

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

**«ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ  
ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ»**

Студента 2 курсу магістратури  
денної форми навчання  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля  
та біржова діяльність»  
освітньо-наукової програми  
«Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність»  
Фіщука Станіслава Володимировича

Науковий керівник  
к. е. н., доцент, Гацька Людмила Павлівна

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

Студент \_\_\_\_\_

  
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри екологічного  
менеджменту та підприємництва від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р., протокол № \_\_.

В.о. завідувача кафедри екологічного  
менеджменту та підприємництва,  
кандидатка економічних наук, доцентка  
Гончаренко Наталія Володимирівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2023

## АНОТАЦІЯ

*Фишук С.В.* Формування та розвиток маркетингової стратегії торговельних підприємств. – Кваліфікаційна робота на права рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

У кваліфікаційній роботі розглянуто комплекс питань, пов'язаних із процесом формування маркетингової стратегії торговельних підприємств, а саме систематизовано теоретико-методичні дані щодо процесу формування, впровадження та оцінювання ефективності реалізації маркетингової стратегії торговельних підприємств, що практично використано для розробки маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів».

*Ключові слова:* маркетингова стратегія, торговельне підприємство, стратегічний маркетинг

## ANNOTATION

*S.V. Fishchuk.* Formation and development of the marketing strategy of trade enterprises. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 07 “Management and Administration”, specialty: 076 “Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities”. – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2023.

The qualification work considers a set of issues related to the process of forming a marketing strategy for trade enterprises, namely, systematised theoretical and methodological data on the process of forming, implementing and evaluating the effectiveness of the implementation of the marketing strategy of trade enterprises, which was practically used to develop the marketing strategy of the enterprise LLC "Skvirskyi Grain Processing Factory".

*Keywords:* marketing strategy, trade enterprise, strategic marketing

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1. СУТНІСТЬ ТА ВИДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ....	8
1.2. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	13
1.3. МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ».....	27
2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ».....	27
2.2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ».....	34
2.3. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ».....	44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ».....	49
3.1. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ».....	49
3.2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ».....	67
3.3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ».....	70
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	87

## ВСТУП

Формування маркетингової стратегії є важливим процесом стратегічного маркетингового планування в діяльності торговельних підприємств. Процес розробки маркетингової стратегії обумовлює необхідність інтеграції ключових стратегічних господарських підрозділів для систематизації даних щодо діяльності суб'єкта господарювання та визначення його сильних і слабких сторін, таким чином, обумовлюючи визначення комплексного стану підприємства та пріоритизуючи маркетингове планування в якості основного елементу господарської діяльності підприємства.

В сучасних нестабільних умовах ринкової кон'юнктури, успішність та ефективність фінансово-господарської діяльності торговельних підприємств визначається, передусім, адаптацією суб'єкта господарювання до мінливих чинників маркетингового середовища, що, у свою чергу, є основою маркетингового аналізу та планування в процесі формування маркетингової стратегії розвитку. Комплекс дій та заходів, визначених в процесі формування маркетингової стратегії і спрямований на виконання місії і цілей підприємства, детермінує досягнення цільової ринкової позиції та необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства.

Розробка виробничої, фінансової стратегії або стратегії управління персоналом унеможлиблює виявлення стратегічного положення підприємства на ринку, що обумовлює необхідність формування маркетингової стратегії, адже саме управління маркетинговою діяльністю детермінує загальний розвиток відповідно до визначених цілей та досягнення планових показників фінансово-господарської діяльності.

Актуальність теми дослідження полягає у:

- 1) Необхідності визначення механізму формування маркетингової стратегії задля оптимізації процесу управління маркетингом в торговельних підприємствах;

- 2) Необхідності перманентного контролю, оцінювання та підвищення ефективності функціонування маркетингової системи торговельних підприємств;
- 3) Відсутності наукових доробок вітчизняних авторів щодо проблематики комплексного процесу розробки маркетингової стратегії торговельних підприємств.

Науковою базою для проведення дослідження є наукові роботи, публікації, навчальні посібники та академічна література щодо визначеної проблематики таких зарубіжних та вітчизняних науковців як Ф. Котлер, М. Портер, Г. Ассель, Г. Армстронг, Ж.-Ж. Ламбен, Х. Бойд, Д. Хассі, М. Мак-Дональд, П. Дойль, Х. Хершген, Т. О. Зайчук, І. Л. Решетнікова, Н. В. Куденко, Я. С. Ларіна, С. Гаркавенко, С. Є. Чернов та ін.

Метою дослідження є розробка маркетингової стратегії розвитку підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів».

Для досягнення визначеної мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- Розкрити сутність та види маркетингових стратегій торговельних підприємств;
- Визначити механізм формування маркетингової стратегії торговельних підприємств;
- Проаналізувати основні методичні підходи щодо оцінювання ефективності реалізації маркетингової стратегії торговельних підприємств;
- Оцінити фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»;
- Визначити особливості маркетингового середовища підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»;
- Оцінити ефективність функціонування маркетингової системи підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»;
- Розробити маркетингову стратегію розвитку підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»;

- Оцінити ефективність реалізації маркетингової стратегії в діяльності підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»;
- Запропонувати рекомендації щодо реалізації системи маркетингового управління на підприємстві ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів».

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку маркетингової стратегії торговельних підприємств.

Предметом дослідження є процес формування та розвитку маркетингової стратегії торговельних підприємств на прикладі ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів».

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є наступні методи:

- метод аналізу теоретичного підґрунтя для систематизації даних та концептуалізації маркетингової стратегії, визначення механізму формування та оцінювання ефективності реалізації маркетингової стратегії;
- методи аналізу фінансового стану, а саме групування й порівняння показників при здійсненні горизонтального й вертикального аналізу, обчисленні величини відхилень за роками;
- методи стратегічного маркетингу для аналізу маркетингового середовища, а саме методи SWOT, PEST, SPACE-аналізу;
- метод розрахунку інтегрального показника ефективності маркетингової діяльності на основі часткових показників ефективності елементів комплексу маркетингу;
- метод ADL-аналізу з побудовою матрицею ADL;
- прогностичні методи, а саме метод апроксимації для оцінювання ефективності реалізації маркетингової стратегії;
- метод узагальнення отриманих результатів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у систематизації теоретико-методичних даних щодо процесу формування, впровадження та

оцінювання ефективності реалізації маркетингової стратегії торговельних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості міжгалузевому використанню концептуалізованого механізму формування маркетингової стратегії торговельних підприємств.

Інформаційна база дослідження представлена відкритою звітністю підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», статистичними та аналітичними даними щодо ринкової кон'юнктури, які знаходяться у відкритому доступі в мережі Інтернет.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність та види маркетингової стратегії торговельних підприємств

Маркетингова стратегія є важливим елементом успішної діяльності будь-якого торговельного підприємства. Вона дозволяє підприємству досягати своїх бізнес-цілей, забезпечує його конкурентоспроможність на ринку і допомагає вибудувати взаємовигідні стосунки з клієнтами.

У сучасних умовах конкуренція між торговельними підприємствами є дуже високою, і тому важливо мати якісну маркетингову стратегію, яка буде спрямована на досягнення конкретних результатів. Маркетингова стратегія повинна бути гнучкою і адаптивною до змін у попиті на товари і послуги, а також до змін у поведінці споживачів. Маркетингова стратегія допомагає залучати нових клієнтів, зберігати існуючих і зміцнювати стосунки з ними.

Теоретичні засади використання концепції маркетингової стратегії в управлінні торговельними підприємствами, знайшли відображення в працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як, Ф. Котлер, М. Портер, Г. Ассель, Г. Армстронг, Ж.-Ж. Ламбен, Х. Бойд, Д. Хассі, М. Мак-Дональд, П. Дойль, Х. Хершген, Т. О. Зайчук, І. Л. Решетнікова, Н. В. Куденко, Я. С. Ларіна, С. Гаркавенко, С. Є. Чернов та ін.

Згідно з Ф. Котлером, маркетингова стратегія – «це довгостроковий план, який розробляється компанією, щоб досягти своїх цілей у маркетинговій діяльності» [1, с. 404]. Вона визначає, як компанія буде конкурувати на ринку, яку мету вона прагне досягти та якими засобами це зробити. Маркетингова стратегія повинна враховувати ринкові умови, вимоги та поведінку споживачів, а також сильні та слабкі сторони компанії та її конкурентів. Одним з ключових елементів маркетингової стратегії, за Котлером, є сегментація ринку та визначення цільової аудиторії [1, с. 399]. Крім того, вчений акцентує увагу на необхідності аналізу конкурентного середовища та розробки унікальної

пропозиції продукту, що дозволяє підприємству зосередитися на своїх перевагах та відповідно реагувати на ринкові зміни, обумовлюючи успіх та стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

У свою чергу, М. Портер визначає маркетингову стратегію як «план дій, що містить інтегрований набір рішень про те, які продукти та послуги розробляти та як їх просувати на відповідних ринках» [2, с. 199]. Відповідно до Портера, маркетингова стратегія повинна бути сформульована з урахуванням конкурентного середовища та можливостей компанії. Вчений вважає, що для досягнення конкурентної переваги, компанія повинна обирати маркетингову стратегію, яка відповідає її потребам та можливостям, а також дозволяє їй бути унікальною та відрізнитися від конкурентів [2, с. 190]. Також науковець зауважує, що маркетингова стратегія повинна бути чітко спрямована на задоволення потреб та бажань клієнтів, наголошуючи на важливості аналізу потреб клієнтів та встановленні взаємозв'язку з ними, щоб забезпечити максимальну задоволеність клієнтів і зберегти конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Г. Ассель розглядає маркетингову стратегію як «комплексний план, який описує, як бізнес планує досягати своїх метою та завдань в галузі маркетингу» [3, с. 797]. Цей план повинен включати аналіз ринку, визначення конкурентів, встановлення цілей та завдань, формулювання унікальної пропозиції продукту, вибір маркетингових каналів та стратегій продажу, а також плани просування та комунікації зі споживачами. Вчений підкреслює, що маркетингова стратегія повинна бути динамічною та гнучкою, здатною адаптуватися до змін у галузі та потреб споживачів. Крім того, маркетингова стратегія повинна перманентно переглядатися та оновлюватися, щоб допомогти бізнесу зберегти свої конкурентні переваги та залишатися конкурентоспроможним у своїй галузі.

Науковець Ж.-Ж. Ламбен також наголошує на важливості маркетингових стратегій для успішної діяльності підприємств. За визначенням Ламбена, маркетингова стратегія – «це вибір набору цілей, які підприємство прагне досягти, та надання пріоритету певним способам досягнення цих цілей» [5, с.

659]. Вчений-теоретик вважає, що маркетингова стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною до змін у зовнішньому середовищі та потреб споживачів. Також, Ламбен підкреслює важливість взаємодії маркетингу з іншими функціональними областями підприємства для досягнення максимальних результатів. Згідно з Ж.-Ж. Ламбеном, макркетингова стратегія є ключовим елементом успішної діяльності підприємства та повинна бути адаптивною до змін у зовнішньому середовищі та потреб споживачів [5, с. 645].

М. Мак-Дональд визначає маркетингову стратегію як «сукупність взаємопов'язаних і скоординованих дій, спрямованих на досягнення мети в умовах конкурентного середовища» [8, с. 172]. Дослідник наголошує, що маркетингова стратегія повинна бути узгоджена з загальною стратегією підприємства та враховувати ресурси, можливості і обмеження організації. Мак-Дональд розглядає маркетингову стратегію як процес, який передбачає вибір цільового ринку, розробку маркетингової пропозиції, визначення маркетингових цілей, встановлення плану дій та контролю за його реалізацією. Також, розглядаючи концепцію маркетингової стратегії, Мак-Дональд акцентує увагу на важливості таких факторів, як потреби та бажання клієнтів, конкуренти та їхні стратегії, макроекономічне середовище, технологічні можливості і ресурси [8, с. 160].

Серед вітчизняних науковців, які у різні часи досліджували значення маркетингової стратегії в діяльності підприємств, можна виділити ідеї І. Л. Решетнікової, С. Гаркавенко та Т. О. Зайчук.

І. Л. Решетнікова розглядає маркетингову стратегію як «комплекс заходів, що включаються до процесу формування позиції підприємства на ринку та досягнення його конкурентної переваги» [12, с. 52]. Дослідниця підкреслює, що маркетингова стратегія повинна бути чітко визначена та зорієнтована на потреби споживачів, а також враховувати конкурентну ситуацію на ринку. Згідно з Решетніковою, маркетингова стратегія повинна включати в себе визначення цільової аудиторії, позиціонування продукту, встановлення цін, розробку промоакцій та маркетингових комунікацій, а також відповідну організацію

продажів [12, с. 43]. Крім того, маркетингова стратегія має бути спрямована на досягнення довгострокових цілей підприємства, а також повинна бути адаптивною, здатною пристосовуватися до змін на ринку та відповідати на змінні потреби споживачів. Таким чином, І. Л. Решетнікова розглядає маркетингову стратегію в якості важливого інструменту формування конкурентних переваг підприємства на ринку та досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

Український вчений-дослідник С. Гаркавенко визначає маркетингову стратегію як «комплекс заходів, які спрямовані на досягнення максимального задоволення потреб та бажань цільових споживачів, досягнення певної позиції на ринку та отримання стабільного прибутку підприємства» [15, с. 169]. Науковець стверджує, що маркетингова стратегія повинна базуватися на чіткій інформації про цільових споживачів, їх потребах та конкурентах на ринку. За допомогою аналізу ринку та внутрішніх ресурсів підприємства потрібно розробити оптимальну стратегію, яка б відповідала потребам споживачів та забезпечувала підприємству конкурентну перевагу. Головною метою маркетингової стратегії, згідно з Гаркавенко, є створення і підтримка відносин з клієнтами, що забезпечують стійкий конкурентний розвиток бізнесу [15, с. 160].

Відповідно до наукових досліджень Н. В. Куденко, маркетингова стратегія є «сукупністю дій з розробки та забезпечення реалізації маркетингової програми, спрямованих на досягнення конкретних цілей фірми на ринку і забезпечення її конкурентних переваг» [13, с. 265]. Дослідниця наголошує на важливості аналізу ринку та конкурентного середовища для розробки ефективної маркетингової стратегії, виділяючи такі основні етапи розробки маркетингової стратегії як аналіз макро- та мікросередовища, визначення конкурентного положення фірми на ринку, формування маркетингової стратегії та планування маркетингових програм. Згідно з Куденко, маркетингова стратегія повинна базуватись на визначенні сегментів ринку, виборі цільового сегменту та розробці пропозиції, яка задовольнятиме потреби цільової аудиторії та забезпечить конкурентну перевагу на ринку [13, с. 273].

