

Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління і права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

## **Кваліфікаційна робота магістра**

**на тему: Сегментація та вибір цільового ринку в процесі розробки  
маркетингової стратегії підприємства (на матеріалах ПрАТ «Домінік»)**

Виконала: здобувачка другого рівня  
вищої освіти, групи 601-EP  
спеціальності 075 «Маркетинг»  
Писаренко Катерина Миколаївна


Керівник роботи:  
доцент кафедри економіки,  
підприємництва та маркетингу,  
кандидат економічних наук  
Скрильник Андрій Сергійович

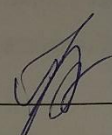
Рецензент:  
доцент кафедри економічної теорії та  
економічної кібернетики  
кандидат економічних наук  
Кобець Сергій Петрович

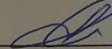
Полтава 2021


Консультант:

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу  
(з економіко-математичного моделювання)

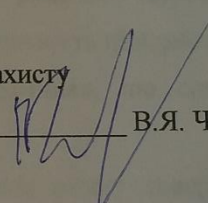
12.12. 2021 р.  А. С. Скрильник

Здобувач 20.12. 2021 р.  К. М. Писаренко

Керівник роботи 20.12. 2021 р.  А. С. Скрильник

Нормоконтроль 20.12. 2021 р.  А. С. Скрильник

Допустити до захисту

Завідувач кафедри 21. 2021 р.  В.Я. Чевганова

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Рівень вищої освіти другий

Спеціальність 075 «Маркетинг»  
(цифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки,  
підприємництва та маркетингу

В.Я. Чевганова

«25» 10 2021 року

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Писаренко Катерина Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Сегментація та вибір цільового ринку в процесі розробки маркетингової стратегії підприємства. (на матеріалах ПрАТ «Домінік»)

керівник роботи Скрильник А.С., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 25.08.2021 року №688-фа

2. Строк подання здобувачем роботи 15.01.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) Додаток 1. Маркетингові аспекти сегментації та вибору цільового ринку в процесі розробки маркетингової стратегії підприємства. Додаток 2. Розробка маркетингової стратегії підприємства ПрАТ «Домінік». Додаток 3. Розробка маркетингової стратегії підприємства на основі сегментації та вибору цільового ринку ПрАТ «Домінік».

5. Перелік графічного матеріалу: Ілюстративний матеріал у кількості 30 аркушів представлений у Додатку Ж

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 26.10.2021 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прим.
1	Теоретико-методологічна частина	26.10-14.11	
2	Аналітична частина	15.11-05.12	
3	Проектна частина	06.12-02.01	
4	Виготовлення ілюстративного матеріалу, рецензування, перевірка на плагіат, підготовка до захисту	10.01-23.01	
5	Захист	24.01-30.01	

Здобувач

  
(підпис)

Писаренко К.М.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

  
(підпис)

Скрильник А.С.  
(прізвище та ініціали)

- Примітки:
- Форму призначено для видачі завдання здобувачу на виконання кваліфікаційної роботи і контролю за ходом роботи з боку декана факультету (завідувача відділення).
  - Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видасться кафедрою.
  - Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.



## РЕФЕРАТ

Писаренко К. М. Сегментація та вибір цільового ринку в процесі розробки маркетингової стратегії підприємства (на матеріалах ПрАТ «Домінік»). Друкована робота. Кваліфікаційна робота магістра на здобуття кваліфікації магістр з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021.

Робота містить: 149 сторінок, 36 таблиць, 13 рисунків, кількість джерел літератури - 61, 7 додатків

Ключові слова: сегментація, цільовий ринок, маркетингова стратегія, підприємство, ринок.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження сутності кризових явищ в економіці та їх вплив на діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Домінік», що спеціалізується на виробництві кондитерських виробів.

Предметом дослідження є сегментація ринку товарів підприємства ПрАТ «Домінік».

У роботі розглянуті теоретичні основи сегментації та вибору цільового ринку в процесі розробки маркетингової стратегії підприємства; проведена характеристика загальної та фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Домінік»; проаналізована маркетингова стратегія підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках; розроблена маркетингова стратегія підприємства на основі сегментації та вибору цільового ринку.

У роботі використано наступні методи дослідження: статистичні методи, методи економічного аналізу: порівняння, співставлення, факторний та функціонально-вартісний аналізи.

Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності ПрАТ «Домінік».

## ABSTRACT

Pysarenko K.M. Segmentation and selection of the target market in the process of developing the marketing strategy of the enterprise (on the materials of PJSC "Dominic"). Printed work. Qualifying work of the master for obtaining the qualification of master in entrepreneurship, trade and exchange activity in the specialty 075 "Marketing". - Poltava: National University "Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk", 2021.

The work contains: 149 pages, 36 tables, 13 figures, number of literature sources - 61, 7 appendices

Key words: segmentation, target market, marketing strategy, enterprise, market.

The purpose of the master's qualification work is to study the essence of crisis phenomena in the economy and their impact on the enterprise.

The object of the study is PJSC "Dominic", which specializes in the production of confectionery.

The subject of the study is the segmentation of the goods market of PJSC "Dominic".

The paper considers the theoretical foundations of segmentation and selection of the target market in the process of developing a marketing strategy of the enterprise; a description of the general and financial and economic activities of PJSC "Dominic"; analyzed the marketing strategy of the company in domestic and foreign markets; the marketing strategy of the enterprise on the basis of segmentation and a choice of the target market is developed.

The following research methods are used in the work: statistical methods, methods of economic analysis: comparison, comparison, factor and functional-cost analysis.

The obtained results can be used in the practical activities of PJSC "Dominic".

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи сегментації та вибору цільового ринку в процесі розробки маркетингової стратегії підприємства.....	11
1.1 Поняття, суть та значення сегментації для підприємства, її етапи та принципи.....	11
1.2. Значення цільового ринку та методика його вибору.....	23
1.3. Процес та етапи розробки маркетингової стратегії підприємства..	38
РОЗДІЛ 2. Розробка маркетингової стратегії підприємства ПрАТ «Домінік».....	51
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ПрАТ «Домінік».....	51
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Домінік».....	66
2.3. Аналіз маркетингової стратегії ПрАТ «Домінік» на внутрішньому та зовнішньому ринках.....	110
РОЗДІЛ 3. Розробка маркетингової стратегії підприємства на основі сегментації та вибору цільового ринку ПрАТ «Домінік».....	123
3.1. Сегментація та вибір цільового ринку ПрАТ «Домінік» в середньостроковому періоді господарської діяльності ( уточнення 3-5 років).....	123
3.2. Розроблення маркетингової стратегії господарської діяльності ПрАТ «Домінік» в середньостроковому періоді.....	131
3.3. Обґрунтування економічної доцільності реалізації маркетингової стратегії господарської діяльності ПрАТ «Домінік» в середньостроковому періоді.....	135
ВИСНОВКИ.....	144
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	147

## ВСТУП

Відправною точкою ринкової структури є ринок товарів і послуг. Ринок з маркетингової точки зору – це сукупність реальних і потенційних покупців товарів. Кожній людині, яка займається підприємництвом важливо знати, як його товар сприймає той чи інший покупець. Щоб бути в виграшній позиції серед конкурентів потрібно якісно дослідити бажання покупців, їх очікування від товару та прагнення. Чим якісніше буде проведено це дослідження, тим більше шансів задовольнити потребу споживача.

Так, як кожен з нас є індивідуальною особою, то необхідно дослідити та виділити певні групи людей, які будуть потенційними покупцями. Ефективним буде виділяти групи покупців і направляти товар конкретним цільовим сегментам. Це допоможе сфокусуватися на покупцях, які мають найбільший інтерес до купівлі певного товару або адаптувати свою діяльність до виявлених вимог клієнтів.

На сьогоднішній день сегментація ринку є одним із найважливіших інструментів маркетингу та стратегічного планування. Це один із головних методів конкурентної боротьби. Об'єктами сегментації можуть бути споживачі, товари, канали розподілу, географічні зони тощо. Виділені особливим чином, володіючи певними загальними ознаками, вони складають сегменти ринку.

Поняття сегментації в сучасному маркетингу – це головна передумова успішної діяльності фірми у конкурентному середовищі так, як вона ґрунтується на визначені потреб конкретних груп споживачів.

Основними цілями сегментування ринку є:

- забезпечення та підвищення ефективності виробничо-збутової та комерційної діяльності підприємства за рахунок утримання на бажаному рівні чи збільшення обсягів виробництва;
- цільове задоволення потреб споживачів у товарах та намагання підтримувати господарські зв'язки з ними;
- зниження рівня конкуренції на відповідному ринку.



Актуальність теми обумовлюється високою конкуренцією між різними фірмами за увагу споживачів та підвищеною конкурентоспроможністю кожної з них. Сегментація - це шлях до підвищення конкурентоспроможності та високих темпів розвитку підприємства. Сегментування ринку вивчали такі вчені, як: Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Макдональд, У. Сміт, Косенков С. І., Борисенко М. А. та багато ін.

Метою дипломної роботи є дослідження основ сегментації та вибору цільового ринку в процесі розробки маркетингової стратегії підприємства.

Для виконання зазначеної мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити поняття сегментації та вибору цільового ринку;
- здійснити характеристику діяльності ПрАТ «Домінік»;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність ПрАТ «Домінік»;
- охарактеризувати маркетингову стратегію ПрАТ «Домінік» на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- розробити маркетингову стратегію підприємства на основі сегментації та вибору цільового ринку ПрАТ «Домінік».

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Домінік», що спеціалізується на виробництві кондитерських виробів.

Предметом дослідження є сегментація ринку товарів підприємства ПрАТ «Домінік».

Методами дослідження в роботі виступають методи економічного аналізу: порівняння, співставлення, факторний та функціонально-вартісний аналіз та інші.

У ході виконання дипломної роботи використано комплекс теоретичних та емпіричних методів наукового дослідження: теоретичний аналіз, комплексний підхід у дослідженні ринку кондитерських виробів, метод економічного аналізу, SWOT-аналіз, статистичні методи обробки кількісних даних, розрахунково-аналітичний метод, систематизація наукових літературних джерел.

Інформаційною базою при виконанні роботи є: Закони України,

Господарський Кодекс та інші нормативно-методичні документи з питань стратегічного управління підприємством, бухгалтерська та статистична звітності, статут ПрАТ «Домінік», підручники та навчальні посібники, періодичні видання та інші літературні джерела українських та закордонних авторів з питань управління внутрішнім середовищем організації.

## РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи сегментації та вибору цільового ринку в процесі розробки маркетингової стратегії підприємства

### **1.1 Поняття, суть та значення сегментації для підприємства, її етапи та принципи**

Просуваючи свою продукцію, підприємство орієнтується або на загальний (масовий) ринок, або на окремі групи споживачів. Рішення про концентрацію на окремих групах споживачів базується на принципі Парето: 20 % сегмент певного ринку забезпечує, як правило, 80 % доходів та прибутку фірми. Виходячи із цього принципу підприємства здійснюють сегментацію ринку і концентрацію уваги на одному чи декількох сегментах. [1, с. 131]

За визначенням Старостіної А.О., сегментування ринку - це систематизований процес розподілу потенційного ринку на групи споживачів, що мають схожі потреби, мотивації щодо прийняття рішень про купівлю певного товару чи послуги; рівень доходу та доступ до ринку. Сегментація як ринкова стратегія виникає як реакція на інтенсифікацію конкуренції. Ця стратегія передбачає концентрацію уваги на потребах споживачів, що мають схожі потреби. Стратегія сегментації потребує більших витрат на її реалізацію, оскільки потребує серйозних маркетингових досліджень ринку і розробки маркетингових програм для кожного сегменту. [2, с. 145]

Українські спеціалісти в сфері маркетингу В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Винорадов дають наступне визначення сегментації - розподіл потенційних споживачів на групи за відмінностями в їх потребах, характеристиках та поведінці. [3, с. 401]

Відомий російський фахівець Р.А.Фатхутдинов зазначає, що сегментування ринку - це робота по визначенню групи споживачів по цільових сегментах ринку, кількості, цін та термінів постачання товарів і технологій задоволення потреб. [4, с. 380] Водночас, стратегічне сегментування ринку являю собою дослідження ринку з метою прогнозування його параметрів для розробки стратегії організації. До параметрів ринку відносяться: функції або потреби, які потрібно задовольнити; групи споживачів по цільових сегментах;

об'єми, ціни та терміни продажів по цільових сегментах; технології задоволення потреб. [4, с. 628]

Український фахівець в сфері маркетингу О.В. Зозульов визначає сегментування ринку як систематизований процес виділення ринкових сегментів, що потребують зі сторони організації спеціально розробленого комплексу маркетингу з ціллю підвищення конкурентоздатності підприємства на ринку за рахунок реалізації економічних інтересів виробників і споживачів.

Згідно класичному визначенню Філіпа Котлера, сегментування ринку (market segmentation) – це розділення ринку на окремі групи покупців із загальними потребами, характеристиками або поведінкою, яким необхідні певні види товарів або особливий маркетинговий комплекс. [5, с. 145]

За визначенням Ж.Ж. Ламбена сегментування базується на різноманітності потреб потенційних покупців, що створюють ринок.

Аналізуючи помилки сегментування, не складно зробити висновок, що на всіх етапах ухвалення рішень щодо продукту (розробка нового або перепозиціонування того, що існує) виробнику (продавцю) необхідно володіти повною інформацією для чіткого визначення аудиторії продукту: ознаки її класифікації, розділення на групи (сегменти), визначення пріоритетності і перспективності цих груп. Так, наприклад, можна з'ясувати, які властивості продукту краще за все просувати для певної аудиторії, або, навпаки, які властивості продукту будуть сприйняті цільовою аудиторією як вирішальний аргумент для покупки. На основі цієї інформації будується концепція позиціонування продукту. Процес сегментування передбачає або пошук загального (об'єднуючого) фактору у споживачів в різноманітті їх відмінностей або, навпаки, пошук відмінностей, спільних для деяких груп. Інколи складно описати аудиторію продукту/послуги, якщо ним/нею користуються абсолютно різні, з погляду соціо-демографічних або інших «класичних» параметрів, споживачі (рис.1.1)

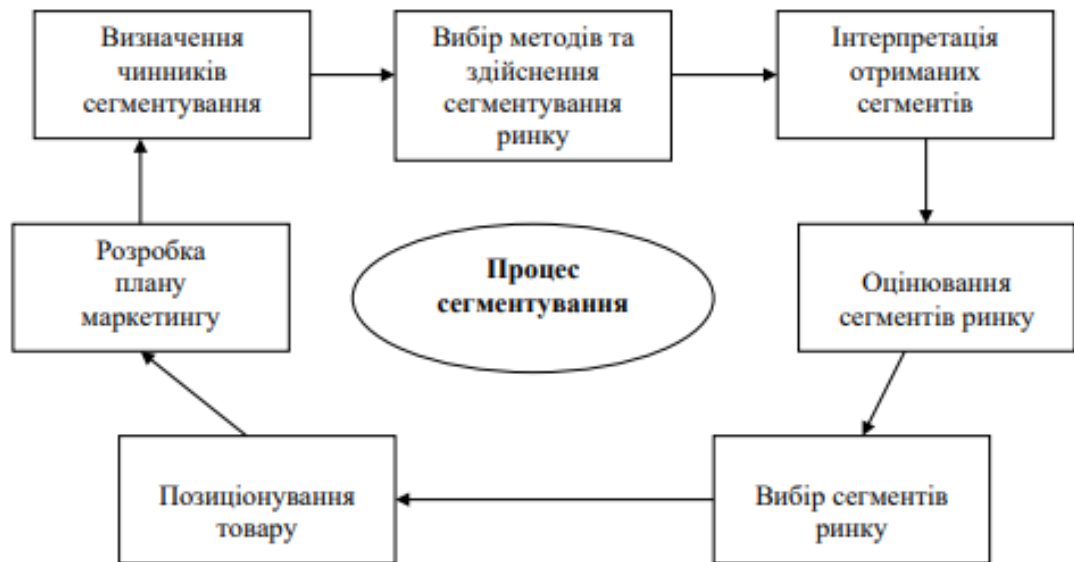


Рис.1.1. Процес сегментування

Приведені вище визначення включають наступні важливі з точки зору маркетингу положення:

1. Неодмінно має існувати відмінність між сегментами, які виділяються в процесі сегментації. Якщо декілька сегментів мають однакові маркетингові характеристики, сегментація є неефективною та марною.

2. Відмінність, яка існує між сегментами, має бути визначена і сформульована. Маркетолог мусить чітко знати фактори, за якими сегменти відрізняються один від одного.

3. Відмінність між сегментами має бути суттєвою для споживачів, інакше вони можуть не відреагувати на маркетингові дії фірми.

4. Кожен виділений сегмент повинен бути однорідним. Це означає, що є одна або декілька ознак, які об'єднують споживачів у межах певного сегмента. Інакше сегмент не може розглядатися як єдина сукупність споживачів і втрачає сутність сегмента.

5. Специфіка кожного сегмента може бути трансформована в певний комплекс маркетингових засобів. Якщо це неможливо, то сегментація сама по собі є недоцільною.

6. Хоча б один із виділених у процесі сегментації сегментів повинен мати достатній ринковий потенціал, щоб виступити в ролі цільового сегмента.

Тобто сегментація має являти собою потенційний інтерес для бізнесу фірми. Інакше сегментація не матиме практичного застосування.

Проаналізувавши роботи як закордонних вчених так і вітчизняних, я дещо удосконалила визначення сегментування, об'єднавши в ньому всі ключові ідеї. Отже, сегментування являє собою виділенні груп споживачів, які схожі за своїми характеристиками та поведінкою в процесі здійснення покупки, які однаково реагують на ті ж самі елементи комплексу маркетингу та відрізняються за зазначеними ознаками від інших груп споживачів. Виходячи зі своїх завдань на ринку та місії, підприємство у процесі здійснення сегментування може планувати свою діяльність у межах ринку загалом, у кількох сегментах або в одному сегменті. Відповідно воно обере для себе один з рівнів сегментування ринку — масовий, концентрований або диференційований маркетинг. У цьому разі кожен рівень сегментування вимагає розробки окремого комплексу маркетингу для ринку чи цільового сегмента. Класифікація видів сегментації показана на рис.1.2.

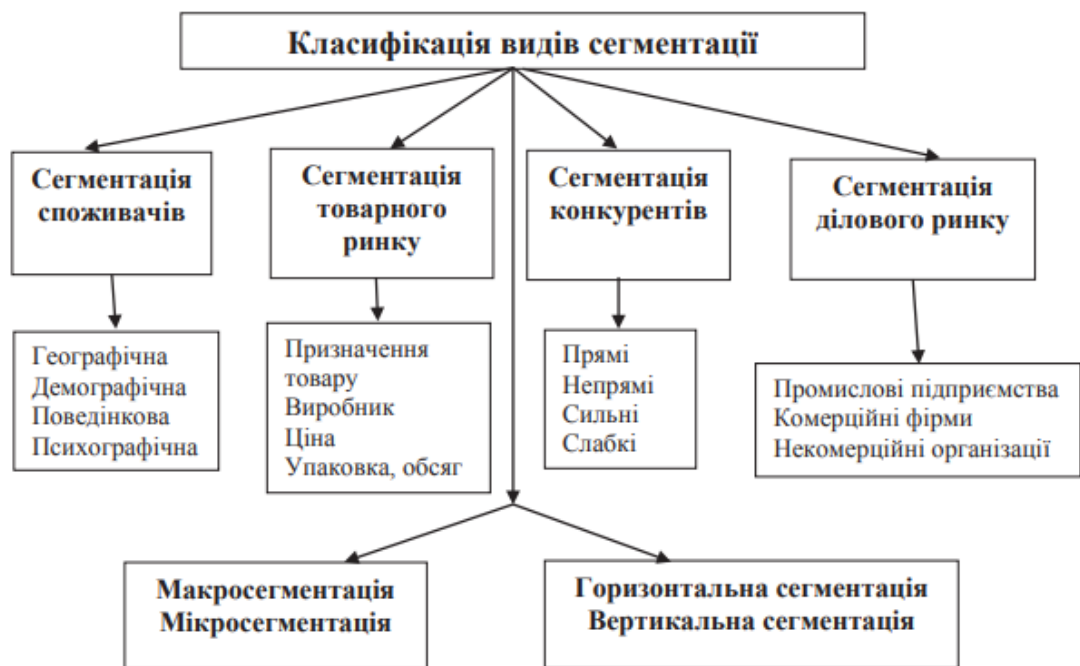


Рис.1.2. Класифікація видів сегментів ринку

Сегментування базового ринку здійснюється переважно у два етапи, що відповідають двом рівням поділу ринку: макросегментування і мікросегментування. На рівні макросегментування як ознаки сегментування



обирають лише загальні характеристики й критерії. Детальніше базовий ринок поділяється на рівні мікросегментування, основна мета якого — у межах певного ринку визначити сегмент споживачів. Мікросегментування потребує ретельнішого аналізу відмінностей організацій-споживачів у межах ринків товару, ідентифікованих на стадії макросегментування.

Для промислового ринку, як правило, проводиться більш "глибока" макросегментація ніж для споживчого. Це зумовлене тим, що промислові підприємства мають чітко визначені технології, що дозволяє точніше сформулювати клас проблем, що вирішуються. Для споживчого ринку характерне визначення потенційного ринку в більш загальному вигляді. Основна відмінність мікросегментації від макросегментації полягає в тому, що в рамках мікросегментації виділення споживачів відбувається вже на рівні особливостей поведінки споживачів, субдомінуючих мотивів та потреб споживачів [5, с. 525].

На основі аналізу підходу до сегментування Уїнд і Кардозо ми адаптували ці підходи до специфіки промислового ринку дещо удосконаливши сам підхід. Цей підхід подано на рис.1.3.



Рис.1.3. Підхід до сегментування промислового ринку

Отримані в ході досліджень результати і зроблені висновки потребують, головним чином, уточнення стратегії стимулювання збуту і в меншій мірі - уточнення стратегій щодо продукту, ціни і дистрибуції. Відмінності між мікросегментами впливають на:

- вибір співробітників організації що окупує, яким потрібно призначити ділову зустріч;
- розробку презентацій, які б підкреслювали визначені властивості продукту, релевантні критеріям прийняття рішення, якими користуються ці співробітники;
- вибір засобів розповсюдження реклами для впливу на осіб, які впливають на прийняття рішення;
- бюджетування всієї необхідної збутової діяльності, залежно від ступеня сприйманого ризику і т. д.

Проаналізувавши різні джерела інформації можна зробити висновок, однакових або типових підходів до сегментації не існує. Кожне підприємство залежно від товару(послуги) та особливостей його споживання намагається розробити власні правила сегментації які враховували певні специфіки. Успішно проведена сегментація дасть можливість одержувати високі показники комерційної ефективності. При цьому рекомендується комбінувати схожі сегменти на різних ринках, що дає певні переваги. Можна ставитися до комбінації сегментів як до єдиного ринку і мати у зв'язку з цим помітну економію коштів, призначених для проведення маркетингових заходів, особливо щодо формування попиту та стимулювання збуту (реклама, зв'язки з громадськістю, цінова політика та ін.).

На практиці більшість фірм сегментують ринок лише за двома критеріями: характеристики товару та організацій-споживачів, оскільки, як правило, підприємство-виробник застосовує лише одну певну технологію, навіть якщо на ринку існують альтернативні.

Цінове сегментування ринку - це розподіл покупців на групи, які мають однакову цінову чутливість. Тобто, ціновий сегмент - це група покупців, що демонструють схожі реакції на зміну ціни і тому коефіцієнт цінової еластичності попиту таких покупців знаходиться в одній зоні еластичності. Види цінового сегментування представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Види цінового сегментування

Низький ціновий сегмент(low-priced)	Середній ціновий сегмент(middle-priced)	Високий ціновий сегмент(high-priced)	Преміум-сегмент(luxury)
Базові характеристики, чутливість до ціни, лідери ринку + локальні виробники, широка дистрибуція	Розширені характеристики, низька чутливість до ціни, лідери ринку, широка дистрибуція	Розширений підтверджений функціонал, відсутня чутливість до ціни, бренд-спеціалісти, висока ефективність, гарантії і сервіс	Унікальні бренди, індивідуальний підхід, визнання + висока якість, чутливість до ціни, підкреслення статусу та іміджу покупця

У світовій практиці найбільш поширені сегментація товарного ринку і сегментація споживачів. Основними критеріями сегментації товарного ринку є такі:

1) Товарні групи – це великі категорії товарів, які об'єднані цільовим призначенням, принципом використання і дають більш детальне уявлення про галузь загалом. Товарні групи, в яких не представлений товар фірми, є джерелом зростання бізнесу. Вхід у нові товарні групи, як правило, не приводить до зниження продажів поточного асортименту, оскільки охоплює абсолютно нові потреби покупців.

2) Базові функції товару. В основі лежать ключові функції і характеристики товарів, які споживач враховує під час покупки. Чим детальніше сегментація за основними функціями товарів, тим простіше виявити вільні ринкові сегменти для розвитку фірми.

3) Обсяг і розмір товару допомагають скласти ідеальний профіль товару, дають змогу виявити найбільш затребуваний і зручний для покупця обсяг покупки (обсяг для пробної разової покупки; обсяг для нерегулярного

користування на 1 людину; обсяг для регулярного користувача; обсяг, здатний задовольнити потребу в продукті кількох людей або цілої сім'ї).

4) Тип упаковки дає змогу виявити найбільш затребувану упаковку в сегменті, а аналіз динаміки обсягів продажів таких сегментів – тенденції розвитку упаковки на ринку (одноразова або багаторазова; футляр, банка, туба, флакон; вертикальна, горизонтальна, складна; із захистом від розтину, без захисту від розтину; з мірним стаканчиком, без мірного стаканчика).

5) Виробник дає змогу оцінити широту асортименту ключових гравців ринку в кожному сегменті, силу, вплив і розмір конкурента (локальні, національні, міжнародні; за брендами і торговими марками на ринку; за найменуванням виробника).

6) Ціновий сегмент важливий для розуміння сформованих цінових меж ринку, які дають можливість оцінити покупцю якість товару, його складність, унікальність і преміальність. Виходячи з рівня свого доходу, очікувань від ефективності продукту або бажання в підтвердженні свого соціального статусу, покупець вибирає товар з одного із встановлених цінових сегментів. Якщо покупцю хочеться базовий товар, він, швидше за все, купить продукт за найнижчою ціною. Якщо йому важливі якість продукту, гарантований результат і статус, він, швидше за все, зверне увагу на більш дорогі продукти. Найпоширеніший приклад цінового сегментування такий: низький ціновий сегмент, або економ-сегмент, середній ціновий сегмент, високий ціновий сегмент, преміум-сегмент (табл. 1.1).

7) Комбінація декількох параметрів, яку корисно проводити раз на рік з метою детального пошуку вільних ринкових ніш. Комбінований підхід означає послідовне використання декількох видів сегментування товарів, а саме сегментування ринку за ціновими сегментами, а потім кожен за брендами; сегментування ринку за типами дії, а потім кожен за брендами; сегментування ринку за брендами, а потім за обсягами та видами упаковки тощо (рис. 1.4).

Товар	Функції товару			Обсяг товару			Тип упаковки			Виробник			Ціновий сегмент			
	1	2	3	0,5 кг	2 кг	10 кг	футляр	банка	туба	1	2	3	низький	середній	високій	преміум
Товар А																
Товар Б																
Товар В																
Товар Г																
Товар І																
Товар Д																
Товар Е																
Товар Є																
Товар Ж																
Розмір сегменту, %	40	35	25	45	37	18	30	20	50	35	38	27	30	45	15	10

Рис. 1.4. Приклад сегментування ринку за комбінаціями декількох параметрів

Метою здійснення ринкової сегментації є виявлення привабливості сегментів, вибір стратегії для різних сегментів та визначення можливостей їх обслуговування. Аналіз сегментації ринку включає такі етапи:

- 1) визначення основних змінних сегментації, які безпосередньо пов'язані з характеристикою споживачів і продукції (рис. 1.5);
- 2) побудова матриці сегментації на основі визначення індивідуальних сегментів;
- 3) аналіз привабливості ринкового сегменту;
- 4) визначення ключових факторів успіху в ринковому сегменті;
- 5) вибір широти охоплення сегментів. Оптимальними змінними сегментування є ті, які найбільш чітко поділяють ринок як серед споживачів, так і серед виробників. Для ефективного аналізу сегментації необхідно:
  - 1) ідентифікувати найбільш стратегічно важливі змінні сегментації, а також вибрати ті, які мають велике значення для поділу ринку;
  - 2) об'єднати змінні сегментації, які тісно корелюють між собою.



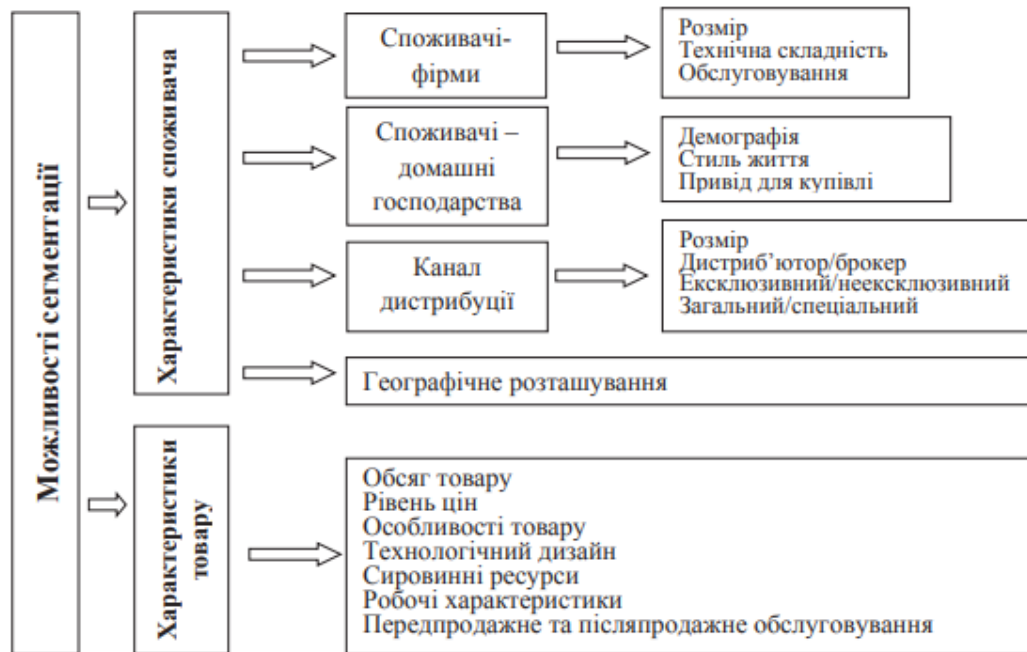


Рис. 1.5. Вибір змінних сегментації ринку (горизонтальна сегментація)

Під час проведення сегментації ринку у світовій практиці використовують два методи: апріорі (a priori) і кореляційної сегментації (post hoc). Перший метод застосовують, коли заздалегідь відомі ознаки сегментування, кількість сегментів, їх характеристики, карта інтересів. Цей метод часто використовують в тих випадках, коли сегментування не є частиною поточного дослідження, а служить допоміжним інструментом під час вирішення інших маркетингових завдань. Іноді цей метод застосовують за невеликої кількості сегментів ринку. Другий метод застосовують у разі невизначеності ознак сегментації і сутності самих сегментів, для виявлення яких проводять опитування. Залежно від висловленого ставлення до певної групи змінних респондентів відносять до відповідного сегменту. Цей метод застосовують під час сегментації споживчих ринків, сегментна структура яких не визначена щодо наданої послуги.

