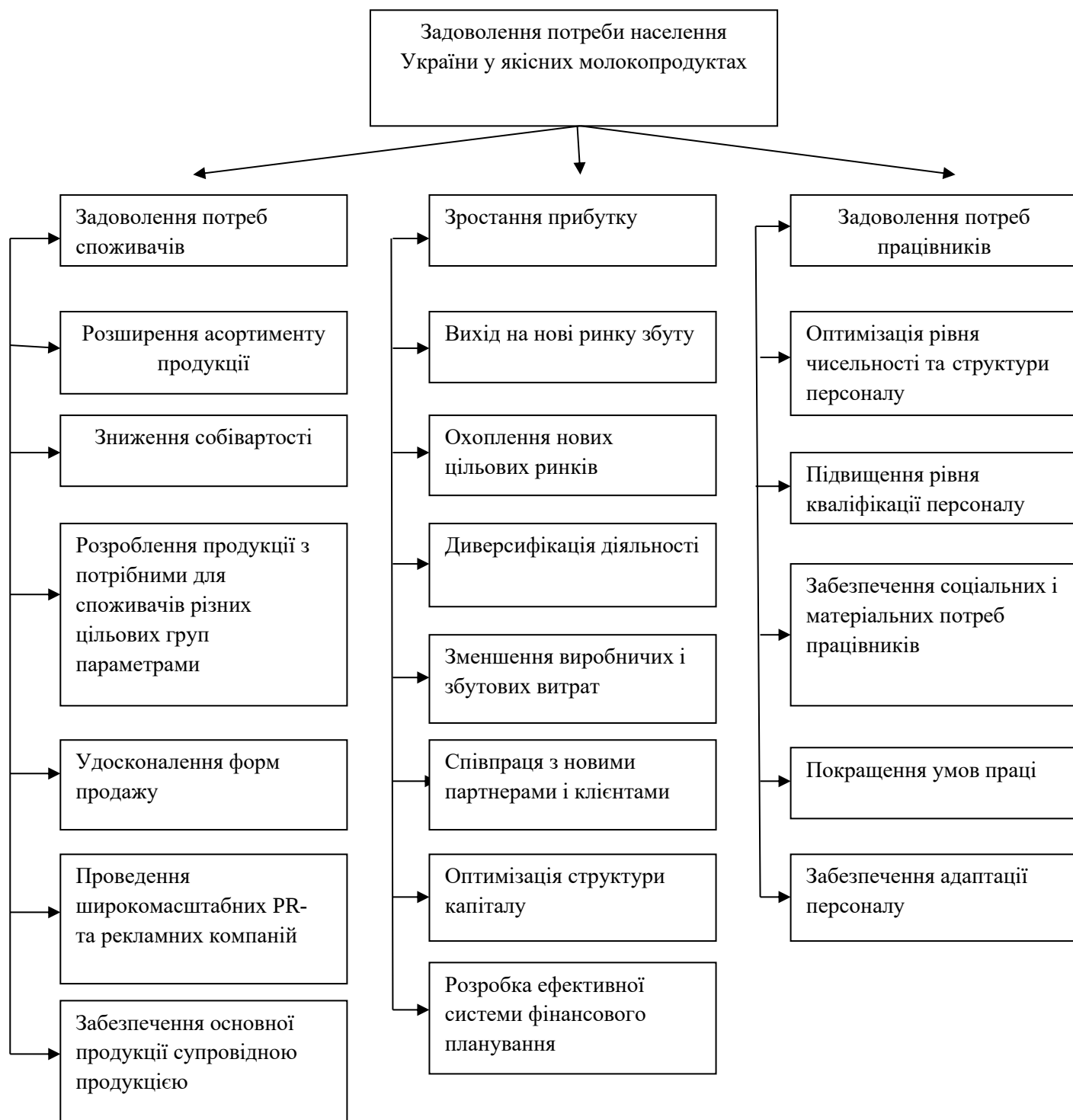


Рисунок 6 – «Дерево цілей» ТОВ «Пирятинський сирзавод»



Рисунок 7 – Сукупність основних маркетингово-логістичних бізнес-процесів підприємства

Таблиця 8 – Основні фактори впливу на сучасні процеси постачання продукції в маркетингово-логістичній системі

Характеристика основних детермінант	Пріоритети розвитку підприємства	Особливості співпраці із контрагентами
Високі темпи зміни зовнішнього інституційного середовища потребують належного рівня координації функціональних циклів	Заходи щодо скорочення енерговитрат	Складність з'ясування логістичних та маркетингових завдань та/або функцій щодо організації постачання
Інституційна зміна напряму впливу конкуренції – від суперництва між агентами ринку до змагання між вертикально інтегрованими структурами	Скорочення частки зношеного технологічного обладнання	Значна протяжність логістичного ланцюга постачань
Збільшення обсягів споживання продукції	Комп'ютеризація та повна автоматизація логістичних процесів	Невідповідність стандартів щодо організації логістичної діяльності
Ринкова сегментація ринків через диференціацію попиту, що супроводжується розширенням асортименту	Скорочення витрат на виробництво продукції та логістичних витрат	Відмінність в інституційних регламентах організації логістичної діяльності
Ускладнення процесів бюджетування, з причин скорочення життєвого циклу продукції (товарі та послуг), що потребує адаптивного планування постачання	Дотримання вимог стосовно охорони довкілля	Недостатність пропозиції послуг логістичних провайдерів