Враховуючи різноманіття наукових досліджень проблематики маркетингової стратегії, перелік визначень терміну «маркетингова стратегія» серед вітчизняних та зарубіжних науковців наведено у табл. А.1 (додаток А).

Таким чином, маркетингова стратегія є невід'ємною складовою функціонування підприємства на ринку, обумовлюючи його розвиток та відповідний рівень конкурентоспроможності. Вибір маркетингової стратегії є важливим етапом у діяльності будь-якого підприємства. Це пов'язано з тим, що від правильно обраної маркетингової стратегії залежить успіх рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Внутрішній стан підприємства, його ресурсна база та кваліфікація персоналу також впливають на обрання маркетингової стратегії. Якщо підприємство має достатньо ресурсів та кваліфікований персонал, то може обрати більш агресивну стратегію, яка передбачає високу інвестиційну активність та інноваційний підхід до діяльності. Якщо ж ресурсів недостатньо, то підприємство може обрати більш консервативну стратегію, спрямовану на оптимізацію витрат та збільшення ефективності використання наявних ресурсів.

Зовнішня кон'юнктура також має великий вплив на вибір маркетингової стратегії. Аналіз ринку та конкурентного середовища дозволяє визначити переваги та недоліки підприємства в порівнянні з конкурентами. На основі цього аналізу можна визначити оптимальну маркетингову стратегію, яка дозволить підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності. Також важливо враховувати тенденції розвитку ринку та споживацьких уподобань клієнтів. Потреби та побажання споживачів можуть змінюватися з часом, тому підприємство повинне змінювати свою маркетингову стратегію, адаптуючи її до змін на ринку.

Вибір маркетингової стратегії залежить від багатьох факторів діяльності підприємства, включаючи внутрішні аспекти функціонування та зовнішню кон'юнктуру ринку [17, с. 114]. Класифікація видів маркетингових стратегій в залежності від рівня розвитку підприємства та стану ринку представлена в табл. Б.1 (додаток Б).

Отже, різноманіття маркетингових стратегій в залежності від особливостей діяльності підприємства та умов ринкової кон'юнктури дозволяє підприємству сконцентруватися як на окремій стратегії розвитку, так і на поєднанні найбільш актуальних та релевантних в його діяльності.

## 1.2. Принципи формування маркетингової стратегії торговельних підприємств

Формування маркетингової стратегії торговельних підприємств – це процес визначення цілей, розробки планів і реалізації заходів, спрямованих на підвищення продажів і задоволення потреб споживачів [17, с. 28]. Цей процес включає аналіз ринку і конкурентів, визначення мети і споживачів, розробку маркетингової стратегії та її виконання.

В концепції стратегічного маркетингу стратегію маркетингу розглядають за наступними ознаками [22, с. 126]:

1. за спрямованістю;
2. за масштабом;
3. за рівнями стратегічних рішень.

Формування маркетингової стратегії за ознакою спрямованості передбачає вибір між скоординованими, наступальними, захисними та ліквідаційною стратегіями. За масштабом розрізняють локальні та глобальні стратегії. За рівнями стратегічних рішень виділяють корпоративні, конкурентні або ділові, функціональні та операційні стратегії.

В стратегічному маркетингу рекомендовано використовувати чотирирівневі стратегії для багатoproфільних підприємств та трирівневі стратегії розвитку для вузькопрофільних [22, с. 130]. Процес формування маркетингової стратегії вузькопрофільного підприємства складається з наступних етапів [17; 22]:

1. Оцінювання фінансово-економічної діяльності підприємства;

2. Аналіз маркетингового середовища підприємства;
3. Визначення базової стратегії розвитку підприємства на корпоративному рівні;
4. Визначення конкурентної або ділових стратегій розвитку підприємства;
5. Визначення функціональних стратегій розвитку підприємства;
6. Реалізація сформованої маркетингової стратегії;
7. Оцінювання ефективності реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства;
8. Моніторинг та контроль.

Оцінювання фінансового стану є необхідним процесом в діяльності будь-якого підприємства, що дозволяє суб'єкту господарювання визначити свої сильні та слабкі сторони, виявити потенційні загрози та можливості, а також з'ясувати стратегічні напрямки для підвищення ефективності фінансової діяльності. Фінансовий стан підприємства обумовлює його фінансову стійкість, що, у свою чергу, визначає загальний рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Для забезпечення стійкого розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах зростаючої конкуренції, необхідно проводити перманентну оцінку його фінансового стану. Оцінка фінансового стану підприємства базується на таких факторах, як наявність достатнього обсягу власних оборотних коштів, оптимальний рівень запасів товарно-матеріальних цінностей та своєчасність проведення розрахункових операцій [31, с. 55]. Результати аналізу фінансового стану підприємства дають змогу виявити головні напрямки поліпшення фінансової ситуації в конкретний період діяльності [32, с. 147].

Оцінювання загального фінансового стану підприємства відбувається шляхом аналізу показників платоспроможності і ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та прибутковості або рентабельності капіталу [22, с. 69]. Методика аналізу фінансового стану підприємства та розрахунок його інтегрального показника представлена у додатку В.

Після аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства необхідно провести аналіз маркетингового середовища підприємства. Маркетингове середовище підприємства - це зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на його маркетингові рішення та результати діяльності [15, с. 136]. Зовнішні фактори включають макроекономічні тенденції, такі як політичні, економічні, соціальні, технологічні та правові чинники, а також конкурентну ситуацію на ринку та поведінку споживачів. Внутрішні фактори включають стратегічні плани, фінансові ресурси, персонал, досвід та культуру підприємства. Розуміння маркетингового середовища дозволяє підприємству адаптувати свою маркетингову стратегію та дії до змін на ринку та оточуючому середовищі, що сприяє підвищенню ефективності його діяльності.

Методи стратегічного маркетингу для оцінки маркетингового середовища підприємства передбачають використання наступного інструментарію [13, с. 136]:

1. SWOT-аналіз;
2. PEST-аналіз;
3. SPACE-аналіз.

SWOT-аналіз є одним з ключових інструментів маркетингового дослідження, який використовується для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [17, с. 84]. Скорочення SWOT означає Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). Для проведення SWOT-аналізу, підприємство визначає свої внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози на ринку. Внутрішні чинники, які аналізуються, можуть включати наявність кваліфікованого персоналу, високу якість продукції або ефективну систему управління. Зовнішні чинники можуть включати економічні та соціокультурні фактори, конкуренцію на ринку або законодавче середовище. Проведення SWOT-аналізу допомагає підприємству зрозуміти, які фактори впливають на його успішність на ринку, а також виявити можливості для зростання та загрози, які потрібно враховувати. На основі SWOT-аналізу підприємство може

визначити базову корпоративну стратегію розвитку, яка зорієнтована на використання своїх сильних сторін та можливостей, а також зменшення впливу слабких сторін та загроз.

Логічним продовженням SWOT-аналізу є формування матриці стратегічного вибору на основі TOWS-аналізу [39, с. 55]. На основі отриманих результатів SWOT-аналізу складається матриця, в якій можна виокремити чотири стратегії:

1. «Стратегія SO» (сильні сторони-можливості) базується на використанні сильних сторін підприємства для використання можливостей, які пропонує зовнішнє середовище;
2. «Стратегія ST» (сильні сторони-загрози) спрямована на зменшення ризиків, пов'язаних з загрозами, з використанням сильних сторін підприємства;
3. «Стратегія WO» (слабкі сторони-можливості) дозволяє використовувати можливості, які пропонує зовнішнє середовище, для зменшення негативного впливу слабких сторін підприємства;
4. «Стратегія WT» (слабкі сторони-загрози) спрямована на зменшення ризиків, пов'язаних з загрозами, з використанням можливостей, які пропонує зовнішнє середовище.

Загалом, TOWS-аналіз допомагає підприємству знайти найбільш ефективні стратегії, які дозволять ефективно використовувати результати проведеного SWOT-аналізу.

PEST-аналіз – це інструмент стратегічного маркетингу, який використовується для аналізу зовнішнього середовища підприємства [17, с. 80]. Абревіатура PEST означає: Political (політичні), Economic (економічні), Social (соціальні) та Technological (технологічні) фактори. Для проведення PEST-аналізу, необхідно оцінити вплив кожного з перерахованих факторів на діяльність підприємства. Цей інструмент маркетингу дозволяє виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства [17, с. 80].

Основними етапами PEST-аналізу є визначення чинників, які можуть вплинути на операційні показники діяльності підприємства, визначення ступеня впливу кожного фактора (де 1 – дуже низький вплив, 3 – дуже сильний вплив) та визначення ймовірності настання події (1 – мінімальна ймовірність настання події, 5 – максимальна ймовірність).

Після визначення факторів впливу та їх середньої оцінки, необхідно оцінити реальну значущість кожного з них. Реальна значущість дозволяє оцінити, наскільки важливо компанії звертати увагу та контролювати фактори зміни зовнішнього середовища. Це обчислюється як ймовірність зміни фактора, зважена на силу впливу цього фактора на діяльність компанії. Результати PEST-аналізу допомагають визначити потенційні можливості та загрози для підприємства та зробити висновки щодо розвитку стратегії підприємства в мінливому середовищі.

SPACE-аналіз є інструментом стратегічного планування, який допомагає підприємствам визначити оптимальну стратегію на основі чотирьох факторів: внутрішнього потенціалу підприємства, конкурентного середовища, ринкових можливостей і зовнішнього оточення [21, с. 163]. У SPACE-аналізі використовуються дві осі: ось X відображає внутрішній потенціал підприємства, а ось Y – зовнішнє оточення. Оцінка окремих показників у кожній категорії проводиться шляхом методу експертних оцінок за шкалою від 1 до 5 (де 1 – дуже погано, 5 дуже добре) та шляхом виявлення вагових коефіцієнтів кожного окремого показника категорії, після чого визначається зважена оцінка показників окремо та категорії в цілому. SPACE-аналіз є корисним інструментом для формування базової стратегії підприємства, оскільки допомагає зрозуміти, як позиціонується підприємство на ринку, і визначити оптимальну стратегію для досягнення своїх маркетингових цілей.

Результати SWOT, PEST та SPACE-аналізу є основою для формування базової корпоративної стратегії розвитку підприємства.

Для початку необхідно визначити рівень конкурентоспроможності підприємства. Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства,

необхідною складовою є виокремлення ключових стратегічних господарських підрозділів підприємства зі з'ясуванням збалансованої системи показників у призмі стратегічної діяльності підприємства.

Основними стратегічними господарськими підрозділами підприємства, які характеризують загальний конкурентний рівень компанії, визначено виробничу, фінансову, управління персоналом та маркетингову підсистеми [51, с. 75]. Напрями оцінки та ключові показники ефективності кожної підсистеми наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Базові показники оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

№	Напрямок оцінки	Ключові показники
<b>Виробничий СГП</b>		
1	Рівень придатності основних фондів	Коефіцієнт придатності основних фондів
2	Ефективність використання основних фондів	Фондовіддача
3	Ефективність виробництва	Показник прибутковості виробництва
<b>Фінансовий СГП</b>		
1	Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової незалежності
2	Платоспроможність	Коефіцієнт покриття
3	Прибутковість активів	Прибутковість активів
<b>СГП управління персоналом</b>		
1	Рівень матеріального заохочення персоналу	Коефіцієнт стимулювання працівників
2	Окупність витрат на утримання персоналу	Показник окупності витрат на утримання персоналу
3	Інтенсивність руху працівників	Коефіцієнт стабільності трудового колективу
4	Кваліфікація персоналу	Коефіцієнт кадрового потенціалу
<b>Маркетинговий СГП</b>		
1	Ринкова активність	Показник ринкової частки
2	Рентабельність продажу	Коефіцієнт рентабельності продажу
3	Ефективність збутової діяльності	ROI у збутову діяльність

\*Створено автором на основі [51, с. 75]

Наступним етапом є визначення інтегрального показника рівня конкурентоспроможності підприємства на основі отриманих показників конкурентної здатності стратегічних підрозділів підприємства. Для розрахунку використовується наступна формула [51, с. 78], попередньо визначивши вагомі коефіцієнти окремих показників за методом аналізу ієрархії Т. Сааті [37, с. 15]:

$$I_{\text{КСП}} = \sum_{j=1}^n I_i \times W_i \quad (1.1)$$

де  $I_{\text{КСП}}$  – загальний інтегральний показник рівня конкурентоспроможності;

$I_i$  – інтегральний показник і-того СГП;

$W_i$  – вагові коефіцієнти кожної СГП.

Проведений аналіз маркетингового середовища та визначений рівень конкурентоспроможності підприємства використовується для формування матриці конкурентної здатності підприємства у часі, що дозволяє визначити загальний рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, яка зображена в табл. 1.2 [24, с. 118]:

Таблиця 1.2

Матриця конкурентної здатності підприємства.

	Поліпшення зовнішніх умов	Зовнішні умови незмінні	Погіршення зовнішнього середовища
Конкурентний потенціал з часом слабшає	Рівень КС стабільний	Рівень КС помірно спадаючий	Рівень КС стрімко спадає
Конкурентний потенціал підприємства залишається без змін	Рівень КС помірно зростає	Рівень КС стабільний	Рівень КС помірно спадний
Конкурентний потенціал з часом сильнішає	Рівень КС стрімко зростає	Рівень КС помірно зростає	Рівень КС стабільний

\*Створено автором на основі [24, с. 118]

Матриця конкурентних здатності оцінює зміну конкурентного потенціалу підприємства в часі та зміну зовнішнього середовища, на основі чого визначається загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Положення підприємства в кожному з наявних квадранті матриці визначає рекомендації щодо обрання відповідної базової корпоративної стратегії розвитку [24, с. 119].

Визначення конкурентної або ділових стратегій розвитку підприємства передбачає можливість використання різноманітних матриць і моделей, однією з яких є матриця ADL [25, с. 8]. Вона дозволяє планувати стратегію компанії, товару чи послуги відповідно до стадії життєвого циклу галузі і конкурентної позиції компанії на ринку. Модель ADL портфельного аналізу базується на концепції життєвого циклу галузі або бізнес-одиниці, згідно з якою кожна бізнес-одиниця проходить чотири стадії: зародження, зростання, зрілість та старіння. Параметром, який також враховується в моделі ADL, є конкурентна позиція бізнесу, яка може бути провідною, сильною, сприятливою, надійною чи слабкою (п'ять варіантів в загальному). Модель ADL оцінює конкурентоспроможність компанії на основі таких критеріїв: домінуюча, сильна, сприятлива, надійна та слабка. Модель ADL побудована на двох змінних: зрілості підприємства (життєвий цикл), яка відображається на осі Y, і рівня конкурентної позиції підприємства, який відображається на осі X. Базова матриця ADL зображена на рис. 1.1.