Для досягнення різних цілей повинні використовуватися різні підходи до сегментації (табл. 1.2). Вибір методу сегментації залежить від цілей сегментації (наприклад, стратегічні або тактичні, корпоративний рівень або рівень окремих ініціатив і Т.П.), тивань продукту, а також особливостей компанії і галузі.

Таблиця 1.2.

## Підходи до сегментації в залежності від цілей

Параметр	Сегментація	
	Для розробки реклами	Для розробки нових товарів
Досліджувана сукупність	Споживачі товарів або послуг на яких орієнтована реклама	Споживачі «родинних» товарів або послуг, які націлені на задоволення подібних потреб, партнери (наприклад, ритейлери)
Джерела інформації	Вивчення думок і відносин	Дані про покупки і споживанні, доповнені опитуваннями; аналіз купівельної спроможності і переваг за вибором збутових каналів
Використовувані аналітичні інструменти	Статичні методи аналізу даних опитувань	Аналіз (кабінетний і польовий) лояльних споживачів і тих, хто переключився на конкурентні позиції
Результати	Сегменти, які відрізняються один від одного по реакції на рекламне повідомлення	Сегменти, які відрізняються один від одного за купівельною спроможністю, цілями, поведінкою

Методика сегментації ринку передбачає послідовне, упорядковане визначення підходів та застосування певних моделей та методів (рис. 1.6)

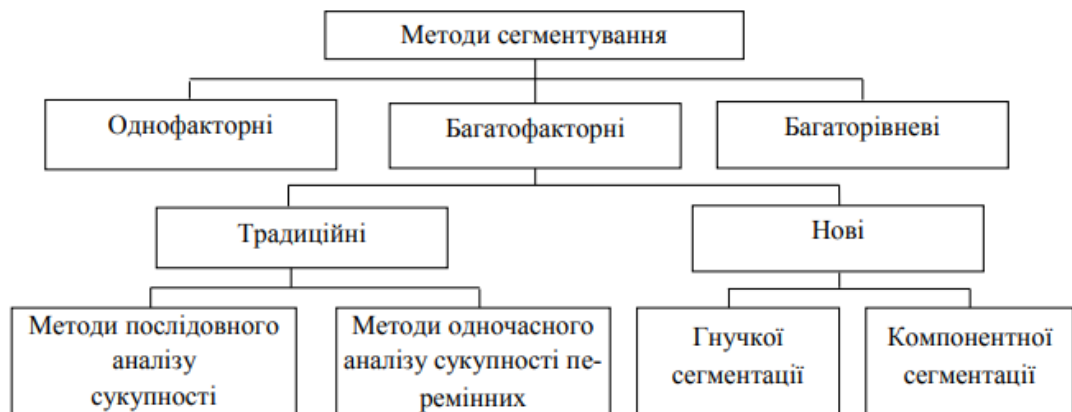


Рис. 1.6 Класифікація методів сегментування

Проводячи сегментування необхідно розуміти, що цей процес має як переваги, так і недоліки (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

## Переваги та недоліки сегментації

Переваги	Недоліки
Оптимізація ресурсів фірми завдяки концентрації на високоефективних ринках	Високі витрати на проведення процесу сегментації, що зумовлює дорожчання бізнесу
Уніфікація роботи з споживачами і підвищення рівня їх задоволеності за рахунок більш точної відповідності товару потребам ринку	Можливі додаткові витрати за рахунок розширення асортименту товарів, призначених для різних ринкових сегментів
Підвищення конкурентоспроможності товару і бізнесу загалом завдяки дотриманню чітко обраної стратегії дій	Імовірність неправильного вибору ознак і критеріїв сегментації
Виявлення і зосередження діяльності фірми на прибуткових сегментах ринку	Охоплення великої кількості сегментів ринку, що сприяє виникненню небезпеки послаблення впливу фірми на пріоритетних ринкових сегментах
Дозволяє будувати структуру фірми по командам навколо виділених сегментів, тим самим покращуючи обслуговування клієнтів і знижуючи витрати	При спробі охоплення великої кількості сегментів ринку існує небезпека послабити вплив підприємства на основних сегментах ринку

### 1.2. Значення цільового ринку та методики його вибору

Одним з найважливіших етапів сегментації ринку, після визначення критеріїв, принципів і методів сегментації, є вибір цільового ринку.

Для того, щоб досягти успіху на ринку, товаровиробник повинен мати стратегічні конкурентні переваги:

- мати переваги хоча в деяких аспектах ринкової діяльності;
- переваги повинні бути довготерміновими і такими, що конкуренти не можуть їх просто перейняти;
- переваги повинні бути визнані більшістю споживачів.

Основними перевагами які можуть забезпечити успіх у конкурентній боротьбі є: лідерство за витратами (найменші з усіх конкуруючих підприємств), диференціація продукції і методів її збуту (урахування інтересів різних груп споживачів у більшій мірі ніж основні конкуренти), комбінація виділених двох переваг.

Зазвичай ці переваги конкретне підприємство може проявити не на всьому ринку у цілому, а на його окремих ділянках - цільових сегментах (цільовому ринку), тобто тій частині ринку на якій це підприємство зможе задовольнити потреби і запити споживачів більш ефективним ніж його конкуренти способом.

Загалом, сегмент ринку це його ділянка виділена за специфікою запитів споживачів. Цільовий сегмент (ринок) - ділянка ринку (ринок) на якій конкретне підприємство може повною мірою проявити свої порівняльні переваги і нівелювати відносні недоліки.

Сегментацію слід розглядати з наступних чотирьох точок зору:

- як методологію структурування ринку (за споживачами, продуктами, конкурентами і т. д. ).
- як процес пошуку підприємством свого місця на ринку -цільового ринку, на якому конкретне підприємство зможе у максимальному ступені проявити свої порівняльні переваги і згладити відносні недоліки.
- як інструментарій, що застосовується для проведення різних видів ринкових досліджень (пошук і вивчення цільових споживачів, виявлення найбільш ефективних каналів збуту, аналіз конкурентноздатності і т. д.).

- як ланку, яка об'єднує логічно і інформаційно різні види ринкових досліджень. [6, с. 98]

Викладене дає підстави вважати сегментацію одним із основних методів і одночасно інструментів факторного аналізу ринкових можливостей підприємств.

За кількістю факторів сегментації, які одночасно приймаються до уваги, сегментацію поділяють на одинарну, подвійну і множинну. Частіше всього застосовують два останніх види. У будь-якому випадку, вибір факторів сегментації повинен забезпечити виділення сегментів з різною специфікою запитів споживачів. У протилежному випадку - сегментацію проводять повторно, після перегляду факторів сегментації.

Виділення і оцінку сегментів ринку ведуть шляхом побудови функціональних карт чи матричних моделей, приклади яких наведено у таблицях 1.4-1.5.

Функціональна карта у табл. 1.4 реалізує стратегію сегментації, що передбачає визначення ринкових позицій конкретного товару і визначення його можливих споживачів. Тобто ведеться пошук споживачів для конкретного товару. Ця стратегія є більш характерною для великих підприємств.

Функціональна карта у табл. 1.5 реалізує стратегію, що передбачає визначення які товари і з якими характеристиками користуються (будуть користуватися) найбільшим попитом у споживачів. Її доцільно застосовувати для малих і середніх підприємств.

Однак, у підсумку, вибір стратегії залежить від специфіки підприємства й ринку, характеристик мікро- і макросередовища маркетингу.

Сегменти ринку які попередньо визначені як цільові у табл. 1.4

1.5 виділено жирним шрифтом. Для табл. 1.4 це споживачі, запити яких співпадають з характеристиками виробу. Для табл. 1.5 - групи споживачів для яких вирішальним фактором вибору товару є екологічність продукції і лікувальні властивості.

Таблиця 1.4

Визначення ринкових позицій товару (дзеркального фотоапарату  
"Київ")

Види споживачів	Параметр продукції					
	ціна	надій- ність	простота користування	габарити і маса	технічний рівень	змінна оптика
Любителі	***	**	***	**	*	
Кваліфіковані любителі	**	**	**	**	**	**
Фоторепортери	*	***	**	**	***	***
Робітники фотоательє	*	**	**	**	**	**
Особи, що займаються спеціальними видами фотозйомки(мікро і – макрозйомка, зйомка в інфрачервоних променях і т.д.)	*	**	**	*	**	***
Аналізована модель фотоапарату	**	**	**	*	**	***
* Маловажливий параметр ** Важливий параметр *** Дуже важливий параметр						

Принципова схема сегментації ринку показана на рис 1.7. У відповідності з нею, на першому етапі виконують оцінку можливостей підприємства і визначають сегмент ринку на якому воно може працювати, тобто, які товари і з якими характеристиками, з числа тих, що реалізуються на ринку, воно може виробляти. На наступному етапі визначають, які з цих товарів (реальних чи тих, що підприємство у принципі може виготовляти) відповідають запитам споживачів, у результаті - уточнюються розміри і межі сегменту.



Далі аналізують - чи пересікається виділений сегмент з сегментами основних конкурентів? Якщо так, то визначають ступень важливості цих ділянок для конкурентів і оцінюють шанси на успіх у конкуренції.

Після чого, вносять корективи і окреслюють межі цільового сегменту ринку (показано затіненням). На рис. 1.7. показано, що аналізоване підприємство має переваги перед конкурентом А, але програє конкуренту Б.

Таблиця 1.5

## Аналіз запитів споживачів кисломолочних продуктів харчування

Параметри продукції	Групи покупців (за віком і рівнем доходів)							
	Підлітки	Молодь (18-30 років)		Зрілі (до 55-60 років)		Матері, що мають дітей до 7 років		Пенсіонери
		Працюючі	Безробітні	Працюючі	Безробітні	Сімейні	Одиначки	
Упаковка	3	3	2	<b>2</b>	1	<b>2</b>	2	1
Смак	3	3	2	<b>3</b>	2	<b>3</b>	2	1
Екологічність	1	2	2	<b>3</b>	2	<b>3</b>	2	1
Термін реалізації	1	2	2	<b>2</b>	1	<b>3</b>	2	1
Умови зберігання	1	1	1	<b>2</b>	2	<b>3</b>	3	2
Ємність тари	2	1	2	<b>3</b>	3	<b>3</b>	3	2
Лікувальні властивості	1	2	2	<b>3</b>	3	<b>3</b>	3	3
Доступність	3	3	2	<b>3</b>	2	<b>3</b>	3	3
Ціна	3	2	3	<b>3</b>	3	<b>3</b>	3	3
3 - відіграє важливу роль при виборі товару споживачами								
2 - враховується споживачами серед інших чинників								
1 - практично не враховується								

Як слідує з викладеного вище, основним методом пошуку цільового ринку (його сегментів чи ніш) є сегментація. Розглянемо методику сегментації, включаючи цілі конкретних її етапів і задачі, які розв'язують у процесі їх виконання. Оцінка власних можливостей підприємства. Мета етапу

- визначити можливі напрямки розвитку, виходячи з наявного устаткування, технологій, джерел постачання сировиною, місця розташування і т.д. У процесі досягнення мети вирішуються наступні задачі:

1. Аналіз кон'юнктури ринку, що склалася, і перспектив її розвитку.
2. Виявлення й оцінка потенційних можливостей основних конкурентів.
3. Аналіз техніко-економічних можливостей аналізованого підприємства.
4. Визначення видів продукції які може виготовляти дане підприємство в існуючих ринкових умовах.

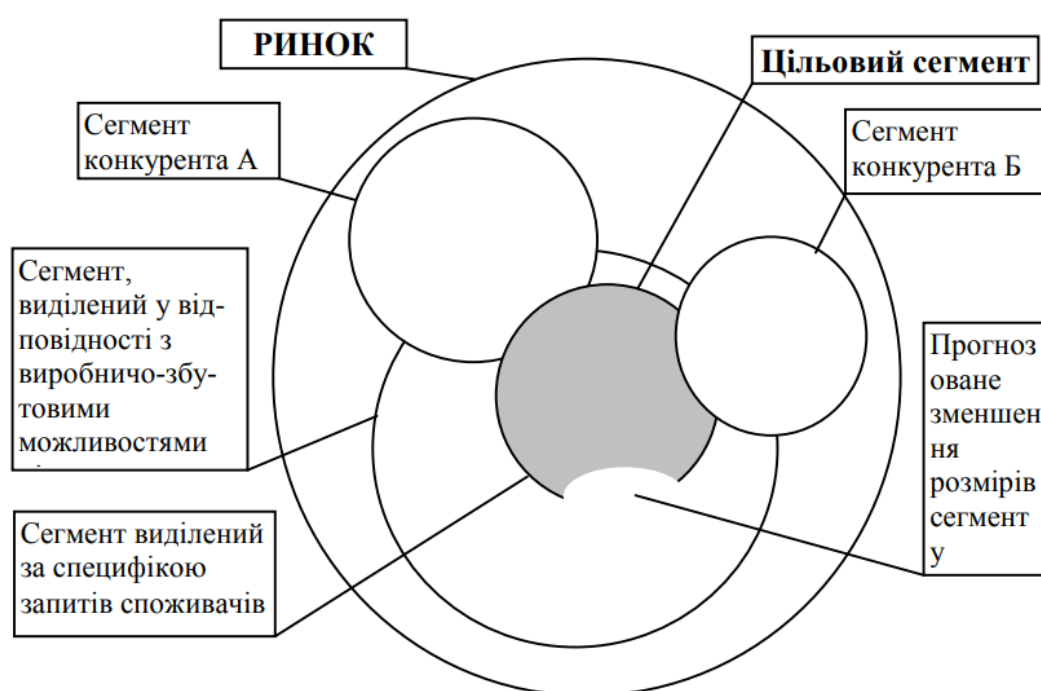


Рис. 1.7. Схема сегментації ринку

Визначення принципів і факторів сегментації. Мета етапу – визначення принципів сегментації (орієнтація на продукт, орієнтація на споживача, див. табл. 1.4 і 1.5), виділення факторів сегментації і їх значень (специфіка запитів споживачів, параметри продуктів, регіони збуту і т.д.), а також найбільш ймовірних комбінацій факторів з урахуванням їх значень.

Задачі.

1. Аналіз товарів, що виводяться на ринок, даних про збут за минулі періоди господарювання, відомостей органів держстатистики, галузевої структури споживачів, географічного розподілу ринку і т.д.

2. Вибір принципів, виду (одинарна, подвійна чи множинна) і факторів сегментації (на основі виконаного аналізу).

3. Визначення найбільш прийнятних значень (змінних) факторів сегментації і ступеня їхньої диференціації.

4. Виявлення кращих із комбінацій факторів. Побудова матричних моделей (функціональних карт) для виділення й оцінки ділянок ринку методом сегментації за споживачами, продуктами, основними конкурентами і т.д (див. табл. 1.4 і 1.5).

Мета етапу - побудова матричних моделей (функціональних карт) і їхнє представлення у виді комп'ютерних баз даних.

Задачі. 1.

Розробка макетів бланків функціональних карт (на основі результатів попереднього етапу).

2. Трансформація функціональних карт до виду матриць (таблиць), представлення їх у виді комп'ютерних баз даних. Вибір системи управління базами даних (наприклад, Open Eccess чи будьякий іншої), у середовищі якої буде виконуватися аналіз. Збір і аналіз інформації, яка характеризує ринки збуту.

Мета етапу - збір і аналіз інформації, наповнення табличних (матричних) моделей фактичними даними.

Задачі.

1. Виявлення джерел, методів і способів збору інформації.

2. Розробки анкет (при необхідності).

3. Збір необхідних даних і їхня систематизація.

4. Аналіз даних.

5. Наповнення моделей фактичними даними. Вибір методу сегментації, виділення сегментів ринку і їхня комплексна оцінка.

Мета робіт етапу - виділення сегментів ринку і їх оцінка за всім набором оціночних критеріїв, що розглядаються у комплексі.

Існують різні методичні підходи до вибору методів сегментації ринку. Так, С.С. Гаркавенко виділяє три основні методи сегментації ринку:

- метод побудови сітки сегментації при якому до уваги беруться: групи споживачів, потреби (запити), що їх бажають задовольнити споживачі, засоби (вироби, послуги) задоволення потреб;

- метод групувань, який передбачає послідовну розбивку сукупності об'єктів сегментації на кілька підгруп за найбільш важливими ознаками;

- метод багатомірного статистичного аналізу, який полягає в одночасній багатомірній класифікації об'єктів сегментації за кількома ознаками, наприклад, метод кластерного аналізу.

Розглянемо основні положення методичного підходу до сегментації ринку який базується на застосуванні багатofакторних матричних (табличних) моделей чи функціональних карт, який за суттю і точністю оцінки є близьким до вказаних вище методів, але простішим у практичному застосуванні і наочним. За суттю матричні моделі являють собою багатомірні таблиці, які слід розглядати як частину багатомірного простору. Кожна координата цього простору характеризує змінні одного з факторів сегментації. Для наочності будують одну або декілька дво- або тривимірних матричних моделей, кожна наступна може бути уточненням попередньої

Задачі етапу.

1. Аналіз табличних (матричних) моделей і виділення сегментів ринку.
2. Оцінка сегментів за окремими критеріями з усього їхнього набору.
3. Комплексна багатокритеріальна оцінка сегментів.

Для оцінки сегментів ринку і вибору оптимальних із них використовують наступні критерії:

- ємність сегменту;
- тенденції його зростання чи зменшення;
- прибутковість роботи на сегменті;
- доступність каналів збуту;
- достатність ресурсів;

- ступінь сумісності сегменту з ринками основаних конкурентів;
- шанси на успіх у конкуренції.

Однак вагомість критеріїв у конкретній ринковій ситуації різна, а тому не можна однозначно визначити, яким комбінаціям їх значень (відповідно, яким сегментам ринку) слід віддати перевагу. Можливості ж комплексної оцінки ускладнені тими обставинами, що оцінка сегментів за різними критеріями виконується за різними шкалами (за окремими критеріями кількісні оцінки, за іншими якісні), які важко звести воедино.

В цих умовах доцільно застосувати методику комплексної багатокритеріальної оцінки сегментів ринку яка дозволяє зводити в один інтегральний показник якісні і кількісні оцінки отримані за окремими критеріями. Основні положення цієї методики викладено нижче.

I. Попередньо, сегменти ринку оцінюють по кожному з критеріїв окремо за відомими методиками. Визначення ємності сегменту ринку. Ємність сегменту може бути розрахованою за формулою

$$ЄС = П * К * D_{вид} * D_{куп}, (1.1)$$

де П – кількість потенційних споживачів на цільовому сегменті ринку (для табл. 1.4 виділено жирним шрифтом, для табл. 1.5 – виділено жирним шрифтом стовпчик); К – коефіцієнт який характеризує частоту повторних закупок продукту протягом визначеного терміну часу (залежить від терміну служби чи споживання продукту);  $D_{вид}$  – частка споживачів, яка віддає перевагу конкретній видозміні (моделі) продукту;  $D_{куп}$  – частка споживачів які фінансово спроможні купувати виділену видозміну продукту;

Величина ЄС може бути скоригованою на величину приросту цільового сегменту ринку за рахунок включення до нього частки ринку конкурентів. Цей приріст можна визначити одним з відомих методів прогнозування. У ряді випадків ЄС коригують на частку продукції яка реалізується по найбільш ефективним каналам збуту. Цей перелік можна продовжувати.

Для нових продуктів, які мають аналоги, ємність ринку може бути визначена аналогічним чином, з урахуванням поправок, що враховують особливості продукції.

Для принципово нових продуктів аналогів яким немає ємність ринку визначають методом пробного маркетингу чи експертних оцінок.

Визначення тенденцій зростання чи зменшення сегменту ринку. Визначають за допомогою одного з методів прогнозування (об'єктивного чи суб'єктивного). При цьому, для підвищення точності прогнозування бажано використовувати декілька методів, які враховують різні фактори, що впливають на збут продукції.

Доступність каналів збуту. Перевіряється можливість підприємства отримати (сформувати) канали для збуту продукції у обсягах, які розраховані за формулою (1.1), у відповідності з попередньо визначеними методами збуту.

Оцінка достатності ресурсів підприємства для роботи на вибраному сегменті ринку. Виконати таку оцінку і одночасно скоригувати програму випуску продукції, виходячи з обсягу наявних (доступних) ресурсів, можна за формулою

$$\epsilon C \cdot P_j \leq R_{maxj}, \quad (1.2)$$

де  $P_j$  – ресурс  $j$ -го виду, який потрібен на виготовлення одиниці продукції;  $R_{maxj}$  – максимальна кількість ресурсу  $j$ -го виду, яка є у розпорядженні підприємства (яку воно може отримати).

Оцінка прибутковості роботи на вибраному сегменті ринку. Виконується за формулою

$$ПР = \sum_{i=1}^n \frac{\epsilon C_i \cdot \Pi_i - B_i}{(1+p)^i}, \quad (1.3)$$

де  $\epsilon C_i$  – ємність сегменту ринку у  $i$ -му році (скоригована з урахуванням достатності ресурсів);  $\Pi_i$  – ціна одиниці продукції у  $i$ -му році;  $B_i$  – витрати на виробництво і збут продукції у  $i$ -му році;  $p$  – норма дисконту;  $n$  – кількість років реалізації проекту з організації виробництва і реалізації продукції. У



випадку орієнтації на вибраний сегмент декількох видів (модифікацій) продукції їх річні оптимальні програми  $O_i$  визначають використовуючи наступну модель

цільова функція

$$\sum_{i=1}^n O_i * PR_i \rightarrow \max, (1.4)$$

обмеження

$$\sum_{i=1}^n O_i * P_{ji} \leq R_j, (1.5)$$

$$0 \leq O_i \leq \epsilon C_i, (1.6)$$

де  $PR_i$  – прибуток від реалізації одиниці продукції виду  $i$ ;  $P_{ij}$  – витрати ресурсу виду  $j$  на одиницю товару виду  $i$ ;  $\epsilon C_i$  – ємність сегменту ринку для товару виду  $i$ .

Оцінка ступеня сумісності сегменту з ринками основних конкурентів. Вияснюють - чи можуть основні конкуренти поступитися своєю часткою ринку, яка співпадає з виділеним сегментом? Для відповіді на це питання потрібно визначити наскільки важливою для конкурентів є ця ділянка ринку, - вони з неї отримують основну частку прибутку, чи займаються на ній лише побічною діяльністю?

Шанси підприємства вистояти у конкурентній боротьбі. Визначають шляхом аналізу і оцінки конкурентноздатності підприємства.

У результаті такої оцінки визначають – чи може підприємство перемагти своїх конкурентів, частка ринку яких співпадає з цільовим сегментом підприємства?

II. На наступному етапі визначають вагомість оцінних критеріїв. Такого роду оцінки слід виконувати приймаючи до уваги специфіку підприємства і ситуацію, що склалася на ринку, враховуючи тенденції її змін. Вагомість критеріїв визначають методом попарного порівняння. Нижче у табл. 1.6 виконано оцінку вагомості оціночних критеріїв за цим підходом.

*Таблиця 1.6*

Ситуаційний аналіз оціночних критеріїв

Критерії	1	2	3	4	5	6	7	Σ	Вагомість
1. Ємність сегмента		1	1	0	1	1	1	5	0,23
2. Доступність каналів збуту	0		1	0	1	1	0	3	0,14
3. Тенденції росту	0	0		0	1	1	0	2	0,1
4. Прибутковість	1	1	1		1	1	1	6	0,29
5. Ступінь сумісності з ринками конкурентів	0	0	0	0		1	0	1	0,05
6. Шанси у конкуренції	0	0	0	0	0		1	1	0,05
7. Достатність ресурсів	0	1	1	0	1	0		3	0,14

Після цього виконують оцінку ступеня відповідності виділених сегментів кожному із оціночних критеріїв (табл. 1.7). У стовпчиках із 108 номерами чи назвами критеріїв навпроти рядків із відповідними оцінками проставляють відмітки, які показують ступінь відповідності сегмента даному оціночному критерію. Табл. 1.7 містить результати оцінки тільки одного із сегментів, аналогічні таблиці будують для кожного з сегментів.

Таблиця 1.7

## Аналіз ступеня відповідності сегмента оціночним критеріям

Оцінка	Порядкова шкала	Номери критеріїв						
		1	2	3	4	5	6	7
4	Достеменно відповідає			1				
3	Імовірно відповідає	1						1
2	Невизначено		1		1			
1	Імовірно не відповідає						1	
0	Достеменно відповідає					1		

Ступінь диференціації оцінок може відрізнятись від наведеної у табл. 1.4, наприклад, 0-10 чи 0-100, або будь-яка інша. Далі оцінки переводять у відносні за формулою

$$O_i = \frac{P_i}{P_{max}}, (1.7)$$

де  $P_i$  – оцінка сегмента за  $i$ -м критерієм,  $P_{max}$  – максимально можлива оцінка (для табл. 1.7 це 4).

III. На третьому етапі виконують інтегральну оцінку сегментів ринку, які аналізуються, за усім комплексом критеріїв (табл. 1.8).

У стовпчиках відповідних сегментів ринку навпроти кожного із критеріїв ставлять оцінку, яка розрахована як добуток відносної оцінки (за даними табл. 1.7) на вагову характеристику відповідного критерію.

Оцінку сегментів виконують за сумою оцінок відповідних стовпчиків. Таким чином, за допомогою запропонованої методики виконують комплексну (інтегральну) оцінку сегментів ринку ( $K_c$ ) за усією сукупністю критеріїв. Теоретично оцінка приймає значення  $0 \leq K_c \leq 1$ .

Цільовими слід вважати сегменти які отримали інтегральні оцінки  $K \geq 0,75$ . Якщо побудовані функціональні карти (див. табл. 1.4-1.5 п. 7.1) не дають чіткого уявлення про те які сегменти ринку слід вибрати в якості цільових, або оцінки сегментів менші ніж 0,75, то сегментацію виконують повторно після внесення відповідних змін, наприклад, у вибір принципів чи чинників сегментації ринку. Тобто можливо багатократне повторення окремих етапів або всього процесу сегментації, тобто сегментація може бути багаторівневим ітераційним процесом, однак це пов'язано зі значними витратами на внесення коректив у процес сегментації, на повторний збір інформації і її аналіз. Для запобігання цьому на кожній ітерації слід зіставляти очікувані вигоди від більш точного визначення меж цільових сегментів ринку з витратами на досягнення цієї точності. Таку перевірку можна провадити за відомою методикою.

Таблиця 1.8

Комплексна оцінка сегментів ринку

Критерії	Сегменти ринку		
	1	2	3
Прибутковість	0,145	0,290	0,218
Ємність	0,173	0,173	0,230

Доступність	0,070	0,070	0,070
Достатність ресурсів	0,105	0,105	0,035
Тенденції зростання	0,100	0,025	0,025
Шанси на успіх у конкуренції	0,000	0,000	0,038
Ступінь сумісності з ринками конкурентів	0,013	0,013	0,025
Сумарна оцінка( $K_c$ )	0,606	0,676	0,641

За цією методикою можна також провадити виділення і оцінку ніш ринку, як відносно невеликих його ділянок з різко вираженою специфікою запитів споживачів і, як правило, обійдених увагою конкурентів. Це можна рекомендувати для невеликих та середніх підприємств, у випадку коли проведена сегментація дає неприйнятні результати (див. вище). У цьому випадку слід перевірити можливість виділення однієї чи декількох ніш ринку, наприклад, на межах двох чи більше сегментів. При оцінці особливої уваги слід приділяти таким критеріям: прибутковість роботи, тенденції росту чи зменшення, оскільки якщо ніша мала, то витрати на орієнтацію діяльності підприємства на неї можуть не окупитися. Як виняток може розглядатися випадок коли виділяється декілька ніш, однак це може привести до невиправданої диверсифікації виробництва і збуту.

Вибір цільових сегментів і розробка пропозицій для прийняття управлінських рішень. Мета робіт етапу - визначення необхідності виконання наступної ітерації (повторення процесу сегментації, починаючи з однієї з попередніх стадій), або ж ухвалення рішення про завершення процесу і вибір цільових сегментів.

Задачі.

1. Вибір цільових сегментів.

2. Ухвалення рішення: завершити процес чи повторити, починаючи з однієї з попередніх стадій.

3. Розробка пропозицій для прийняття управлінських рішень керівництвом підприємства. Слід зазначити, що кожна наступна ітерація збільшує вартість робіт. І загальні витрати на виконання робіт з урахуванням наступної  $i+1$ -й ітерації (тільки для частини робіт, які повторно виконуються) визначаються за формулою

$$Zc_{i+1} = Zc_i * A, (1.8)$$

де  $Zc_i$  - фактично понесені витрати на попередній  $i$ -й ітерації;  $A$  - поправочний коефіцієнт, визначений на підставі аналогічних робіт, проведених у минулі періоди господарювання в аналогічних умовах.

Витрати на рішення виділених задач у кожному конкретному випадку різні і залежать від специфіки суб'єкта господарювання виду і характеру інновації, ринкової ситуації і т. п. Слід зазначити, що при виконанні практичних розрахунків для конкретного підприємства можливі незначні зміни складу задач.

За допомогою викладеної методики визначають інтегральну (комплексну) оцінку  $K$  точності виділення цільових ділянок ринку за усім комплексом оцінних критеріїв ( $0 \leq K \leq 1$ ).

За величиною інтегральної оцінки  $K$  можна судити про точність (якість) процесу сегментації (чим  $K$  ближче до 1, тим вище точність), а отже - про точність вибору цільового сегменту ринку. Тобто про точність виділення ділянок ринку (сегментів чи ніш) для формування на їхній основі цільового ринку конкретного товаровиробника.

З урахуванням викладеного вище, оцінку точності робіт альтернативних варіантів вибору (формування) цільового ринку ведуть порівнюючи їх інтегральні оцінки. Перевагу має той набір сегментів, який має більш високі інтегральні оцінки.