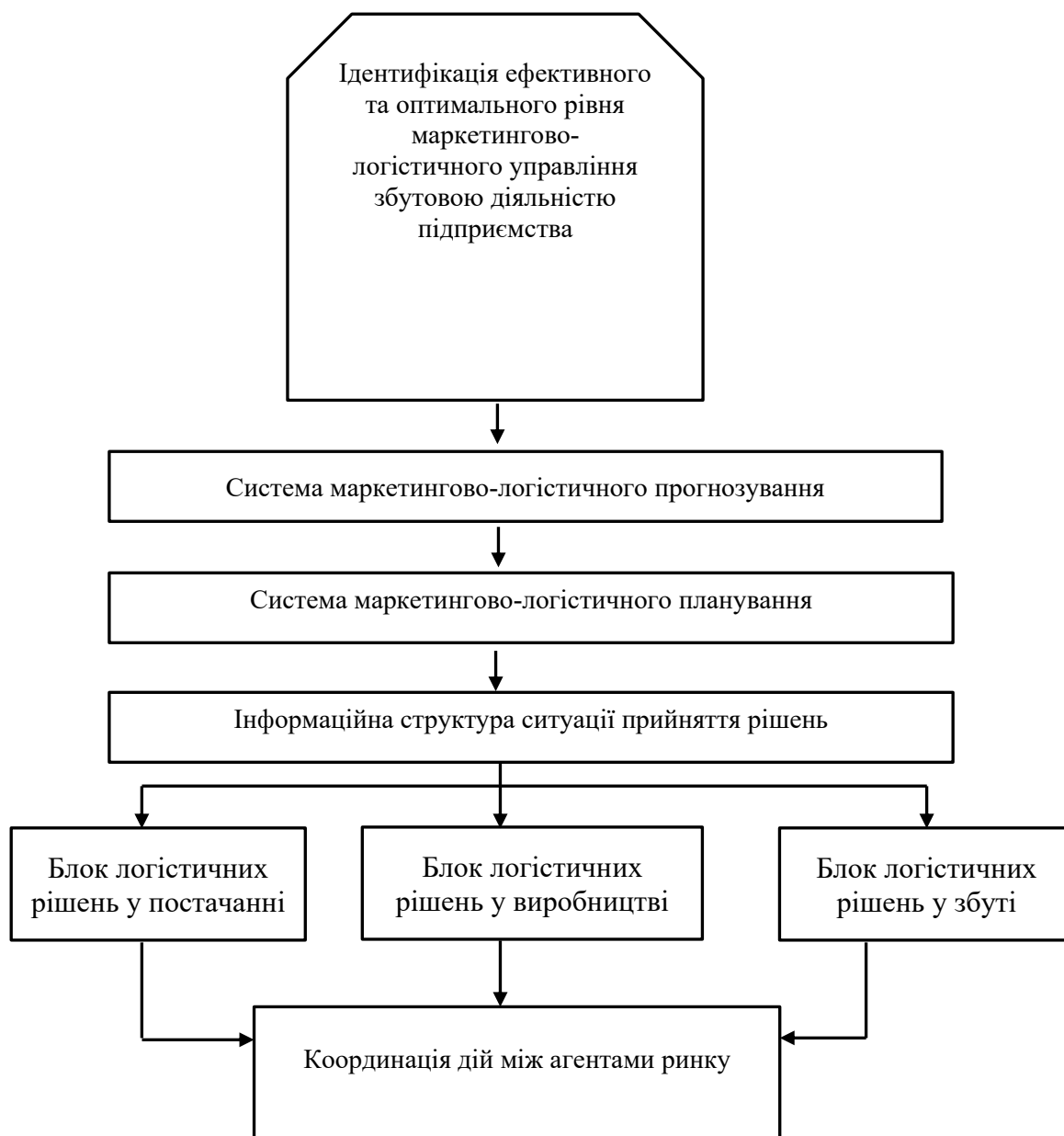


Рисунок 8 – Організаційна схема ефективної логістичної системи в контексті управління збутовою діяльністю



Рисунок 9 – Основні пропозиції стосовно удосконалення управління збутом продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод»