		Стадії життєвого циклу			
		Народження	Зростання	Зрілість	Старіння
Рівень КСВ компанії	0,8 - 1				
	0,6 - 0,8				
	0,4 - 0,6				
	0,2 - 0,4				
	0 - 0,2				

Рис 1.1. Базова матриця ADL

\*Створено автором на основі [25, с. 12]

Кожній позиції підприємства на матриці ADL відповідає відповідний перелік рекомендованих конкурентних стратегій розвитку підприємства [26, с. 7]. Перелік стратегій за матрицею ADL наведено у додатку Г.

Визначення функціональних стратегій розвитку підприємства передбачає розробку функціональних стратегій для кожного стратегічного господарського підрозділу підприємства [22, с. 130]. Функціональні стратегії допомагають досягти цілей та забезпечують управління загальними процесами реалізації бізнес-стратегій компанії. Головна мета функціональних стратегій полягає у підтримці загальної ділової стратегії та конкурентоспроможності компанії. Найважливішою функціональною стратегією є маркетингова, оскільки вона забезпечує ринкову спрямованість компанії. Вона складається з двох основних компонентів – виробництва та маркетингу, які відповідають за роботу зі старими товарами на нових ринках та новими товарами на освоєних ринках.

Маркетингова функціональна стратегія за елементами комплексу маркетингу (4P) передбачає розробку товарної, цінової, збутової та рекламної стратегій розвитку підприємства [22, с. 132]. При виборі стратегій комплексу маркетингу підприємства беруть до уваги етап життєвого циклу, оскільки залежно від періоду функціонування та розвитку, підприємства використовують різні маркетингові інструменти та методи [27, с. 3]. Види маркетингових стратегій за елементами комплексу маркетингу представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Види маркетингових стратегій за елементами комплексу маркетингу на етапах життєвого циклу підприємства

Стратегії комплексу маркетингу	Етапи життєвого циклу підприємства			
	вихід на ринок	зростання	стабілізація	Старіння
Товарна політика	Недиференційована товарна стратегія	Стратегія диференційованого маркетингу	Стратегія диференційованого маркетингу	Стратегія концентрованого маркетингу
				Недиференційована товарна стратегія

Цінова політика	Стратегія «зняття вершків»	Стратегія конкурентних цін	Стратегія преміальних націнок	Стратегія "збору врожаю"
	Стратегія проникнення	Стратегія середніх цін	Стратегія конкурентних цін	Стратегія низьких цін
	Стратегія середніх цін		Стратегія середніх цін	
Збутова політика	Стратегія вибіркового розподілу	Стратегія інтенсивного розподілу	Стратегія інтенсивного розподілу	Стратегія вибіркового розподілу
				Стратегія ексклюзивного розподілу
Рекламна політика	Стратегія підсилювання маркетингових комунікацій	Стратегія втримування маркетингових комунікацій	Стратегія підтримування маркетингових комунікацій	Стратегія скорочування маркетингових комунікацій

\*Створено автором на основі [27, с. 6]

Таким чином, маркетингова функціональна стратегія необхідна для формування маркетингової стратегії підприємства, оскільки вона визначає, які заходи потрібно реалізувати для досягнення маркетингових цілей компанії та допомагає забезпечити ринкову спрямованість розвитку компанії і підвищення її конкурентоспроможності.

### 1.3. Методика оцінювання ефективності реалізації маркетингової стратегії торговельних підприємств

Оцінювання ефективності реалізації маркетингової стратегії – це процес визначення того, наскільки успішно була реалізована маркетингова стратегія підприємства і досягнуті поставлені цілі [22, с. 178]. Це може включати аналіз фінансових показників, змін в ринковій позиції, реакцію клієнтів та інші показники, що допомагають визначити ефективність маркетингової стратегії.

Оцінювання ефективності реалізації маркетингової стратегії допомагає підприємству визначити, які маркетингові стратегії працюють краще, а які потребують поліпшень або змін. Це також допомагає виправити помилки в реалізації стратегії та забезпечити досягнення цілей підприємства. Оцінювання ефективності реалізації маркетингової стратегії дозволяє підприємству виробляти більш точну та ефективну маркетингову стратегію в майбутньому, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та успішності підприємства.

Методика оцінювання ефективності реалізації маркетингової діяльності підприємства за елементами комплексу маркетингу передбачає наступні етапи [28, с. 95]:

1. Формування системи часткових показників ефективності в межах чотирьох елементів комплексу маркетингу;
2. Розрахунок часткових показників ефективності в межах чотирьох елементів комплексу маркетингу;
3. Розрахунок інтегральних показників ефективності елементів комплексу маркетингу;
4. Розрахунок комплексного інтегрального показника ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Часткові показники ефективності маркетингової стратегії за елементами комплексу маркетингу, а саме товарної, цінової, збутової та рекламної політики, та методика їх розрахунку представлені в табл. Д.1 (додаток Д).

Після визначення часткових показників за кожним елементом комплексу маркетингу, розраховується інтегральний показник ефективності кожного окремого елемента за формулою [28, с. 97]:

$$I_i = \sum_{j=1}^n k_{ij} \times v_{ij} \quad (1.2)$$

де  $I_i$  – інтегральний показник ефективності за кожним елементом комплексу маркетингу;

$k$  – стандартизоване значення часткового показника ефективності;

$v$  – вагомість часткового показника ефективності.

На основі визначених інтегральних показників кожного елементу комплексу маркетингу, розраховується значення загального інтегрального показника ефективності маркетингової діяльності підприємства за формулою [28, с. 97]:

$$I = I_{зб} \times V_{зб} + I_{зпр} \times V_{зпр} + I_{тп} \times V_{тп} + I_{цп} \times V_{цп} \quad (1.3)$$

де  $I$  – комплексний інтегральний показник ефективності маркетингової діяльності;

$I_{зб}$  – інтегральний показник ефективності збуту;

$I_{зпр}$  – інтегральний показник ефективності заходів просування;

$I_{тп}$  – інтегральний показник ефективності товарної політики;

$I_{цп}$  – інтегральний показник ефективності цінової політики;

$V_{зб}, V_{зпр}, V_{тп}, V_{цп}$  – вагові коефіцієнти відповідних інтегральних показників ефективності збуту, просування, товарної та цінової політики.

Трактування як окремих інтегральних, так і комплексного інтегрального показника проводиться за допомогою універсальної шкали Харрінгтона [38, с. 496], яка наведена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Порогові значення за універсальною шкалою бажаності Харрінгтона

Порогові значення	Трактування інтегрального показника
0 – 0,2	Низька ефективність
0,2 – 0,37	Помірна ефективність
0,37 – 0,63	Нормальна ефективність
0,63 – 0,8	Значна ефективність
0,8 – 1	Абсолютна ефективність

\*Створено автором на основі [38, с. 496]

Крім того, для визначення впливу маркетингової діяльності на загальну ефективність діяльності підприємства можна використовувати як абсолютні, так і відносні показники [52, с. 60]. Абсолютні показники включають такі параметри, як прибуток, дохід, витрати та інші. Відносні показники, у свою чергу,

відображають прибутковість (рентабельність), оборотність (віддачу) ресурсів тощо. При оцінці впливу маркетингової політики на ефективність діяльності підприємства використовують найбільш узагальнений абсолютний показник – прибуток від реалізації продукції або валовий прибуток. Такий підхід пояснюється тим, що для великих підприємств у конкурентних умовах важливішим є максимізувати обсяг прибутку, а не рентабельність. Отже, при використанні таких параметрів слід мати на увазі, що ефективність діяльності підприємства може бути представлена не одним показником, а кількома, що залежать від специфіки підприємства та його маркетингової стратегії.

Для оцінки впливу маркетингової політики на ефективність діяльності підприємств необхідно скористатись програмним середовищем MS Excel та побудувати графіки залежності між витратами на збут та валовим прибутком [52, с. 62]. Результатом аналізу будуть графіки з відповідними рівнями апроксимації  $R^2$ , які вказують на щільність кореляційного зв'язку між змінними. Для завершення оцінки необхідно обрати рівняння з найвищим рівнем апроксимації, яке може служити для передбачення валового прибутку від змін витрат на збут. Крім того, степінь при  $x$  в рівнянні регресії вказує на коефіцієнт еластичності, тобто ступінь зміни валового прибутку від зміни витрат на збут.

Таким чином, оцінювати ефективність реалізації маркетингової стратегії можливо як орієнтуючись виключно на маркетингових функціональний підрозділ шляхом розрахунку комплексного інтегрального показника ефективності маркетингової діяльності за елементами комплексу маркетингу, так і розглядаючи вплив маркетингової системи на фінансово-економічні показники діяльності підприємства, визначивши рівень залежності маркетингових витрат та інших значимих фінансових показників.

## Висновки до розділу 1

Маркетингова стратегія – це комплекс дій, що спрямований на досягнення довгострокових результатів, оптимізацію співвідношення доходів та витрат,

використання системи маркетингового управління та інструментарію комплексу маркетингу на цільових ринках. Вона є фундаментальною моделлю планових цілей та взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, формує базову корпоративну стратегію та конкурентні стратегії. Основна мета маркетингової стратегії - це реалізація місії та досягнення цілей організації за допомогою узагальненої моделі маркетингових дій на довготривалій період.

Формування маркетингової стратегії торговельних підприємств передбачає використання комплексного плану дій щодо оцінювання результатів фінансово-економічної діяльності підприємства, аналіз маркетингового середовища підприємства, формування базової корпоративної стратегії, конкурентних або ділових стратегій та маркетингової функціональної стратегії розвитку підприємства, реалізацію, оцінювання ефективності та контроль реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства з відстеженням динаміки ключових показників ефективності та виконанням маркетингових цілей.

Методичні підходи щодо оцінювання ефективності реалізації маркетингової стратегії підприємства включають встановлення залежності між витратами на маркетинг та фінансово-економічними показниками, а також розрахунок комплексного показника ефективності маркетингової системи на основі часткових показників ефективності елементів комплексу маркетингу.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»

### 2.1. Характеристика та аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» – оптове торговельне підприємство, яке є одним з найбільших виробників фасованої гречки в Україні, дієтичного і кондитерського гречаного та кукурудзяного борошна, пластівців із вівса, гречки, кукурудзи, проса, пшениці ячменю, жита, які не потребують приготування, кукурудзяних та вівсяних круп [30].

Основний вид діяльності підприємства – виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості (10.61).

Основні напрями виробництва – виробництво круп, пластівців, борошна та зберігання і перевалка зерна.

Мета діяльності підприємства – бути лідером у виробництві корисних та якісних продуктів харчування швидкого приготування на основі зернових культур для кожного.

Вищим структурним органом підприємства є Загальні Збори Учасників [30]. Вищим виконавчим органом підприємства є Дирекція. Керівництво операційною діяльністю здійснює Генеральний директор, до функцій якого належать вирішення питань, пов'язаних із управлінням поточною діяльністю підприємства.

Основними стратегічними напрямами діяльності підприємства, в якості соціально відповідальної організації, є розвиток системи управління якості та системи управління в галузі охорони праці і довкілля.

Розвиток системи управління якості полягає у стандартизації виробничих процесів підприємства до міжнародних норм та критеріїв забезпечення якості продукції.

У 2019 році підприємство пройшло сертифікацію за стандартом по харчовій безпеці FSSC 22000 [40]. FSSC 22000 – міжнародна схема сертифікації системи менеджменту безпечності харчових продуктів [41], вимоги якої базуються на міжнародному стандарті ISO 22000:2005 та принципах HACCP [42]. Сертифікація за стандартом FSSC 22000 демонструє, що підприємство має комплексну систему управління, яка відповідає вимогам споживачів і регуляторних органів щодо безпечності продуктів.

Система управління в галузі охорони праці і довкілля спрямована на впровадження заходів, спрямованих на досягнення встановлених норм безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання випадків виробничого травматизму та професійних захворювань [40].

В галузі охорони праці і довкілля, підприємство дотримується наступних нормативних актів:

- Закон України «Про охорону атмосферного повітря» [43];
- СанПін №4630-88 «Охорона поверхневих вод від забруднення» [44].

В системі соціальної та кадрової політики, підприємство регулярно проводить навчання та підвищення кваліфікації працівників безпосередньо на виробництві та сприяє навчанню працівників у вищих навчальних закладах за необхідними підприємству спеціальностями, з метою оновлення теоретичних та практичних знань, вмінь та навичок керівників та спеціалістів, відповідно до постійно зростаючих вимог нормативно-правової бази та конкурентного розвитку ринку. Загальна середньооблікова кількість працівників станом на 2021 рік склала 348 людини.

Важливим елементом оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку є аналіз його фінансового стану з визначенням динаміки показників діяльності та інтегральним індикатором фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, для визначення рівня фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» проведено

комплексний аналіз шляхом використання таких методів, як горизонтальний і вертикальний аналіз, аналіз коефіцієнтів та методу узагальнення.

Детальна інформація, необхідна для комплексного аналізу – а саме фінансова звітність підприємства за 2019-2021 роки - представлена у додатку Е. Горизонтальний та вертикальний аналіз активів підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» і джерел їх утворення за 2019-2021 роки та загальні висновки представлено у табл. Е.1 та додатку Е.

Далі, проведемо вертикальний та горизонтальний аналіз джерел утворення підприємства, результати наведено у табл. Е.2 та додатку Е.

Далі, оцінимо загальний фінансовий стан підприємства, аналізуючи показники платоспроможності і ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та прибутковості або рентабельності капіталу [23, с. 69]. Результати комплексного фінансового стану підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» наведено у табл. Е.3 (додаток Е). Відповідно до розрахунків з табл. Е.3. можемо зробити наступні висновки:

1. Відповідно до розрахунків аналізу ліквідності підприємства, баланс не є ліквідним за жодним з трьох показників. Коефіцієнт абсолютної ліквідності за весь період 2019-2021 рр. був суттєво низьким та дуже віддаленим від оптимального рівня (0,2-0,3). Коефіцієнт швидкої ліквідності має більш стабільні значення за вказаний період (0,46 – 0,49) та досить наближений до оптимального рівня (0,7-0,8). Коефіцієнт поточної ліквідності за вказаний період був вдвічі меншим (0,77-0,92) за оптимальним рівень (2,0-2,5).
2. Згідно з розрахунками фінансової стійкості підприємства, жоден з показників не відповідає критеріям фінансової стійкості. Коефіцієнт автономія за 2019 та 2020 рр. (0,06-0,08) значний менший за оптимальний рівень ( $>0,5$ ), однак за 2021 р. цей показник значно покращився (0,42) та суттєво наблизився до оптимального значення. Коефіцієнт фінансової стійкості показав позитивну динаміку руху за 2019-2021 рр. (з 0,48 до 0,66), однак значно не досягає оптимального рівня стійкості ( $>1$ ). Коефіцієнт

маневреності власного капіталу повністю не відповідає за звітний період оптимального рівню ( $>0,4$ ). Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами також суттєво віддалений від оптимального рівня ( $>0,1$ ) і не показує позитивної динаміку руху.