З іншого боку, як відзначено вище, процес вибору ринкових позицій підприємством розглядається як багаторівневий ітераційний. Після кожної

ітерації виконується аналіз: повторити роботи процесу на наступному рівні наближення чи завершити їх? Оскільки кожна наступна ітерація збільшує вартість повторюваних робіт, то підвищення точності сегментації різко збільшує витрати, які можуть перевищити очікувані вигоди від більш точного визначення цільових сегментів і формування на їхній базі цільового ринку. Тому необхідно визначати той оптимальний рівень точності (рис. 1.8), перевищення якого веде до збільшення загальних витрат.

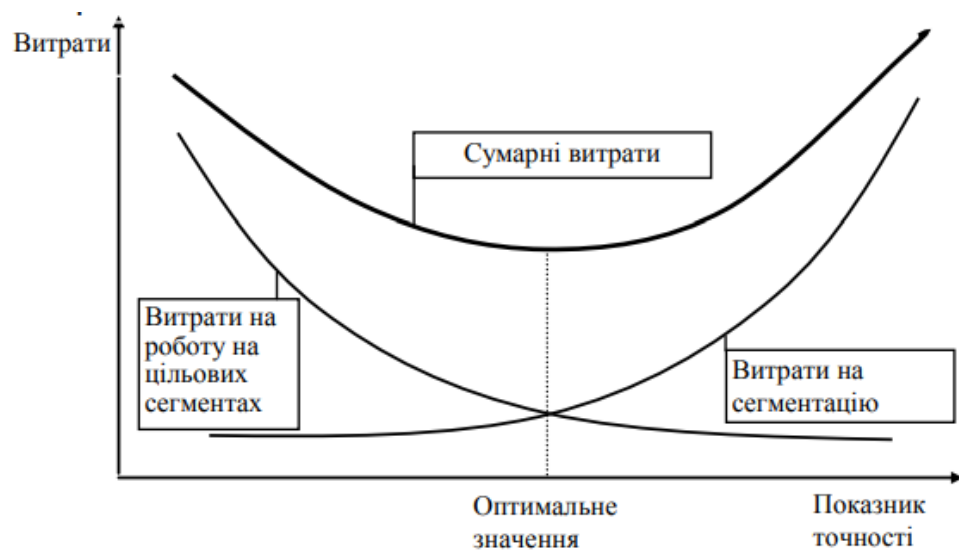


Рис. 1.8. Визначення оптимального рівня точності пошуку цільового ринку

Після оцінки цільових сегментів ринку, керівництво підприємства повинно прийняти рішення відносно того, на яких сегментах слід зосередити зусилля, тобто яким чином слід формувати цільовий ринок. [6, с. 99-111]

### 1.3. Процес та етапи розробки маркетингової стратегії підприємства

Кожне підприємство по своєму унікальне і не може обійтися без планомірного і обґрунтованого процесу формування маркетингової стратегії. Процес розробки стратегії залежить від позиції, яку воно займає на цільовому ринку, динаміки власного розвитку, реального кадрового та виробничого потенціалу, особливостей поведінки конкурентів, специфіки продукції, що

виробляється чи послуг, що надаються, рівня якого досягла національна економіка, культурного та соціального середовища тощо.

Маркетингова стратегія – це довгостроковий, перспективний підхід до планування з фундаментальною ціллю досягнення стійкої конкурентної переваги. [7]

На формування маркетингової стратегії впливають внутрішні резерви підприємства (її внутрішнє середовище, включаючи наявні ресурси і компетенції) і стан зовнішнього середовища (особливості попиту, конкуренції, інституційні чинники і тощо). (табл.1.9).

*Таблиця 1.9*

#### Фактори формування маркетингової стратегії

Внутрішнє середовище підприємства	Зовнішнє середовище підприємства
Технологічні здібності	Специфіка попиту на базовий продукт
Ресурси	Специфіка конкуренції
Організаційні здібності	Інституціональні особливості ринку
Маркетингова стратегія позиціонування підприємства	

Фактори внутрішнього середовища визначають можливий рівень якості і адаптаційні можливості підприємства до вимог споживачів, а фактори зовнішнього середовища визначають структуру попиту за рівнем якості і цін, наявності вільних ринкових ніш, ступінь впливу різноманітних інститутів на ведення ділових операцій. Внутрішні чинники, які впливають на формування маркетингової стратегії, технологічні, ресурсні та організаційні характеризуються таким чином.

*Таблиця 1.10*

#### Основні внутрішні фактори, які впливають на формування маркетингової стратегії

Внутрішні фактори підприємства	Характеристика
Технологічні здібності підприємства	1. Ноу-хау 2. Технології виробництва 3. Інноваційні можливості

Ресурси підприємства	1. Фінансові можливості 2. Вартість і якість вхідної сировини, матеріалів, комплектуючих 3. Трудові ресурси 4. Інформаційні ресурси
Організаційні здібності підприємства	1. Організація загальної системи управління (планування, контроль, мотивація); 2. Організація виробництва; 3. Організація збуту і маркетингу; 4. Організація логістики і т.д.

Формування й утримання конкурентних переваг охоплює увесь механізм діяльності підприємства, пов'язаний із створенням, виробництвом та реалізацією продукції. Великого значення набувають організаційні та соціальні фактори діяльності підприємства, а також зростаюча роль нематеріальних ресурсів, включаючи нематеріальні активи й компетенції (навички) у досягненні стратегічного успіху підприємства та забезпеченні конкурентних переваг.

Існує багато поглядів щодо визначення маркетингової стратегії, наведемо такі найбільш характерні:

1) стратегія маркетингу – це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію. Маркетингова стратегія передбачає контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки. Маркетингова стратегія втілюється в програмі заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків [8, с. 256];

2) маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу [9, с. 172]. Маркетингова стратегія — це раціональна, логічна структура, через використання якої підприємство розраховує



вирішити свої маркетингові завдання. Вона складається з визначених стратегій щодо цільових ринків, комплексу маркетингу та витрат на останній.

Маркетингова стратегія є складовою частиною бізнес-планування, яке охоплює стратегічні бізнес-одиниці та стратегію усієї фірми. Це дозволяє на вищому рівні ухвалити найбільш якісне рішення та провести необхідну корекцію на нижчих рівнях управління в разі зміни ринкової ситуації.

Маркетингова стратегія полягає у визначення відповідних продуктів, послуг і ринків, на яких вони будуть запропоновані. Визначає найефективніший склад комплексу маркетингу (дослідження ринку, дослідження товарної і цінової політики, каналів розподілу, стимулювання збуту, підтримка продукту).

Маркетингова стратегія передбачає обґрунтування вибору і формування:

- 1) цільового ринку;
- 2) номенклатури та асортименту;
- 3) цінової політики;
- 4) системи збуту;
- 5) організації реклами.

Розробка маркетингової стратегії підприємства — це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета — ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством, і яким чином це завдання можна виконати. При цьому основними завданнями у розробці маркетингової стратегії є такі:

- 1) визначення цілей та напрямів діяльності підприємства;
- 2) координація різних напрямів діяльності;
- 3) оцінка слабких і сильних сторін підприємства, ринкових можливостей та загроз;

- 4) визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності підприємства;
- 5) створення умов для ефективного розподілу продукції підприємства;
- 6) оцінка маркетингової діяльності підприємства.

Етапи розробки маркетингової стратегії та маркетингового плану підприємства представлено на рис. 1.9.

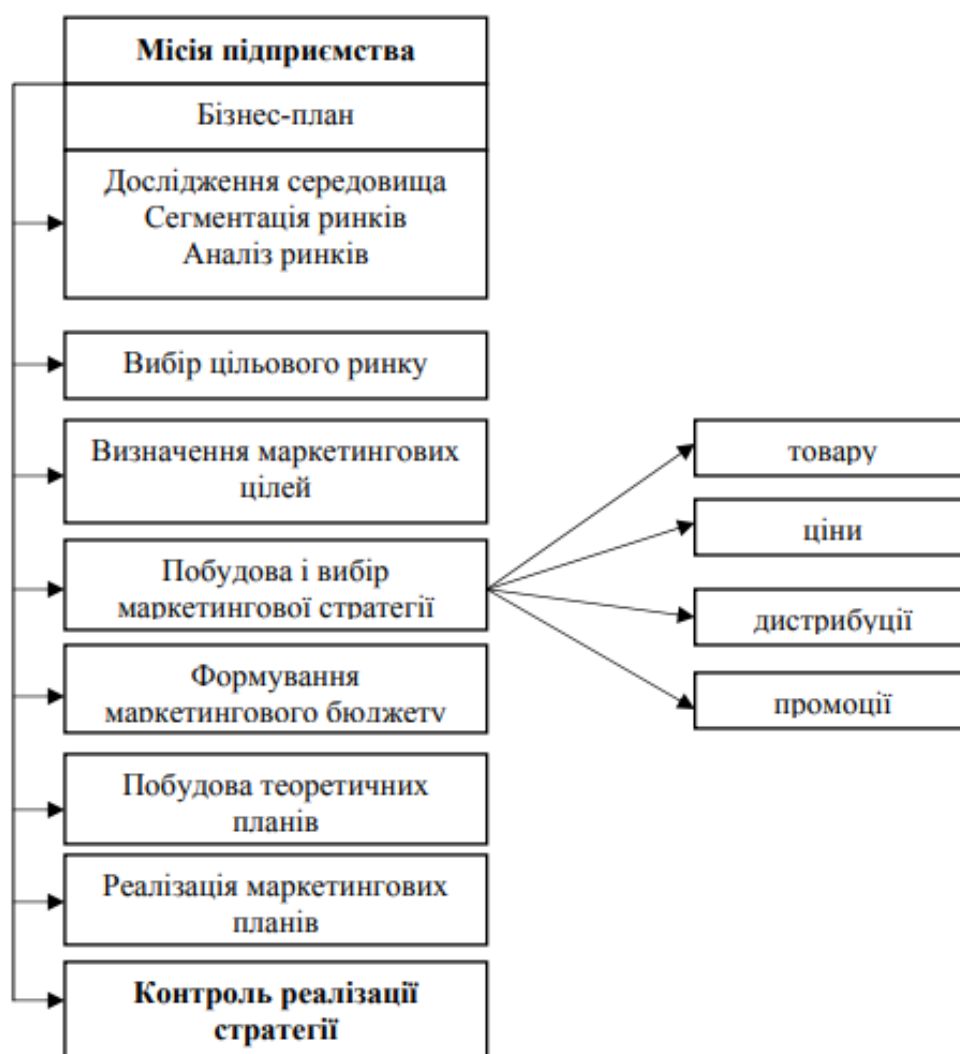


Рис.1.9. Розробка маркетингової стратегії підприємства

Жодне підприємство не може обійтися без планомірного і обґрунтованого процесу формування маркетингової стратегії. Цей процес є не спонтанним явищем, кожна стадія потребує уваги, часу та клопіткого аналізу.

Процес формування маркетингової стратегії, зазвичай, поділений на два етапи:

- 1) процес планування спрямований на прийняття стратегічних рішень, формулювання цілей і визначення шляхів їхнього досягнення;
- 2) процес управління як набір рішень і дій з реалізації стратегії, спрямований на досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища [10].

Формування маркетингової стратегії слід розглядати як сукупність п'яти взаємозалежних процесів: стратегічний аналіз ринкової ситуації; визначення цілей маркетингу; вибір оптимальної маркетингової стратегії; розробка маркетингового плану, спрямованого на ефективну реалізацію стратегії; оцінка й контроль результатів. Всі процеси послідовно впливають один із одного. Але існує й зворотній вплив, тобто можливість внесення змін у цільові орієнтири маркетингу, або у механізм реалізації стратегії, можливість доробки результатів, або перегляд і розробка нової маркетингової стратегії. Тому при формуванні стратегії важливе місце має моніторинг ходу її реалізації, метою якого є дослідження ефективності вибору, впровадження і реалізація маркетингової стратегії.

Розробка маркетингової стратегії це трудомісткий процес, що вимагає значних витрат часу, вміння правильно аналізувати ситуацію, що склалася і креативно мислити. Цей процес починається з аналізу зовнішнього і внутрішнього 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. [10, с. 178]

Етапи розробки маркетингової стратегії:

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.

На рівні підприємства в цілому формується загальна стратегія, яка відображає загальну стратегічну лінію розвитку і комбінацію можливих його напрямків з урахуванням наявних ринкових умов і можливостей фірми. На ній ґрунтуються плани і програми маркетингової діяльності. На рівні окремих напрямків діяльності або товарних підрозділів підприємства розробляється стратегія розвитку даного напрямку, пов'язана з розробкою товарних пропозицій і розподілом ресурсів по окремих товарах. На рівні окремих товарів формуються функціональні стратегії, засновані на визначенні цільового сегмента та позиціонування конкретного товару на ринку, з використанням різних маркетингових засобів. [10, с. 179]

Ключовим моментом при розробці маркетингової стратегії фірми є аналіз внутрішньої і зовнішній середовища. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити можливості підприємства для 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 необхідно проаналізувати ставлення "споживач-товар", особливості конкурентної боротьби на ринку даної галузі, стан макросередовища, потенціал галузі в тому регіоні, де фірма збирається діяти.

Досить широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища є SWOT-аналіз. Крім того, SWOT-аналіз дозволяє розробити перелік стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства і його розвиток.

При його проведенні спочатку виявляються слабкі і сильні сторони – це фактори внутрішнього середовища, які будуть сприяти чи перешкоджати ефективній роботі фірми; а також можливості і загрози – фактори зовнішнього середовища, які сприяють або перешкоджають розвитку та ефективному функціонуванню організації. На основі даних складається таблиця SWOT, після чого слід відповісти на питання:

1. Чи має компанія якісь сильні – сторони чи головні достоїнства, на яких має ґрунтуватися стратегія;
2. Чи роблять слабкі сторони фірми – її вразливою в конкурентній боротьбі і які слабкості має згладити стратегія;
3. Які можливості фірма може – використовувати зі своїми ресурсами і досвідом, щоб реально розраховувати на успіх; які можливості є найкращими з точки зору фірми;
4. Яких загроз найбільше має – побоюватися керівництво, щоб забезпечити свою надійний захист. [10, с. 180]

Також необхідно встановити зв'язки між внутрішніми і зовнішніми сторонами. Для цього складається матриця SWOT з 4-х полів (табл.1.11). На кожному з даних полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки організації. [10, с. 181]

На полі "сильні сторони – можливості" слід розробляти стратегію з використання сильних сторін організації для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі (пропонується використовувати як орієнтири стратегічного розвитку).

*Таблиця 1.11*

Матриця SWOT- аналізу

Сильні сторони	Можливості
Слабкі сторони	Загрози

Більш правильним буде розгляд можливостей, які відкриваються не тільки перед конкретним підприємством, але і перед його конкурентами на відповідному ринку, де працює або збирається працювати компанія. Ці можливості дозволяють розробити програму певних дій – стратегію фірми.

"Слабкі сторони – можливості" пропонують застосовувати для внутрішніх перетворень. Стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися спробувати подолати наявні в організації слабкості. [10, с. 182]

Комбінація "сильні сторони – загрози" вважається можливим використовувати як потенційні стратегічні переваги. Стратегія повинна припускати використання сил організації для усунення погроз.

Комбінація "слабкі сторони – загрози" пропонується розглядати як обмеження стратегічного розвитку. Організація повинна виробити таку стратегію, яка дозволила б їй позбутися від слабкостей, і одночасно спробувати запобігти навислу над нею загрозу.

Виробляючи стратегії необхідно пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити у протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Або, навпаки, вдало відвернена погроза може створити в організації додаткову сильну сторону в тому випадку, якщо конкуренти не усунули цю ж загрозу.

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.

Стратегія маркетингу показує, з яким продуктом, на які ринки, з яким обсягом продукції необхідно виходити для досягнення поставленої мети. Для вибору прийнятної маркетингової стратегії потрібно узгодити цілі маркетингу із загальними цілями підприємства з метою запобігання протиріччям маркетингової стратегії та загальної стратегії розвитку підприємства. На вибір маркетингової стратегії впливає також позиція підприємства на ринку, забезпеченість його ресурсами, рівень витрат на виробництво й маркетинг.

Для визначення маркетингової стратегії необхідно відповісти на такі запитання:

1. Яку продукцію випускає підприємство?
2. Хто є покупцями цієї продукції?
3. Де знаходяться покупці продукції?
4. Де і як покупці купують продукцію підприємства?
5. В яких якостях продукції підприємства зацікавлені покупці?
6. Яку кількість продукції та за якою ціною купують покупці?
7. Як охарактеризувати продукцію підприємства так, щоб отримати за неї вищу ціну?
8. Чи може підприємство бути лідером з якогось виду продукції у своєму регіоні?
9. Чи може підприємство випускати іншу, нову продукцію?
10. Чи задовольняють виробничі потужності підприємства потреби покупців?

Відповіді на питання стосовно покупців отримують в результаті маркетингового дослідження. Обрана маркетингова стратегія є основою для розробки маркетингового плану, тобто конкретних дій з реалізації маркетингової стратегії.

Характерні риси маркетингової стратегії підприємства проявляються в тому, що вона є довгостроково орієнтованою; являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства. [11]

В ході реалізації маркетингової стратегії досягаються поставлені маркетингові цілі підприємства.

Маркетингові цілі підприємства – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання підприємства у показниках обсягу продажу або прибутку, котрі можуть бути досягнуті за певний час. Маркетингові цілі безпосередньо

стосуються двох аспектів діяльності підприємств – товарів та ринків  
Маркетингові цілі можуть бути такими:

- 1) прибутковість інвестицій;
- 2) прибутковість акцій;
- 3) збільшення ринкової частки;
- 4) збільшення частки нових продуктів. Реалізація стратегії являє собою процес трансформації стратегії маркетингу в конкретні дії шляхом розробки маркетингово плану та бюджету. Цей процес може передбачати зміни в бізнес-структурі, культурі та системі управління підприємством (фірмою).

Маркетингова стратегія складається з певних складових частин (рис. 1.10).



Рис.1.10. Складові стратегії маркетингу на підприємстві

Сьогодні в системі маркетингу існує декілька підходів до розробки стратегії:

- 1) стратегічна модель Портера;
- 2) матриця “Дженерал Електрик”;
- 3) підхід, оснований на використанні матриці можливостей по товарах/ринках;
- 4) метод, що базується на використанні матриці “Бостонської консультативної групи”;
- 5) програма побудована на основі впливу ринкової стратегії на прибуток (PIMS).

Маркетингові стратегії також класифікують за такими ознаками (див. табл. 1.12).

*Таблиця 1.12*

Класифікація видів маркетингових стратегій



Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій
За строками розробки та реалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- довгострокові (30-50 років)</li> <li>- середньострокові (10-30 років)</li> <li>- короткострокові (1-10 років)</li> </ul>
За тривалістю життєвого циклу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок;</li> <li>- маркетингові стратегії на стадії росту;</li> <li>- маркетингові стратегії на стадії насичення;</li> <li>- маркетингові стратегії на стадії спаду</li> </ul>
За станом ринкового попиту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія стимулюючого маркетингу;</li> <li>- стратегія синхромаркетингу;</li> <li>- стратегія підтримуючого маркетингу;</li> <li>- стратегія ремаркетингу;</li> <li>- стратегія демаркетингу.</li> </ul>
Залежно від загальнооекономічного стану фірми	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія виживання;</li> <li>- стратегія стабілізації;</li> <li>- стратегія росту.</li> </ul>
За елементами маркетингового комплексу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- товарна стратегія;</li> <li>- цінова стратегія;</li> <li>- стратегія товарного руху.</li> </ul>
За ознакою конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія цінового лідерства;</li> <li>- стратегія диференціації;</li> <li>- стратегія фокусування (концентрації).</li> </ul>
Залежно від конкурентного становища фірми	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія ринкового лідера;</li> <li>- стратегія челенджерів;</li> <li>- стратегія послідовників;</li> <li>- стратегія ринкової ніші.</li> </ul>
Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія недиференційованого маркетингу;</li> <li>- диференційованого маркетингу;</li> <li>- концентрованого маркетингу.</li> </ul>
За напрямок розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія інтернаціоналізації;</li> <li>- стратегія диверсифікації;</li> <li>- стратегія сегментації.</li> </ul>
Залежно від виду диференціації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- товарної диференціації;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сервісної диференціації;</li> <li>- іміджевої диференціації;</li> <li>- кадрової диференціації.</li> </ul>
Залежно від методу обрання цільового ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія товарної спеціалізації;</li> <li>- сегментної спеціалізації;</li> <li>- односегментної концентрації;</li> <li>- вибіркової спеціалізації;</li> <li>- стратегія повного охоплення.</li> </ul>

Стратегія визначається як комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково-обґрунтованого підходу і визначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства. Будь-яка маркетингова стратегія визначає вектор дій підприємства і по відношенню до споживачів, і по відношенню до конкурентів. Формування обґрунтованої маркетингової стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства.

В даному розділі було розкрито теоретичні основи сегментації та вибору цільового ринку в процесі розробки маркетингової стратегії підприємства. Сегментація – це розділення ринку на окремі групи покупців із загальними потребами, характеристиками або поведінкою, яким необхідні певні види товарів або особливий маркетинговий комплекс. Метою її здійснення є виявлення привабливості сегментів, вибір стратегії для різних сегментів та визначення можливостей їх обслуговування. Одним із найважливіших етапів сегментації ринку, після визначення критеріїв, принципів і методів сегментації, є вибір цільового ринку. Цільовий ринок – це ділянка ринку на якій конкретне підприємство може повною мірою проявити свої порівняльні переваги і нівелювати відносні недоліки. Розробка маркетингової стратегії підприємства – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Маркетингова стратегія – це довгостроковий, перспективний підхід до планування з фундаментальною ціллю досягнення стійкої конкурентної переваги.

## РОЗДІЛ 2. Розробка маркетингової стратегії підприємства ПрАТ «Домінік»

### 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ПрАТ «Домінік»

Домінік – українська компанія з виробництва кондитерських виробів широкого асортименту. Не дивлячись на давню історію (з 1919 р.), на сьогоднішній день це сучасне підприємство з модернізованим виробництвом, яке відповідає світовим стандартам.

Завдяки цьому наша продукція з 2006 року продається на європейському ринку. На сьогоднішній день географія продажу нашої продукції значно розширилась, а це значить, що її якість відповідає вимогам сертифікації: ISO 22000:2018, IFS FOOD, ISO 9001:2015. Також підприємство має сертифікати «UTZ Сосоа». Ця продукція представлена і на ринку України.

Домінік – підприємство, що динамічно розвивається. Збільшує виробничі потужності, модернізує виробничі процеси та ретельно працює над рецептурами і вибором сировини.

З 1999 року Домінік – це інвестиції американського приватного фонду “SigmaBleyzer”.

Підприємство є самостійним господарським суб’єктом з правами й обов’язками юридичної особи, має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, укладати угоди, нести відповідальність стосовно власних обов’язків. Діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самооплатності, забезпечує соціальний розвиток і стимулювання працівників за рахунок накопичених засобів, несе повну відповідальність за результати власної господарської діяльності і виконання покладених на себе зобов’язань перед постачальниками і споживачами, бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом відповідно до діючого законодавства.

Місія досліджуваного підприємства полягає у забезпеченні споживача можливістю насолоджуватись смачною, якісною та, в той же час, доступною продукцією.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницької, комерційної та інших видів діяльності, а також задоволення на цій основі громадських соціально-економічних потреб та зростання добробуту його акціонерів та соціальних потреб працівників.

Серед інших видів діяльності досліджуваного підприємства виокремлюють такі:

- виготовлення різних кондитерських виробів, включаючи напівфабрикати, какао-порошок, рідке масло, шоколадні вироби, цукрові кондитерські вироби, жувальні гумки, халва, глазуrowані фрукти та горіхи, борошняні вироби тощо;

- здійснення оптової та роздрібно́ї торгівлі хлібобулочною продукцією, чаєм, кавою, какао, цукром, пряно́стями, кондитерськими та шоколадними виробами, а також здійснення оптової торгівлі іншими видами продовольчих та непродовольчих товарів;

- здійснення самостійної реалізації кондитерських виробів за допомогою торгівельної мережі, включаючи фірмову, надання різних послуг населенню;

- внутрішні та зовнішні перевезення вантажними та пасажирськими автомобільними видами транспорту, надання транспортно-експедиційних послуг фізичним та юридичним особам в Україні та за кордоном;

- зовнішньоекономічна діяльність, відповідно до чинного законодавства України;

- здійснення торгових, торговельно-посередницьких, комісійних, комерційних, фінансових міждержавних операцій та угод;

- здійснення комплексного проектування та введення в експлуатацію виробничих ділянок із виготовлення промислової продукції (включаючи будівельну) науково-технічного та народного споживання;

- здійснення робіт, які є пов'язаними з ресурсозбереженням, екологією, переробкою первинних та вторинних мінеральних ресурсів;
- закупка, переробка, виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції та промислових товарів, в тому числі закупка за готівку у населення та організації сировини та напівфабрикатів для забезпечення виробництва продукції;
- створення профільних, універсальних, комерційних, комісійних та фірмових магазинів;
- здійснення лізингової, інвестиційної та фінансової діяльності;
- розроблення та доопрацювання програмного інформаційного, технічного та організаційного забезпечення систем автоматизації та управління на підприємствах та установах;
- здійснення інвестицій в розвиток підприємств промисловості, торгівлі, побуту та інших галузей господарської діяльності;
- здійснення благодійницької діяльності.

Предметом діяльності підприємства є:

- 1) кондитерська промисловість;
- 2) виробництво кондитерських виробів, в тому числі і напівфабрикатів;
- 3) самостійна реалізація кондитерських виробів через торгівельну мережу, в т. ч. фірмову, надання різних послуг населенню;
- 4) оптова торгівля хлібом, хлібобулочними виробами, цукром, кавою, шоколадними та кондитерськими виробами тощо;
- 5) роздрібна торгівля цукром, какао, пряностями, кондитерськими виробами тощо;
- 6) здійснення зовнішньоекономічної діяльності, відповідно до чинного законодавства України;
- 7) виконання торгових, торговельно-посередницьких, комерційних, комісійних, фінансових міждержавних операцій та угод;
- 8) консультаційні та управлінські послуги;

9) діяльність по залученню і наданню на договірних засадах фінансових коштів, об'єктів інтелектуальної власності, майна і різних майнових і немайнових прав громадянам і юридичним особам.

Отже, на сьогоднішній день ПрАТ «Домінік» є універсальною кондитерською фабрикою, динамічно набирає обертів виробництва і постійно збільшує конкурентоспроможність продукції. У зв'язку зі збільшенням попиту на продукцію ПрАТ «Домінік» виникає потреба в розширенні та вдосконаленні виробництва. Керівництво фабрики вирішило обрати таку стратегію яка включає модернізацію старого обладнання та встановлення нового, що дозволить укріпити лідерську позицію ПрАТ «Домінік».

ПрАТ «Домінік» – це складна динамічна система, яка складається з 2-х підсистем : керуючої(суб'єкту управління) і керованої (об'єкту управління).

Суб'єкт управління – це орган, або особа, що здійснює управлінський вплив на об'єкт керованої підсистеми ПрАТ «Домінік». До суб'єкту управління (керуючої підсистеми) підприємства належать: загальні збори акціонерів, спостережна рада, ревізійна комісія, голова правління і правління.

Під об'єктом управління (керованою системою) розуміють окрему структуру організації, окремий її функціональний підрозділ, або організацію в цілому, на яку здійснюється управлінський вплив. Об'єктом у даному випадку є процес управління ПрАТ «Домінік» фінансовими, матеріальними, людськими ресурсами тощо.

Об'єкт та суб'єкт взаємодіють між собою завдяки обміну інформацією. Обмін інформацією між цими підсистемами здійснюється через канали прямого і зворотного зв'язку.

Суб'єкт управління ПрАТ «Домінік» отримує та аналізує інформацію про процеси господарської діяльності і приймає управлінські рішення.

Розглядаючи дане підприємство, як систему необхідно вказати на такі основні характерні особливості, що відрізнятимуть його від технічних та інших систем. Це:

- адаптованість, тобто здатність пристосовуватися до умов оточуючого середовища, що змінюється;
- здатність і прагнення до формування цілей всередині системи;
- здатність протистояти ентропійним тенденціям;
- здатність змінювати свою структуру і формувати варіанти поведінки залежно від впливу оточуючого середовища та ситуацій, які складаються в процесі досягнення певних цілей;
- унікальність і непередбачуваність поведінки системи в тих чи інших умовах через те, що її основним найбільш активним елементом є люди;
- полі структурність, що виражається існуванням в них взаємопереплетених підсистем, де кожний елемент системи одночасно входить в декілька підсистем і функціонує в бажаному напрямку під впливом управлінських дій;
- обмеженість, що виражається граничними можливостями, що визначені наявними ресурсами;
- відкритість, що проявляється не тільки в матеріальному, енергетичному обміні, але і в обміні інформацією.

Наступним невід'ємним елементом підприємства є організаційна структура управління, яка показує внутрішній устрій підприємства, який визначає відповідальних за функціонування окремих підсистем, характеризує систему зв'язків, підпорядкованості.

Структура підприємства включає лінійних та функціональних керівників, підрозділи виробництва (виробничі цехи, дільниці по обслуговуванню виробництв, структурні відділи (планово-економічний, постачання, інформаційного забезпечення, капітального будівництва, відділ по контролю якості і безпеки продукції, відділ по обслуговуванню клієнтів, відділ експорту, відділ кадрів, відділ маркетингу тощо) . Систему управління представлено на рис. 2.1



Рис.2.1. Система управління

Така організаційна структура забезпечує найефективніше здійснення діяльності, що включає постачання сировини, виробництво та реалізацію продукції. Ця організаційна структура істотно полегшує виконання конкретних задач організації, але ускладнює реалізацію встановленої на даний момент цілі оптимізації стратегічного набору, реалізації стратегій обмеженого росту – за рахунок мінімізації витрат. З іншого боку реорганізувати структуру підприємства на даному етапі є також витратним заходом, варто спробувати поліпшити роботу в рамках існуючої структури.

При формуванні системи організаційних перетворень необхідно враховувати вплив таких чинників, аналіз яких дозволить зробити висновки про ступінь радикальності необхідних змін:

- особливості кризової ситуації, що склалася на підприємстві, її причини та наслідки;
- характеристика зовнішнього середовища, рівня його стабільності;
- характеристика внутрішнього середовища підприємства за напрямками: виробничі фактори, організаційна структура, кадровий потенціал, методи управління тощо.