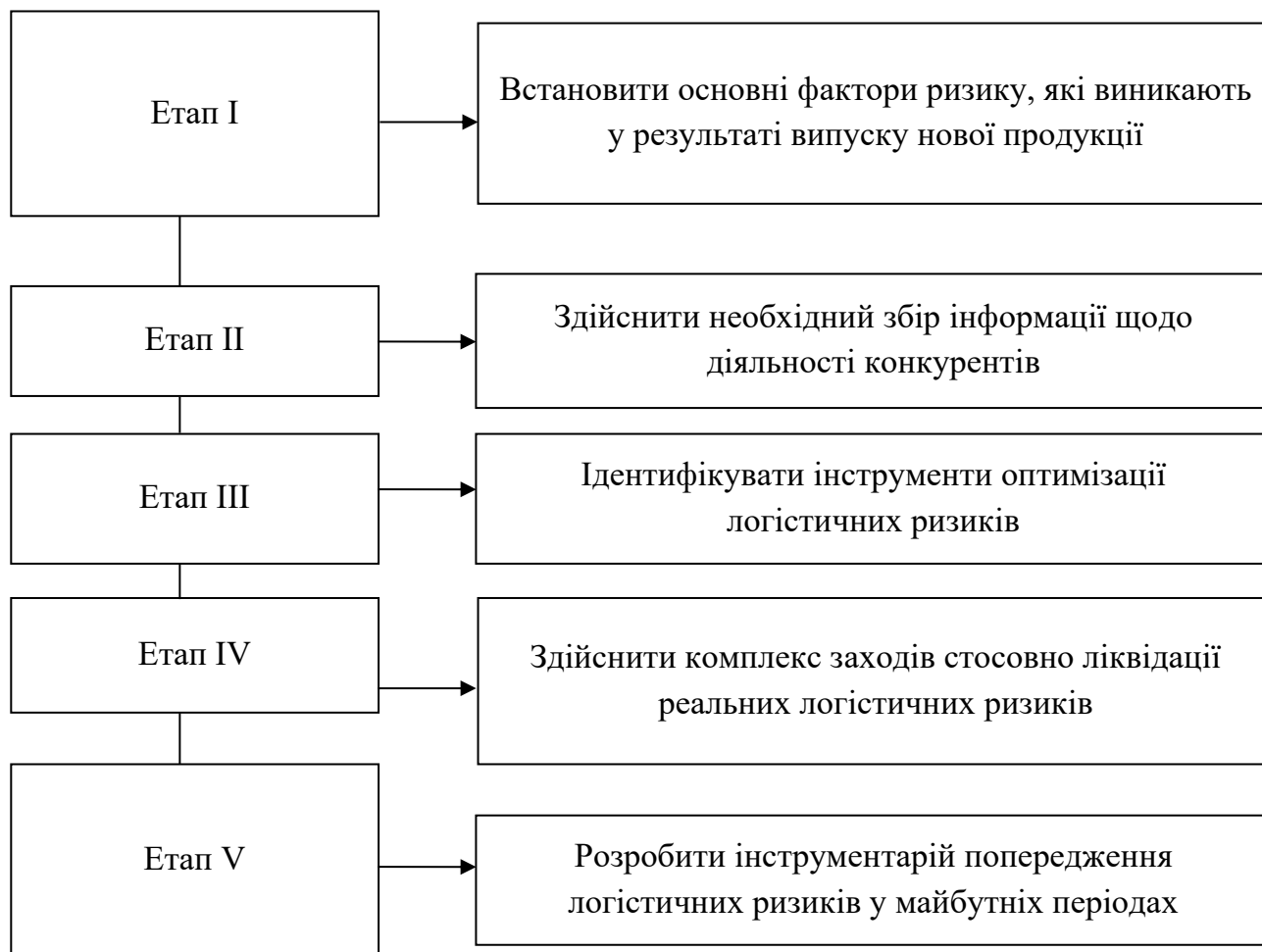


Рисунок 10 – Універсальний механізм ідентифікації ризиків логістичного управління збутовою діяльністю

Таблиця 9 – Запропоновані заходи стимулювання збуту для вдосконалення збутової діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Захід стимулювання збуту	Опис	Результат після проведення заходу
Дегустації в точках продажу продукції	Проведення дегустаційних заходів нової продукції компанії в точках продажу (в супермаркетах, фірмових магазинах та кіосках).	Підвищення лояльності споживачів. Збільшення впізнаваності бренду та продукції компанії. Миттєвий збір відгуків та реакцій споживачів щодо нової продукції компанії.
Акції	Проведення акцій та створення вигідних пропозицій на продукцію компанії.	Підвищення лояльності споживачів. Збільшення обсягів продажу продукції компанії за рахунок вигідної пропозиції.
Розіграші	Проведення розіграшів в точках продажу продукції, а також на сторінках соціальних мереж ТОВ «Пирятинський сирзавод».	Збільшення залученості споживачів. Збільшення впізнаваності бренду та продукції компанії. Збільшення обсягів продажу продукції компанії.
Знижки для оптових посередників	Формування постійних знижок оптовим посередникам. Приміром, на покупку продукції на 50 тис. грн. діятиме знижка 5 %.	Збільшення та формування кола постійних покупців. Підвищення лояльності посередників. Збільшення обсягів продажу продукції компанії.
Преміальна оплата праці робітникам	Виплата премій для продавців фірмових магазинів ТОВ «Пирятинський сирзавод», яка буде залежати від виконання плану продаж.	Підвищення лояльності співробітників компанії. Стимулювання співробітників на досягнення хороших результатів продажів і на відповідний рівень сервісу. Збільшення обсягів продажу продукції компанії. Покращення обслуговування.