3. Відповідно до розрахунків аналізу ділової активності підприємства, можна зазначити, що одним з факторів покращення попередніх показників діяльності підприємства в період 2020-2021 рр. став протилежна зміна динаміки коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився за 2019-2021 рр. (з 6,24 до 5,59), а коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшився (з 4,22 до 12,93), що дозволяє підприємству отримувати сплату від клієнтів, а вже після цього розраховуватися із заборгованістю. Коефіцієнт оборотності запасів має доволі високе значення за 2021 р. (5,94), що свідчить про досить швидку реалізацію товарно-матеріальних запасів підприємства, однак в той же час показник показує негативну динаміку руху за 2019-2021 рр. (з 6,24 до 5,94). Коефіцієнт оборотності власного капіталу за звітний період суттєво знизився (з 16,23 до 3,61), що свідчить про погіршення ефективності використання власного капіталу підприємством.
4. Відповідно до розрахунків аналізу рентабельності капіталу, бачимо низькі рівні рентабельності по всім наявним показникам. Позитивні значення наявні лише за показником рентабельності реалізованою продукції, хоча у той же час існує негативна динаміку руху за 2019-2021 (з 0,40 до 0,29). Низькі показники рентабельності капіталу пов'язані значиним чином зі збитковими 2019 та 2021 звітними роками. Лише 2020 р. у зазначеному звітному періоді був прибутковим. Крім того, високі значення собівартості продукції, витрат на збут та рівня заборгованості підприємства також суттєво обумовлюють зниження показників рентабельності.

Перейдемо до розрахунку інтегральних групових показників для кожної з категорій фінансового стану підприємства: показники платоспроможності і

ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та прибутковості або рентабельності капіталу.

Розрахуємо інтегральний показник для групи показників «Платоспроможність та ліквідність». Вагові значення окремих показників мають вигляд: коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,3), коефіцієнт швидкої ліквідності (0,4), поточної ліквідності (0,3). Розрахунок інтегрального показника для групи показників «Платоспроможність та ліквідність» має наступний вигляд:

$$I_{\text{пл}} = \sqrt[3]{\prod_{i=1}^3 X_{\text{пл}}} = 0,317 \quad (2.1)$$

Розрахуємо інтегральний показник для групи показників «Фінансова стійкість». Вагові значення окремих показників мають вигляд: коефіцієнт автономії (0,1), коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (0,4), коефіцієнт маневреності власного капіталу (0,3), коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (0,2). Розрахунок інтегрального показника для групи показників «Фінансова стійкість» має наступний вигляд:

$$I_{\text{фс}} = \sqrt[4]{\prod_{i=1}^4 X_{\text{фс}}} = 0,256 \quad (2.2)$$

Розрахуємо інтегральний показник для групи показників «Ділова активність». Вагові значення окремих показників мають вигляд: коефіцієнт оборотності активів (0,76), коефіцієнт оборотності запасів (0,69), коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (0,66), коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (0,45), коефіцієнт оборотності власного капіталу (0,18). Для стандартизації вагомості, у випадку показників ділової активності проведено нормування за максимальним значенням [36, с. 40]. Розрахунок інтегрального показника для групи показників «Ділова активність» має наступний вигляд:

$$I_{\text{да}} = \sqrt[5]{\prod_{i=1}^5 X_{\text{да}}} = 0,460 \quad (2.3)$$

Розрахуємо інтегральний показник для групи показників «Рентабельність капіталу». Вагові значення окремих показників мають вигляд: рентабельність капіталу (0,2), рентабельність власного капіталу (0,3), рентабельність реалізованої продукції (0,25), рентабельність продажу (0,125), рентабельність

господарської діяльності (0,125). Розрахунок інтегрального показника для групи показників «Рентабельність капіталу» має наступний вигляд:

$$I_{рк} = \sqrt[5]{\prod_{i=1}^5 X_{рк}} = 0,025 \quad (2.4)$$

Для трактування значень інтегральних показників скористаємось шкалою бажаності Харрінгтона [38, с. 496]. Порогові значення за казаною шкалою для трактування інтегральних показників зазначені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Порогові значення за шкалою бажаності Харрінгтона.

Порогові значення	Трактування інтегрального показника
0 – 0,2	дуже погано
0,2 – 0,37	погано
0,37 – 0,63	задовільно
0,63 – 0,8	добре
0,8 – 1	дуже добре

\*Створено автором на основі [38]

Загальні інтегральні показники за окремими категоріями оцінки фінансового стану підприємства зазначені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Інтегральні показники за категоріями оцінки фінансового стану підприємства.

Група показників	Інтегральний показник	Трактування	Пояснення
Платоспроможність та ліквідність	0,317	Погано	Рівень платоспроможності та ліквідності підприємства знаходиться на поганому рівні інтегральної оцінки.
Фінансова стійкість	0,256	Погано	Рівень фінансової стійкості підприємства знаходиться на поганому рівні інтегральної оцінки.

Ділова активність	0,460	Задовільно	Рівень ділової активності підприємства знаходиться на задовільному рівні інтегральної оцінки.
Рентабельність капіталу	0,025	Дуже погано	Рівень рентабельності капіталу підприємства знаходиться на дуже поганому рівні інтегральної оцінки.

\*Створено автором

Перейдемо до розрахунку загального інтегрального показника фінансово-економічного стану підприємства за допомогою визначених інтегральних показників за окремими категоріями: показники платоспроможності і ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та прибутковості або рентабельності капіталу.

Розрахуємо загальний інтегральний показник фінансового стану підприємства. Вагові значення окремих показників мають вигляд: платоспроможність і ліквідність (0,2), фінансова стійкість (0,16), ділова активність (0,29), рентабельність капіталу (0,35). Розрахунок загального інтегрального показника фінансово-економічного стану підприємства має наступний вигляд:

$$I_{\text{ФСП}} = \sum_{j=1}^4 I_j \times W_j = 0,276 \quad (2.5)$$

Отже, загальний фінансово-економічний стан підприємства знаходиться на поганому рівні та характеризується наступними особливостями:

1. Платоспроможність та ліквідність підприємства є недостатньою. Це може свідчити про те, що підприємство не здатне вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, що може призвести до зниження довіри у партнерів та клієнтів.

2. Фінансова стійкість підприємства також не є достатньою, що може вказувати на те, що підприємство не здатне витримати економічну стагнацію.
3. Ділова активність підприємства має найбільш позитивний рівень серед усіх показників, що може вказувати на те, що підприємство активно веде свою діяльність, але при цьому не отримує достатньої прибутковості.
4. Рентабельність капіталу дуже низька, що може свідчити про недостатню ефективність використання власних засобів підприємства.
5. Загальний інтегральний показник фінансово-економічного стану підприємства також є низьким, що може вказувати на те, що підприємство потребує серйозних заходів реорганізації відповідних стратегічних та операційних підрозділів для покращення свого фінансового стану та відповідно рівня конкурентоспроможності.

## 2.2. Аналіз маркетингового середовища підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

Аналіз маркетингового середовища є важливим кроком у формуванні маркетингової стратегії компанії. Маркетингове середовище включає як внутрішні, так і зовнішні фактори, які можуть вплинути на успіх маркетингових зусиль компанії. Розуміння цих факторів є важливим у процесі розробки ефективної маркетингової стратегії.

Першим етапом у визначенні маркетингового середовища підприємства є загальний аналіз ринку, що дозволить з'ясувати особливості ринкової кон'юнктури, тенденції та динаміку його розвитку.

Підприємство ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» проводить свою діяльність на ринку харчової та переробної промисловості України, а саме у галузі борошномельно-круп'яній промисловості.

Ринок харчової та переробної промисловості та переробної промисловості є одним з найбільших та найбільш динамічних ринків у світі. Цей ринок включає

в себе різноманітні види продуктів, які виробляються та реалізуються на ринку, такі як м'ясо, риба, молочні продукти, хлібобулочні вироби, кондитерські вироби, напої та інші.

Розглянемо світовий ринок харчової та переробної промисловості задля визначення обсягу ринку, глобальної кон'юнктури, особливостей діяльності та перспектив розвитку. Світовий попит на харчові продукти оцінюється приблизно у 10 трлн дол. США – до цієї суми входять як харчові продукти, так і послуги харчування. Північна Америка (США, Канада та Мексика), Європейський Союз та Азіатсько-Тихоокеанський регіон (включаючи Індію, Японію та Австралію) є найбільшими ринками для сектору харчової та переробної промисловості, які оцінюються близько 1,9 трлн доларів США кожен [49, с.8]. Таким чином, разом ці ринки становлять близько 60% світового попиту. Також варто відзначити Китай, який є важливим ринком, оскільки його обсяг ринку оцінюється приблизно в 1 трлн доларів США, що становить 10% від світових продажів харчових продуктів. Серед основних тенденцій розвитку світового ринку харчової та переробної промисловості можна виділити [49, с. 5]:

1. Зростаючий рівень вимог до безпечності та якості харчових продуктів;
2. Зростаюча увага до екологічних аспектів з боку споживачів.
3. Зростаюча популярність здорової їжі та органічних харчових продуктів.

Розглянемо ринок харчової та переробної промисловості України задля визначення обсягу ринку, глобальної кон'юнктури, особливостей діяльності та перспектив розвитку. За останнє десятиріччя сектор харчової та переробної промисловості став одним з провідних галузей української економіки, а з останніми роками він займає перші позиції у списку найбільших секторів економіки України. У 2021 році обсяг реалізованої сільськогосподарської продукції становив 32,6 млрд. дол [50, с. 2].

Сільське господарство в Україні, незважаючи на слабку динаміку розвитку інших секторів економіки, має великий потенціал для подальшого зростання та експорту. Це важливо для забезпечення стабільного доступу до якісної та

доступної за ціною харчової продукції на світовому ринку, а також може стати сильним приводом економічного зростання та підвищення добробуту населення.

Канали збуту продукції харчової та переробної промисловості в Україні характеризуються великою різноманітністю, і вони можуть бути відносно фрагментованими. Оптимізація каналів збуту може допомогти зробити цей сектор економіки більш привабливим та ефективним, що може сприяти підвищенню конкурентоспроможності виробників та забезпеченню стійкого зростання економіки.

Більшість переробників харчової та переробної промисловості в Україні експортують свою продукцію безпосередньо, замість того, щоб продавати її на різних ринках. Це пов'язано з необхідністю великих інвестицій у виробництво та забезпечення якості продукції.

Серед бар'єрів в галузі можна виділити наявність сірого ринку та неконтрольованість підприємств на внутрішньому ринку, нестачу надійних та інтегрованих ринкових даних, недостатню державна підтримка для вирішення проблеми високої вартості кредитних коштів для розвитку, відсутню підтримку для науково–дослідної роботи у сільському господарстві.

Згідно з дослідженням Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, війна може спричинити значні скорочення у промисловості та ВВП України [45]. У цей час, більшість бізнесів у країні знаходяться в режимі часткової роботи або припинення функціонування, але харчова та переробна промисловість відзначаються відносною стійкістю [46]. Хоча ці галузі також постраждали від порушень в ланцюгах постачання, вони є необхідними для задоволення базових потреб населення та мають стабільний попит як в Україні, так і за її межами. Це дає підстави для оптимізму щодо відновлення рівня виробництва та експорту в цих галузях.

Отже, обсяг ринку харчової та переробної промисловості України становить близько 32,6 млрд. дол. Українські підприємства, що займаються переробкою зернових стикаються зі складними економічними умовами, такими як підвищення вартості сировини, зменшення обсягів реалізації основних

зернових культур та нестабільність попиту на готову продукцію. Це призвело до зменшення виробництва борошномельно-круп'яної продукції в Україні. Однак, для успішної діяльності в цій галузі, важливо збалансувати взаємовідносини між виробниками, переробниками та споживачами зернової сировини. Широке застосування вертикальної інтеграції, створення високотехнологічних об'єднань та корпоративних структур є актуальними заходами для ефективної організації виробничої діяльності та збільшення випуску сировини для переробної галузі. Міжгалузеві виробничі зв'язки у сфері виробництва та переробки зернових повинні бути вдосконалені для досягнення ефективного взаємодії та успішного функціонування.

Важливим інструментом для визначення маркетингового середовища підприємства є SWOT-аналіз [17, с.84]. Проводячи SWOT-аналіз, компанія може визначити свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також використати отриману інформацію для розробки маркетингової стратегії, яка максимізує її сильні сторони та можливості, мінімізуючи слабкі сторони та загрози.

Для створення загальної інформаційної бази SWOT-аналізу були використані дані офіційного сайту підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», річні звіти підприємства та дослідження ринкових тенденцій [30; 33-35; 40; 49-50]. Для початку узагальнимо ключові можливості, ключові загрози, ключові сильні та слабкі сторони підприємства; та шляхом методу експертних оцінок, визначимо оцінку (1 – дуже погано, 5 – дуже добре) і ваговий коефіцієнт (1 – сумарна вагомість як внутрішніх, так і зовнішніх чинників SWOT-аналізу) по кожному окремому критерію. Результати експертного аналізу зовнішніх чинників, а саме можливостей та загроз підприємства, представлені в табл. Ж.1, а результати експертного аналізу внутрішніх чинників, а саме сильних та слабких сторін підприємства, представлені в табл. Ж.2 (додаток Ж).

Відповідно до оцінки зовнішніх та внутрішніх чинників маркетингового середовища підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», можна зробити наступні висновки:

1. Серед зовнішніх чинників, потенційні можливості превалюють над загрозами, оскільки загальний бал зовнішнього середовища становить 0,275. Серед можливостей, за зваженою оцінкою, найвагомішими для діяльності підприємства є зростаючий попит на органічну продукцію та продукцію здорового харчування (0,4), розвиток омнікальних джерел продажу та взаємодії з клієнтами (0,4) та розширення асортименту виробництва (0,375). Серед загроз, за зваженою оцінкою, найвагомішими для діяльності підприємства є соціально-політична нестабільність (0,75) та зростання вартості сировини та інших матеріалів (0,5).
2. Серед внутрішніх чинників, слабкі сторони превалюють над сильними сторонами підприємства, оскільки загальний бал внутрішнього середовища становить -0,125. Серед сильних сторін, за зваженою оцінкою, найвагомішими для діяльності підприємства є наявність значимої ринкової частки (0,6), висока якість продукції (0,375) та розвинена дистриб'юторська мережа (0,3). Серед слабких сторін, за зваженою оцінкою, найвагомішими для діяльності підприємства є низький рівень фінансової стійкості підприємства (0,626), низька конкурентоспроможність продукції (0,375), неефективна система менеджменту (0,25) та низький рівень маркетингової активності (0,25).