Організаційна структура управління промисловим підприємством являє спосіб організації та взаємодії елементів системи управління, а також зв'язків між ними, будучи певною характеристикою процесів, які відбуваються між елементами системи. Тому для її вдосконалення необхідно формалізувати ієрархію структури управління за допомогою економіко-математичних методів, що дозволить моделювати її поведінку в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень.

Недостатній рівень навичок управління серед представників вищого керівництва стоїть на шляху ефективної та продуктивної роботи. Також можна говорити про нерівномірність навантаження на вищих керівників негативно впливає на роботу та продуктивність комерційних відділів. Функції фахівців відділу збуту не є чітко визначеними, що призводить до плутанини у визначенні пріоритетів роботи.

Організаційна структура виробництва підприємства включає в себе основне виробництво, допоміжне виробництво та обслуговуюче господарство.

До основного виробництва належать:

- 1) обробні цехи (шоколадний цех, борошняний цех, цех халви, карамельний цех, зефірний цех, цукерковий цех);
- 2) заготівельні цехи (пралінове відділення, цех обжарки бобів, пресове відділення);
- 3) складальні цехи (відділення розфасовки).

До допоміжного виробництва належить:

- електро-цех;
- механічна майстерня;
- компресорна;
- котельня;
- конструкторський відділ.

До обслуговуючого господарства належить:

- тарний цех;
- картонажний цех;

- складське господарство;
- транспортний цех.

Структура виробництва ПрАТ «Домінік» складається з двох окремих виробничих територій. Перша знаходиться по вул. Спаська, 10 і складається з чотирьох виробничих цехів, які мають різні технологічні напрямки: карамельний цех, цукерковий цех, шоколадний цех, борошняний цех. Друга виробнича територія знаходиться по вул. М. Бірюзова, 2 і складається з шоколадного й борошняного виробничих цехів.

Карамельний цех складається із трьох відділень: зефірного, ірисного, карамельного. У зефірному відділенні карамельного цеха розташовані дві лінії з виробництва зефіру.

Основою цукеркового цеху є комплекс технологічного обладнання, завдяки якому налагоджений процес стабільного виробництва традиційних сортів продукції. Цукерковий цех включає лінії з виробництва: помадних сортів цукерок; пралінових сортів цукерок; цукерок на грильжній основі.

Технологічна база шоколадного цеху дає можливість створювати конкурентні продукти, які займають стабільне положення на кондитерському ринку і користуються підвищеним попитом у споживачів. Цех обладнаний лініями з виробництва шоколадних цукерок і пустотілих шоколадних фігурок.

Продукція борошняного цеху розширює асортиментний ряд кондитерських виробів ТМ «Домінік». Борошняний цех оснащений лінією з виробництва халви.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницької, комерційної та інших видів діяльності, а також задоволення на цій основі громадських соціально-економічних потреб та зростання добробуту його акціонерів та соціальних потреб працівників.

Внутрішня організаційна структура ПрАТ «Домінік» є лінійно – функціональною і по взаємодії підрозділів її можна віднести до механістичного типу організаційних структур (чіткі права і відповідальність, формальні взаєностосунки, цілі і задачі відомі).

Вищим органом управління на ПрАТ «Домінік» є загальні збори акціонерів, що збираються не менше, як раз на рік і виконують основні функції управління ПрАТ, а саме: визначають основні напрямки діяльності підприємства, визначають і затверджують організаційну структуру товариства; затверджують статут, вносять до нього зміни; обирають членів правління і ревізійної комісії; затверджують річні звіти діяльності, визначають порядок покриття збитків; виносять рішення про майнову відповідальність особових осіб; затверджують правила внутрішнього трудового розпорядку; приймають рішення про придбання акцій і розподілу прибутку; приймають рішення про припинення діяльності ПрАТ та інші.

ПрАТ «Домінік» діє на основі статуту, який затверджений рішенням позачергових Загальних зборів акціонерів Приватного акціонерного товариства «Полтавакондитер» (Протокол № 1 від 28.09.2017 р.). Статут досліджуваного підприємства визначає засади внутрішнього положення щодо особливостей діяльності підприємства в цілому, його організаційної структури, спеціальної дієздатності, як юридичної особи, а також умови припинення діяльності Приватного акціонерного товариства «Домінік». Статут розроблено на базі таких нормативно-правових документів, як Закон України «Про акціонерні товариства», Закону України «Про цінні папери та фондовий ринок», Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та інших чинних законодавчих актів України.

Відповідно до статуту ПрАТ «Домінік», ключовою метою діяльності ПрАТ «Домінік» є одержання прибутку в результаті виробничої, комерційної, підприємницької діяльності, підвищення добробуту акціонерів і соціальних потреб персоналу підприємства, шляхом забезпечення високого рівня задоволеності громадських соціально-економічних потреб. Розмір статутного капіталу досліджуваного підприємства становить 31 826 522,00 грн.

Невід'ємним елементом вищого рівня управління ПрАТ «Домінік» є спостережна рада, яка притаманна підприємствам корпоративного типу управління.

До її функції відносяться: укладання контрактів з головою правління ПрАТ; затвердження складу правління; розгляд звітів, аналіз дій правління, направлення пропозиції вищому органу; контроль діяльності правління і припинення повноважень членів правління тощо.

Виконавчим органом є Правління, яке підзвітне у своїй діяльності зборам акціонерів. До компетенції правління відносяться всі питання діяльності ПрАТ. Голова правління уповноважений здійснювати керівництво поточними справами товариства і виконувати рішення вищого органу товариства і Спостережної ради.

Контроль за господарською і фінансовою діяльністю підприємства здійснює ревізійна комісія. Вона перевіряє виконання планових завдань, стан кооперативної власності, стан обліку і звітності, додержання статуту і виконання рішень правління і конференцій. Всі члени колективу ПрАТ «Домінік» є акціонерами і тому вони вирішують питання на принципах самоврядування, так як мають конкретні повноваження, що затверджені в статуті ПрАТ. Вони вирішують широкий спектр питань щодо господарської і соціальної діяльності підприємства.

Виробнича потужність ПрАТ «Домінік» складає більше 200 тонн продукції на добу, а асортиментний ряд продукції налічує більше 300 найменувань кондитерських виробів.

Отже, ПрАТ «Домінік» належить до середніх підприємств, має лінійно-функціональну структуру управління, по взаємодії підрозділів належить до механістичного типу організаційних структур.

Історичне підґрунтя сучасного ПрАТ «Домінік» лежить ще у 1922 році, коли на теренах Полтавщини в результаті рішення Губернської Ради народного господарства усі тоді ще міні-фабрики Полтавської губернії були об'єднані в єдине підприємство – «Державну кондитерську фабрику». Вона розвивалась досить активно, швидко й успішно, чому сприяли такі зовнішні фактори, як вигідне географічне розташування підприємства, а також

наближення до бази сировини. Розглянемо найважливіші дати та події в історії розвитку сучасного ПрАТ «Домінік» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Хронологія найважливіших дат, які стосуються діяльності ПрАТ  
«Домінік»

Рік	Короткий опис події
1922 рік	Рішенням Губернської Ради народного господарства, міні-фабрики Полтавщини, які функціонували в кондитерській галузі, були об'єднані в одне кондитерське підприємство, яке назвали «Державна кондитерська фабрика»
1929 рік	На базі Державної кондитерської фабрики був сформований Полтавський трест «Полтдержкондфабрика». Тоді на підприємстві працювало 50 чоловік.
1934 рік	Фабриці присвоєно ім'я Сергія Кірова
1941-1945 рр.	Підприємство було евакуйоване до Прокоф'євська Алтайського краю, де працювало на потреби армії
Післявоєнні роки	Фабрика виготовляла переважно карамель та печиво
1952 рік	Карамельний цех був обладнаний двома напівмеханічними лініями
Початок 1955 року	Полтавська кондитерська фабрика разом з Полтавським м'ясокомбінатом були найбільшими підприємствами харчової промисловості
1960-ті роки	Розпочалася модернізація виробництва. Були введені в дію вафельний та мармеладний цехи, конвеєри і механізовані лінії, встановлені відливні машини безперервної дії. В результаті, асортимент продукції було розширено, на фабриці був освоєний випуск карамелі в загорнутому вигляді, а згодом — випуск помадкових, глазуrowаних і неглазуrowаних цукерок
1980 рік	Споруджено та введено в експлуатацію новий 5-поверховий виробничий корпус, обладнаний новим виробничим обладнанням
1989 рік	основною продукцією фабрики була льоданикова карамель з фруктовими, лікерними, молочними, медовими і горіховими наповнювачами. Також випускалися цукерки на вафельній основі, глазуrowані і неглазуrowані цукерки, батончики, кремові кондитерські вироби, вафлі, ірис та інша

	кондитерська продукція, що постачалася до п'яти союзних республік – УРСР, РРФСР, Казахської, Таджикиської та Узбецької РСР.
1990-ті роки	На базі приватизованого підприємства створено ВАТ «Полтавакондитер»
2000 рік	Підприємство розпочало співпрацю з інвестиційним фондом «SigmaBleyzer», в результаті якої споруджено новий виробничий корпус.
2001 рік	Для ВАТ «Полтавакондитер» було викуплено будівлю недобудованого поліграфічного комплексу, у якому обладнали цех з виробництва шоколаду і шоколадних виробів. Виробничі потужності підприємства були збільшені
2008 рік	З початком фінансової кризи становище підприємства ускладнилося, однак вже 2009 рік ВАТ «Полтавакондитер» завершило з прибутком у 24,34 млн гривень
2014 рік	«Полтавакондитер» входило до переліку провідних промислових підприємств Полтави і було одним з найбільших кондитерських підприємств України. У січні-вересні 2014 року обсяги виробництва скоротилися на 5%, підприємство випустило 13 628 тонн кондитерських виробів
Березень 2015 року	Підприємство освоїло випуск нової продукції – печиво зі смаком пряженого молока
28.09.2017 р.	Загальні збори акціонерів Товариства відповідно до протоколу №1 від 28.09.2017 р. винесли рішення щодо припинення діяльності у зв'язку з реорганізацією товариства. Таким чином, ПрАТ «Полтавакондитер» було перейменовано на Приватне акціонерне товариство «Домінік».

У процесі дослідження розвитку підприємства важливим пунктом є аналіз обсягу реалізованої продукції за видами економічної діяльності підприємства протягом останніх років його функціонування. Проведемо аналіз у таблиці 2.2.

З таблиці видно, що протягом досліджуваних років в показниках реалізованої продукції ПрАТ «Домінік» відбувались різні зміни: обсяги реалізації деяких кондитерських продуктів збільшувались, деяких — навпаки зменшувались. Це можна пояснити тим, що протягом досліджуваного періоду смаки і попит на кондитерські вироби серед споживачів теж різнились та

мінялись. Розглянемо детальніше динаміку змін у обсязі реалізованої продукції ПрАТ «Домінік» за видами діяльності протягом кожного з досліджуваних років.

Таблиця 2.2

Аналіз обсягу реалізованої продукції за видами економічної діяльності ПрАТ «Домінік» протягом 2018–2020 рр.

Види економічної діяльності	Обсяг реалізованої продукції						Відхилення			
	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2020 рік до 2018		2020 рік до 2019	
	тис.грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %	у сумі	у структурі	у сумі	у структурі
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Крупно-вафельна основа	25001	8,76	24148	8,46	25032	8,23	31	-0,53	884	-0,23
Шоколад	52929	18,54	51994	18,21	53324	17,53	395	-1,01	1330	-0,68
Цукерки вагові з грильжним корпусом	59898	20,98	59348	20,79	60287	19,82	389	-1,16	939	-0,97
Печиво	54918	19,24	54981	19,26	53811	17,69	-1107	-1,55	-1170	-1,57
Драже	72384	25,36	76438	26,78	88846	29,21	16462	3,86	12408	2,44
Пралинові сорта цукерок (стандартна форма)	20314	7,12	18567	6,50	22853	7,52	2539	0,40	4286	1,01
<b>Всього</b>	285444	100	285476	100	304153	100	18709		18677	



Відповідно з розрахунками в таблиці видно, що найбільшу питому вагу в обсязі реалізованої продукції ПрАТ «Домінік» за 2018 рік має драже (25,72%), а найменшу — пралінові сорта цукерок (7,08%). Також великий попит та значний обсяг реалізації у 2018 році мала така продукція: цукерки вагові з грильязним корпусом (20,88%), печиво (19,16%) та шоколад (18,45%). Питома вага обсягу реалізації таких кондитерських виробів, як крупно-вафельна основа (8,71%) була незначною, порівняно з питомою вагою інших досліджуваних видів продукції.

Відповідно з розрахунками в таблиці видно, що найбільшу питому вагу в обсязі реалізованої продукції ПрАТ «Домінік» за 2019 рік, має драже (26,78%), а найменшу – пралінові сорта цукерок (6,50%). Також великий попит та значний обсяг реалізації у 2019 році мала така продукція: цукерки вагові з грильязним корпусом (20,79%), печиво (19,26%) та шоколад (18,21%). Питома вага обсягу реалізації таких кондитерських виробів, як крупно-вафельна основа (8,46%) була незначною, порівняно з питомою вагою інших досліджуваних видів продукції.

Отже, найбільшу питому вагу в обсязі реалізованої продукції ПрАТ «Домінік» за 2019 рік, має драже (29,21%), а найменшу — пралінові сорта цукерок (7,51%). Також великий попит та значний обсяг реалізації у 2019 році мала така продукція: цукерки вагові з грильязним корпусом (19,82%), печиво (17,69%) та шоколад (17,53%). Питома вага обсягу реалізації таких кондитерських виробів, як крупно-вафельна основа (8,23%) була незначною, порівняно з питомою вагою інших досліджуваних видів продукції.

Проаналізуємо відхилення обсягу реалізованої продукції ПрАТ «Домінік» за видами економічної діяльності у відношенні даних за 2020 рік до даних за 2019 рік та 2018 рік. З таблиці 2.2 видно, що у 2020 році, порівняно з 2018 роком, обсяг реалізації крупно-вафельної основи зменшився на 0,48 %, шоколаду – на 0,92%, цукерок вагових з грильязним корпусом – на 1,06%, печива – на 1,47%, однак обсяг реалізації драже збільшився на 3,49%, а пралінових сортів цукерок – на 0,44%. В той же час, порівняно з 2019 роком,

у 2020 році обсяг реалізації крупно-вафельної основи зменшився на 0,23 %, шоколаду – на 0,68%, цукерок вагових з грильжним корпусом – на 0,97%, печива – на 1,57%, однак обсяг реалізації драже збільшився на 2,44%, а пралінових сортів цукерок – на 1,01%. Такі зміни є незначними, і можуть бути спричинені зниженням рівня доходу населення, як споживача продукції, внаслідок впливу коронавірусної епідемії.

Для того, щоб детальніше дослідити стан та особливості функціонування підприємства, необхідно провести аналіз основних економічних та фінансових показників, аналіз його зовнішнього та внутрішнього середовища і визначити основні фактори його успіху.

## **2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Домінік»**

Основними регулятивно-правовими актами, які визначають економічні відносини, є: Закони України, а також Постанови Кабінету Міністрів України, Укази Президента, листи Національного Банку України, Господарський Кодекс, Податковий Кодекс, Національні стандарти та інші різні підзаконні акти.

До системи норм і нормативів входять такі їх групи:

- нормативи ефективності загального виробництва;
- норми й нормативи затрат праці та зарплати;
- норми і нормативи затрат та запасу сировини, матеріалів, палива й енергії та інших видів нормованих оборотних фондів;
- нормативи капіталовкладень і капітального будівництва;
- фінансові норми і нормативи;
- норми грошових (комплексних) затрат на виробництво, тощо;
- соціально-економічні норми та нормативи.

Планова інформація - це сукупність даних про склад запланованого об'єкта і тенденцію його розвитку. Вона відображена в оперативних, поточних та перспективних планах, а також у довготермінових прогнозах розвитку підприємств, об'єднань і галузей економіки.

Господарський облік організований в єдину систему контролю за

виконанням завдань і складається з трьох самостійних, але міцно пов'язаних між собою видів обліку: оперативного, бухгалтерського й статистичного. Відповідно до цього класифікують і види облікової інформації та звітність.

Бухгалтерська звітність - це система пов'язаних між собою показників, що характеризують кругообіг господарських засобів. Характерною особливістю бухгалтерської звітності є взаємопов'язана система її показників, документально підтверджених записами початкових господарських операцій, які відображають у різних вартісних оцінках, а за речовими елементами (матеріальні цінності, продукція і т. ін.) у натуральному виразі.

Оперативна звітність (або виробничо-технічна) призначена переважно для поточного контролю й управління у середині окремих підприємств і об'єднань. Вона містить дані про виробництво важливих видів продукції, про хід поставок матеріалів та палива, про виконання договорів поставок замовникам комплектуючих виробів та напівфабрикатів тощо.

За способами складання оперативна звітність подібна до статистичної, тому на практиці їх часто виконують разом.

За періодичністю подання звітність поділяють на місячну, квартальну і річну. Квартальна звітність, зокрема, складається з "Балансу", "Звіту про фінансові результати". Крім цього, сюди входять: додаток до балансу, де відображені показники реалізації продукції, прибутків та збитків; розшифрування до балансу; довідки, що містять конкретну характеристику різних статей балансу й ін. Місячна звітність містить звіт із праці, дані про виконання планів із виробництва, праці і зарплати. Серед квартальної звітності слід відзначити звіт із праці, що містить дані про фонд оплати праці підприємства та його склад.

Фінансова звітність згідно з П(С)БО - це бухгалтерська звітність, що відображає фінансовий та економічний стан підприємства і результати його діяльності за звітний період.

Фінансова звітність складається з: форми №1 "Баланс", форми №2 "Звіт про фінансові результати", форми №3 "Звіт про рух грошових коштів", форми

№4 “Звіт про власний капітал”, форми №5 “Примітки до річної фінансової звітності”, примітки до звітів.

Позаоблікова інформація, на відміну від нормативної, планової й облікової, має позасистемний характер. Її призначення полягає у тому, щоб доповнити недостатні дані для проведення дослідження. Потреба в ній виникає, як правило, за необхідності поглиблення економічного аналізу і визначення конкретних причин зміни показників, які вивчаються.

Досягнення стійкого фінансово-економічного стану і конкурентоздатності підприємства вимагає глибокого, науково-обґрунтованого аналізу фінансових і господарських відносин. Основним завданням аналізу господарської діяльності є оцінка використання активів, доходів, витрат і результатів діяльності підприємства за звітний період, виявлення факторів, які негативно або позитивно вплинули на кінцеві фінансові результати.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства дає кількісну та якісну характеристику змін, що відбулися відносно заданої програми. З його допомогою вибираються варіанти управлінських рішень, які спрямовані на запобігання причин негативних відхилень і створення сприятливих умов для розвитку прогресивних явищ. Розкриваються невикористані можливості, реалізація яких дозволяє або прискорити розвиток підприємства в цілому, або перевести його на більш ефективний режим функціонування.

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 р. наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 р.

Показники	Одиниці виміру	Роки			Відхилення		Відхилення	
		2018	2019	2020	2019 до 2018р. ст.4-ст.5	Темп приросту, %	2020 до 2019 р. ст.5-ст.4	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>I. Фінансові результати</b>								
1.1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	565951	502668	436532	-63283	-11,1	-66136	-13,1
1.2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	454368	409777	356247	-44591	-9,8	-53530	-13
1.3. Валовий прибуток	тис. грн.	111583	92891	80285	-18692	-16,7	-12606	-13,5
1.4. Інші операційні доходи	тис. грн.	9159	13863	33987	4704	51,3	20124	145,1
1.5. Адміністративні витрати	тис. грн.	28361	29362	27498	1001	-3,4	-1864	-6,3
1.6. Витрати на збут	тис. грн.	46268	45285	42213	-983	-2,1	-3072	-6,7
1.7. Інші операційні витрати	тис. грн.	20624	12249	12647	-8375	-40,6	398	3,2
1.8. Фінансовий результат від операційної діяльності -прибуток	тис. грн.	25489	19858	31914	-5631	-22,09	12056	60,7
1.9. Інші фінансові доходи	тис. грн.	2403	7796	6649	5393	224,4	-1147	-14,7
1.10. Фінансові витрати	тис. грн.	55	515	381	460	836,3	-134	-26
1.11. Інші витрати	тис. грн.	207	732	132	525	253,6	-600	-81,9
1.12. Фінансовий результат до оподаткування -прибуток	тис. грн.	27630	26407	38050	-1223	-4,4	11643	44

1.13. Витрати (дохід) з податку на прибуток	тис. грн.	5158	5192	7547	34	0,6	2355	45,3
1.14. Чистий фінансовий результат -прибуток	тис. грн.	22472	21215	30503	-1257	-5,5	9288	43,7
<b>II. Сукупний дохід</b>								
2.1. Сукупний дохід	тис. грн.	22472	21215	30503	-1257	-5,59	9288	43,7
<b>III. Елементи операційних витрат</b>								
3.1. Матеріальні затрати	тис. грн.	402082	321722	291902	-80360	-19,9	-29820	-9,2
3.2. Витрати на оплату праці	тис. грн.	79578	69740	66760	-9838	-12,3	-2980	-4,2
3.3. Відрахування на соціальні заходи	тис. грн.	15684	13445	13354	-2239	-14,2	-91	-0,6
3.4. Амортизація	тис. грн.	25475	29478	30278	4003	15,7	800	2,7
3.5. Інші операційні витрати	тис. грн.	61799	54202	47314	-7597	12,2	-6888	-12,7
3.6. Разом	тис. грн.	584618	488587	449608	-96031	-16,4	-38979	-7,9
<b>IV. Розрахунок показників прибутковості акцій</b>								
4.1. Середньорічна кількість простих акцій	тис. грн.	2448194	2448194	2448194	0	0	0	0
4.2. Скоригована середньорічна кількість простих акцій	тис. грн.	2448194	2448194	2448194	0	0	0	0
4.3. Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	тис. грн.	9,17901	8,66557	12,45939	-0,51344	-5,5	3,73382	43,7
4.4. Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	тис. грн.	9,17901	8,66557	12,45939	-0,51344	-5,5	3,73382	43,7

Отже, провівши розрахунки у таблиці 2.1, можна сказати що у 2019 році порівняно з 2018 роком спостерігається зменшення доходу. Чистий дохід у 2019 році становив 502 668 тис. грн., а у 2018 році 565 951 тис. грн., тобто зменшився на 11,18%, що дорівнює 63 283 тис. грн. У 2020 році порівняно з 2019 роком також відбулося зменшення доходу на 13,1%. Чистий дохід у 2020 році становив 436 532 тис. грн.

Також доцільно буде провести аналіз із дослідження продуктивності праці ПрАТ «Домінік». Відповідно до економічного словника, продуктивність праці – «це показник трудової діяльності працівників, що визначає кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції». Узагальнюючий показник продуктивності праці – середньорічний виробіток продукції одним працівником. Проведемо аналіз продуктивності праці ПрАТ «Домінік» за 2018–2020 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Аналіз продуктивності праці ПрАТ «Домінік» у 2018–2020рр.

Показники	Одиниці виміру	2018-рік	2019-рік	2020-рік	Відхилення 2020 р. до 2018р.	
					+/-	%
1. Обсяг виробництва продукції, робіт, послуг	Тис. грн.	13 686	36013	16449	2 763	120,19
2. Середньоспискова чисельність працівників	Осіб	872	795	689	-183	79,01
3. Середньоспискова чисельність робітників	Осіб	769	682	594	-175	77,24
4. Питома вага робітників у складі персоналу підприємства	%	88,19	85,79	86,21	-2	97,76
5. Фонд оплати праці	Тис. грн.	78110,9	69740	66760	-11 351	85,47

6.1. Середньорічна продуктивність праці одного працівника	Тис. грн./особу	15,69	45,30	23,87	8	152,11
6.2. Середньорічна продуктивність праці одного робітника	Тис. грн./особу	17,80	52,80	27,69	10	155,60
7. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	Грн.	7,46	7,31	8,07	0,61	108,17

За результатами розрахунків у таблиці 2.4 можна зробити висновки, що показники з кожним роком протягом 2018-2020р. змінювались як у більшу, так і меншу сторону. Тобто, продуктивність праці зменшувалась та збільшувалась.

Отже, можна зробити висновок, що у 2020 році, порівняно з 2018 роком відбулися такі зміни: обсяг виробництва продукції ПрАТ «Домінік» збільшився на 2763 тис. грн. (20,19%); середньоспискова чисельність працівників зменшилась на 183 особи (20,99%); середньоспискова чисельність робітників зменшилась на 175 осіб (22,76%); питома вага робітників у складі персоналу підприємства зменшилась на 2%; фонд оплати праці знизився на 11351 тис. грн. (14,53%); середньорічна продуктивність праці одного працівника збільшилась на 8 тис. грн./особу (52,11%); середньорічна продуктивність праці одного робітника збільшилась на 10 тис. грн./особу (55,60%); середньомісячна заробітна плата одного працівника збільшилась на 609,78 грн (8,17%).

Наступним кроком у процесі оцінки фінансового та економічного становища ПрАТ «Домінік» є проведення аналізу динаміки та джерел формування його майна. Проведемо такий аналіз у табличній формі (таблиця 2.5).

*Таблиця 2.5*

Динаміка стану майна на ПрАТ «Домінік» на кінець 2020 року



Показники	2018 рік	2020 рік	Відхилення (+,-)	Темп зростання, %	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+,-)	Темп зростання, %
1. Усього майна	395826	459231	63405	116,02	415885	459231	43346	110,42
2. Основні засоби і необоротні активи	150974	174717	23743	115,73	128004	174717	46713	136,49
3. у % до п.1	38,14	38,05	-0,10	99,75	30,78	38,05	7,27	123,61
4. Оборотні активи	244850	284514	39664	116,20	287881	284514	-3367	98,83
5. у % до п.1	61,86	61,95	0,10	100,16	69,22	61,95	-7,27	89,50
6. Запаси	115206	88583	-26623	76,89	84257	88583	4326	105,13
7. У % до п. 1.2.	47,05	31,13	-15,92	66,17	29,27	31,13	1,87	106,38
8. Дебіторська заборгованість	58643	56208	-2435	95,85	73511	56208	-17303	76,46
9. У % до п. 1.2.	23,95	19,76	-4,19	82,49	25,54	19,76	-5,78	77,37
10. Гроші та їх еквіваленти	43314	113564	70250	262,19	117663	113564	-4099	96,52
11. У % до п. 1.2.	17,69	39,92	22,23	225,64	40,87	39,92	-0,96	97,66

Отже, в результаті проведення розрахунків у таблиці 2.5, можна побачити, що у 2020 році відбулися такі зміни:

– відносно 2018 року: майно всього збільшилось на 63405 грн. (16,02%); основні засоби й необоротні активи збільшились на 23743 грн. (15,73%); оборотні активи збільшились на 39664 грн. (16,20)%; запаси зменшились на 26623 грн. (23,11%); дебіторська заборгованість зменшилась на 2435 грн. (4,15%); гроші та їх еквіваленти збільшились на 70250 грн. (162,19%);

– відносно 2019 року: майно всього збільшилось на 43346 грн. (10,42%); основні засоби й необоротні активи збільшились на 46713 грн. (36,49%); оборотні активи зменшились на 3367 грн. (1,17)%; запаси збільшились на 4326 грн. (5,13%); дебіторська заборгованість зменшилась на 17303 грн. (23,54%); гроші та їх еквіваленти зменшились на 4099 грн. (96,52%).

Дослідження економічного та фінансового стану підприємства включає аналіз джерел формування майна підприємства. Проведемо такий аналіз по ПрАТ «Домінік» за 2018–2020 рр. у табличній формі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка джерел формування майна підприємства на кінець 2018–2020 рр.

Показники	2018 рік	2020 рік	Відхилення (+,-)	Темп зростання, %	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+,-)	Темп зростання, %
1. Джерела формування майна	395826,00	459231,00	63405,00	116,02	415885,00	459231,00	43346,00	110,42
1.1. Власний капітал	360274,00	411955,00	51681,00	114,34	381471,00	411955,00	30484,00	107,99
<i>у % до п. 1</i>	91,02	89,71	-1,31	98,56	91,73	89,71	-2,02	97,80
1.1.1. Пайовий капітал	31827,00	31827,00	0,00	100,00	31827,00	31827,00	0,00	100,00
<i>у % до п. 1.1</i>	8,83	7,73	-1,11	87,45	8,34	7,73	-0,62	92,60
1.1.2. Додатковий капітал	4797,00	4760,00	-37,00	99,23	4779,00	4760,00	-19,00	99,60
<i>у % до п. 1.1</i>	1,33	1,16	-0,18	86,78	1,25	1,16	-0,10	92,23
1.1.3. Нерозподілений прибуток	312374,00	364092,00	51718,00	116,56	333589,00	364092,00	30503,00	109,14
<i>у % до п. 1.1</i>	86,70	88,38	1,68	101,93	87,45	88,38	0,93	101,07

1.1.4. Резервний капітал	8543,00	8543,00	0,00	100,00	8543,00	8543,00	0,00	100,00
<i>у % до п. 1.1</i>	2,37	2,07	-0,30	87,45	2,24	2,07	-0,17	92,60
1.2. Позиковий капітал	35552,00	47276,00	11724,00	132,98	34414,00	47276,00	12862,00	137,37
<i>у % до п. 1.</i>	9,87	10,29	0,43	104,32	8,27	10,29	2,02	124,41
1.2.1. Довгострокові позики	2384,00	0,00	-2384,00	0,00	1528,00	0,00	-1528,00	0,00
<i>У % до п. 1.2.</i>	6,71	0,00	-6,71	0,00	18465,52	0,00	-18465,52	0,00
1.2.3. Кредиторська заборгованість та векселі видані	2827,00	5608,00	2781,00	198,37	3336,00	5608,00	2272,00	168,11
<i>У % до п. 1.2.</i>	7,95	11,86	3,91	149,18	9,69	11,86	2,17	122,37

За результатами розрахунків у таблиці 2.6 можна зробити висновок, що власний капітал підприємства, порівняно з 2019 роком, у 2020 році збільшився на 30484,00 тис. грн. (7,99%), це свідчить про зростання рівня фінансової незалежності підприємства, тобто здатність підприємства залучати позикові кошти на вигідніших умовах. Додатковий капітал протягом 2020 року зменшився, порівняно з 2019 роком, але не значним чином, на 19,00 тис. грн., що у відсотках складає 0,40%, це є абсолютно нормальним явищем для підприємства. Нерозподілений прибуток у 2020 році, порівняно з 2019 роком, збільшився на 30503,00 тис. грн. (9,14%), це свідчить про те, що підприємство має достатньо коштів для інвестування на розвиток виробництва. Такі зміни свідчать про розширений тип відтворення та ефективну роботу підприємства. Позиковий капітал у 2020 році, порівняно з 2019 роком збільшився на 12862,00 тис. грн. (37,37%), це свідчить про підвищення залежності підприємства від кредиторів. Зростання кредиторської заборгованості свідчить про збільшення швидкості оплати заборгованості підприємством (у 2020 році даний показник збільшився на 2272,00 тис. грн., що у відсотковому відношенні становить 68,11%). Пайовий капітал залишився незмінним і це є нормальним для підприємства та свідчить про те, що ПрАТ «Домінік» може погасити свої борги, продавши деякі активи.

Для деталізації необхідно проаналізувати складові елементи майна ПрАТ «Домінік». Представимо аналіз стану та структури основних засобів досліджуваного підприємства протягом 2018–2020 рр. у таблиці 2.7.

*Таблиця 2.7*

Аналіз стану та руху основних засобів ПрАТ «Домінік»  
за 2018–2020 рр.

Показники, джерело інформації/ порядок розрахунку	2018	2019	2020	Відхилення (+,-)	Темп зростання, %	Відхилення (+,-)	Темп зростання, %
1. Вартість основних засобів на кінець року (первісна вартість)	304773	309898	386188	81415	126,71	76290	124,62

2. Знос основних засобів	156679	184712	213030	56351	135,97	28318	115,33
3. Залишкова вартість основних засобів	148094	125186	173158	25064	116,92	47972	138,32
4. Коефіцієнт зносу	0,51	0,59	0,55	0,04	107,30	-0,04	93,22
5. Коефіцієнт придатності	0,49	0,41	0,45	-0,04	92,27	0,03	107,32
6. Коефіцієнт оновлення	0,94	0,97	0,8	-0,14	85,11	-0,17	82,47
7. Коефіцієнт вибуття	0,85	0,84	0,86	0,01	101,18	0,02	102,38

Отже, з таблиці 2.11 видно, у 2020 році, порівняно з 2019 роком, коефіцієнт зносу зменшується (на 0,04%), а коефіцієнт придатності збільшується (на 0,03%) і це свідчить про покращення технічного стану основних фондів.

Коефіцієнт вибуття у 2020 році складає 0,86%, а у 2019 році 0,84%, а коефіцієнт оновлення у 2020 році 0,8%, тобто коефіцієнт вибуття більший за коефіцієнт оновлення, що свідчить про те, що термін служби елементів менший. Коефіцієнти придатності й вибуття перебувають в органічному взаємозв'язку з темпами оновлення основних фондів. Якщо частка виведених із виробництва фондів за своєю величиною наближається до частки впроваджених у дію знарядь праці, то це зумовлює нижчий рівень їх зносу і поліпшує їхній технічний стан.

У сучасних умовах одним із ключових задач підприємства є збільшення рівня ефективності використання основних засобів. Рівень вирішення даного завдання оцінюється за допомогою дослідження динаміки показників ефективності використання основних засобів. Проведемо аналіз показників ефективності використання основних засобів ПрАТ «Домінік» за 2018—2020 рр. (таблиця 2.8).

*Таблиця 2.8*

Аналіз показників ефективності використання основних засобів ПрАТ  
«Домінік» за 2018—2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2020 року до 2018 року (+,-)	Темп зростан- ня 2020 року до 2018 року, %	Відхилення 2020 року до 2018 року (+,-)	Темп зростан- ня 2020 року до 2018 року, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг	661401	502668	436532	-224869	66,0011 1	-66136	86,8430 1
2. Прибуток від операційної діяльності	25489	19858	31914	6425	125,207	12056	160,711
3. Середньорічна вартість основних засобів	153776	81889	151360, 5	-2415,5	98,4292 1	69471,5	184,836 2
4. Середньоспіскова чисельність працівників	872	795	689	-183	79,0137 6	-106	86,6666 7
5. Фондовіддача	4,30	6,14	2,88	-1,42	67,05	-3,25	46,98
6. Фондоміскість	0,23	0,16	0,35	0,11	149,13	0,18	212,84
7. Фондоозброєність праці	176,35	103,01	219,68	43,33	124,57	116,68	213,27
8. Рентабельність основних засобів	16,58	24,25	21,08	4,51	127,21	-3,17	86,95

Отже, за результатами розрахунків показників ефективності використання основних засобів ПрАТ «Домінік» за 2018—2020 рр., можемо зробити наступні висновки: зниження показника фондовіддачі протягом досліджуваного періоду свідчить про недостатній рівень ефективності використання основних засобів. Так у 2020 році, порівняно з 2019 роком даний показник зменшився на 3,25%. Також ми можемо спостерігати збільшення фондоміскості у 2020 році, це означає, що підприємство неефективно

використовує основні засоби. Підвищення рівня фондоозброєності є позитивним фактором. Коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства визначається як відношення вартості основних виробничих засобів (за вирахуванням суми їхнього зносу) до вартості майна підприємства. Низька рентабельність є сигналом для прийняття управлінських заходів. У 2020 році порівняно з 2019 роком рентабельність основних засобів зменшилася на 3,17%, це свідчать про наявність потенціалу для поліпшення становища підприємства.

Наступним кроком в аналізі фінансово-економічних показників ПрАТ «Домінік» є дослідження змін складу, структури й динаміки оборотних засобів підприємства протягом останніх трьох років (табл. 2.9).



Таблиця 2.9

Динаміка змін складу та структури оборотних засобів ПрАТ «Домінік» протягом 2018—2020 рр.

Показники	на кінець 2018 року		на кінець 2019 року		на кінець 2020 року		2020 рік до 2018 року			2020 рік до 2019 року		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	Темп росту %	тис. грн.	%	Темп росту %
Оборотні активи	244850	100	287881	100	284514	100	39664	100	116,20	-3367	100	98,83
<b>З них:</b>												
1. Запаси	115206	47,05	84257	29,27	88583	31,13	-26623	-15,9168	76,89	4326	1,87	105,13
1.1. Виробничі запаси	77275	31,56	65515	22,76	65334	22,96	-11941	-8,59677	84,55	-181	0,21	99,72
1.2. Незавершене виробництво	1918	0,78	2293	0,80	3922	1,38	2004	0,595154	204,48	1629	0,58	171,04
1.3. Готова продукція	35678	14,57	16199	5,63	19189	6,74	-16489	-7,82689	53,78	2990	1,12	118,46
1.4. Товари	335	0,14	250	0,09	138	0,05	-197	-0,08831	41,19	-112	-0,04	55,20
5. Гроші та їх еквіваленти	43134	17,62	117663	40,87	113564	39,92	70430	22,29858	263,28	-4099	-0,96	96,52
6. Дебіторська заборгованість	86330	35,26	85961	29,86	82367	28,95	-3963	-6,30825	95,41	-3594	-0,91	95,82
6.1. За товари, роботу, послуги	72047	29,42	79736	27,70	63872	22,45	-8175	-6,97544	88,65	-15864	-5,25	80,10

6.2. За розрахунками	879	0,36	0	0,00	10831	3,81	9952	3,44784 7	1232,20	10831	3,81	-
6.2.1. з бюджетом	879	0,36	0	0,00	10831	3,81	9952	3,44784 7	1232,20	10831	3,81	-
6.3. Інша поточна дебіторська заборгованість	13404	5,47	6225	2,16	7664	2,69	-5740	-2,78066	57,18	1439	0,53	123,12

Отже, за результатами розрахунків у таблиці 2.9 можна зробити висновки, що у складі оборотних активів ПрАТ «Домінік» протягом 2018 року переважала частка запасів (47,05%), у 2019 році – частка грошей та їх еквівалентів (40,87%) і у 2020 році – також частка грошей та їх еквівалентів (39,92%); найменша частина оборотних активів 2018 році належала грошам та їх еквівалентам (17,62%), у 2019 році – запасам (29,27%), а у 2020 році – дебіторській заборгованості (28,95%).

Наступним кроком буде розрахунок показників рівня ефективності використання оборотних активів ПрАТ «Домінік» за 2018–2020 рр. (табл.2.10).

Середні залишки оборотних активів ПрАТ «Домінік» протягом досліджуваного періоду з кожним роком збільшується: так у 2018 році вони склали 235662 тис. грн, у 2019 році – 266366 тис. грн., та у 2020 році – 286197,5 тис. грн., (у відсотковому відношенні – у 2020 році, порівняно з 2018 роком складає 21,44%, а відносно 2019 року – 7,45%). У результаті підвищення рівня оборотних коштів відбувається: збільшення обсягів виробленої продукції на кожну грошову одиницю поточних витрат підприємства, вивільнення частини коштів з обороту при збереженні обсягів виробленої продукції та створення за їх рахунок додаткових резервів для розширення виробництва.

Таблиця 2.10

Показники ефективності використання оборотних активів ПрАТ  
«Домінік» протягом 2018—2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення в тис. грн. 2020 року від		Відхилення у % 2020 року від	
				2018 року	2019 року	2018 року	2019 року
1. Середні залишки оборотних активів тис.грн.	235662	266366	286197,5	50536	19832	21,44	7,45

1.1. Грошових коштів та їх еквівалентів	44836	80398,5	115613,5	70777,5	35215	257,86	143,80
1.2. Коштів у розрахунках	93518	86145,5	84164	-9354	-1981,5	90,00	97,70
1.3. Запасів	97217,5	99731,5	86420	-10797,5	-13311,5	88,89	86,65
2. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	565951	502668	436532	129419	-66136	77,13	86,84
2.1. Одноденна виручка від реалізації, грн.	1572,09	1396,30	1212,59	-359,50	-183,71	77,13	86,84
3. Оборотність оборотних активів, днів	150	191	236	86,12	45,26	157,45	123,72
3.1. Грошових коштів та їх еквівалентів	28,52	57,58	95,34	66,82	37,76	334,31	165,59
3.2. Коштів у розрахунках	59,49	61,70	69,41	9,92	7,71	116,68	112,50
3.3. Запасів	61,84	71,43	71,27	9,43	-0,16	115,25	99,78
4. Коефіцієнтооборотності оборотних активів	2,40	1,89	1,53	-0,88	-0,36	63,51	80,83
4.1. Грошових коштів та їх еквівалентів	12,62	6,25	3,78	-8,85	-2,48	29,91	60,39
4.2. Коштів у розрахунках	6,05	5,84	5,19	-0,87	-0,65	85,70	88,89
4.3. Запасів	5,82	5,04	5,05	-0,77	0,01	86,77	100,22
5. Вивільнення (-), залучення (+) оборотних активів у зв'язку зі змінами їх оборотності, грн.	10,49	7,32	5,14	-5,35	-2,18	48,99	70,19

6. Прибуток від операційної діяльності	25489	19858	31914	6425	12056	125,21	160,71
7. Рентабельність оборотних активів, %	10,82	7,46	11,15	0,34	3,70	103,10	149,57

Прибуток від операційної діяльності ПрАТ «Домінік» протягом досліджуваного періоду збільшується, що є позитивним показником для підприємства, адже це означає, що після покриття витрат на виготовлення продукції та її реалізацію, воно досягло своєї економічної мети.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2020 році, порівняно з 2018 роком знижується на 0,88%, а відносно до 2019 року – зменшується на 0,36%. Така динаміка свідчить про уповільнену роботу оборотних активів.

Динаміка чистого доходу від реалізації продукції, робіт, послуг ПрАТ «Домінік» протягом 2018–2020 рр. була негативною. У 2018 році даний показник становив 565951 тис. грн., у 2019 році – 502668 тис. грн, а у 2020 році – 436532 тис. грн. Значне зниження рівня чистого доходу в 2020 році відносно 2018 року (на 22,67%), та 2019 року (13,16%), є вкрай негативною тенденцією, оскільки зменшення обсягу реалізації продукції може призвести не тільки до зменшення чистого прибутку, а й обумовити збитковість.

Збільшення оборотності оборотних активів призводить як до підвищення ефективності їх використання, так і зростання ефективності діяльності підприємства. За умов прибуткової роботи підприємства наслідком прискорення процесу обертання оборотних коштів є збільшення величини виробленої продукції та річного прибутку. Таким чином у 2020 році, порівняно з 2018 роком цей показник збільшився на 86 днів, а порівняно з 2019 роком – на 45 днів, що у відсотках відповідно 57,45%, та 23,72%.

Рентабельність оборотних активів у 2018 році складала 10,82%, але ми можемо спостерігати її зменшення у 2019 році до 7,46% та збільшення у 2020 році до 11,15%. Підвищення рівня значення даного показника є позитивним

явищем, адже це демонструє можливість підприємства в забезпеченості обсягу річного прибутку по відношенню до середньорічної суми його обігових коштів. Чим вище значення цього показника, тим більш ефективно використовуються обігові кошти.

Для того, щоб більш детально оцінити динаміку оборотних засобів ПрАТ «Домінік» протягом 2018–2020 рр. потрібно також здійснити групування статей активу балансу по окремих групах за ознакою ліквідності. У загальному розумінні ліквідність балансу визначає спроможність підприємства трансформувати власні активи у гроші з метою покриття потрібних платежів.

Здійснимо таке групування оборотних засобів ПрАТ «Домінік» за ознакою їх ліквідності, та розподілимо їх на три групи: високо-, середньо- та низьколіквідні оборотні активи (таблиця 2.11).

Залежно від ступеня ліквідності (рівня швидкості перетворення в кошти) активи підприємств поділяють на такі угруповання:

1) Найбільш ліквідні активи (A1) – суми за всіма із статей коштів, які можуть застосовуватись з метою виконання певних поточних розрахунків терміново. До даної групи належать також короткострокові фінансові вкладення (цінні папери):

$$A1 = \text{поточні фінансові інвестиції} + \text{гроші та їх еквіваленти} \quad (2.1)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі досліджуваного підприємства протягом 2018–2020 рр.:

$$A1_{2018} = 0 + 43314 = 43314 \text{ (тис. грн.)};$$

$$A1_{2019} = 0 + 113564 = 113564 \text{ (тис. грн.)};$$

$$A1_{2020} = 0 + 117663 = 117663 \text{ (тис. грн.)}.$$

2) Активи, які реалізуються швидко (A2) — це такі активи, для перетворення у грошові кошти яких необхідний певний проміжок часу. До

даної групи можна віднести дебіторську заборгованість (платежі по якій очікуються за 12 місяців від звітної дати), інші оборотні активи:

$$A2 = \text{депозити перестраховування} + \text{векселі одержані} + \text{дебіторська заборгованість} \quad (2.2)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Домінік»

у 2018—2020 рр.:

$$A2_{2018} = 0 + 0 + 72047 + 0 + 879 + 0 + 0 + 13404 = 86330 \text{ (тис. грн.)};$$

$$A2_{2019} = 0 + 0 + 79736 + 0 + 0 + 0 + 0 + 6225 = 85961 \text{ (тис. грн.)};$$

$$A2_{2020} = 0 + 0 + 63872 + 0 + 10831 + 0 + 0 + 7664 = 82367 \text{ (тис. грн.)}.$$

3) Активи, які реалізуються повільно (A3) — це активи, рівень ліквідності яких є найменшим (запаси й інші оборотні активи):

$$A3 = \text{запаси} + \text{поточні біологічні активи} + \text{витрати майбутніх періодів} + \text{інші оборотні активи} \quad (2.3)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Домінік»

у 2018—2020 рр.:

$$A3_{2018} = 115206 + 0 + 0 + 0 + 0 = 115206 \text{ (тис. грн.)};$$

$$A3_{2019} = 84257 + 0 + 0 + 0 + 0 = 84257 \text{ (тис. грн.)};$$

$$A3_{2020} = 88583 + 0 + 0 + 0 + 0 = 88583 \text{ (тис. грн.)}.$$

4) Активи, які реалізуються важко (A4) — це активи, що використовуються у господарській діяльності відносно тривалим часом:

$$A4 = \text{необоротні активи} + \text{необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття} \quad (2.4)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Домінік» у 2018—2020 рр.:

$$A4_{2018} = 150974 + 2 = 150976 \text{ (тис. грн.)};$$

$$A4_{2019} = 128004 + 0 = 128004 \text{ (тис. грн.)};$$

$$A4_{2020} = 174717 + 0 = 174717 \text{ (тис. грн.)}.$$

Отже, протягом 2018 року найбільшу частку в складі активів ПрАТ «Домінік» займали активи, що важко реалізуються (150974 тис. грн.), а найменшу частку – найбільш ліквідні активи (43314 тис. грн.). У 2019 році найбільше в складі активів було, як і в попередньому досліджуваному році – активів, що важко реалізуються (128004 тис. грн.), а найменше – активів, що повільно реалізуються (84257 тис. грн.). У 2020 році найбільшу частку активів склали також активи, що важко реалізуються (174717 тис. грн.), а найменшу – активи, що швидко реалізуються (82322 тис. грн.).

Далі проаналізуємо пасиви ПрАТ «Домінік» протягом 2018–2020 рр. Для цього проведемо наступні розрахунки:

1) Найбільш термінові зобов'язання (П1) – це кредиторська заборгованість, розрахунки за дивідендами та інші поточні зобов'язання:

$$\begin{aligned} \text{П1} = & \text{поточна кредиторська заборгованість} + \\ & \text{за довгостроковими зобов'язаннями} + \text{інші поточні зобов'язання} \end{aligned} \quad (2.5)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Домінік» у 2018—2020 рр.:

$$\text{П1}_{2018} = 692+23764+2332+187+3366+0+0+0+0+2827=33168 \text{ (тис. грн.)};$$

$$\text{П1}_{2019} = 789+18984+4706+453+4618+0+0+0+0+3336=32886 \text{ (тис. грн.)};$$

$$\text{П1}_{2020} = 1451+34092+872+462+4791+0+0+0+0+5608=42964 \text{ (тис. грн.)}.$$

2) Короткострокові пасиви (П2) — це короткострокові кредити банків та інші позики, які погашаються за 12 місяців після звітної дати:

$$\begin{aligned} \text{П2} = & \text{короткосторові кредити банків} + \text{векселі видані} + \\ & \text{поточні забезпечення} + \text{доходи майбутніх періодів} + \\ & \text{відстрочені комісійні доходи від перестраховиків} \end{aligned} \quad (2.6)$$



Даний показник по ПрАТ «Домінік» у 2018—2020 рр.:

$$П2_{2018} = 0+0+0+0+0=0 \text{ (тис. грн.)};$$

$$П2_{2019} = 0+0+0+0+0=0 \text{ (тис. грн.)};$$

$$П2_{2020} = 0+0+0+0+0=0 \text{ (тис. грн.)}.$$

3) Довгострокові пасиви (ПЗ) — це довгострокові позики та інші довгострокові пасиви, які розраховуються за формулою:

$$\begin{aligned} ПЗ = & \text{довгострокові забезпечення та зобов'язання} + \\ & \text{зобов'язання, пов'язані з необоротними активами} + \\ & \text{чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду} \end{aligned} \quad (2.7)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Домінік» у 2018—2020 рр.:

$$ПЗ_{2018} = 2384+0+0=2384 \text{ (тис. грн.)};$$

$$ПЗ_{2019} = 1528+0+0=1528 \text{ (тис. грн.)};$$

$$ПЗ_{2020} = 0+0+0=0 \text{ (тис. грн.)}.$$

4) Постійні пасиви (П4) — статті 1 і 2 розділу пасиву балансу:

$$П4 = \text{власний капітал (всього)} \quad (2.8)$$

Визначимо даний показник у розрізі ПрАТ «Домінік» у 2018—2020 рр.:

$$П4_{2018} = 360274 \text{ (тис. грн.)};$$

$$П4_{2019} = 381471 \text{ (тис. грн.)};$$

$$П4_{2020} = 411355 \text{ (тис. грн.)}.$$

Отже, протягом 2018 року найбільшу частку в складі пасивів ПрАТ «Домінік» займали постійні пасиви (360274 тис. грн.), а найменшу частку – довгострокові пасиви (2384 тис. грн.), при чому короткострокових пасивів за увесь досліджуваний період підприємство не мало взагалі. У 2019 році найбільше в складі пасивів було, як і в попередньому досліджуваному році – постійних пасивів (381471 тис. грн.), а найменше – довгострокових пасивів

(1528 тис. грн.). Що ж стосується 2020 року – найбільшу частку пасивів склали також постійні пасиви (411955 тис. грн.), а найменшу – найбільш термінові зобов'язання (42964 тис. грн.), при чому у даному досліджуваному році, як і в попередніх двох, короткострокових пасивів підприємство не мало, а також у 2020 році не було і довгострокових пасивів, що є дуже позитивною динамікою для ПрАТ «Домінік».

Баланс підприємства можна вважати абсолютно ліквідним, за таких умов:  $A1 \geq П1$ ;  $A2 \geq П2$ ;  $A3 \geq П3$ ;  $A4 \leq П4$ . Ключовою з умов абсолютної ліквідності підприємства є виконання трьох перших нерівностей, а вже четверта нерівність має так званий балансуєчий характер, її виконання вказує на наявність у підприємства власних оборотних коштів.

За результатами розрахунків вище, можна зробити висновок, що баланс ПрАТ «Домінік» є абсолютно ліквідним, адже виконуються всі чотири умови. Це означає, що протягом досліджуваного періоду у ПрАТ «Домінік» було достатньо власних оборотних засобів, що свідчить про належний рівень його фінансової стійкості. Таким чином, у перспективі у досліджуваного підприємства можуть бути вільні кошти після погашення найбільш невідкладних боргів, тому воно зможе більш швидко розрахуватися із постачальниками, банківськими установами та іншими кредиторами.

Таблиця 2.11

Групування активів та пасивів ПрАТ «Домінік» протягом 2018—2020 рр.

Актив	На кінець 2018 року	На кінець 2019 року	На кінець 2020 року	Пасив	На кінець 2018 року	На кінець 2019 року	На кінець 2020 року	Платіжний надлишок або недостача		
								базового року	попереднього року	звітнього року
1	2	3	4	5	6	7	8	9=2-6	10=3-7	11=4-8
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	43314	117663	113564	1. Найбільш термінові зобов'язання (П1)	33168	32886	42964	10146	84777	28787
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	86330	85961	82322	2. Короткострокові пасиви (П2)	0	0	0	86330	85961	-3639
3. Активи, що повільно реалізуються (А3)	115206	84257	88583	3. Довгострокові пасиви (П3)	2384	1528	0	112822	82729	5854
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	150974	128004	174717	4. Постійні пасиви (П4)	360274	381471	411955	-209300	-253467	-237238
<b>БАЛАНС</b>	395826	415885	459231	<b>БАЛАНС</b>	395826	415885	459231	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Отже, кожна зі складових оборотного капіталу підприємства має власну ліквідність, тобто здатність перетворюватися за визначений термін у грошову форму, при відношенні до суми короткострокових зобов'язань показує, яку частку короткострокових зобов'язань підприємство «покриє». За даними аналітичної таблиці вище бачимо, що з 2018 по 2020 рік 1 умова виконується тому, що грошові кошти перевищують поточні зобов'язання разом з кредиторською заборгованістю за товари, роботи та послуги: у 2018 році – на 10146 тис. грн., у 2019 році – на 84777 тис. грн. та у 2020 році – на 70600 тис. грн. Досліджуване підприємство має у своєму розпорядженні суми коштів для погашення термінових зобов'язань. І це є позитивною умовою для подальшого розвитку ПрАТ «Домінік».

Друга, третя та четверта умова також виконуються протягом досліджуваного періоду. У другій умові дебіторська заборгованість з готовою продукцією є у кожному аналізованому році, а короткострокові кредити у банках відсутні. Третя умова у 2018–2020 рр. виконується також, виробничі запаси та незавершене виробництво набагато більші ніж довгострокові зобов'язання: на 112822 тис. грн. у 2018 році, на 82729 тис. грн. у 2019 році та на 88583 тис. грн. у 2020 році. Тобто активи швидко реалізуються.

Четверта умова також виконується у всіх досліджуваних роках: власний капітал перевищує необоротні активи відповідно: на 209300 тис. грн. у 2018 році, на 253467 тис. грн. у 2019 році та у 2020 році – на 237238 тис. грн. Це свідчить про те, що ПрАТ «Домінік» протягом 2018–2020 рр. має достатньо власних оборотних коштів.

Одним із ключових показників ефективності діяльності підприємства у сучасних умовах ринкового середовища, є його прибуток. Даний показник вважається основною із стратегічних цілей підприємства, реалізація якої є обов'язковою умовою для того, щоб забезпечити нормальне функціонування підприємства. Таким чином, доцільно провести аналіз динаміки формування чистого прибутку ПрАТ «Домінік» за 2018–2020 рр. (таблиця 2.12).

*Таблиця 2.12*

Динаміка формування чистого прибутку ПрАТ «Домінік» протягом  
2018–2020 рр.

Показники, тис. грн.;	Роки:			Відхилення			
				2020 року до 2018 року		2020 року до 2019 року	
	Джерело інформації/порядок розрахунку	2018	2019	2020	Абсо- лютне	Темп зрост., %	Абсо- лютне
1	2	3	4	5=4-2	6=4/2* 100-100	7=4-3	8=4/3* 100- 100
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	565951	502668	436532	- 129419	-22,87	- 66136	-13,16
2. Собівартість реалізованої продукції	454368	409777	356247	-98121	-21,60	- 53530	-13,06
3. Валовий прибуток або збиток	111853	92891	80285	-31568	-28,22	- 12606	-13,57
4. Операційні доходи	9159	13863	33987	24828	271,08	20124	145,16
5. Операційні витрати	95253	86896	82358	-12895	-13,54	-4538	-5,22
6. Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток збиток	25489	19858	31914	6425	25,21	12056	60,71
7. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток збиток	27630	26407	38050	10420	37,71	11643	44,09
8. Податок на прибуток	5158	5192	7547	2389	46,32	2355	45,36
9. Чистий прибуток або збиток	22472	21215	30503	8031	35,74	9288	43,78

За результатами розрахунків у таблиці 2.12 можна зробити висновок про зменшення чистого доходу від реалізації продукції в 2020 році, порівняно з

2018 роком (на 20419 тис. грн. або 4,47%) та порівняно з 2019 роком (на 66136 тис. грн. або 13,16%), що є вкрай негативною тенденцією, оскільки зменшення обсягу реалізації продукції може призвести не тільки до зменшення чистого прибутку, а й обумовити збитковість. Собівартість продукції ПрАТ «Домінік» протягом досліджуваного періоду, як видно з таблиці 2.15, мала негативний вплив на валовий прибуток. У 2020 році, порівняно з 2018 роком вона зменшилася на 98121 тис. грн (21,6%), а порівняно з 2019 роком – на 53530 тис. грн. (13,06%), що призвело до зменшення валового прибутку у 2020 році, порівняно з 2018 роком – на 31568 тис. грн. (28,22%) та на 12606 тис. грн. (13,57%), порівняно з 2019 роком.

Протягом трьох аналізованих періодів операційні доходи постійно збільшувалися: у 2020 році вони становили 33987 тис. грн., що є на 24828 тис. грн. (на 271,08%) більше, ніж у 2018 році (9159 тис. грн.) та на 20124 тис. грн. (145,16%) більше, ніж у 2019 році (13863 тис. грн.). Збільшення показника характеризує збільшення економічних переваг підприємства у вигляді надходження активів. Операційні витрати у 2020 році становили 82358 тис. грн., що на 12895 тис. грн. (13,54%) менше порівняно з 2018 роком (95253 тис. грн.) та на 4538 тис. грн. (5,22%) менше, порівняно з 2019 роком (86896 тис. грн.), що також є позитивною тенденцією, адже це сприяє росту виробітку продукції через поліпшення використання основних фондів, зменшення норм витрат сировини і матеріалів, що в, свою чергу, спричиняє збільшення прибутку підприємства і відповідно його рентабельність.

У 2020 році фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток) ПрАТ «Домінік» становив 31914 тис. грн., що на 6425 тис. грн. (25,21%) більше, ніж у 2018 році (25489 тис. грн.) та на 12056 тис. грн. (60,71%) більше, ніж у 2019 році. Що ж стосується фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток), у 2020 році вони склали 38050 тис. грн., що на 10420 тис. грн. (37,71%) більше, ніж у 2018 році (27630 тис. грн.) та на 11643 тис. грн. (44,09%) більше, ніж у 2019 році (26407 тис. грн.). Податок на прибуток у 2020 році становив 7547 тис. грн., що на 2389 тис. грн.

(46,32%) більше, ніж у 2018 році (5158 тис. грн.) та на 2355 тис. грн. (45,36%) більше, ніж у 2019 році. Що ж стосується основного, серед показників, розрахованих у таблиці 2.15 — чистого прибутку ПрАТ «Домінік», можемо зробити висновок, що у 2020 році його величина становить 30503 тис. грн., що більше на 8031 тис. грн. (35,74%), порівняно з величиною даного показника у 2018 році (22472 тис. грн.) та на 9288 тис. грн. (43,78%), порівняно з 2019 роком. Отже, основна економічна мета ПрАТ «Домінік» – збільшення прибутку – протягом досліджуваного періоду виконується.

Наступним кроком дослідження фінансових та економічних показників ПрАТ «Домінік» є аналіз показників рентабельності діяльності досліджуваного підприємства протягом 2018–2020 рр. Розрахуємо дані показники та представимо результати розрахунків у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз рентабельності діяльності ПрАТ «Домінік»  
протягом 2018–2020 рр.