Перейдемо до побудови вектора спрямованості задля визначення впливу сильних та слабких сторін на реалізацію можливостей і нейтралізацію потенційних загроз зовнішнього середовища. Результати побудови вектору спрямованості представлені на рис. 2.1.

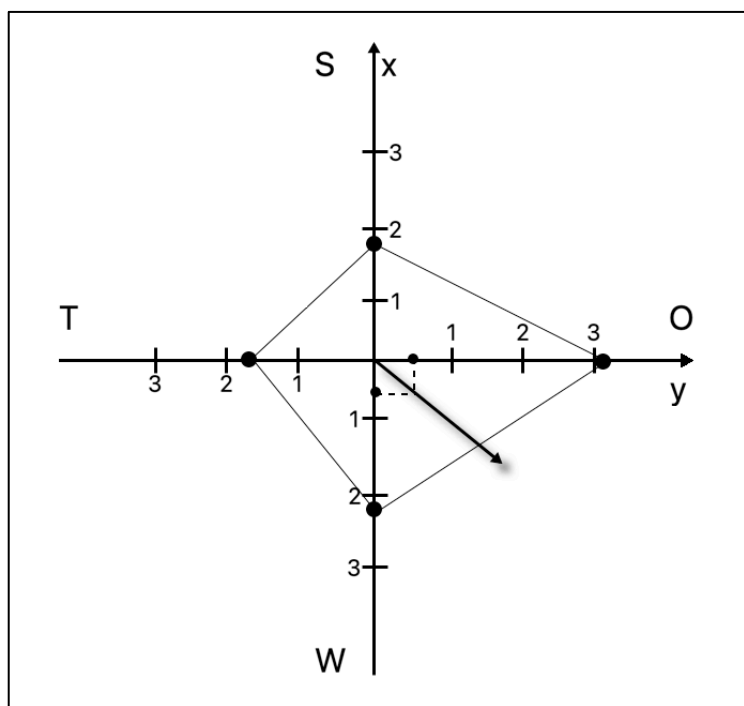


Рис 2.1. Вектор спрямованості розвитку підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» на основі SWOT-аналізу

\*Створено автором

Таким чином, вектор спрямованості міститься у квадранті WO, що обумовлює необхідність використання в стратегічному плануванні діяльності підприємства саме стратегії конкуренції (міні-максі), яка передбачає впровадження в маркетинговій діяльності заходів задля мінімізації слабких сторін та одночасно максимізації потенційних можливостей. Для підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» використання стратегії «міні-максі» передбачає підсилення конкурентних позицій у вигідних галузях, одночасно з ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Крім того, менеджменту підприємства варто зосередитися на зниженні рівня витрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

Логічним продовженням SWOT-аналізу є проведення TOWS-аналізу в якості інструменту прийняття рішення щодо формування маркетингової стратегії підприємства на основі отриманих результатів щодо оцінки сильних, слабких сторін, можливостей та загроз підприємства [39, с. 54]. Результатом TOWS-аналізу є матриця стратегічного вибору, яка складена на основі виявлених найбільш вагомих чинників впливу та представлена в табл. 3.1 (додаток 3).

Сформована матриця стратегічного вибору створює альтернативні стратегії розвитку підприємства в умовах тих чи інших змін в маркетинговому середовищі компанії. Враховуючи результати сформованого вектору спрямованості розвитку підприємства, найбільш релевантними та актуальними стратегіями розвитку ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» на даний час, це стратегії конкуренції (міні-максі), тобто впровадження в діяльності компанії заходів для мінімізації слабких сторін із використанням можливостей. Було визначено наступні WO-стратегії:

1. Введення виробництва органічної продукції та продуктів здорового харчування з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення розвитку підприємства (W1-O1, W2-O1);
2. Розширення асортименту виробництва шляхом використання інноваційних технологій та виробничих процесів, що дозволить залучити нові ринки збуту та збільшити прибуток підприємства (W2-O3, W2-O4);
3. Оптимізація системи менеджменту та впровадження ефективних виробничих процесів з метою підвищення ефективності діяльності та забезпечення росту фінансової стійкості підприємства (W3-O3, W3-O4);
4. Розробка та впровадження маркетингової стратегії, спрямованої на рекламу та просування виробів на ринку, з метою підвищення рівня маркетингової активності та залучення нових клієнтів (W4-O1, W4-O2, W4-O3).

Таким чином, вказані стратегічні напрями діяльності підприємства обумовлюють визначення відповідних операційних заходів діяльності з боку менеджменту підприємства.

З метою оцінки впливу змін на ринку та попиту споживачів на продажі та прибуток компанії застосовуємо PEST-аналіз. Перелік політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища наведено в табл. К.1, розрахунок впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства

ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» наведено в табл. К.2, в ранжування факторів за рівнем їх значимості наведено у табл. К.3 (додаток К).

Відповідно до результатів проведеного PEST-аналізу, можна зробити наступні висновки:

1. Найбільш вагомими факторами впливу на діяльність підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» є економічні фактори (1,09) та політичні фактори (0,97), що обумовлено нестабільною соціально-політичною ситуацією в країні;
2. Серед політичних факторів впливу на компанію, найбільш вагомими є зміна законодавства про охорону довкілля (0,22), зміна законодавства щодо оподаткування (0,17), відкриття нових ринків збуту (0,17) та збільшення конкуренції на ринку за рахунок міжнародних гравців (0,17). З метою мінімізації цих факторів пропонується впровадження міжнародних стандартів якості продукції та виробництва та розширення експортних мереж збуту продукції;
3. Серед економічних факторів впливу на компанію, найбільш вагомими є високий рівень інфляції (0,22), девальвація національної валюти (0,22), зменшення рівня доходів населення (0,22) та зміна вартості сировини (0,17). З метою мінімізації цих факторів пропонується експансія на нові міжнародні ринку із розширенням експортних мереж збуту продукції, адаптація продукції до змін уподобань споживачів та довгострокове контрастування сировини для хеджування ризиків;
4. Серед соціально-культурних факторів впливу на компанію, найбільш вагомими є демографічні зміни (0,22), зростання інтересу до здорового способу життя та правильного харчування (0,22) та розвиток інтернет-торгівлі зі зменшенням кількості покупців у магазинах (0,17). З метою мінімізації цих факторів пропонується розширення асортименту шляхом розробки органічної продукції і продукції здорового харчування та розвиток омніканальних джерел продажу та комунікацій зі споживачами;

5. Серед технологічних факторів впливу на компанію, найбільш вагомими є розвиток енергоефективних технологій (0,22), розвиток інтернет-технологій (0,17), використання автоматизованих систем у виробництві (0,13) та впровадження екологічних вимог до виробництва (0,13). З метою мінімізації цих факторів пропонується впровадження стратегії реінвестування частини прибутку у модернізацію виробництва та розвиток технологічних процесів.

З метою визначення конкурентної позиції підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» використаємо комплексний багатокритеріальний метод SPACE-аналізу.

SPACE-аналіз підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» буде проведено для оцінки чотирьох основних категорій діяльності компанії, а саме фінансового становища, конкурентоспроможності підприємства, привабливості галузі та стабільності середовища. Розрахунок зваженої оцінки фінансового стану, конкурентоспроможності підприємства, привабливості галузі та стабільності середовища підприємства наведено у табл. Л.1 (додаток Л). Зведені результати оцінки чотирьох основних категорій діяльності компанії, а саме фінансового становища, конкурентоспроможності підприємства, привабливості галузі та стабільності середовища, наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Зведені результати SPACE-аналізу для  
ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

№	Критерії	Зважена оцінка
1	Фінансова стабільність (ФС)	2,5
2	Конкурентоспроможність підприємства (КП)	3,7
3	Привабливість галузі (ПГ)	2,75
4	Стабільність середовища (СС)	3,08

\*Створено автором

Наступним етапом є побудова вектору рекомендованої стратегії розвитку підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» на основі отриманих результатів SPACE-аналізу. Для побудови вектору, необхідно визначити значення Р (X; Y) у системі координат XOY, в якій кожна половина з осей

відображає відповідну групу критерії. Для визначення значень  $X$  та  $Y$ , скористаємося розрахунком:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 2,75 - 3,7 = -0,95$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} = 2,5 - 3,08 = -0,58$$

Перейдемо до побудови вектору рекомендованої стратегії розвитку для підприємства на основі результатів SPACE-аналізу, використавши дві точки:  $O(0; 0)$  та  $P(-0,95; -0,58)$ . Вектор рекомендованої стратегії зображено на рис. 2.2.

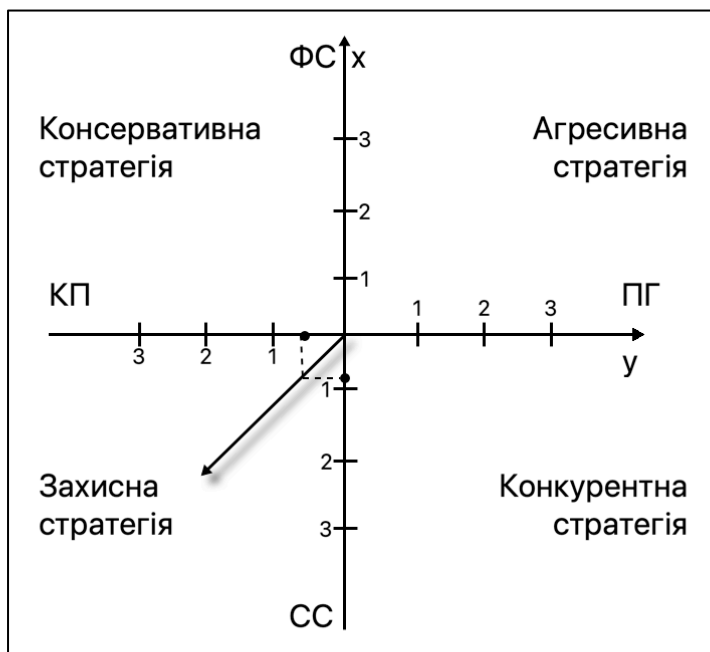


Рис 2.2. Вектор рекомендованої стратегії розвитку підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» на основі SPACE-аналізу  
\*Створено автором

Таким чином, на основі отриманих результатів SPACE-аналізу, рекомендованою стратегією розвитку для підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» є захисна стратегія.

Для ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» відповідно до отриманих результатів SPACE-аналізу, також рекомендуються в реалізації наступні уточнюючі стратегії: зменшення витрат, розширення продажів, залучення інвестицій, розвиток нових продуктів.

Отже, на основі отриманих результатів SPACE-аналізу та вектору рекомендованої стратегії розвитку, можна зазначити, що основними пріоритетами для досліджуваного підприємства є стабілізація фінансового стану, захист конкурентних позицій і збереження ринкової ніші. У зв'язку з тим,

що ринкова частка є головним критерієм конкурентоспроможності, у важких конкурентних умовах належне управління та стратегічне планування призведуть до позитивних результатів у вигляді збільшення ринкової частки. Дані рекомендації були сформовані на основі комплексного SPACE-аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності підприємства та пов'язані з удосконаленням бізнес-процесів ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів».

### 2.3. Аналіз ефективності функціонування маркетингової системи підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства є важливим етапом в розвитку будь-якого бізнесу. Вона дозволяє з'ясувати, наскільки успішно виконується маркетингова стратегія та забезпечує підставу для удосконалення стратегії. Ефективна маркетингова стратегія повинна забезпечувати максимальну вигоду для підприємства та задоволення потреб клієнтів. Оцінка ефективності маркетингової діяльності зазвичай здійснюється на основі комплексу маркетингу (4P): розподіл (збут), просування (реклама), товарна політика та цінова політика [28, с. 95]. Кожен з цих елементів впливає на результати маркетингової діяльності та їх оцінка є необхідною для визначення міцних та слабких сторін стратегії.

Перейдемо до розрахунку інтегрального показника комплексу маркетингу, що дозволить виявити ефективність маркетингової системи підприємства, її переваги та недоліки. Для розрахунку загального інтегрального показника, необхідно визначити часткові або інтегральні показники окремих елементів комплексу маркетингу, а саме розподілу (збут), просування (реклама), товарної політики та цінової політики.

Перш ніж оцінювати ефективність маркетингової політики, важливо зазначити, що витрати на маркетинг і рекламу включаються до витрат на збут, разом з витратами на пакування, транспортування, комісійні, амортизацію, ремонт та утримання основних засобів. Тому, для оцінки маркетингової політики

підприємства будуть використовуватися річні обсяги витрат на збут, що відображаються у звіті про фінансові результати підприємства [33; 34; 35; економіс посил 10]. Ці обсяги є основою для оцінки ефективності маркетингових показників підприємства.

Таким чином, для початку розрахуємо часткові показники кожного елементу комплексу маркетингу. Результати оцінювання ефективності елементів комплексу маркетингу підприємства представлені у табл. М.1 (додаток М).

На основі розрахованих часткових показників елементів комплексу маркетингу, перейдемо до оцінки загального інтегрального показника комплексу маркетингу, що дозволить визначити загальний стан та ефективність маркетингової діяльності підприємства.

Для розрахунку загального інтегрального показника ефективності комплексу маркетингу підприємства використаємо наступну формулу [28, с. 97]:

$$I_i = \sum_{j=1}^n k_{ij} \times v_{ij} = 0,27 \quad (2.6)$$

Розрахунок загального інтегрального показника комплексу маркетингу підприємства наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка комплексу маркетингу  
ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

№	Показник	Значення	Вага	Зважена оцінка
1	Розподіл (збут)	0,17	0,4	0,27
2	Просування (реклама)	0,14	0,2	
3	Товарна політика	0,07	0,2	
4	Цінова політика	0,78	0,2	

\*Створено автором

Для трактування значень інтегральних показників елементів комплексу маркетингу скористаємось шкалою бажаності Харрінгтона [38, с. 496].