Показник	Роки:			Відхилення			
				2020 року до 2018 року		2020 року до 2019 року	
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
2	3	4	5	6	7	8	9
1. Середньорічна вартість сукупного капіталу, тис.грн.	389438,5	405855,5	437558	48119,5	12,36	31702,5	7,81
2. у тому числі власного капіталу, тис. грн.	349273	370872,5	396713	47440	13,58	25840,5	6,97
3. Валовий прибуток, тис. грн.	111583	92891	80285	-31298	-28,05	-12606	-13,57
4. Прибуток від звичайної діяльності до	27630	26407	38050	10420	37,71	11643	44,09

оподаткування, тис. грн.							
5. у тому числі чистий прибуток, тис. грн.	22472	21215	30503	8031	35,74	9288	43,78
6. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	25489	19858	31914	6425	25,21	12056	60,71
7. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	454368	409777	356247	-98121	-21,60	-53530	-13,06
8. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	565951	502668	436532	- 129419	-22,87	-66136	-13,16
9. Рентабельність капіталу, %	7,09	6,51	8,70	1,61	22,57	2,19	33,65
10. Рентабельність власного капіталу, %	6,43	5,72	7,69	1,26	19,51	1,97	34,41
11. Рентабельність продукції, %	5,61	4,85	8,96	3,35	59,69	4,11	84,86
12. Валова рентабельність продажу, %	19,72	18,48	18,39	-1,33	-6,72	-0,09	-0,48
13. Чиста рентабельність продажу, %	3,97	4,22	6,99	3,02	75,98	2,77	65,56

З таблиці 2.13 видно, що протягом 2018—2020 рр. динаміка показників рентабельності ПрАТ «Домінік» була позитивною (окрім валової рентабельності продажу). Рентабельність капіталу у 2020 році становила 8,70%, що на 1,61% більше, ніж у 2018 році (7,09%) та на 2,19% більше, ніж у 2019 році (6,51%). Рентабельність власного капіталу у 2020 році становила 7,69%, що на 1,26% більше, ніж у 2018 році (6,43%) та на 1,97% більше, ніж у 2019 році (5,72%). Рентабельність продукції у 2020 році становила 8,96%, що



на 3,35% більше, ніж у 2018 році (5,61%) та на 4,11% більше, ніж у 2019 році (4,85%). Валова рентабельність продажу у 2020 році становила 18,39%, що на 1,33% менше, ніж у 2018 році (19,72%) та на 0,09% менше, ніж у 2019 році. Чиста рентабельність продажу у 2020 році становила 6,99%, що на 3,02% більше, ніж у 2018 році (3,97%) та на 2,77% більше, ніж у 2019 році (4,22%). Отже, динаміка показників рентабельності ПрАТ «Домінік» свідчить про те, що протягом досліджуваного періоду рівень прибутковості його діяльності був достатнім. Підприємство у 2018–2020 рр. досягало своєї основної економічної мети – було прибутковим.

Далі проведемо розрахунки узагальнюючих та часткових показників фінансової стійкості ПрАТ «Домінік», що характеризують джерела формування запасів на підприємстві протягом 2018–2020 рр. Показники структури капіталу або фінансової стійкості підприємства визначають рівень захищеності інтересів інвесторів та кредиторів, які мають довгострокові вкладення у підприємство.

Відносні показники фінансової стійкості вказують на ступінь фінансових ризиків для досліджуваного підприємства та рівень їхньої залежності від позикового капіталу. Високий рівень фінансової стійкості говорить про здатність швидко реагувати на внутрішні та зовнішні стреси без зменшення рівня виробничого та фінансового потенціалу підприємства.

До таких показників відносяться наступні: коефіцієнт концентрації залученого капіталу, коефіцієнт автономії, співвідношення власних коштів та позикових коштів, коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів, коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів тощо. Розрахуємо дані показники та представимо результати розрахунків у вигляді таблиці 2.14.

1) Сума власних обігових коштів визначається як сума вкладень підприємства в оборотні активи та забезпечується власними джерелами формування (капітал і резерви). Розраховується за формулою:

$$В. О. К. = \text{власний капітал} + \text{довгострокові зобов'язання} - \text{позаоборотні активи}$$

(2.9)

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Домінік» за 2018—2020 рр.

$$В.О.К._{2018} = 360274 + 2384 - 150974 = 211684 \text{ (тис. грн.)};$$

$$В.О.К._{2019} = 381471 + 1528 - 128004 = 254995 \text{ (тис. грн.)};$$

$$В.О.К._{2020} = 411955 + 0 - 174771 = 237238 \text{ (тис. грн.)}.$$

2) Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами — це індикатор спроможності підприємства здійснювати фінансування оборотного капіталу за власні оборотні кошти. Розраховується співвідношенням власних оборотних коштів до оборотних активів:

$$К. \text{ заб. об. акт. вл. кошт.} = \frac{\text{власні оборотні кошти}}{\text{оборотні активи}}$$

(2.10)

Нормативне значення даного показника  $\geq 0,1$ . Це значення показує величину частки власних оборотних коштів підприємства у сумі його активів в цілому.

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Домінік» за 2018—2020 рр.

$$К. \text{ заб. об. акт. вл. кошт.}_{2018} = 211684 / 244850 = 0,86;$$

$$К. \text{ заб. об. акт. вл. кошт.}_{2019} = 254995 / 287881 = 0,89;$$

$$К. \text{ заб. об. акт. вл. кошт.}_{2020} = 237238 / 285514 = 0,83.$$

3) Маневреність робочого капіталу — визначає частину запасів підприємства, які фінансуються за власні обігові кошти. Розраховується за формулою:

$$\text{Ман. роб. кап.} = \frac{\text{запаси підприємства}}{\text{власні обгові кошти}} \quad (2.11)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Домінік» за 2018—2020 рр.

$$\text{Ман. роб. кап.}_{2018} = (77275 + 1918 + 35678 + 335) / 211684 = 0,54;$$

$$\text{Ман. роб. кап.}_{2019} = (65515+2293+16199+250)/254995=0,33;$$

$$\text{Ман. роб. кап.}_{2020} = (65334+3922+19189+138)/237238=0,37.$$

4) Маневреність власних обігових коштів — визначає частину власних обігових коштів підприємства, яка перебуває у грошовій формі. Розраховується за формулою:

$$\text{Ман. вл. об. кошт.} = \frac{\text{грошові кошти}}{\text{власні обгові кошти}} \quad (2.12)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Домінік» за 2018—2020 рр.

$$\text{Ман. вл. об. кошт.}_{2018} = 43314 / 211684 = 0,20;$$

$$\text{Ман. вл. об. кошт.}_{2019} = 117663 / 254995 = 0,46;$$

$$\text{Ман. вл. об. кошт.}_{2020} = 113564 / 237238 = 0,47.$$

5) Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів — визначає ступінь фінансування запасів за довгострокові джерела фінансових ресурсів. Розраховується за формулою:

$$\text{К. заб. вл. об. кошт. зап.} = \frac{\text{власні обігові кошти}}{\text{сума запасів}} \quad (2.13)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Домінік» за 2018—2020 рр.

$$\text{К. заб. вл. об. кошт. зап.}_{2018} = 211684 / (115206 + 0) = 1,83;$$

$$\text{К. заб. вл. об. кошт. зап.}_{2019} = 254995 / (84257 + 0) = 3,02;$$

$$\text{К. заб. вл. об. кошт. зап.}_{2020} = 237238 / (88583 + 0) = 2,67.$$

6) Коефіцієнт покриття запасів — визначає рівень забезпеченості запасів нормативними джерелами їх фінансування. Розраховується за формулою:

$$\text{К. пок. зап.} = \frac{\text{нормативні джерела покриття запасів}}{\text{сума запасів}} \quad (2.14)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Домінік» за 2018—2020 рр.

$$\text{К. зпок. зап.}_{2018} = (211684+0+0+23764+0) / (115206+0) = 2,04;$$

$$\text{К. пок. зап.}_{2019} = (254995+0+0+18984+0) / (84257+0) = 3,25;$$

$$\text{К. пок. зап.}_{2020} = (237238+0+0+34092+0) / (88583+0) = 3,06.$$

7) Коефіцієнт економічної незалежності (автономії) — визначає частину активів підприємства, яку воно спроможне профінансувати за рахунок власного капіталу. Розраховується за формулою:

$$\text{К. ек. незал.} = \frac{\text{власний капітал}}{\text{сума пасивів}} \quad (2.15)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Домінік» за 2018—2020 рр.

$$\text{К. ек. незал.}_{2018} = 360274 / 395826 = 0,91;$$

$$\text{К. ек. незал.}_{2019} = 381471 / 415885 = 0,92;$$

$$\text{К. ек. незал.}_{2020} = 411955 / 459231 = 0,90.$$

8) Коефіцієнт фінансової залежності — протилежний до попереднього показник. Розраховується за формулою:

$$\text{К. фін. зал.} = \frac{\text{сума пасивів}}{\text{власний капітал}} \quad (2.16)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Домінік» за 2018—2020 рр.

$$\text{К. фін. зал.}_{2018} = 395826 / 360274 = 1,098 \approx 1,10;$$

$$\text{К. фін. зал.}_{2019} = 415885 / 381471 = 1,090;$$

$$\text{К. фін. зал.}_{2020} = 459231 / 411955 = 1,114.$$

9) Коефіцієнт маневреності власного капіталу — визначає частину власного капіталу, яка направлена на фінансування оборотних активів. Розраховується за формулою:

$$K. \text{ ман. вл. кап.} = \frac{\text{власні обігові кошти}}{\text{власний капітал}}$$

(2.17)

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Домінік» за 2018—2020 рр.

$$K. \text{ ман. вл. кап.}_{2018} = 211684 / 360274 = 0,58;$$

$$K. \text{ ман. вл. кап.}_{2019} = 254995 / 381471 = 0,66;$$

$$K. \text{ ман. вл. кап.}_{2020} = 237238 / 411955 = 0,57.$$

10) Коефіцієнт концентрації позикового капіталу — протилежний показник до коефіцієнта економічної незалежності (автономії), визначає частину активів підприємства, які фінансуються за короткострокові та довгострокові позикові ресурси. Розраховується за формулою:

$$K. \text{ конц. поз. кап.} = \frac{\text{позиковий капітал}}{\text{сума пасиву}}$$

(2.18)

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Домінік» за 2018—2020 рр.

$$K. \text{ конц. поз. кап.}_{2018} = (2384 + 33168 + 0) / 395826 = 0,09;$$

$$K. \text{ конц. поз. кап.}_{2019} = (1528 + 32886 + 0) / 415885 = 0,08;$$

$$K. \text{ конц. поз. кап.}_{2020} = (0 + 47276 + 0) / 459231 = 0,10.$$

11) Коефіцієнт фінансової стабільності — показник, що визначає рівень здатності підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями у середньостроковій та довгостроковій перспективі. Розраховується за формулою:

$$K. \text{ фін. стаб.} = \frac{\text{власні кошти}}{\text{позикові фінансові ресурси}}$$

(2.19)

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Домінік» за 2018—2020 рр.

$$K. \text{ фін. стаб.}_{2018} = 360274 / (2384 + 33168 + 0) = 10,1;$$

$$K. \text{ фін. стаб.}_{2019} = 381471 / (1528 + 32886 + 0) = 11,08;$$

$$K. \text{ фін. стаб.}_{2020} = 411955 / (0 + 47276 + 0) = 8,71.$$

12) Коефіцієнт фінансової стійкості — показник, що визначає частину активів, що фінансується довгостроковими джерелами фінансування (власний капітал та довгострокові позикові фінансові ресурси). Розраховується за формулою:

$$K. \text{ фін. ст.} = \frac{\text{власний капітал} + \text{довгострокові позички}}{\text{пасиви}} \quad (2.20)$$

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Домінік» за 2018—2020 рр.

$$K. \text{ фін. ст.}_{2018} = (360274 + 2384) / 395826 = 0,91;$$

$$K. \text{ фін. ст.}_{2019} = (381471 + 1528) / 415885 = 0,92;$$

$$K. \text{ фін. ст.}_{2020} = (411955 + 0) / 459231 = 0,89.$$

Розрахунки, проведені вище, представлено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз показників фінансової структури капіталу ПрАТ «Домінік» у 2018–2020 рр.

Показники	На кінець	На кінець	На кінець	Відхилення (+,-) звітного періоду до	
	2018 року	2019 року	2020 року	2018 року	2019 року
1	2	3	4	5=4-2	6=4-3
1. Сума власних обігових коштів, тис. грн.	211684	254995	237238	25554	-17757

2. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами ( $\geq 0,1$ )	0,86	0,89	0,83	-0,03	-0,06
3. Маневреність робочого капіталу (зменшення показника)	0,54	0,33	0,37	-0,17	0,04
4. Маневреність власних обігових коштів (високе значення показника)	0,2	0,46	0,47	0,27	0,01
5. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів (збільшення показника)	1,83	3,02	2,67	0,84	-0,35
6. Коефіцієнт покриття запасів (збільшення показника)	2,04	3,25	3,06	1,02	-0,19
7. Коефіцієнт економічної незалежності ( $\geq 0,5$ )	0,91	0,92	0,90	-0,01	-0,02
8. Коефіцієнт фінансової залежності (близько 2)	1,10	1,09	1,11	0,01	0,02
9. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ( $\geq 0,5$ )	0,58	0,66	0,57	-0,01	-0,09
10. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу ( $< 0,5$ )	0,09	0,08	0,10	0,02	0,02
11. Коефіцієнт фінансової стабільності ( $\geq 1$ )	10,13	11,08	8,71	-1,4	-2,38
12. Коефіцієнт фінансової стійкості (0,7-0,9)	0,91	0,92	0,89	-0,02	-0,03

Отже, за даними таблиці 2.14 можемо зробити такі висновки:

– Значення коефіцієнта забезпечення оборотних активів власними коштами протягом усього досліджуваного періоду – близьке до норми ( $\geq 0,1$ ): у 2020 році воно становило 0,83, що на 0,03 менше, ніж у 2018 році (0,86) та на 0,06 менше, ніж у 2019 році (0,89). Така динаміка свідчить про те, що ПрАТ «Домінік» у майбутньому доцільно здійснювати залучення додаткових коштів для того, щоб покрити розриви у платіжному календарі.

– Значення маневреності робочого капіталу мало у середньому позитивну динаміку протягом досліджуваного періоду (позитивним є

зменшення даного показника). У 2020 році значення маневреності робочого капіталу становило 0,37, що на 0,17 менше, ніж у 2018 році (0,54), та на 0,04 більше, ніж 2019 році (0,33).

– Значення маневреності власних обігових коштів мало позитивну динаміку протягом досліджуваного періоду, що свідчить про те, що ПрАТ «Домінік» здатне швидко, оперативно відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями за рахунок власного капіталу. У 2020 році значення даного показника становило 0,47, що на 0,27 більше, ніж у 2018 році (0,2) та на 0,01 більше, ніж у 2019 році (0,46).

– Значення коефіцієнта забезпечення власними обіговими коштами запасів у 2019 році, порівняно з 2018 роком мало позитивну динаміку, а у 2020 році зменшилося. Відповідно до норм, даний показник повинен становити  $\geq 0,1$ , позитивною динамікою є збільшення даного показника. У 2020 році значення коефіцієнта становило 2,67, що на 0,84 більше, ніж у 2018 році (1,83), що є позитивним явищем, але на 0,35 менше, ніж у 2019 році (2,67). Однак, загалом, даний показник — в нормі.

– Значення коефіцієнта покриття запасів ПрАТ «Домінік» мало таку ж динаміку, як попередній показник (норма  $\geq 0,1$ ): у 2020 році воно становило 3,06, що на 1,02 більше, ніж 2018 році (2,04), але на 0,19 менше, ніж у 2019 році (3,25). Отже, даний показник має нормальне значення, що свідчить про нормальний рівень фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Розглянемо динаміку показників фінансової структури капіталу ПрАТ «Домінік», розрахованих у таблиці 2.14:

– Значення коефіцієнта економічної незалежності (автономії) за нормою повинне бути  $\geq 0,5$ . У 2020 році даний показник становив 0,90, що на 0,01 менше, ніж у 2018 році (0,91) та на 0,02 менше, ніж у 2019 році (0,92). Однак, така різниця є не дуже значною і, так, як всі ці значення  $> 0,5$ , можна стверджувати, що даний показник – у межах норми.

– Значення коефіцієнта фінансової залежності (нормативне значення знаходиться в межах від 1,67 до 2,5) у 2020 році становило 1,11, що



на 0,01 більше від значення даного показника у 2018 році (1,10) та на 0,02 більше від значення у 2019 році (1,09). Така динаміка свідчить про те, що даний показник – нижче норми, але він збільшується у 2020 році, порівняно з 2018 та 2019 роками.

– Значення коефіцієнта маневреності власного капіталу ПрАТ «Домінік» (нормативне значення –  $\geq 0,5$ , позитивна динаміка – збільшення показника) у 2020 році становить 0,57, що на 0,01 менше, порівняно з 2018 роком (0,58) та на 0,09 менше, порівняно з 2019 роком (0,66). Така динаміка не є дуже значною, а величина даного показника протягом досліджуваного періоду свідчить про те, що він вище норми, що говорить про достатність у ПрАТ «Домінік» власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та частини оборотних.

– Значення коефіцієнта концентрації позикового капіталу (норма – 0,4 – 0,6) у 2020 році становило 0,10, що на 0,01 більше, ніж у 2018 році (0,09) та на 0,02 більше, ніж у 2019 році (0,08). Таким чином, можна зробити висновок, що протягом усього досліджуваного періоду значення даного показника було нижче норми, що свідчить про неповне використання фінансового та виробничого потенціалі підприємства.

– Значення коефіцієнта фінансової стабільності ПрАТ «Домінік» (норма  $\geq 1$ ) у 2020 році становило 8,7, що на 1,4 менше, ніж у 2018 році (10,13) та на 2,38 менше, ніж у 2019 році (11,08). Така динаміка свідчить про те, що даний показник протягом досліджуваного періоду знаходиться в нормі, що свідчить про низький рівень фінансових ризиків підприємства.

– Значення коефіцієнта фінансової стійкості ПрАТ «Домінік» (норма – 0,7 – 0,9) у 2020 році було в межах норми і становило 0,89, що на 0,02 менше, ніж у 2018 році (0,91, що на 0,01 перевищує норму) та на 0,03 менше, ніж у 2019 році (0,92, що на 0,02 перевищує норму). Більше значення, ніж нормативне може свідчити про недостатню фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. Однак у 2020 році даний показник був у межах

норми, тому можна зробити висновок про належний рівень фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Наступним кроком буде аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «Домінік» протягом 2018—2020 рр. (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ  
«Домінік» у 2018–2020 рр.

Показники	На кінець 2018 року	На кінець 2019 року	На кінець 2020 року
1	3	4	5
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	209300	253467	237238
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	211684	254995	237238
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	212376	255784	238689
4. Запаси – Н4	115206	84257	88583
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	94094	169210	148655
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	96478	170738	148655
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	97170	171527	150106

Оцінюючи фінансовий стан, необхідно враховувати:

а) за умови, якщо значення  $E1, E2, E3 > 0$  — підприємство характеризується, як абсолютно фінансово стійке;

б) за умови, якщо значення  $E1 < 0$ , а  $E2, E3 > 0$  — підприємство має нормальний рівень фінансової стійкості;

в) за умови, якщо значення  $E1, E2 < 0$ , а  $E3 > 0$  — підприємство має нестійкий рівень фінансового стану;

г) за умови, якщо значення  $E1, E2, E3 < 0$  — підприємство знаходиться у кризовому фінансовому положенні.

Отже, з розрахунків у таблиці 2.15 видно, що виконується умова: значення  $E1, E2, E3 > 0$ , а це означає, що ПрАТ «Домінік» протягом 2018–2020 рр. мало абсолютну фінансову стійкість.

Наступним етапом є розрахунок показників платоспроможності, які використовують при оцінці спроможності підприємства виконувати свої поточні зобов'язання. Дані показники дозволяють уявити рівень платоспроможності підприємства на поточний момент та у випадках надзвичайних подій.

1) Загальна оцінка платоспроможності визначається за допомогою коефіцієнта покриття (коефіцієнта поточної ліквідності). Норма даного показника коливається від 1 до 3. Він розраховується відношенням поточних активів до поточних зобов'язань вказує на ступінь забезпечення поточних зобов'язань поточними активами, тобто скільки грошових одиниць поточних активів припадає на 1 грошову одиницю поточних зобов'язань:

$$\text{Кз. п.} = \frac{\text{найбільш ліквідні активи} + \text{активи, що швидко реалізуються} + \text{активи, що повільно реалізуються}}{\text{найбільш термінові зобов'язання} + \text{короткострокові пасиви}}$$

(2.21)

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Домінік» за 2018—2020 рр.:

$$\text{Кз.п.}_{2018} = (43314 + 86330 + 115206) / (33168 + 0) = 7,4;$$

$$\text{Кз.п.}_{2019} = (117663 + 85961 + 84257) / (32886 + 0) = 8,7;$$

$$\text{Кз.п.}_{2020} = (113564 + 82322 + 88583) / (42964 + 0) = 6,6.$$

2) Коефіцієнт швидкої ліквідності — це показник короткострокової ліквідності, що визначає спроможність підприємства вчасно гасити його

короткострокові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Норма даного показника — від 0,5 до 1 та вище. Він розраховується за формулою:

$$\text{Кш. л.} = \frac{\text{найбільш ліквідні активи} + \text{активи, що швидко реалізуються}}{\text{найбільш термінові зобов'язання} + \text{короткострокові пасиви}}$$

(2.22)

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Домінік» за 2018—2020 рр.:

$$\text{Кш.л.}_{2018} = (43314 + 86330) / (33168 + 0) = 3,9;$$

$$\text{Кш.л.}_{2019} = (117663 + 85961) / (32886 + 0) = 6,2;$$

$$\text{Кш.л.}_{2020} = (113564 + 82322) / (42964 + 0) = 4,6.$$

3) Коефіцієнт абсолютної ліквідності — це найжорсткіший показник платоспроможності підприємства, що визначає частину короткострокової заборгованості, що підприємство має змогу погасити у найближчий час. Норма даного показника — від 0,1 до 0,2. Він розраховується за формулою:

$$\text{Кабс. лікв.} = \frac{\text{найбільш ліквідні активи}}{\text{найбільш термінові зобов'язання} + \text{короткострокові пасиви}}$$

(2.23)

Розрахуємо даний показник у розрізі ПрАТ «Домінік» за 2018—2020 рр.:

$$\text{Кабс.лікв.}_{2018} = 43314 / (33168 + 0) = 1,3;$$

$$\text{Кабс.лікв.}_{2019} = 117663 / (32886 + 0) = 3,6;$$

$$\text{Кабс.лікв.}_{2020} = 113564 / (42964 + 0) = 2,6.$$

Представимо результати розрахунків у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Аналіз показників платоспроможності ПрАТ «Домінік»  
за 2018—2020 рр.

Показники	На кінець	На кінець	На кінець	Відхилення (+,-) звітного періоду до
-----------	-----------	-----------	-----------	--------------------------------------

	<i>базового року</i>	<i>попереднього року</i>	<i>звітнього року</i>	<i>2018 року</i>	<i>2019 року</i>
1	2	3	4	5=4-2	6=4-3
Показник покриття	7,4	8,7	6,6	-0,8	-2,1
Показник швидкої ліквідності	3,9	6,2	4,6	0,7	-1,6
Показник абсолютної ліквідності	1,3	3,6	2,6	1,3	-1

Отже, величина коефіцієнта покриття протягом досліджуваних років перевищує норму (від 1 до 3). У 2020 році даний показник становив 6,6, що на 0,8 менше, ніж у 2018 році (7,4) та на 2,1 менше, ніж у 2019 році (8,7). Це може означати, що підприємство залучає зайві оборотні активи, а це, в свою чергу, може призвести до зменшення рівня показників ефективності використання активів.

Величина коефіцієнта швидкої ліквідності протягом досліджуваних років була вищою норми, а це означає, що у ПрАТ «Домінік» достатньо ліквідних оборотних коштів для того, щоб своєчасно розрахуватись за зобов'язаннями. У 2020 році даний показник становив 4,6, що на 0,7 більше, ніж у 2018 році (3,9) але на 1,6 менше, ніж у 2019 році (6,2).

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності ПрАТ «Домінік» протягом 2018–2020 рр. було вище норми (від 0,1 до 0,2): у 2020 році даний показник становив 2,6, що на 1,3 більше, ніж у 2018 році (1,3) та на 1 менше, ніж у 2019 році (3,6). Така динаміка може свідчити про існування проблем на підприємстві щодо неефективної стратегії управління фінансовими ресурсами.

Отже, було проведено дослідження охарактеризовано основні економічні й фінансові показники діяльності ПрАТ «Домінік» протягом 2018–2020 рр. У результаті дослідження можна зробити висновок, що ПрАТ «Домінік» на сьогоднішній день є досить ефективно функціонуючим, конкурентоспроможним підприємством кондитерського галузі.

### **2.3. Аналіз маркетингової стратегії ПрАТ «Домінік» на внутрішньому та зовнішньому ринках**

На сьогоднішній день кондитерська галузь виробництва користується все більшим й більшим попитом серед споживачів. Ринок кондитерських виробів є одним з найрозвиненіших у харчовій промисловості України. Але внаслідок постійних змін та економічних криз, вітчизняний кондитерський ринок теж характеризується значними змінами: населення стає все більш прискіпливим та вимогливим при виборі кондитерської продукції, внаслідок чого підприємства даної галузі вимушені посилювати боротьбу з конкурентами за споживачів.

Внаслідок аналізу тенденцій розвитку кондитерської галузі, можна виявити такі актуальні проблеми, якими стикаються у процесі свого функціонування сучасні вітчизняні підприємства:

- проблеми фінансового характеру (на рівень успішності кондитерської галузі значно впливає не лише кількість інвестицій та інноваційних впроваджень, а й фінансовий ресурсний потенціал підприємств та матеріальна база);
- проблеми, зумовлені внутрішньою політикою країни, що спричинені підвищенням рівня цін на сировину, яка застосовується у виробництві кондитерської продукції, зокрема, борошна, цукру тощо.

У перспективі рівень концентрації вітчизняного ринку кондитерської продукції може підвищуватись, адже ключова передумова розвитку даної галузі полягає в удосконаленні виробництва в цілому, що в свою чергу вимагає значних капітальних інвестицій, що є важкодоступним для малих кондитерських підприємств. Сьогодні більшість з них прагнуть досягти цієї умови.

Важливою складовою будь-яких бізнес-стратегій є процедура проведення конкурентного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Адже, якщо підприємство не знає своїх конкурентів та специфіки їхньої діяльності, йому дуже важко зрозуміти, які з них є

найбільшою загрозою, як виграти боротьбу з ними та у який бік направити свої зусилля для того, щоб закріпитись на гідній позиції кондитерського ринку. Ті підприємства, що зосереджені у процесі своєї діяльності на проведенні конкурентного аналізу та застосовують його результати у розробці стратегії просування, можуть випередити більшу частину своїх конкурентів. Більшість компаній не мають конкретної стратегії.

Дослідження слабких та сильних сторін підприємств-конкурентів є дуже важливим етапом на шляху отримання конкурентних переваг на ринку. Регулярність проведення такої аналітичної роботи сприяє розумінню підприємством того, які ідеї мають його потенційні конкуренти, що в свою чергу дає змогу активно реагувати на стратегію і тактику їх діяльності.

Взагалі, на практиці застосовують різні методи для проведення аналізу конкурентного середовища галузі в цілому та, зокрема, конкретного підприємства.

Проведемо аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Домінік», використовуючи деякі з вищезазначених методів аналізу.

Проаналізуємо вплив на досліджуване підприємство факторів, притаманних PEST-аналізу: політичних, економічних, соціальних та технологічних. З-поміж політичних виокремлюють такі фактори: політична нестабільність, корупція, нестабільність у законодавстві тощо. Система економічних чинників складається з таких: рівень інфляції, ціна на сировинну базу й енергоресурси, інвестиційна політика, реальний дохід населення у середньому тощо. Разом з тим PEST-аналіз містить в собі аналіз соціокультурних факторів впливу (зміни в інтересах, перевагах та бажаннях споживача, спосіб життя їх окремих груп, рівень активності покупців, демографічна ситуація в країні в цілому, рівень освіти та мобільності населення, стан охорони його здоров'я тощо. Не менш важлива роль у галузі виробництва кондитерської продукції належить технологічним чинникам, таким як рівень НТП та його вплив, розвиток технологій та комунікацій тощо.

Виокремимо найвагоміші важелі впливу на функціонування й розвиток ПрАТ «Домінік» за методом PEST-аналіз (таблиця 2.17).

Необхідно зазначити, що з-поміж усіх факторів впливу зовнішнього середовища, на діяльність ПрАТ «Домінік» впливають політичні й економічні чинники. Підприємство не може впливати на високий рівень нестабільності політичного й економічного становища в країні в цілому, тому йому варто зосередити свою увагу на вжиття заходів для того, щоб зайняти стабільну ринкову позицію. Серед таких заходів можуть бути: проведення різноманітних маркетингових досліджень, пошук й залучення постачальників більш якісної і в той же час недорогої сировинної бази; пошук нового ринку збуту; застосування найбільш рентабельних нових технологій у виробництві тощо.

Таблиця 2.17

## PEST-аналіз ПрАТ «Домінік»

Групи чинникі	Чинник впливу	Характеристика впливу
Політичні	Політична нестабільність	«-» високий рівень нестабільності ринку, пов'язаний із ймовірними реформами
	Формування зони вільної торгівлі	«-» ризик захоплення ринку країнами-членами ЄС; «+» відкриття європейського ринку
	Втрати часток ринку збуту через вплив проведення АТО на території України	«-» зниження рівня прибутку внаслідок зменшення обсягів реалізованої продукції
Економічні	Останнім часом з'являються тенденції до відновлення галузі кондитерського виробництва (приріст виробництва на 0,5%)	«+» підвищення рівня прибутковості підприємств-виробників кондитерської продукції
	Підвищення рівня цін на сировинну базу (какао-боби, цукор, мука та ін.)	«-» підвищення рівня цін на світовому ринку спричиняє збільшення вартості готової продукції
	Високий рівень інфляції, який перевищує рівень доходів споживачів	«-» зниження рівня купівельної спроможності споживачів
Соціальні	Недостатньо високий рівень охорони здоров'я населення	«+» підвищення рівня попиту населення на збалансоване, екологічно чисте харчування
	Недостатньо високий рівень освіти населення	«-» на підприємствах не вистачає висококваліфікованих спеціалістів
	Невисокий рівень життя населення в цілому	«-» зниження рівня купівельної спроможності споживачів;



		«-» зосередження уваги покупців на вітчизняній кондитерській продукції, внаслідок того, що вона є значно доступнішою у відношенні цін, порівняно з продукцією іноземних виробників
Технологічні	Низький рівень відповідності вітчизняної сировини існуючим стандартам якості	«-» зниження рівня якості кондитерської продукції, в результаті чого знижується і попит на неї
	Прогресивність інтернет-розвитку	«+» збільшення обсягів продажу продукції внаслідок інтернет-інформування, розширення бази клієнтів та постачальників
	Експлуатація нового сучасного й високоефективного устаткування та обладнання, застосування у виробництві нових технологій	«+» зниження рівня собівартості кондитерських виробів

Систематизуємо оцінки рівня впливу вищезазначених груп факторів на ПрАТ «Домінік» (таблиця 2.4). Оцінка здійснюється за п'ятибальною шкалою, де 0 – не впливає, 1 – низький рівень впливу, 2 – достатній рівень впливу, 3 – високий рівень впливу, 4-5 – впливає найбільшим чином.

Таблиця 2.18

Оцінки рівня впливу груп факторів за методом PEST-аналізу на ПрАТ «Домінік»

Група факторів	Вага	Оцінка за 5-тибальною шкалою
Політичні	0,3	3
Економічні	0,3	4
Соціальні	0,2	2
Технологічні	0,2	2

Наступним кроком дослідження середовища ПрАТ «Домінік» буде його аналіз за допомогою моделі «п'яти сил» конкуренції за М. Портером. У даному контексті необхідно провести аналіз конкуренції між підприємствами-виробниками кондитерської продукції, визначити бар'єри на шляху розвитку нових учасників, дослідити особливості ринкової влади постачальників та ринкової влади покупців, а також визначити загрози з боку взаємозамінних товарів чи послуг.

1) Аналіз конкуренції між підприємствами-виробниками кондитерської продукції.

Для кондитерської галузі, на сьогоднішній день, є характерним стабільний розвиток та відносно низький рівень чутливості до загрози появи економічної кризи. Велика ємність, позитивний рівень динаміки та мінімізація державного регулювання (відносно інших сегментів ринку харчової промисловості) є базою для появи високого інтересу до кондитерської продукції підприємств-виробників та їх розвиток.

На сьогоднішній день ринок кондитерських виробів є достатньо структурованим та має високий рівень конкурентоспроможності. Його особливою рисою є високий ступінь консолідації – приблизно 70% кондитерського ринку належить 8-10 найрозвиненішим вітчизняним підприємствам. Це найуспішніші підприємства, що мають масштабні ресурси, відрізняються наявністю крутої команди професіоналів, популярної серед споживачів продукції. Ці підприємства активно ведуть постійну боротьбу між собою за полиці магазинів.

Всього на вітчизняному кондитерському ринку функціонують близько 800 великих, середніх та малих підприємств. З рисунку 2.9 видно, що найбільшу частку серед найрозвиненіших кондитерських підприємств в Україні має Корпорація «Рошен», а найменшу – «Черкаська бісквітна фабрика». Досліджуване підприємство – ПрАТ «Домінік» у даній структурі має частку, що становить 10,1%.

Останнім часом серед домінуючих позицій на ринку кондитерських виробів займають саме вітчизняні підприємства, залишаючи зарубіжним постачальникам-конкурентам лише деякі окремі географічні сегменти. Таким чином, останніх на українському кондитерському ринку не дуже багато, на полицях вітчизняних магазинів, зокрема спеціалізованих, та супермаркетів можна побачити кондитерські вироби таких іноземних виробників: ТМ Ferrero (Голландія), Vahlrna, Jaquesot, Cemoi, Maxim's (Франція), Sorini, Witor's (Італія), Storch і P. Reber (Німеччина), Duc d'O і Hamlet (Бельгія), Frey, Lindt, Midor (Швейцарія), Fazer (Скандинавія) та ін. Однак продукція зазначених вище іноземних виробників є набагато дорожчою, ніж вітчизняна, тому вона

має низький рівень конкурентоспроможності та придбається переважно у якості подарунка.

Що ж стосується малих кондитерських виробників, більшість з них характеризуються низьким рівнем модернізації, обмеженістю ринку збуту та відсутністю розвинених торгових марок. Такі підприємства не вважаються конкурентами для великих підприємств-виробників та займають відносно вільну нішу – виготовлення кондитерських виробів з борошна, використовуючи ручну працю (різні види тістечок та тортів) та робота на замовлення. Внаслідок нижчої, порівняно з високорозвиненими підприємствами цінової політики, малі підприємства-виробники кондитерських виробів зменшують рівень собівартості виробництва за рахунок дешевої сировинної бази.

### 2) Визначення бар'єрів на шляху розвитку нових учасників.

На сьогоднішній день український ринок кондитерських виробів, можна сказати, вже сформувався та знаходиться близько до стану насичення. Саме тому вихід на нього нових учасників є досить непростим. Ймовірність досягнення новими гравцями на кондитерському ринку лідируючих позицій дуже мала. Налагодження виробництва й випуску кондитерських виробів вимагає наявності виробничих потужностей, лабораторій контролю, підтримки необхідних норм, розроблення рецептури тощо. Разом з тим важливим моментом у даному контексті є рекламний запуск продукції, ведення боротьби за ринкову позицію та багато інших факторів. Це свідчить про те, що початкові витрати на виробництво та будівництво для нових гравців високі. Великі, розвинені підприємства знижують собівартість, випускаючи велику кількість продукції. А для нових учасників такий тактичний хід є неможливим, і собівартість продукції таких підприємств завжди буде вищою.

### 3) Дослідження особливостей ринкової влади покупців.

У сучасних умовах розвитку кондитерської галузі виробництва значний вплив на неї мають споживачі: підприємства змушені враховувати зміну купівельної спроможності населення, його уподобання, звички, інтереси тощо,

а також мають бути готові змінюватись, відповідно до зазначених вище чинників впливу.

У зв'язку з тим, що вітчизняний кондитерський ринок насичений широким спектром асортименту абсолютно у будь-якому з цінових сегментів, споживач може часто змінювати свої уподобання стосовно брендів та марок кондитерських виробів. Однак підприємствам-виробникам у таких умовах досить важко переорієнтуватись на нову аудиторію, адже ключові сегменти споживачів уже зайняті впливовими брендами.

Головна частка збуту кондитерської продукції припадає на мережі магазинів, які мають певні переваги щодо продукції, що повинна бути представленою у їхніх мережах. Тому важко викликати у них інтерес до продажу товарів від підприємств-новачків.

#### 4) Дослідження особливостей ринкової влади постачальників.

На сучасному кондитерському ринку постачальниками сировини для виготовлення підприємствами продукції, зокрема, какао-бобових інгредієнтів є в основному африканські країни, які повністю залежать від експорту. У той же час, порівняно з постачальниками молока та цукру, кількість постачальників какао-бобів дуже мала.

Таким чином, одними з ключових проблем вітчизняного кондитерського ринку у даному контексті є високий рівень його залежності від сировини постачальників-імпортерів (какао-бобів та какао-порошків тощо), ціна на яку зростає через дефіцит какао на світовому ринку; а також зниження курсу гривні.

Останніми роками рівень прогнозування ринку какао був низьким, внаслідок того, що ціни на нього коливалися. Деякі кондитерські підприємства імпортують какао-боби, наприклад, зі Швейцарії, що є показником гідної якості, але, в той же час, суттєво впливає на вартість сировини. У такому випадку для зниження собівартості готових продуктів можна порекомендувати змінити країну-постачальника (наприклад, на таку: Гана, Камерун, Байя, Тринідад тощо).

##### 5) Визначення загроз із боку взаємозамінних товарів.

На сьогоднішній день вітчизняний кондитерський ринок висуває широкий асортимент товарів. Тому можливість появи певних альтернативних продуктів малоімовірна. Асортиментний ряд кондитерської продукції складається із цукристих, борошнистих та шоколадних виробів. Їхні частки ринку становлять відповідно 56%, 14% та 34%. Більша частина споживачів віддає перевагу одній з цих категорій і зазвичай не змінює своїх уподобань на користь іншої кондитерської продукції.

Отже, за даними проведеного дослідження, можна зробити висновок, що одним з основних важелів впливу на кондитерські підприємства в Україні є постачальники. На вітчизняних висококонкурентоспроможних підприємствах повинна бути налагоджена система постійних і надійних поставок сировинної бази з метою забезпечення безперервності виробничого процесу. Значний рівень впливу постачальників можна пояснити тим, що вони мають змогу диктувати ціни на придбання сировини, надаючи гарантії щодо її стабільного постачання та високої якості. Також на розвиток галузі значно впливають споживачі. Кондитерським підприємствам необхідно на постійній основі слідкувати за потребами споживачів, адже від того, чи купуватимуть вони їхню продукцію, буде залежати дохід даних підприємств. Фактор «рівень конкурентної боротьби» має середнє значення. Для підприємств дуже важливим завданням є постійний нагляд за станом розвитку конкурентів, для того, щоб уникнути відставання і зберегти свою конкурентоспроможну позицію на ринку.

Ризики щодо появи нових гравців на ринку кондитерського виробництва не мають великого впливу на функціонування та розвиток великих підприємств даної галузі. Потенційні загрози завжди матимуть місце, однак імовірності того, що новостворене підприємство зможе досягти рівня потенційного лідера — практично немає. Загроза появи нових альтернативних виробів, товарів-замінників також не дуже впливає на функціонування провідних кондитерських підприємств.

Зобразимо оцінку впливу усіх вищезазначених факторів на кондитерську галузь (таблиця 2.19).

Таблиця 2.19

Оцінювання впливу конкурентних сил та функціонування кондитерських підприємств в Україні

Сила	Вага	Оцінка
Конкуренція між підприємствами-виробниками кондитерської продукції	0,2	4
Бар'єри для нових учасників.	0,2	3
Ринкова влада покупців.	0,2	2
Ринкова влада постачальників.	0,3	2
Загроза з боку взаємозамінних продуктів або послуг	0,1	4

Ще одним із найважливіших етапів аналізу внутрішнього середовища підприємства, який ми застосуємо в даному дослідженні, є проведення SWOT-аналізу з метою визначення елементів стратегічного набору підприємства. SWOT-аналіз витримав випробування часом та є сьогодні необхідним елементом раціоналістичного підходу для оцінювання рівня ефективності реалізації стратегії підприємства. Основна мета SWOT-аналізу полягає у визначенні сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз із його оточуючого середовища.

Сильними сторонами підприємства називають певну особливість, чи особливості підприємства, які сприяють його додатковим можливостям; це те, у чому підприємству вдалося досягти успіхів. Протилежне значення мають слабкі сторони підприємства — це те, чого підприємству на даний момент не вдалося досягти, що ставить його у несприятливе становище, порівняно з підприємствами-конкурентами; це відсутність певного важливого інструменту для більш ефективного функціонування підприємства.

Можливості підприємства — це певні сприятливі умови, які можуть використовуватись підприємством з метою отримання певних переваг на ринку. Загрози являють собою певні явища, стани, умови, обставини та події, які можуть негативно впливати на рівень ефективності функціонування

підприємства в цілому. Використання SWOT-аналізу дає змогу здійснювати систематизацію усієї наявної інформації та, отримуючи ясну картину, приймати й реалізовувати зважені, правильні рішення, що сприятимуть розвитку підприємства.

Проведемо SWOT-аналіз ПрАТ «Домінік» (таблиця 2.20).

Таблиця 2.20

SWOT-аналіз ПрАТ «Домінік»

	<b>Сильні сторони підприємства</b>	<b>Слабкі сторони підприємства</b>
<b>Внутрішні чинники</b>	1) Впізнаваність торгової марки; 2) Розширений асортимент та висока якість продукції; 3) Налагоджена система збуту 4) Високий рівень конкурентоспроможності продукції; 5) Відносно низька ціна продукції, порівняно з конкурентами; 6) Наявність висококваліфікованого персоналу; 7) Наявність задоволених споживачів; 8) Поступове технічне переоснащення; 9) Позитивні фінансові показники; 10) Можливість використовувати для розширення власні фінансові джерела.	1) Недостатня кількість маркетингових досліджень; 2) У зв'язку з постійним зростанням — недостатність штату, велике навантаження на одного співробітника, в результаті чого ефективність роботи в цілому знижується; 3) Наявність великої кількості конкурентів і можливість появи нових; 4) Відсутність відділу стратегічного розвитку; 5) Плинність кадрів; 6) Відсутність ефективної реклами.
	<b>Потенційні можливості</b>	<b>Потенційні загрози</b>
<b>Зовнішні чинники</b>	1) Здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів і збільшити частку ринку; 2) Застосування інновацій; 3) Впровадження рекламних акцій; 4) Розширення асортименту продукції; 5) Наявність потенційного покупця; 6) Позитивні відгуки і хороші відносини з клієнтами; 7) Покращення якості продукції та використання передових технологій 8) Позитивний імідж на ринку.	1) Можливі зміни в політиці держави та законодавстві; 2) Підвищення цін на сировину; 3) Старіння існуючого обладнання; 4) Підвищення податків; 5) Зменшення купівельної спроможності людей; 6) Інфляція; 7) Зростання тиску конкурентів; 8) Неправильно обрані стратегічні дії (зокрема з переміщення на ринку), відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку; 9) Відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами.

Отже, SWOT-аналіз ПрАТ «Домінік» показав основні сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства, а також його можливості та загрози. Побудуємо матрицю SWOT-аналізу ПрАТ «Домінік» та визначимо вихідні дані для формування списку стратегічних проблем досліджуваного підприємства й вихідні дані для визначення комплексу альтернатив його розвитку (рис. 2.1).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості 8	Загрози 9
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 10	Поле СіМ 18	Поле СіЗ 19
	Слабкі сторони 6	Поле СЛМ 14	Поле СЛЗ 15

Рис.2.1 — Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Домінік»

На перетині різних компонентів груп факторів утворюються поля, які характеризуються тим, що для формулювання стратегії підприємства необхідно врахувати певні комбінації.

Поле «СіМ» (сильні сторони + можливості) потребує стратегії розвитку сильних сторін підприємства щодо шляхів реалізації можливостей зовнішнього оточення. Поле «СЛіМ» (слабкі сторони + можливості) – потребує розроблення стратегії щодо переборення слабких сторін підприємства за допомогою можливостей, наданих зовнішнім середовищем. Поле «СіЗ» (сильні сторони + загрози) – потребує стратегії застосування сильних сторін підприємства для забезпечення часткового пом'якшення загроз, або їх усунення. Поле «СЛіЗ» – «кризове поле», так як дане поле поєднує в собі загрози оточення та слабкі сторони підприємства.



Провівши аналіз впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток ПрАТ «Домінік», можна зробити висновок, що досліджуване підприємство функціонує у полі «СІЗ» (сильні сторони + загрози). Це свідчить про те, що підприємство повинне максимально спрямовувати всі свої сильні сторони на пом'якшення загроз або їх усунення. Відповідно до результатів аналізу особливостей поведінки досліджуваного підприємства на ринку, воно намагається реалізовувати стратегію зростання через стратегію диверсифікації (розширення асортиментного ряду продукції, або сфери діяльності в цілому).

Також важливо звернути увагу на результати, наведені в полі СІМ, які означають, що досліджуване підприємство має гостру потребу в стратегії підтримки та розвитку сильних сторін шляхом реалізації шансів зовнішнього середовища. Таким чином, за-для того, щоб ПрАТ «Домінік» не зазнало впливу потенційних зовнішніх загроз, важливо звернути увагу на захисні стратегії діяльності підприємства, тобто втілення в реальність оборонних стратегій шляхом захисту займаного ринкового сегменту, підтримки виробничого потенціалу, зменшення витрат тощо. Стратегічна альтернатива «економія витрат», зокрема, базується на аналізі поточних витрат виробництва та експлуатаційних витрат для визначення резервів їх зменшення, а також формування системи управління затратами й інших заходів, внаслідок яких підприємство зможе здобути цінові переваги на ринку та зміцнити свою конкурентоздатність.

Таким чином, досліджуваному підприємству вже давно слід було сфокусувати увагу на реалізації стратегій обмеженого росту, а не реалізувати стратегію зростання, яка не відповідає ринковій ситуації. Така поведінка підприємства означає не лише низький рівень досконалості стратегічного управління, а й свідчить про недостатній рівень ефективності системи стратегічного планування, що має слугувати фундаментом для проведення будь-яких процесів чи дій підприємства.

Для подальшого розвитку ПрАТ «Домінік» у даному контексті доцільно порекомендувати наступне:

- 1) для пом'якшення та усунення слабких сторін необхідно:
  - акцентувати увагу на нових дослідженнях, або розробках;
  - сформулювати комплекс заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності;
  - покращити дизайн упаковок продукції підприємства;
- 2) для більш вдалого використання можливостей:
  - розширити асортиментний ряд продукції;
  - переглянути склад продукції та внести до нього зміни, за потреби, для того, щоб підвищити її якість;
- 3) для усунення існуючих загроз:
  - удосконалити маркетингову політику підприємства таким чином, щоб вона сприяла підвищенню позицій підприємства на ринку.

Отже, результати проведення SWOT-аналізу ПрАТ «Домінік» дозволяють зробити висновок, що досліджуване підприємство має середню позицію на кондитерському ринку.

У даному розділі було проведено загальну характеристику діяльності ПрАТ «Домінік», визначені цілі підприємства, мета, місія, предмет діяльності, структура та ін. Також, було здійснено дослідження організаційно-правових основ функціонування, особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища та охарактеризовано основні економічні й фінансові показники діяльності ПрАТ «Домінік» протягом 2018–2020 рр. За допомогою дослідження виявлено, що ПрАТ «Домінік» є досить ефективно функціонуючим та конкурентоспроможним підприємством. Внутрішня структура підприємства є лінійно-функціональною. Вищим органом управління є загальні збори акціонерів. Було проведено такі види досліджень, як: PEST-аналіз, модель «п'яти сил» конкуренції за М. Портером, оцінка впливу конкурентних сил та функціонування і SWOT-аналіз.

### РОЗДІЛ 3. Розробка маркетингової стратегії підприємства на основі сегментації та вибору цільового ринку ПрАТ «Домінік»

#### **3.1. Сегментація та вибір цільового ринку ПрАТ «Домінік» в середньостроковому періоді господарської діяльності ( уточнення 3-5 років)**

Портфельний аналіз — це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє й оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення засобів у найбільш прибуткові чи перспективні її напрямки і скорочення/припинення інвестицій у неефективні проекти. При цьому оцінюється відносна привабливість ринків і конкурентоздатність підприємства на кожному з цих ринків.

Суть портфельного аналізу полягає в тому, що компанія розглядається як сукупність стратегічних бізнес-одиниць, кожна з яких відносно самостійна.

Мета портфельного аналізу:

- Оцінка товарно-ринкових можливостей кожної стратегічної одиниці бізнесу і вибір для кожної основних напрямків діяльності;
- Вибір відповідно привабливих стратегічної зони господарювання для кожної стратегічної одиниці бізнесу;
- Встановлення взаємозв'язків між видами діяльності стратегічної одиниці бізнесу;
- Ефективний розподіл між стратегічними одиницями бізнесу ресурсів (інвестицій);
- Встановлення корпоративних цілей і критеріїв синергізму та критеріїв входу у галузь і виходу з неї;
- Визначення критичних факторів успіху та економічних перспектив;
- Скрупульозна оцінка можливостей підприємства за рамками її теперішньої діяльності і прийняття остаточного рішення про зміну границь свого портфеля шляхом: диверсифікації, інтернаціоналізації, того і другого разом.

На думку Ігоря Ансоффа, «мета портфельного аналізу - оцінка товарно-ринкових можливостей фірми за рамками її справжньої діяльності та винесення остаточного рішення: чи повинна компанія змінити кордони свого портфеля за допомогою диверсифікації, інтернаціоналізації або і того, та іншого разом »

Отже, портфельний аналіз дозволяє вирішити наступні проблеми:

- розподілити кадрові та фінансові ресурси між стратегічними одиницями бізнесу;
- проаналізувати портфельний баланс;
- встановити виконавчі завдання;
- приймати рішення про реструктуризацію організації з метою використання можливостей, що відкриваються, як всередині компанії, так і поза нею.

Найбільш відомі матриці для портфельного аналізу:

- 1) Матриця БКГ (BCG) - Аналіз темпів росту і частки ринку;
- 2) Матриця МКК (MCC) - Аналіз відповідності бізнесу місії підприємства і її ключовим компетенціям;
- 3) Матриця GE / McKinsey - Аналіз порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнесу;
- 4) Матриця Shell - Аналіз привабливості ресурсномісткою галузі в залежності від конкурентоспроможності;
- 5) Матриця Ансофа - Аналіз стратегії по відношенню до ринків та продуктів;
- 6) Матриця ADL - Аналіз життєвого циклу галузі та відносного положення на ринку.

Найчастіше використовують три типи матриць портфельного аналізу: матрицю ріст-частка ринку (БКГ), матрицю привабливість галузі-сильні сторони СЕБ (GE / Mc Kinsey) і матрицю життєвого циклу галузі (ADL)

Перевагою портфельного аналізу є можливість логічного структурування та наочного представлення стратегічних проблем організації,

застосовність в якості основи для генерування стратегій, відносна простота представлення результатів, акцент на якісні сторони аналізу. Удавана простота матричних методів оманлива, тому що вони вимагають повної та надійної інформації про стан ринків, про сильні і слабкі сторони організації та її основних конкурентів. Проведення такого аналізу припускає проведення великої роботи по сегментації ринку, по збору інформації, яка може відобразитися в явному вигляді і повинна вилучатися з самих різних джерел.

Проблемами портфельного аналізу є :

1. Головна проблема в тому, що стратегічні цілі підприємства виписуються не одним, а системою показників. Причому вони, як правило, не порівняльні, мають різні одиниці виміру і, що особливо важливо, суперечливі: оптимізація однієї із них відволікає ресурси від інших. Тому-то ближчі цілі суперечать довгостроковим, а ціль „гнучкість» – і тим, і другим. Розв’язання проблеми – у перетворенні цілей на головні критерії оцінки можливостей підприємства. В ході такої роботи окремі можливості, які в найменшій мірі задовольняють всі цілі, відкидаються. А з тих, що залишилися, незважаючи на їхню ефективність, продовжують відбір, але вже таких, що забезпечують найбільш збалансований розвиток підприємства.

2. Друга не менш важлива проблема – неповнота інформації про середовище. Йдеться в першу чергу про те, що на час прийняття стратегічних рішень практично неможливо виділити і описати всі загрози і можливості по створенню перспективних товарів і технологій, про потреби ринку. А тому підприємства змушені користуватися агрегованими даними, що характеризують галузь або СЗГ вцілому, а не конкретні варіанти стратегічних рішень. А тому підприємство повинно вибирати такі стратегічні рішення, які визначають майбутні напрямки розвитку товару, ринків, технологій. Там повинен йти пошук нових можливостей. І якщо з’являється чергова така можливість то підприємство знову ж таки, повинно постійно, при кожному

варіанті диверсифікації звіряти кожен новий проект із вибраним курсом, тобто із цілями підприємства, які стають критеріями диверсифікації.

Для здійснення портфельного аналізу ПрАТ «Домінік» і скористаємося матрицею Бостонської консультаційної групи (БКГ).

Аналіз на основі матриці БКГ дозволяє зробити наступні висновки:

- визначити можливу стратегію бізнес-одиниць чи товарів;
- оцінити їх потребу в фінансуванні і потенціал рентабельності;
- оцінити збалансованість корпоративного портфеля.

В цілому аналіз зводиться до побудови різних матриць, за допомогою яких бізнес-одиниці порівнюються між собою. Матриця «темпи зростання ринку – доля на ринку», модель BCG, яка набула найбільшого поширення, оскільки вважається «зручним інструментом для зіставлення різних СБЕ.

Загалом, модель BCG вдає із себе матрицю 2x2. Горизонтальна вісь показує частку ринку, яку займає кожна СБЕ, а вертикальна вісь – річний темп зростання в даній галузі. На матрицю нанесені кола що характеризують лише одну бізнес область, характерну для досліджуваної фірми. У верхній частині матриці представлені бізнес-області, що відносяться до галузей з темпами зростання вище середніх, в нижній, з нижчими темпами зростання. Прийнято вважати, що кордоном високих і низьких темпів приросту є 10%-ве збільшення обсягу виробництва в рік. Коефіцієнт, що характеризує відносну частку ринку, займану бізнес, - областю, змінюється від 0,1 до 10. По осі абсцис матриця також розбита на дві частини, що дозволяє виділити дві області, в одну з яких потрапляють бізнес - області із слабкими конкурентними позиціями, а в другу – з сильними. Кожному квадрату в моделі BCG даються образні назви: «зірки», «дійні корови», «собаки» і «знаки питання» («важкі діти»).

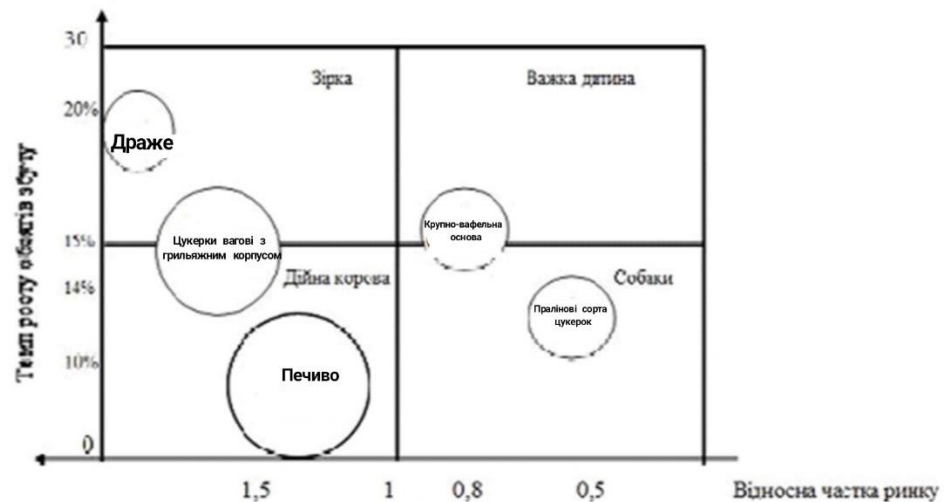


Рис. 3.1 Матриця BCG ПрАТ «Домінік»

«Зірки». Це нові бізнес – області, що займають відносно велику частку зростаючого ринку, є лідерами своїх галузей і приносить фірмам високий дохід. Найважливіша проблема – визначення правильного балансу між доходом і інвестиціями в цю бізнес-область, щоб в майбутньому гарантувати зворотність інвестицій.

«Дійні корови» є бізнес-областями, які раніше отримали відносно велику частку ринку, і які в даний час приносять фірмі прибуток достатню для того, щоб утримати на ринку свої конкурентні позиції. «Дійні корови» заробляють засоби в об'ємах тих, що перевищують їх потреби в реінвестуванні. Тому зусилля керівництва компанії мають бути направлені на підтримку цих бізнесів, щоб як можна довше використовувати їх можливості зокрема вступу ресурсів.

«Знаки питань» (або «важкі діти»). Конкурують в зростаючих галузях, але займають відносно невелику частку ринку. Таке положення даної бізнес-області вимагає збільшення інвестицій для захисту своєї частки ринку і виживання на ній. Найчастіше такі бізнес-області є частими споживачами грошової готівки. Положення може змінитися в позитивну сторону лише із збільшенням їх ринкової долі.

«Собаки». Такі бізнес - області займають невеликі долі ринку в галузях, що повільно розвиваються. Потік грошової готівки в цих областях бізнесу зазвичай незначний (інколи навіть негативний), а перспективи зростання слабкі. Спроби збільшити частку ринку негайно контр-атакуються конкурентами. До слабючих собак в моделі VCG рекомендується застосовувати стратегію збору урожаю, скорочення або ліквідації.

Дуже важливу роль у процесі розробки маркетингової стратегії підприємства відіграє також аналіз сегментації за цінностями покупців. Проведемо такий аналіз, визначимо структуру споживачів на базі ПрАТ «Домінік».

Підприємство самостійно визначає інструментарій та методи сегментації ринку, формує профілі отриманих сегментів та проводить оцінювання рівня їх привабливості. Кінцевою метою здійснення сегментації є виготовлення такого продукту (товару чи послуги), що відрізнятиметься від інших. Для того, щоб чіткіше визначити сегмент, необхідно здійснити процедуру сегментування за такими ключовими критеріями: географічний, демографічний, психографічний і т.д.

Проведемо сегментацію споживачів кондитерської продукції торгової марки «Домінік» (табл.3.1).





<b>Привід для здійснення покупки</b>	Повсякденність, свято	Повсякденність	Повсякденність, свято	Повсякденність	Повсякденність	Повсякденність
<b>Ступінь готовності до покупки</b>	Необізнаний, зацікавлений, має намір здійснити покупку	Бажаючий, має намір здійснити покупку	Необізнаний, зацікавлений, має намір здійснити покупку	Бажаючий, має намір здійснити покупку	Бажаючий, має намір здійснити покупку	Бажаючий, має намір здійснити покупку
<b>Відношення до товару</b>	Доброзичливе	Доброзичливе	Доброзичливе, захоплене	Доброзичливе	Доброзичливе	Доброзичливе

Отже, з таблиці 3.1 видно, що усі зазначені вище основні види продукції торгової марки «Домінік» мають високий рівень попиту серед споживачів обох статей, переважно, будь якого віку, регіону. Дещо різняться дані за такими критеріями, як рівень доходу, соціальний клас, привід для здійснення покупки, та ступінь готовності до покупки. Можна зробити висновок, що найбільш доступною для більшості категорій споживачів є більш дешевші товари: печиво, вафлі, мармелад та зефір. Їх населення частіше купує для повсякденного споживання. Також важливо зазначити, що у містах продукція ПрАТ «Домінік» має дещо вищий рівень попиту, ніж серед сільського населення, що зумовлено рівнем доходів споживачів – у містах він, зазвичай, вищий. Також це можна пояснити тим, що у селах більшість магазинів – маленькі, з більш вузьким асортиментним рядом, на відміну від міських маркетів, супермаркетів (адже основна частина продукції ПрАТ «Домінік» реалізується саме в них) та спеціалізованих, фірмових магазинів.

### **3.2. Розроблення маркетингової стратегії господарської діяльності ПрАТ «Домінік» в середньостроковому періоді**

Перед тим як розробляти стратегію, на базі якої здійснюється стратегічне управління підприємством, необхідно оцінити готовність підприємства саме до такого, стратегічного підходу в управлінні.

Найбільш вдала методика оцінки готовності розроблена московською аудиторською компанією «Полімекс», що дозволяє проявити декілька ознак, ступінь проявлення яких у діяльності підприємства характеризує його готовність до використання стратегічного управління та планування, до роботи по маркетинговій стратегії. Ці ознаки проявляються на підприємстві у різній мірі та характеризують у кінці його конкурентні переваги:

- визначеність місії;
- визначеність цілей та стратегії підприємства;
- наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки маркетингової інформації;
- робота по підвищенню конкурентоспроможності підприємства;

- адаптація підприємства до можливостей , які відкриваються;
- орієнтованість існуючого управління на виконання стратегічних завдань підприємства;
- наявність штабних підрозділів, які здійснюють внутрішнє консультування по питанням стратегічного розвитку;
- запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних задач;
- постійне інформування персоналу про стратегічні цілі та плани підприємства;
- високий рівень корпоративної культури;
- наявність на підприємстві спеціаліста у сфері маркетингу, який ефективно працює.

Виявлення ступеня прояву ознак, які характеризують підготовленість підприємства до використання принципів та методів стратегічного планування та управління, виконувалось експертним шляхом за методом Дельфі.