Отже, відповідно до розрахованого загального інтегрального показника комплексу маркетингу на підприємстві ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», можна зробити наступні висновки щодо ефективності функціонування маркетингової системи на підприємстві станом на 2021 звітний рік:

1. Функціонування маркетингової системи підприємства знаходиться на рівні помірної ефективності (0,27), що є нижче середніх показників ефективності комплексу маркетингу та обумовлено, передусім, низькою ефективністю збутової, рекламної та товарної політики.
2. Збутова, рекламна та товарна політики знаходяться на рівні низької або критичної ефективності та є слабкими сторонами в управлінні маркетинговою діяльністю на підприємстві ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів». Низький рівень ефективності збутова політики (0,17) обумовлено, насамперед, низькими значеннями показників коефіцієнту приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на збут (-0,04) та частки витрат на збут у загальних витратах (0,16). Низький рівень ефективності рекламної політики (0,14) обумовлено низькими значеннями показників коефіцієнту рентабельності заходів просування (-0,20) та частки витрат на просування у загальних витратах (0,16). Низький рівень ефективності товарної політики (0,07) обумовлено низькими значеннями показників рентабельності продажів (-0,03) та рентабельності продукції (-0,04).
3. Цінова політика залишається єдиним елементом комплексу маркетингу, яка знаходиться на рівні значної ефективності (0,78), що обумовлено високими значеннями показників індексу товарообігу (1,17), коефіцієнту співвідношення середньої ціни продукції до середньої ринкової ціни (1,21) та коефіцієнту покриття витрат (1,13).
4. Необхідною складовою в операційній діяльності підприємства є удосконалення маркетингової системи шляхом впровадження стратегічних та тактичних маркетингових заходів, спрямованих на нівелювання існуючих слабких сторін в комплексі маркетингу, а саме покращення збутової, рекламної та товарної політик, та дотримання цінової політики на рівні значної ефективності.
5. Серед рекомендацій щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» варто

зазначити необхідність застосування додаткових альтернативних методик та інструментів, враховуючи, що за 2019-2021 звітний період фінансові результати зазнавали значимих змін і подібна економічна нестабільність підприємства здатна впливати на валідність або адекватність отриманих результатів по оцінці ефективності маркетингової діяльності підприємства методикою, використаною автором у даній роботі.

## Висновки до розділу 2

Загальний фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» знаходиться на низькому рівні ефективності (0,28) та характеризується низькими рівнями платоспроможності і ліквідності (0,32), фінансової стійкості (0,26), задовільним рівнем ділової активності (0,46) та дуже низьким рівнем рентабельності капіталу (0,03). Платоспроможність і ліквідність, фінансова стійкість та рівень рентабельності підприємства є низькими, що детермінує нездатність підприємства вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, нівелювати наявні і потенційні загрози маркетингового середовища та може призвести до зниження довіри у контрагентів та споживачів. Ділова активність підприємства має найбільш позитивний рівень серед усіх показників, що вказує на активну операційну господарську діяльність підприємства, попри наявну відсутність достатнього рівня прибутковості.

ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» працює на ринку харчової та переробної промисловості, а саме в галузі борошномельно-круп'яній промисловості. Обсяг світового ринку харчової та переробної промисловості становить близько 10 трлн. дол., обсяг ринку України – близько 32,6 млрд. дол. Серед основних тенденцій розвитку світового та внутрішнього ринку харчової та переробної промисловості можна виділити зростаючий рівень вимог та стандартів безпечності харчових продуктів, зростаюча увага до екологічних аспектів виробництва з боку споживачів та зростаюча популярність здорової їжі та органічних харчових продуктів. На сьогодні підприємства галузі

борошномельно-круп'яній промисловості стикаються зі складними економічними умовами, серед яких можна відзначити підвищення вартості сировини, зниження обсягів реалізації основних зернових культур сільськогосподарськими підприємствами, нестабільність або зниження попиту на готову продукцію, інфляція та девальвація національної валюти. Широке застосування вертикальної інтеграції, формування високотехнологічних професійних об'єднань і корпоративних структур є актуальним заходом для ефективної організації виробничої діяльності підприємств в сегменті борошномельно-круп'яній промисловості.

Маркетингове середовище підприємства характеризується переважанням потенційних можливостей над загрозами серед зовнішніх чинників та слабких сторін над сильними серед внутрішніх чинників. Економічні та політичні чинники є найбільш вагомими зовнішніми факторами впливу на діяльність підприємства, що обумовлено нестабільною соціально-політичною ситуацією в країні. Низький рівень фінансової стійкості підприємства, низька неефективна система менеджменту та низький рівень маркетингової активності є найбільш вагомими внутрішніми факторами впливу на діяльність підприємства, що обумовлює необхідність впровадження в стратегічному плануванні заходів щодо стабілізації фінансового стану, захисту конкурентних позицій і збереження ринкової ніші.

Функціонування маркетингової системи підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» знаходиться на рівні помірної ефективності (0,27), що є нижче середніх показників ефективності комплексу маркетингу та обумовлено, передусім, низькою ефективністю товарної (0,07), збутової (0,17) та рекламної (0,14) політики. Необхідною складовою в операційній діяльності підприємства є удосконалення маркетингової системи шляхом впровадження стратегічних та тактичних маркетингових заходів, спрямованих на нівелювання існуючих слабких сторін в комплексі маркетингу, а саме покращення товарної, збутової і рекламної політики, та дотримання цінової політики на рівні значної ефективності.

### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»

#### 3.1. Розробка маркетингової стратегії розвитку підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

На основі отриманих результатів фінансового становища компанії на ринку та аналізу маркетингового середовища, а саме впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» та визначених, завдяки аналітичним інструментам стратегічного маркетингу (SWOT, PEST, SPACE), рекомендованих стратегій розвитку підприємства – перейдемо до формування та розробки маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів».

Варто зазначити, що в межах стратегічного маркетингу передбачено формулювання стратегій на корпоративному, діловому та функціональному рівні. Таким чином, на основі проведеного аналізу маркетингового середовища та показників діяльності підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», далі буде сформульовано стратегії розвитку підприємства на усіх рівнях маркетингового стратегічного планування, а саме на корпоративному, діловому та функціональному рівні.

Перед вибором стратегій розвитку, необхідною складовою є визначення місії підприємства та довгостроковий цілей на основі наявного рівня конкурентоспроможності підприємства.

Місія підприємства – бути лідером у виробництві корисних та якісних продуктів харчування швидкого приготування на основі зернових культур для кожного [35, с. 3]

Довгострокові цілі підприємства:

1. Розширення обсягів продажів;
2. Розширення ринків збуту;

### 3. Збільшення частки ринку.

Середньострокові цілі підприємства:

1. Максимізація прибутку;
2. Розширення номенклатури продукції;
3. Максимізація задоволеності споживачів.

Короткострокові цілі підприємства:

1. Досягнення рівня прибутковості;
2. Оптимізація фінансово-економічних показників діяльності;
3. Підвищення рівня конкурентоспроможності.

Враховуючи складне фінансове становище підприємства протягом останніх трьох років, наявні загрози та нестабільну ринкову кон'юнктуру, першочерговими для стратегічного планування є розроблення стратегій, орієнтованих на досягнення короткострокових цілей підприємства.

Перейдемо до визначення загальної корпоративної стратегії, яка є превалюючою у господарській діяльності підприємства. Для формулювання стратегії розвитку підприємства на корпоративному рівні, скористаємося отриманими результатами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства завдяки таким інструментам стратегічного аналізу як SWOT, PEST та SPACE-аналіз. Варто зазначити, що на основі отриманих результатів SWOT-аналізу, для підприємства рекомендовано використання стратегії конкуренції (міні-максі), яка передбачає впровадження в маркетинговій діяльності заходів задля мінімізації слабких сторін та одночасно максимізації потенційних можливостей. На основі результатів SPACE-аналізу, рекомендованою стратегією є захисна стратегія, яка передбачає збереження наявного стану бізнесу та запобігання його можливого занепаду в умовах змін на ринку або внутрішніх факторів, включаючи заходи зі зниження витрат, розширення асортименту продукції, пошук нових ринків збуту, підвищення ефективності виробництва та управління, а також залучення нових клієнтів.

Для формулювання чіткої базової корпоративної стратегії розвитку, скористаємось матрицею зміни конкурентної здатності підприємства у часі [24, с. 118].

Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, розрахуємо ключові показники ефективності та рівень конкурентоспроможності кожного стратегічного господарського підрозділу підприємства було здійснено шляхом виростання методу аналізу ієрархії Т. Сааті з матрицею парних порівнянь та методом стандартизації показників з визначенням нормалізованих значень, що наведено у табл. Н.1 (додаток Н).

Розрахуємо загальний показник рівня конкурентоспроможності підприємства на основі конкурентної здатності основних стратегічних господарських підрозділів. Вагові значення окремих СГП мають вигляд: виробний СГП (0,1), фінансовий СГП (0,25), СГП управління персоналом (0,4) та маркетинговий СГП (0,25). Розрахунок загального інтегрального показника рівня конкурентоспроможності підприємства має наступний вигляд:

$$I_{\text{КСП}} = \sum_{j=1}^4 I_i \times W_i = 0,44 \quad (3.1)$$

Для трактування значень конкурентної здатності основних стратегічних господарських підрозділів та загального рівня конкурентоспроможності підприємства скористаємось шкалою бажаності Харрінгтона [38, с. 496].

Отже, загальний рівня конкурентоспроможності підприємства знаходиться на сприятливому рівні та характеризується наступними особливостями:

1. Загальний рівень конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» становить 0,44, що характеризує посередню ефективність господарської діяльності підприємства;
2. Стратегічний господарський підрозділ управління персоналом має найвищий рівень конкурентної здатності (0,70), що свідчить про наявність ефективної стратегії управління персоналом на підприємстві та може бути визнаною його сильною стороною;
3. Фінансовий та виробничий стратегічні господарські підрозділи знаходяться на помірному рівні конкурентної здатності з показниками 0,31

та 0,20 відповідно, що обумовлює необхідність оптимізації фінансової та виробничої стратегій розвитку підприємства для підвищення загального рівня конкурентоспроможності;

4. Маркетинговий стратегічний господарський підрозділ має найнижчий рівень конкурентної здатності (0,14), що може свідчити про неефективну маркетингову стратегію на підприємстві, яка потребує вдосконалення.

Враховуючи попередні результати аналізу маркетингового середовища та фінансово-економічної діяльності підприємства, визначимо наявний рівень конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» на основі матриці зміни конкурентної здатності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця конкурентоспроможності підприємства  
ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» за 2019-2021 рр.

	Поліпшення зовнішніх умов	Зовнішні умови незмінні	Погіршення зовнішнього середовища
Конкурентний потенціал з часом слабшає	Рівень КС стабільний	Рівень КС помірно спадаючий	Рівень КС стрімко спадає
Конкурентний потенціал підприємства залишається без змін	Рівень КС помірно зростає	Рівень КС стабільний	Рівень КС помірно спадний
Конкурентний потенціал з часом сильнішає	Рівень КС стрімко зростає	Рівень КС помірно зростає	Рівень КС стабільний

\*Створено автором на основі [24, с. 118]

Таким чином, на основі результатів матриці конкурентоспроможності бачимо, що конкурентоспроможність підприємства знаходиться на помірно спадному рівні, що зумовлено, по-перше, погіршенням зовнішніх чинників маркетингового середовища, що було визначено завдяки SWOT та PEST-аналізу, а, по-друге, нестабільними результатами фінансово-економічної діяльності підприємства за 2019-2021 звітний період, що визначено завдяки SPACE-аналізу. Враховуючи масштаб, обсяги виробництва та реалізації продукції

підприємством ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», а також кризовий період в ринковій кон'юнктурі – конкурентний потенціал підприємства не було визначено в якості того, що слабшає, оскільки з подібними викликами в період 2019–2021 рр. стикалися інші підприємства-конкуренти галузі харчової промисловості.

Враховуючи помірно спадний рівень конкурентоспроможності підприємства, доцільною базовою стратегією розвитку є стратегія стабілізації. Стратегія стабілізації має на меті зупинити падіння конкурентоспроможності і дозволяє замість помірного падіння досягти тимчасової стабільності. Це дає підприємству можливість визначитися щодо майбутнього напрямку розвитку: якщо досягнутий стан буде оптимальним, то підприємство може підтримувати його, або обрати одну зі стратегій зростання.

Стратегія стабілізації спрямована на зменшення ризиків та стабілізацію показників діяльності підприємства. Основна ідея полягає у тому, щоб зупинити падіння конкурентоспроможності та створити тимчасову стабільність, що дозволяє підприємству вирішити тимчасові проблеми та знайти час для визначення оптимальної стратегії розвитку.

Основні завдання стратегії стабілізації для підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» наступні:

1. Підтримання наявного стану підприємства;
2. Зниження наявних та потенційних ризиків маркетингового середовища;
3. Покращення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства.

Для досягнення цих цілей, підприємство може застосовувати наступні заходи:

1. Оптимізація бізнес-процесів;
2. Зменшення витрат;
3. Удосконалення організаційної структури;
4. Підвищення якості продукції;
5. Диверсифікація каналів збуту.

Стратегія стабілізації є цілком доцільною для підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», оскільки наразі підприємство стикається з тимчасовими труднощами та не здатне швидко прийняти рішення про зміну стратегії розвитку. Таким чином, стратегія стабілізації визначена в якості є базової корпоративної стратегії розвитку підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», яка спрямована створити тимчасову стабільність та знайти час для визначення оптимальної стратегії зростання.

Перейдемо до формулювання ділової стратегії розвитку підприємства. Діловий рівень передбачає розподіл конкурентних стратегій на стратегії зростання, утримання та скорочення [22, с. 127].

Враховуючи наявність результатів аналізу маркетингового середовища та фінансово-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», доцільним є використання методу ADL-аналізу, розробленого А. де Літлом [25, с. 6]. Метод ADL передбачає визначення стратегічного розвитку підприємства залежно від конкурентної позиції підприємства на ринку, поєднуючи рівень конкурентоспроможності підприємства та стадію життєвого циклу підприємства.

Наступним етапом у проведенні ADL-аналізу є визначення стадії життєвого циклу підприємства. Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства за 2019-2021 рр. допоміг визначити, що загальний фінансовий стан підприємства знаходиться на помірному рівні ефективності (0,28), що обумовлено низьким рівнем платоспроможності і ліквідності (0,32), фінансової стійкості (0,26) та рентабельності капіталу (0,26). Серед ключових показників ефективності фінансово-економічних діяльності підприємства, варто зазначити, що незважаючи на збільшення обсягу реалізації з 2018 до 2021 років на 230 396 тис. грн. (з 369 763 тис. грн. до 600 159 тис. грн. відповідно) та валового прибутку на 53 900 тис. грн. (з 80 940 тис. грн. до 134 840 тис. грн.), чистий збиток підприємства за вказаний період становив 39 341 тис. грн. (за період 2018-2021 рр., прибутковим був лише 2020 рік). Крім того, за період з 2019 по 2021 рр., підприємство відчувало нестачу власних обігових коштів до

покриття витрат від операційної діяльності, що обумовило додаткове навантаження на підприємство шляхом необхідності збільшення короткострокових та довгострокових зобов'язань.

На основі отриманих результати фінансового-економічної діяльності підприємства за попередні звітні роки, можемо стверджувати, що підприємство ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», відповідно до визначення стадії життєвого циклу за методом ADL-аналізу, перейшла зі стадії зрілості до стадії старіння.

На основі визначених рівня конкурентоспроможності та стадії життєвого циклу підприємства, сформуємо матрицю ADL, за допомогою якої з'ясуємо місце ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» за методом ADL-аналізу та рекомендовані конкурентні стратегії розвитку компанії на діловому управлінському розвитку.

Визначення місця підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» за матрицею ADL наведено на рис. 3.1.

		Стадії життєвого циклу			
		Народження	Зростання	Зрілість	Старіння
Рівень КСВ компанії	0,8 - 1				
	0,6 - 0,8				
	0,4 - 0,6				ТОВ "Сквирський комбінат хлібопродуктів"
	0,2 - 0,4				
	0 - 0,2				

Рис 3.1. Матриця ADL для підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

\*Створено автором

Таким чином, визначивши точкова позиція підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» на матриці ADL, можемо стверджувати, що підприємство перебуває у квадратні «сприятлива конкурентоспроможність – стадія старіння».

Результатами ADL-аналізу є запропоновані конкурентні стратегії розвитку на рівні ділового управлінського рівня, які відповідно до обраної інструментарію пропхнуються підприємству в залежності від зайнятого квадранту в матриці.

Позиція в матриці ADL «сприятлива конкурентоспроможність – стадія старіння» передбачає наступні рекомендації щодо стратегічного розвитку підприємства [26, с. 7]:

1. Стратегія «збирання жнив – експлуатація ринкової ніші» (B, C, T, L, N, P, U, V);
2. Стратегія «утримування позиції – утримування ніші» (C, D, N, Q, U);
3. Стратегія «поетапний вихід – вихід» (D, M, Q, R, W).

Враховуючи, що загальною корпоративною стратегією розвитку підприємства було обрану стратегію стабілізації, спрямованої на зменшення ризиків та стабілізацію показників діяльності підприємства – доцільною конкурентною стратегією на діловому рівні господарської діяльності підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» є поєднання стратегій утримування та скорочення.

Використання стратегій утримування та скорочення, відповідно до методу ALD, передбачає реалізацію наступних уточнюючих стратегій:

1. Розвиток бізнесу за кордоном;
2. Раціоналізація системи збуту;
3. Методи та функції ефективності;
4. Раціоналізація продукції;
5. Скорочення витрат.

Стратегія «розвиток бізнесу за кордоном» передбачає розширення діяльності компанії на зовнішні ринки шляхом відкриття нових підрозділів або здійснення злиття з місцевими підприємствами в країнах-партнерах. Розширення бізнесу за кордоном може мати декілька цілей, включаючи збільшення ринкової частки компанії, розширення потенційної аудиторії клієнтів, зниження ризику внаслідок залежності від внутрішнього ринку та залучення нових технологій, які можуть бути корисними для підприємства. Для успішної реалізації цієї

уточнюючої стратегії, компанія повинна ретельно дослідити зовнішні ринки, вивчити місцеві правила та норми, врахувати культурні та мовні особливості країн, в яких планується розширення. Крім того, важливим є розробка ефективної міжнародної стратегії маркетингу та продажів, залучення та управління персоналом на міжнародному рівні, а також забезпечення фінансової стійкості та управління ризиками.

Стратегія «раціоналізація системи збуту» спрямована на оптимізацію процесів збуту продукції і послуг компанії. Основна мета стратегії полягає в підвищенні ефективності збуту продукції за допомогою раціоналізації діяльності посередників і оптимізації ланцюжка постачання. Для цього можуть бути використані наступні заходи:

1. Аналіз і оптимізація ланцюжка постачання, у тому числі зменшення кількості посередників і укладення прямих договорів з постачальниками;
2. Впровадження програм зменшення витрат на збут, таких як оптимізація логістики, скорочення термінів доставки;
3. Вдосконалення маркетингових стратегій, у тому числі підвищення ефективності рекламних кампаній, диференціація продуктів і послуг, розвиток нових каналів збуту;
4. Розробка та впровадження нових систем контролю якості продукції та обслуговування клієнтів з метою підвищення задоволеності клієнтів і збільшення лояльності;

В цілому, стратегія «раціоналізація системи збуту» має на меті підвищення ефективності збуту продукції компанії та зменшення витрат, що дозволяє зберегти прибутковість та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Стратегія «методи та функції ефективності» спрямована на підвищення ефективності підприємства та передбачає застосування різних методів та функцій для покращення роботи підприємства в цілому. Серед можливих методів та функцій, які можуть бути використані в рамках цієї стратегії можна виділити наступні:

1. Розробка та впровадження систем управління якістю (наприклад, ISO 9001), що дозволяє підприємству бути більш конкурентноздатним та забезпечувати високу якість продукції;
2. Впровадження електронних систем управління (наприклад, ERP або CRM), які допомагають автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси;
3. Використання аналітики даних та бізнес-інтелекту (BI), щоб отримувати цінні інсайти щодо ринку та клієнтів, що допоможе підприємству розвиватися та конкурувати більш ефективно;
4. Застосування інноваційних технологій та підходів, які дозволяють підприємству бути більш привабливим для клієнтів та забезпечувати високу якість продукції та послуг.

Стратегія «Раціоналізація продукції» спрямована на оптимізацію продукції підприємства, що дозволяє підвищити її конкурентоспроможність та забезпечити стійкість підприємства на ринку. Серед основних видів діяльності, передбачених зазначеною стратегією, можна виділити наступні:

1. Аналіз продукції, з метою визначення її конкурентоспроможності, якості та відповідності вимогам ринку та споживачів;
2. Оптимізація виробничих процесів для підвищення їх продуктивності, оптимізації використання ресурсів та зниження витрат на виробництво;
3. Розробка нових або модифікація існуючих продуктів, які відповідають вимогам ринку та споживачів для забезпечення конкурентних переваг підприємства;
4. Розвиток маркетингової стратегії, спрямованої на підвищення продажів продукції підприємства та забезпечення стабільного зростання підприємства;
5. Вдосконалення системи управління якістю, яка дозволить підприємству забезпечити високу якість продукції та задовольнити потреби споживачів.

Отже, конкурентною стратегією розвитку підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» пропонується інтеграція стратегій утримування та скорочення, які орієнтовані на реалізацію загальної корпоративної стратегії

стабілізації. Уточнюючі ділові стратегії, а саме розвиток бізнесу за кордоном, раціоналізація системи збуту, методи та функції ефективності, раціоналізація продукції та скорочення витрат – направлені на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, що у свою чергу обумовить стабілізацію фінансово-економічної діяльності підприємства в цілому.

Перейдемо до формування функціональних стратегій розвитку підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», які будуть розроблені на основі визначених корпоративної та ділових стратегій розвитку.

Серед основних функціональних підсистем на підприємстві є вже визначені його ключові стратегічні господарські підрозділи, а саме виробний СГП, фінансовий СГП, СГП управління персоналом та маркетинговий СГП.

Зосередимося на розробці маркетингової стратегії як одного з елементів функціонального рівня діяльності підприємства та визначеного в якості предмета даного дослідження. Перед формуванням маркетингової функціональної стратегії, необхідно визначити стратегічні цілі розвитку кожного СГП, орієнтуючись на загальну та конкурентну стратегії розвитку підприємства.

Відповідно до загальної корпоративної стратегії стабілізації фінансово-господарської діяльності підприємства, було визначено відповідні короткострокові та середньострокові цілі по ключовим стратегічним господарським підрозділам підприємство (табл. П.1).

Враховуючи проведений аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на діяльність підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» та визначені короткострокові та середньострокові цілі маркетингового СГП, розробимо функціональну маркетингову стратегію розвитку підприємства на основі комплексу маркетингу (4P), зосередившись на формуванні товарної, цінової, збутової та рекламної політик підприємства.

Перед формуванням маркетингових стратегій за елементами комплексу маркетингу, необхідною складовою є визначення стратегічних цілей за кожним елементом маркетингового комплексу на основі сформованих загальної та

ділових стратегії розвитку підприємства, а також визначених короткострокових та середньострокових цілей маркетингового стратегічно господарського підрозділу.

Стратегічні цілі розвитку кожного елементу маркетингового комплексу наведено у табл. П.2 (додаток П).

Перейдемо до формування товарної, збутової стратегій, стратегії збуту та стратегії маркетингових комунікацій на основі наявних показників ефективності елементів комплексу маркетингу та стадії життєвого циклу підприємства. Вибір відповідних стратегій елементів маркетингового комплексу буде відбуватися відповідно до стадії життєвого циклу підприємства [27, с. 3].

Перейдемо до визначення стратегій товарної політики підприємства як елемента комплексу маркетингу. Враховуючи, що підприємство перебуває на стадії старіння відповідно до життєвого циклу, доцільно використовувати у товарній політиці підприємства недиференційовану товарну стратегію та стратегію концентрованого маркетингу.

Недиференційована товарна стратегія або стратегія стандартизації характеризується номенклатурою товарів, яка є однорідною і одноманітною, та спрямована на досягнення максимального продажу, застосовуючи уніфікований та стандартизований комплекс маркетингу.

Стратегія концентрованого маркетингу передбачає виокремлення одного або кількох сегментів та концентрацію маркетингових зусиль на вибраних сегментах з максимальним проникненням і задоволенням потреб споживачів.

Враховуючи, що ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» перебуває на стадії старіння та визначених стратегій і цілей розвитку підприємства, доцільно поєднувати дві запропоновані стратегії товарної політики задля досягнення найбільшої ефективності реалізації маркетингової товарної політики.

Варто зазначити, що у товарній політиці підприємства вже використовується недиференційована товарна стратегія, що проявляється у відсутності значимої широти товарного асортименту. Відповідно до

рекомендованої стратегії концентрованого маркетингу, скористаємось методом ABC-аналізу для визначення найбільш ефективної продукції в товарному асортименті задля подальшої концентрації маркетингових зусиль на цій продукції, що, у свою чергу обумовить покращення рівня прибутковості підприємства.

Метод ABC-аналізу дозволяє класифікувати продукцію підприємства за рівнем прибутковості та отримання доходів від реалізації [ABC-аналіз]. ABC-аналіз основної продукції товарного асортименту підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

ABC-аналіз товарного асортименту підприємства  
ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

№	Найменування продукції	Дохід (виручка від реалізації), тис. грн			Дохід загалом, тис. грн.	Частка в обсязі, %	Частка сума, %	Клас
		2019 р.	2020 р.	2021 р.				
1	Пластівці пшоняні миттєвого приготування органічні	33259	32655	32207	98122	45,4	45,4	А
2	Пластівці вівсяні миттєвого приготування органічні	15547	18062	20070	53679	24,9	70,3	
3	Крупа гречана ядриця швидкозварювана органічна	14286	15305	16157	45748	21,2	91,5	В
4	Пластівці гречані миттєвого приготування органічні	5834	6149	6394	18377	8,5	100,0	С
Всього		68927	72171	74828	215926	100	-	

\*Створено автором на основі [51]

Таким чином, найбільш важливим на досліджуваному підприємстві є виробництво таких видів продукції як пластівці пшоняні миттєвого

приготування органічні (45%) та пластівці вівсяні миттевого приготування органічні (25%), які акумульовано забезпечують 70% доходу від реалізації. Проміжною продукцією є крупа гречана ядриця швидкозварювана органічна (21%). Найменш вагомими з точки зору обсягів реалізації продукції є пластівці гречані миттевого приготування органічні (8,5%).

Наочна демонстрація надходження лівової частини виручки за рахунок реалізації такої продукції як пластівці пшоняні миттевого приготування органічні та пластівці вівсяні миттевого приготування органічні представлено на рис. 3.2.

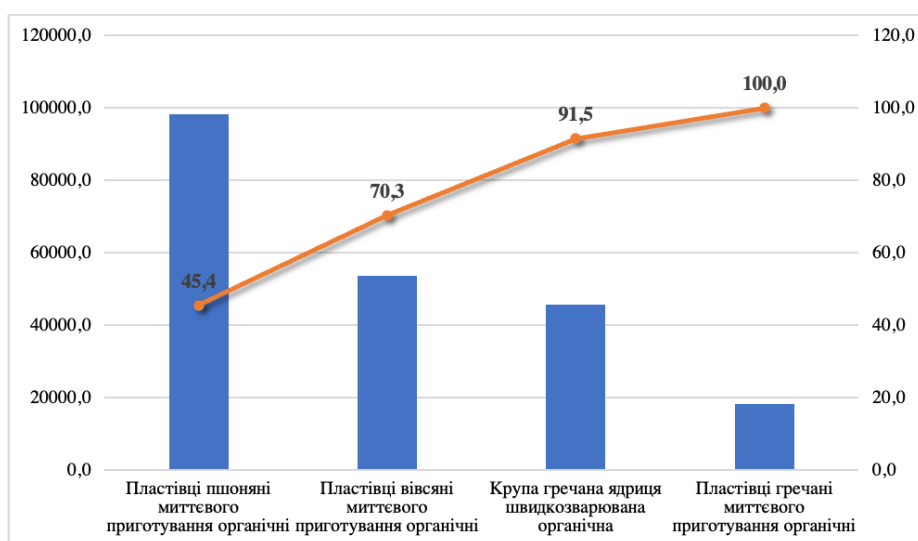


Рис 3.2. Діаграма Парето для визначення найбільш прибуткової продукції підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

\*Створено автором

Таким чином, в товарній політиці підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» доцільно поєднувати недиференційовану товарна стратегія з масовим виробництвом стандартизованої продукції, та стратегію концентрованого маркетингу із зосередженням маркетингових зусиль на таку продукцію товарного асортименту як пластівці пшоняні миттевого приготування органічні та пластівці вівсяні миттевого приготування органічні, які акумульовано забезпечують 70% доходу від реалізації.

Перейдемо до визначення стратегій цінової політики підприємства як елемента комплексу маркетингу.

Враховуючи, що підприємство перебуває на стадії старіння відповідно до життєвого циклу, доцільно використовувати у ціновій політиці підприємства стратегію «збору врожаю» та стратегію низьких цін.

Стратегія «збору врожаю» передбачає встановлення більш високої ціни на товари відносно конкурентів та направлена на підвищення рівня прибутковості в короткостроковій перспективі.

Стратегія низьких цін передбачає встановлення низьких цін на продукцію для збільшення обсягу реалізації та у випадку необхідності виходу з відповідного ринкового сегменту.

Таким чином, в ціновій політиці підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» доцільно поєднувати стратегію «збору врожаю» для отримання короткострокового прибутку від товарі класу А згідно з результатами ABC-аналізу та стратегію низьких цін для зменшення складських запасів і закриття виробництва продукції класу С згідно з результатами ABC-аналізу.

Визначивши цінові стратегії для відповідних категорій продукції, необхідною складовою в процесі ціноутворення на підприємства є перевірка доцільності використання запропонованих стратегій.