Для оцінки готовності ПрАТ «Домінік» до роботи за принципами стратегічного управління менеджерам пропонувалось оцінити ступінь проявлення кожної з вищеперерахованих ознак у діяльності підприємства – виставити оцінки, які відповідають ступеню проявлення тієї чи іншої ознаки:

- «5» - якщо дана ознака на підприємстві повністю проявляється;
- «4» - якщо дана ознака проявляється не повністю;
- «3» - якщо дана ознака проявляється слабо;
- «2» - якщо дана ознака не проявляється.

Загальна оцінка ступеня готовності підприємства представляє собою середнєзважений бал:

$$S = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m K_i \sum_{j=1}^n S_{ij} \quad (3.1)$$

де  $S_{ij}$  – бальна оцінка  $j$  – го експерта ступеню проявлення  $i$  – ої ознаки;  
 $n$  – кількість експертів;

$m$  – число розглянутих ознак;

$K_i$  – коефіцієнт важливості  $i$  – ої ознаки, обумовлений правилом:

$$\left\{ \begin{array}{l} 1 - \text{якщо } i - \text{та ознака «менш важлива»;} \\ K_i = 2 - \text{якщо } i - \text{та ознака «важлива»;} \\ 3 - \text{якщо } i - \text{та ознака «дуже важлива»}. \end{array} \right.$$

У роботі для спрощення прийнято, що всі ознаки мають однакову важливість та  $K = 1$ .

В оцінці приймали участь десять експертів, таким чином,  $n = 10$ , а  $m = 12$ .

Розрахуємо за формулою (3.1) наступні граничні числа:

$b_{\min} = 0,2$  – відповідає випадку повного не проявлення усіх ознак;

$b_{\text{сл}} = 0,3$  – відповідає випадку слабкого проявлення усіх ознак;

$b_{\text{нп}} = 0,4$  – відповідає випадку не повного проявлення усіх ознак;

$b_{\text{макс}} = 0,5$  – відповідає випадку повного проявлення усіх ознак;

Тепер за формулами 3.2; 3.3; 3.4 розрахуємо пороги  $b_1 = 0,275$ ,  $b_{\text{ср}} = 0,35$ ,  $b_2 = 0,425$  та винесемо розраховані пороги на рисунок 3.1.1

$$b_1 = b_{\min} + 0,75(b_{\text{сл}} - b_{\min}), \quad (3.2)$$

$$b_{\text{ср}} = 0,5(b_{\min} + b_{\text{макс}}), \quad (3.3)$$

$$b_2 = b_{\text{нп}} + 0,25(b_{\text{макс}} - b_{\text{нп}}) \quad (3.4)$$

Ступінь готовності підприємства до стратегічного управління слід оцінювати як:

- дуже високий, якщо отриманий результат припадає у діапазон:  $b_2 - b_{\text{макс}}$ ;
- високий, якщо отриманий результат припадає у діапазон:  $b_{\text{ср}} - b_2$  ;
- помірний, якщо отриманий результат припадає у діапазон:  $b_1 - b_{\text{ср}}$ ;
- низький, якщо отриманий результат припадає у діапазон:  $b_{\min} - b_1$ .

Нижче у таблиці 3.1 приведений результат узагальненої оцінки менеджерами ПрАТ «Домінік» готовності до стратегічного управління по дванадцяти перерахованим ознакам.

*Таблиця 3.2*

## Готовність ПрАТ «Домінік» до прийняття маркетингової стратегії

№	Ознаки, які проявляються	Оцінка ступеню проявлення ознаки
1.	Визначеність місії	проявляється слабо
2.	Визначеність цілей та стратегії підприємства	проявляється слабо
3.	Наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки маркетингової інформації	проявляється не повністю
4.	Робота по підвищенню конкурентоспроможності підприємства	проявляється не повністю
5.	Адаптація підприємства до можливостей , які відкриваються	проявляється слабо
6.	Орієнтованість існуючого управління на виконання стратегічних завдань підприємства	не проявляється
7.	Організаційна низемність задач стратегічного управління від задач оперативного управління	не проявляється
8.	Наявність штабних підрозділів, які здійснюють внутрішнє консультування по питанням стратегічного розвитку	не проявляється
9.	Запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних задач	проявляється не повністю
10.	Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі та плани підприємства	проявляється слабо
11.	Високий рівень корпоративної культури	проявляється не повністю
12.	Наявність на підприємстві спеціаліста у сфері маркетингу, який ефективно працює	проявляється слабо
	Підсумковий рейтинг	0,308

Отриманий у таблиці 3.2 підсумковий рейтинг винесемо на рис.3.2

Підсумковий рейтинг 0,308

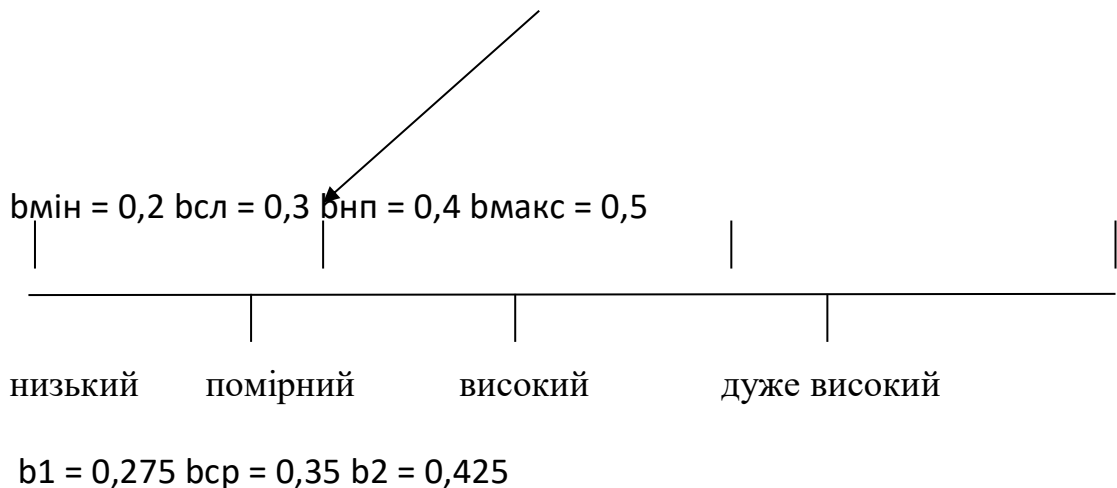


Рис.. 3.2 – Шкала оцінки готовності підприємства до реалізації маркетингової стратегії

На підставі отриманої оцінки ступеня готовності підприємства можна зробити наступний висновок: ПрАТ «Домінік» в цілому готове до прийняття стратегії, основним етапом якої являється прийняття на роботу спеціаліста у сфері маркетингу, на якого будуть покладені обов'язки по підготовці структури підприємства та персоналу до реалізації стратегії, заснованих на маркетинговому підході.

### 3.3. Обґрунтування економічної доцільності реалізації маркетингової стратегії господарської діяльності ПрАТ «Домінік» в середньостроковому періоді

Кожне підприємство, виходячи із своєї місії, самостійно визначає мету своєї діяльності. Найчастіше вона набирає виразу стратегічної мети, яка може полягати у:

- одержанні доходу;
- створенні потенційних можливостей для майбутнього розвитку;
- забезпеченні безпеки життєдіяльності;
- створенні умов для усебічного розвитку працівників підприємства.

Для досягнення будь-якої мети мають бути сформульовані цілі окремих рівнів управління на підприємстві, окремих структурних підрозділів. Такі цілі

мають бути взаємоузгодженими між собою. Ігнорування цієї вимоги спричиняє розбалансування управлінських дій.

ПрАТ «Домінік» орієнтується на досягнення високого або постійно зростаючого прибутку від реалізації. Одержання бажаного результату залежить від трьох складових: витратна виробництво і реалізацію продукції, планової ціни одиниці продукції і обсягу реалізації продукції. Таким чином необхідно здійснювати постійний аналіз цих складових та визначати залежність між витратами, обсягом реалізації, ціною і прибутком підприємства, а також здійснювати пошук можливостей максимізації прибутку шляхом вибору найвигіднішого поєднання змінних та постійних витрат. Це входить до складу функцій процесу управління витратами.

Основним завданням управління витратами є пошук шляхів найефективнішого використання наявних обмежених ресурсів за допомогою планування, калькулювання, обліку і контролю витрат внутрішньовиробничої діяльності.

Управління витратами – це вміння економити ресурси і максимізувати віддачу від них, це процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць та носіїв за постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження. Воно є важливою функцією економічного механізму будь-якого підприємства.

На даний момент, головною метою економічної стратегії діяльності ПрАТ «Домінік» повинно стати скорочення витрат за рахунок досягнення якісних параметрів виробництва, а саме: покращення використання обладнання, робочого часу, складу робочої сили, якості продукції, які направлені на підвищення ефективності виробництва у цілому.

Необхідність такої перебудови внутрішньої стратегії діяльності товариства продиктовані курсом на жорстку економію ресурсів у зв'язку з наявністю таких негативних моментів, як збільшення цін на паливо і енергію, нестабільну політичну ситуацію, пандемію, тощо.



Оптимізація витрат – один з найбільш очевидних механізмів максимізації прибутку.

На сьогоднішній день, існує один із нових методів управління витратами – cost-killing, який виявляє та активує резерви щодо зниження собівартості. Це особливий метод, який застосовується при звичайному та стратегічному плануванні діяльності підприємства. Cost-killing – це спосіб мінімізації поточних витрат на виробництво. Він поділяється на внутрішній (рис.3.1) та зовнішній (рис.3.2). [18, с. 267]

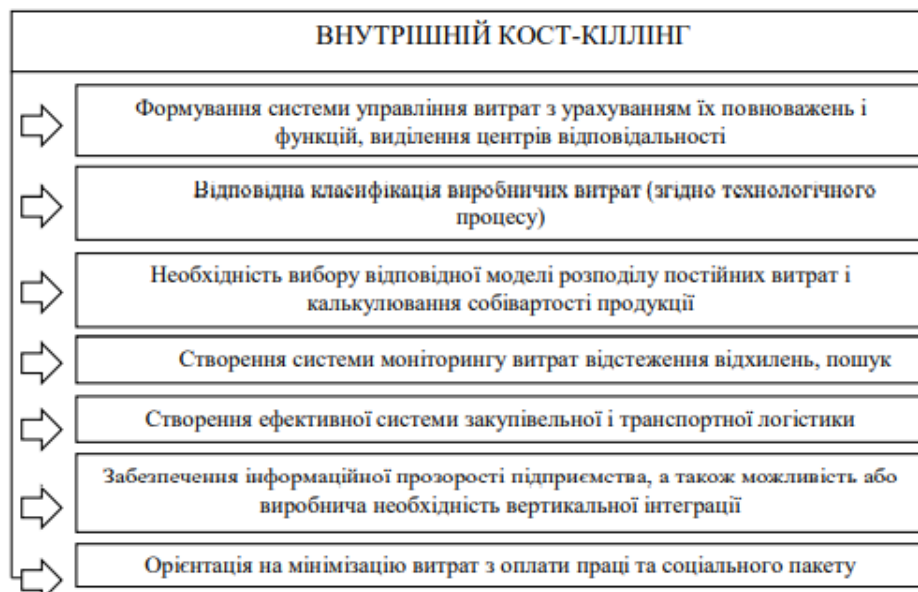


Рис. 3.1. Основні складові процесу застосування внутрішнього кост-кіллінгу

На рис.3.2. наведено основні етапи застосування зовнішнього кост-кіллінгу[18, с. 268]

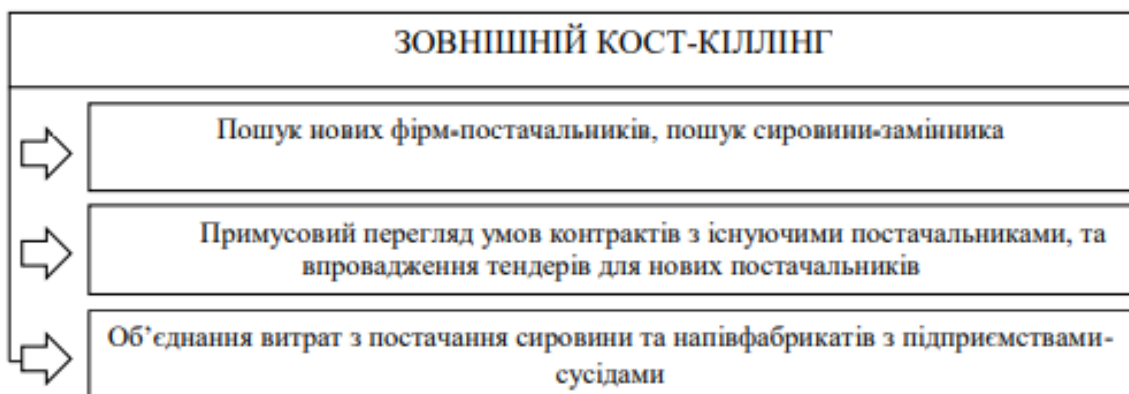


Рис.3.2. Основні складові процесу застосування зовнішнього кост-кіллінгу

Очікування свідомих результатів від впровадження в практику ПрАТ «Домінік» всіх складових, як внутрішніх, так і зовнішніх призведе до:

- 1) Скорочення витрат на 10-40% протягом 3-6 місяців;
- 2) Скорочення зайвих потужностей, вивільнення активів підприємства;
- 3) Забезпечення прозорості використання ресурсів підприємства.

Розглянемо деякі інструменти на шляху до оптимізації витрат: [19]

- зниження витрат на транспортування;
- оптимізація товарних залишків;
- скорочення витрат на переміщення персоналу та обладнання в більшій мірі, ніж того вимагає робочий процес;
- зменшення часу очікування між виробничими фазами;
- мінімізація перевиробництва з метою зменшення складських витрат і витрат при зберіганні;
- скорочення надлишкової обробки, що є наслідком недостатньо продуманого дизайну продукту чи використання неефективних інструментів;
- зниження дефектності;
- ліквідація продуктів, що не відповідають потребам споживачів;
- максимально використовувати навички та вміння працівників.

Суттєвий вплив на результати фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Домінік» спричиняє стан галузі, в якій підприємство працює. Вітчизняний ринок кондитерських виробів налічує близько 800 виробників і характеризується високим рівнем конкуренції та ступенем насиченості.

Можливі напрямки реалізації внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Домінік» неоднакові за мірою впливу, ступенем використання та контролю. Товариство мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників через розробку та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, а також урахувати вплив на неї зовнішніх чинників.

Однією з ключових ролей будь-якого управління є підтримка балансу до визначення впливу факторів зовнішнього середовища підприємства на результати його діяльності.(табл.3.3)

Найчастіше серед цих методів використовується PEST-аналіз та його модифікації(SLEPT-аналіз, PESTLE-аналіз, STEEPLE-аналіз).

*Таблиця 3.3*

Порівняння та структура видів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища[20, с. 435]

PEST analysis	SLEPT analysis	PESTLE analysis	STEEPLE analysis
1	2	3	4
Політика	Політика	Політика	Соціально-демографічний
Економіка	Економіка	Економіка	Технологічний
Суспільство	Суспільство	Суспільство	Економічний
Технології	Технології	Технології	Природний
-	Право	Право	Політичний
-	-	Екологія	Правовий
-	-	-	Культурний

Здійснено оцінку зовнішніх чинників впливу на результати фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Домінік» за допомогою спрощеної моделі STEEPLE-аналізу(табл.3.4)

Таблиця 3.4.

Результати застосування системи STEEPLE-факторів для оцінки фінансово-господарської діяльності ПрАТ  
«Домінік»

Буква	Зміст	Ступінь впливу на діяльність	Які зміни, що прогнозуються, повинні вплинути на організацію
S	Соціальні та культурні фактори, до яких належать мова, культура, відносини та ментальність, що впливають на майбутнє ринку	4	Можна віднести зміну смаків споживачів, як за рахунок підвищення ціни на продукцію, так і надання переваги продукції конкурентів
T	Інновації у галузі технологій та продуктів, що показують, як розвивається ринок, а також майбутній розвиток досліджень	5	Виробникам солодоців доводиться уважно стежити за тенденціями світових кондитерських ринків. Розвиток інновацій у виробництві спостерігається, як правило, на великих підприємствах. Компанії впроваджують інновації не лише у виробництві, але і в логістичних, а також управлінських процесах
E(E1)	Захист навколишнього середовища – аспекти, що оцінюють ступінь впливу	3	Екологічний стан на структурних підрозділах ПрАТ «Домінік» не погіршився, існуюча

	на даний момент і те, яким буде цей вплив у майбутньому		концентрація шкідливих речовин в атмосфері залишиться на рівні максимально допустимих викидів, затверджених Управлінням екології
E(E2)	Економіка та конкуренція на ринку, що враховують такі фактори, як економічний цикл, інфляцію, ціни на енергоносії та інвестиції	5	Ринок кондитерських виробів в Україні є досить конкурентним. Зменшення реальних доходів громадян впливає на те, що обсяг реалізації продукції зменшуватиметься
P	Політичні фактори, що пропонуються та будуть впливати на організацію та його робочу силу	2	Великими кондитерськими компаніями в Україні володіють колишні народні депутати. Політичні сили впливатимуть на розвиток кондитерського ринку України через законодавство
L	Юридичні фактори, обумовлені законодавством, що діє в Україні	4	ПрАТ «Домінік» реалізує свою продукцію, як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку, тому вона повинна враховувати, як українське законодавство, так і законодавство тих країн, з якими співпрацює
E(E3)	Освіта, навчання та працевлаштування – тенденції, що впливають на наявність кваліфікованої робочої сили	2	У плані освіти Україна і в подальшому буде орієнтуватися на наближення рівня освіти в Україні до рівня освіти європейських та інших розвинених держав

Застосування методів управління ризиками, які спричиняє вплив з боку зовнішнього середовища на ПрАТ «Домінік» є необхідним.

Для досягнення поставлених ефективних цілей та отримання бажаних результатів, пов'язаних зі збільшенням обсягів реалізації продукції, покращання ефективності використання ресурсів, завоювання або відстоювання свого місця на даному ринку, для підвищення ефективності діяльності, зростання прибутковості та рентабельності, керівництву ПрАТ «Домінік» необхідно формувати правильну стратегію розвитку на довгострокову перспективу.

Перехід до стратегічного управління є необхідністю і запорукою подальшого розвитку ПрАТ «Домінік», можливістю своєчасно відстежити та врахувати загрози, що виникають з боку зовнішнього середовища. Однак воно має певні проблеми для підприємства, а саме:

- відкритість і прозорість місії, бачення цінностей підприємства для широкого кола зовнішніх аудиторій;
- широка відомість стратегії підприємства для суб'єктів зовнішнього середовища, особливо конкурентів;
- доступність всього персоналу до стратегічної інформації, особливо стратегічних планів підприємства;
- прийняття занадто ризикованих або поспішних стратегічних рішень.

Стратегічний менеджмент буде ефективним і результативним, якщо його модель відповідає конкретній ситуації і наступним умовам: вміння змодельовати ситуацію; виявити причини необхідності змін; розробляти стратегію змін; здатність до стратегічного управління та втілювати стратегію в життя. Використання різних моделей стратегічного управління, як нової системи управління на ПрАТ «Домінік», дасть можливість не тільки комплексно планувати подальший розвиток підприємства, але й спрямувати його діяльність на кінцевий результат.

У даному розділі було досліджено портфельний аналіз підприємства ПрАТ «Домінік» за допомогою матриці БКГ. Проведено сегментацію споживачів кондитерської продукції торгової марки «Домінік». За допомогою методу Дельфі було виявлено ступінь прояву ознак, які характеризують підготовленість підприємства до використання принципів та методів стратегічного планування та управління. STEEPL-аналіз показав вплив зовнішніх чинників на результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Обґрунтовано, що перехід до стратегічного управління є необхідністю і запорукою подальшого розвитку ПрАТ «Домінік». Перехід підприємства до стратегічного управління забезпечить йому можливість передбачення майбутнього розвитку та прийняття своєчасних управлінських рішень, цілей і стратегій.

## ВИСНОВКИ

У рамках даного дослідження було визначено сутність та значення сегментації та вибору цільового ринку в процесі розробки маркетингової стратегії підприємства.

Однак огляд літературних джерел, дозволяє зробити висновок, що не має чіткого розмежування деяких аспектів в понятті «сегментування». Вчені визначають поняття «сегментування» або дуже широко, або більш вузько. Якщо коротко, то сегментація - це розподіл потенційних споживачів на групи за відмінностями в їх потребах, характеристиках та поведінці. Основними критеріями сегментації товарного ринку є: товарні групи, базові функції товару, обсяг і розмір товару, тип упаковки, виробник, широта асортименту, ціновий сегмент, комбінація декількох параметрів.

Метою здійснення сегментації є виявлення привабливості сегментів, вибір стратегії для різних сегментів та визначення можливостей їх обслуговування.

Аналіз сегментації ринку включає такі етапи:

- 1) визначення основних змінних сегментації, які безпосередньо пов'язані з характеристиками споживачів та товарів;
- 2) побудова матриці сегментації з урахуванням визначення окремих сегментів;
- 3) аналіз привабливості ринкового сегмента;
- 4) визначення ключових факторів успіху у ринковому сегменті;
- 5) вибір широти охоплення сегментів. Оптимальні змінні сегментації – це ті, які найчіткіше поділяють ринок як між споживачами, так і виробниками.

Одним з найважливіших етапів сегментації ринку, після визначення критеріїв, принципів і методів сегментації, є вибір цільового ринку.

Цільовий сегмент (ринок) - ділянка ринку (ринок) на якій конкретне підприємство може повною мірою проявити свої порівняльні переваги і нівелювати відносні недоліки.



Кожне підприємство по своєму унікальне і не може обійтися без планомірного і обґрунтованого процесу формування маркетингової стратегії.

Маркетингова стратегія – це довгостроковий, перспективний підхід до планування з фундаментальною ціллю досягнення стійкої конкурентної переваги. На формування маркетингової стратегії впливають внутрішні резерви підприємства (її внутрішнє середовище, включаючи наявні ресурси і компетенції) і стан зовнішнього середовища (особливості попиту, конкуренції, інституційні чинники і тощо).

Розробка маркетингової стратегії підприємства — це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета — ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством, і яким чином це завдання можна виконати. Ключовим моментом при розробці маркетингової стратегії фірми є аналіз внутрішньої і зовнішній середовища.

У результаті проведення дослідження організаційно-економічних характеристик ПрАТ «Домінік», визначення організаційно-правових основ його діяльності, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також в результаті аналізу економічних та фінансових показників діяльності досліджуваного підприємства, можемо зробити висновок, що в цілому, підприємство нормально функціонує та розвивається.

Домінік – українська компанія з виробництва кондитерських виробів широкого асортименту.

Місія досліджуваного підприємства полягає у забезпеченні споживача можливістю насолоджуватись смачною, якісною та, в той же час, доступною продукцією.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницької, комерційної та інших видів діяльності, а також задоволення на цій основі громадських соціально-економічних потреб та зростання добробуту його акціонерів та соціальних потреб працівників.

Основним видом діяльності ПрАТ «Домінік» є виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів. На функціонування досліджуваного підприємства за результатами PEST-аналізу впливають політичні, економічні, соціальні й технологічні групи факторів. SWOT-аналіз ПрАТ «Домінік» показав основні сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства, а також його можливості та загрози. Також при оцінюванні середовища досліджуваного підприємства було проведено сегментацію споживачів продукції торгової марки «Домінік» за різними її видами, що показала високий рівень попиту на продукцію серед споживачів за різними критеріями сегментації.

Отже, ПрАТ «Домінік» є досить ефективно функціонуючим та конкурентоспроможним підприємством.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
2. Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий догляд, українська практика: Підручник / За ред. А.О. Старостиної. – К.: Знання, 2005. – 764 с.
3. Маркетинг: Підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, О. А. Винорадов та ін. – К., 2005. – 422с.
4. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник. – М., 2000. – 640 с.
5. Котлер Филипп, Армстронг Гари, Сондерс Джон, Вонг Вероника. Основы маркетинга / Пер. с англ. –М., СПб., К.: Изд. дом «Вильямс», 1999. – 1152 с.
6. Ілляшенко С.М., Маркетингова товарна політика: Підручник. - Суми: ВТД “Університетська книга”, 2005. - 234 с.
7. Baker, Michael John, 1935-. The Strategic Marketing Plan Audit : a detailed top management review of every aspect of your campany's marketing strategy.. — Axminster, Devon: Campridge Strategy Publ, 2010. — 115 Seiten с
8. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія (у трьох томах). Том 2. Відп. редактор. – К.:Видавничий центр "Академія", 2001. – 848 с.
9. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2000. – 276 с.
10. Мурахтанова Н.М. Маркетинг: Учебное пособие. - Тольятти: ТГУ, 2003. - 234с.
11. Куденко Н.В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Логістика». – 2004. – № 499. – С. 72 – 78.
12. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для студ., обучающихся по спец. й направлению "Менеджмент". — 2.изд., перераб. й доп. — М. : Гардарики, 2011. — 292с.

13. Евтухова С.М. Стратегический план как перспективное направление развития украинского предприятия // Актуальные проблемы экономики.-2009. - № 3 (69).-С.108-113.
14. Магомедов Ш.Ш. Сущность теории потребительской ценности товаров / Ш.Ш. Магомедов // Стандарты и качество. – 2004. – № 4. – С. 78.
15. Маркетинг: учебное пособие для вузов / Под ред. Ю.В. Кузнецова, В.И. Подлесных. - СПб.: Издательский дом "Бизнес-пресса", 2008. - 486 с.
16. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Навч. пос. - К.: ДП "Експрес-Поліграф", 2001. - 560 с.
17. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Теория организации: Учебное пособие. / О.Г. Туровец, В.Н. Родионова. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 636 с.
18. Гордієнко Л. П. Метод кост-кіллінг – ефективна оптимізація витрат на підприємстві /Л. П. Гордієнко // Збірник матеріалів «Фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання». – Кременчук, 2015. -296с.
19. Омеляненко Т.В., Щербина О.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід : науково-практичне видання. Київ : КНЕУ, 2009. 157 с.
20. Бурик З. М. Аналіз переваг та недоліків розвитку території в умовах забезпечення ефективного стратегічного планування / З. М. Бурик // Ефективність державного управління. - 2014. - Вип. 39. - С. 434-442
21. Гросул В. А. Ресурси підприємства: теоретичне осмислення сутності В. А. Гросул // Бізнес Інформ. - 2013. - № 7. - С. 236-242.
22. Андреева О.Д. Технология бизнеса: маркетинг. - М.: Издательская группа ИНФРА; М.: Норма, 1997. - 224 с.
23. Аникеев С.Н. Методика разработки плана маркетинга. – М.: Фолиум «Информ-студио», 1996. - 128 с.
24. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.

25. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов. - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001.-718 с.
26. Баззел Р., Кокс Д., Браун Р. Информация и риск в маркетинге/ Пер. с англ. - М.: Финансист-форм, 1993.
27. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. - 100 с.
28. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. – К.: КНЕУ, 1998. - 268 с.
29. Герасимчук В.Г. Маркетинг. – Теорія і практика: Навч. посібник. – К.: Вища школа, 1994. - 327 с.
30. Гаркавенко С.С. Маркетинг. – К.: Лібра, 2002 - 712 с.
31. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Издательство «Финпресс», 1998. - 416 с.
32. Дей Д. Стратегический маркетинг. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. - 640 с.
33. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учебн. пособие. - М.: Высш. школа, 1995. - 225 с.
34. Камани К. Маркетинг изменяется, чтобы выжить. Маркетинг. - 1998 - № 1. С. 76-81.
35. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика. – К.: КНЕУ, 1997-156 с.
36. Коломийцев В. Структура маркетинга и его генезис. - М.: Маркетинг - 1997. - № 5. - С. 101-116.
37. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. – С.Пб.: Питер Ком, 1998.
38. Кревенс Дэвид В. Стратегический маркетинг, 6-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 752 с.
39. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник: КНЕУ, 1998. - 152 с.
40. Ламбен Жан Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива. – С.Пб.: Наука, 1996. - 589 с.

41. Миркова В.Д. Маркетинг услуг. - М.: Финансы и статистика, 1996. - 128 с.
42. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - 702 с.
43. Ноздрева Р.Б., Цигичко Л. И. Маркетинг: как побеждать на рынке. – М.: Финансы и статистика, 1991-304 с.
44. Парсяк В.Н., Рогов В. К. Маркетинговые исследования. К.: Наукова думка, 1995.
45. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. – М.: Ось-89, 1996. - 80 с.
46. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг: навч. посібник. К.: Вища школа, 1994. -256 с.
47. Питер Р. Диксон. Управление маркетингом/ Пер. с англ., - М.: ЗАО «Издательство «Бином», 1998.
48. Рабинович И.А. Маркетинг в коммерческой деятельности. – Одесса: Интмар, 1993. - 247 с.
49. Портер М. Стратегія конкуренції/ Пер. с англ.. – К.: Основи, 1998.
50. Савельев Є.В., Дяченко В.П., Куриляк В.Є. Маркетинг і стратегія конкуренції: Навч. посібник. - К.: НМК ВО, 1993 - 72 с.
51. Святненко В.Ю. Промисловий маркетинг: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2001. - 264 с.
52. Траут Дж. Траут о стратегии / Пер. с англ. – СПб: Питер, 2004. - 192с.
53. Чубаков Г.Н. Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия. – М.: ИНФРА-М, 1995. - 224 с.
54. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг – М.: Экономика, 1990. - 350 с.
55. Шумкова О.В., Глубока І.М. Окремі аспекти управління товарним асортиментом підприємства / О.В. Шумкова І.М. Глубока // Вісник СНАУ. – 2015. – № 5/1. – С. 64-49

56. Сміт П. Маркетингові комунікації: комплексний підхід: Пер. з 2-го англ. вид. — К.: Знання-Прес, 2012. — 782 с.
57. Шевченко Л.С. Введення в маркетинг: Підр. практ. — Х.: Консул, 2012. — 672 с.
58. Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І., Петрова К.Я. Фінансова діяльність підприємства: Підручник. — К.: Либідь, 2014. — 312 с.
59. Єнджел Д., Блекуелл Р., Мініард П. Поведінка споживачів. — ПВа.: Петрівка, 2012. — 768 с.
60. Салига С.Я., Каланджи /А. Формування стратегічного маркетингу на промислових підприємствах/Гуманітарний ун-т "Запорізький ін-т держ. та муніципального управління". — Запоріжжя: ГУ "ЗІДМУ", 2014. — 148 с.
61. Балабанова, Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Л. В.Балабанова, І. В.Балабанова, А .В.Балабаниць та ін. ; за ред. Л. В.Балабанової. – 2-е вид., вип. і доп. – К. : Знання, 2015.