З метою перевірки доцільності використання запропонованих цінових стратегій та удосконалення процесу ціноутворення в рамках маркетингової цінової політики на підприємстві, визначимо коефіцієнти еластичності для основної продукції підприємства за період з 2020 по 2021 роки: крупа гречана ядриця швидкозварювана органічна, пластівці гречані миттєвого приготування органічні, пластівці вівсяні миттєвого приготування органічні та пластівці пшоняні миттєвого приготування органічні.

Коефіцієнт еластичності попиту вирахуємо на основі даних щодо ціни на екологічну продукцію за 2020-2021 рр. за формулою:

$$E = \Delta Q \div \Delta P \quad (3.2)$$

де,  $E$  – коефіцієнт еластичності попиту за ціною;

$\Delta Q$  – зміна обсягу попиту, %;

$\Delta P$  – зміна ціни, %.

Зміну обсягів попиту й ціни вирахуємо за методом «середньої точки» за формулою:

$$\Delta X = ((\Delta X_1 - \Delta X_0) \div (\Delta X_1 + \Delta X_0)) \times 0,5 \quad (3.3)$$

де,  $\Delta X$  – зміна показника у відсотках;

$\Delta X_0$  – значення показника в базовому періоді;

$\Delta X_1$  – значення показника у звітному періоді.

Розрахунки коефіцієнтів еластичності попиту за ціною на продукцію підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» за 2020-2021 рр. наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Визначення коефіцієнтів еластичності попиту на продукцію підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

Продукція	Зміна ціни, %	Зміна кількості, %	Коефіцієнт еластичності попиту за ціною (у модулі)
Крупа гречана ядриця швидкозварювана органічна	0,46	0,88	1,96
Пластівці гречані миттевого приготування органічні	0,046	0,93	20,2
Пластівці вівсяні миттевого приготування органічні	-0,099	2,73	27,7
Пластівці пшонаїні миттевого приготування органічні	-0,17	-0,18	1,05

\*Створено автором

З табл. 3.3 бачимо, що усі представлені види мають еластичний попит, однак коефіцієнт еластичності у продукції «пластівці гречані» та «пластівці вівсяні» є значно високими – 20,2 та 27,7 відповідно. Таким чином, величини попиту саме цих двох товарів є дуже чутливими до встановленої ціни.

На основі отриманих коефіцієнтів еластичності основних видів продукції, можна стверджувати, що попит на товари «пластівці гречані» та «пластівці вівсяні» є більш чутливим порівняно з товарами «крупа гречана ядриця» та «пластівці пшоняні», що означає необхідність використання різних підходів та методів ціноутворення для наявних двох груп.

Таким чином, на основі отриманих результатів аналізу коефіцієнтів еластичності за ціною продукції підприємства, можна стверджувати, що ціновій політиці підприємства доцільно використовувати стратегію «збору врожаю» для продукції «пластівці пшоняні» (клас А), а стратегію низьких цін для продукції «пластівці вівсяні» (клас А) та «крупа гречана ядриця» (клас В).

Перейдемо до визначення стратегій збутової політики підприємства як елемента комплексу маркетингу.

Враховуючи, що підприємство перебуває на стадії старіння відповідно до життєвого циклу, доцільно використовувати у збутовій політиці підприємства стратегію ексклюзивного розподілу.

Стратегія ексклюзивного розподілу передбачає обмеження кількості дистриб'юторів або роздрібних мереж, які мають право продавати продукцію підприємства, задля дотримання високої обслуговування та покращення рівня обізнаності про бренд; та направлена на підвищення ефективності збутової політики підприємства на стадії життєвого циклу старіння.

Структура рекомендованого збутового розподілу підприємства за функціональними ознаками відповідно до стратегії ексклюзивного розподілу наведено на рис. Р.1, а основні напрямки діяльності збутового відділу підприємства відповідно до стратегії ексклюзивного розподілу наведено на рис. Р.2 (додаток Р).

В збутовій політиці підприємство може використовувати наступні заходи, які сприятимуть забезпеченню стратегії ексклюзивного розподілу:

1. Встановлення більш високої ціни на продукцію класу А (пластівці пшоняні), що повинно бути обґрунтовано якістю продукції, а також

забезпеченням додаткових переваг для покупців, таких як зручна упаковка, доставка та обслуговування;

2. Використання обмежених тиражів на продукцію класу А (пластівці вівсяні), що дозволить створити враження ексклюзивності продукції, збільшити її цінність в очах споживачів, уникати залишку складських запасів та збільшити обсяг реалізації;
3. Використання обмежених каналів збуту для продукції класів А та В (пластівці пшоняні, пластівці вівсяні та крупа гречана ядриця), що дозволить підприємству контролювати процес збуту і забезпечити максимальну якість обслуговування для своїх клієнтів.

Таким чином, на основі аналізу ринку та особливостей діяльності підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» можна стверджувати про доцільність реалізації стратегії ексклюзивного розподілу в збутовій політиці компанії. За умови, що 70% доходу від реалізації складається з продукції таких видів, як пластівці пшоняні миттєвого приготування органічні та пластівці вівсяні миттєвого приготування органічні, ексклюзивна стратегія розподілу може бути ефективним способом збільшення прибутковості підприємства.

Перейдемо до визначення стратегій рекламної політики підприємства як елемента комплексу маркетингу.

Враховуючи, що підприємство перебуває на стадії старіння відповідно до життєвого циклу, доцільно використовувати у рекламній політиці підприємства стратегію підтримування та стратегію скорочування.

Стратегія підтримування маркетингових комунікацій полягає у використанні різноманітних інструментів комунікації з метою підтримки маркетингових зусиль підприємства (реклама-нагадування, цінові знижки, стимулювання збуту, підтримування каналів розподілу). Стратегія підтримування маркетингових комунікацій спрямована на залучення уваги цільової аудиторії до продукту чи послуги, підвищенні її свідомості про бренд та його переваги, збільшенні рівня зацікавленості та лояльності до компанії, що в свою чергу сприяє підвищенню продажів та збільшенню прибутку підприємства.

Стратегія скорочування маркетингових комунікацій полягає у скороченні обсягу інформації, що передається споживачам за допомогою маркетингових інструментів, з метою зменшення витрат на рекламу і збільшення ефективності маркетингової кампанії. Використання стратегії скорочування маркетингових комунікацій є доцільною, якщо попередні дослідження показали, що витрати на маркетингові комунікації перевищують їх ефективність, або якщо ринок насичений та споживачі перебувають під впливом інших факторів вирішення про покупку товару чи послуги.

Таким чином, в рекламній політиці підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» доцільно використовувати стратегію підтримування маркетингових комунікацій щодо продукції класу А (пластівці пшоняні та пластівці вівсяні) з метою збільшення обсягів реалізації найбільш прибуткової продукції та стратегію скорочування маркетингових комунікацій щодо продукції класів В і С (крупа гречана ядриця та пластівці гречані) з метою скорочення маркетингових витрат на менш рентабельну продукцію.

Загальний розроблений механізм реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» за рівнями стратегічних рішень наведено на рис. С.1 (додаток С).

### 3.2. Оцінювання ефективності реалізації маркетингової стратегії в діяльності підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

Оцінювання ефективності реалізації маркетингової стратегії є важливою складовою комплексу маркетингу, оскільки дозволяє визначити результативність здійснених заходів та внести необхідні корективи для подальшої побудови маркетингової стратегії. Оцінювання ефективності можна проводити за допомогою різноманітних методів, зокрема, аналізу даних про продажі та прибутки, вивчення динаміки змін споживчої поведінки, опитування споживачів та моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства.

Для визначення механізму оцінювання запропонованої маркетингової стратегії підприємства, необхідно визначити рівень впливу маркетингової діяльності на фінансово-економічні результати підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів».

Враховуючи нестабільне фінансове становище та складнощі в операційній діяльності підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», необхідною складовою перед визначення механізму оцінювання ефективності запропонованої маркетингової стратегії є оцінка рівня впливу маркетингової діяльності підприємства на його фінансові результати.

Для розрахунку впливу або залежності маркетингових витрат та валового прибутку, скористаємося даними щодо витрат на збут та отримання валового прибутку за 2019-2021 звітний період, що наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Показники діяльності підприємства  
ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

Рік	Витрати на збут, тис. грн.	Валовий прибуток, тис. грн.
2019	70541	123892
2020	74718	138205
2021	92647	134840

\*Створено автором на основі [33; 34; 35]

Для оцінки впливу маркетингової політики на ефективність діяльності підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» побудуємо графік залежності валового прибутку від витрат на збут з використанням програмного забезпечення MS Excel.

На рис. 3.3. зображено степеневу функцію залежності змінних з найвищим наявним рівнем апроксимації (0,21), що вказує на низьку щільність зв'язку.

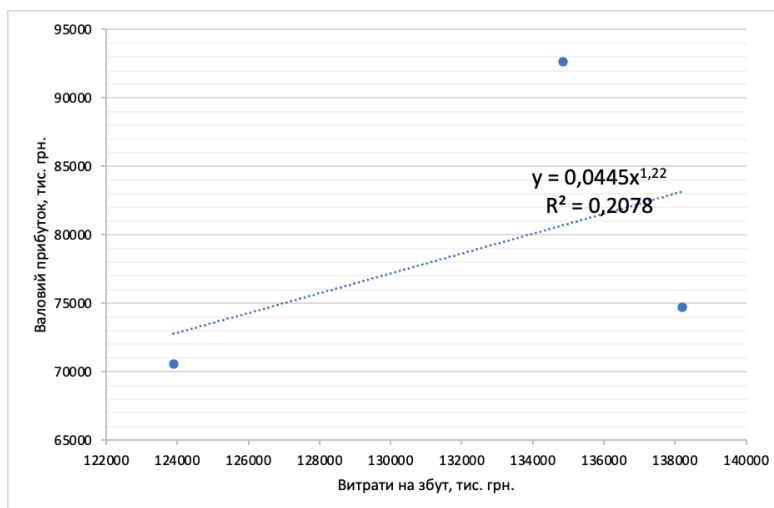


Рис 3.3. Оцінка впливу маркетингової політики на ефективність діяльності ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

\*Створено автором

Таким чином, отримані значення рівня апроксимації (0,21) означають, що тільки близько 21% дисперсії валового прибутку може бути пояснена витратами на збут, тобто витрати на збут не є головним фактором, що впливає на валовий прибуток підприємства. Також важливо зазначити, що отримана степінь при  $x$  є коефіцієнтом еластичності рівняння регресії, який означає, що при збільшенні збутових витрат на 1% валовий прибуток зростає на 1,22%; тобто запланувавши збільшення витрат на збут на 1% на наступний звітний рік, прогнозоване значення валового прибутку становитиме для підприємства близько 143 541 тис. грн. Однак, враховуючи відсутність сильного рівня залежності між змінними, прогнозувати значення валового прибутку на основі маркетингових витрат не є доцільно.

У зв'язку із відсутністю значимої кореляції між маркетинговими витратами та валовим прибутком підприємства, доцільним для оцінювання ефективності реалізації запропонованої маркетингової стратегії розвитку підприємства є використання оцінки ефективності маркетингової діяльності на основі комплексу маркетингу (4P): розподіл (збут), просування (реклама), товарна політика та цінова політика [27, с. 6]. Визначення рівнів ефективності кожного з елементів комплексу маркетингу дозволить виявити сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності підприємства, а розрахунок інтегрального показника на основі окремих елементів дозволить менеджменту внести

необхідні зміни в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства для покращення загального рівня конкурентоспроможності.

### 3.3. Рекомендації щодо реалізації системи маркетингового управління на підприємстві ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

На основі отриманих результатів аналізу маркетингового середовища та фінансового-економічної діяльності підприємства, можна стверджувати, що реалізацію маркетингової стратегії необхідно проводити в межах концепції стратегічного маркетингу, а саме на різних рівнях стратегічних рішень (корпоративний, діловий, функціональний, операційний), враховуючи перш за все фінансовий стан підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів».

Одним з недоліків наявного маркетингового стратегічного господарського підрозділу підприємства є відсутність системи управління маркетингової діяльності, що обумовлює як відсутність кадрів, так і низькі показники ефективності маркетингової діяльності підприємства на основі комплексу маркетингу.

Таким чином, реалізація запропонованої маркетингової стратегії розвитку підприємства передбачає необхідність функціонування системи маркетингового управління, основними функціями, якої є аналіз ринку, формування маркетингової стратегії, розробка маркетингового плану, реалізація маркетингових програм, моніторинг та контроль реалізації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

#### Функції системи маркетингового управління на підприємстві ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

№	Функції	Опис
1	Аналіз ринку	Оцінка потреб споживачів, конкурентів, макроекономічних та соціальних факторів.
2	Формування маркетингової стратегії	Визначення цілей, сегментування ринку, вибір цільової аудиторії, формулювання конкурентної переваги.

3	Розробка маркетингового плану	Формування маркетингових цілей, завдань, стратегій та тактик, бюджету маркетингу.
4	Реалізація маркетингових програм	Виконання запланованих маркетингових заходів, розробка продукту, ціноутворення, реклама та збут.
5	Моніторинг та контроль	Оцінка ефективності маркетингових заходів, аналіз відхилень від запланованого, коригування маркетингових стратегій та тактик.

\*Створено автором

Рекомендації щодо реалізації системи маркетингового управління на підприємстві передбачають виконання наступних етапів:

- Визначення чітких маркетингових цілей і стратегію їх досягнення;
- Проведення моніторингу ринку та аналізу конкурентів;
- Розробка маркетингового плану;
- Визначення маркетингового бюджету;
- Створення команди маркетингу і надання їй необхідних ресурсів;
- Встановлення системи контролю результатів з подальшим аналізом;
- Розвиток маркетингових компетенцій співробітників;
- Використання інноваційних маркетингових підходів;
- Встановлення зв'язку зі споживачами та враховування їх потреб;
- Вдосконалення системи маркетингового управління.

Реалізація системи маркетингового управління на основі комплексу маркетингу передбачає впровадження на підприємстві низки заходів по функціонування кожного з елементів маркетингового комплексу, а саме товарної, цінової, збутової та рекламної політики.

Рекомендовані заходи щодо реалізації маркетингової товарної політики в системі маркетингового управління на підприємстві ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»:

1. Встановлення стандартизації виробництва з використанням однакової виробничої технології, стандартизованих компонентів та матеріалів, що обумовить дотримання однакової якості продукції;

2. Впровадження масового виробництва, що дозволить знизити витрати на виробництво та відповідно підвищить рівень прибутковості;
3. Впровадження мінімізації товарного асортименту до одного або кількох стандартних товарів з однаковими характеристиками;
4. Впровадження системи знижок на великі обсяги продажу, що зробить продукцію більш привабливою для посередників;
5. Проведення регулярних маркетингових досліджень, спрямованих на визначення потреб, побажань та поведінки споживачів в наявних та потенційних сегментах ринку;
6. Визначення цільових сегментів задля спрямування маркетингових зусиль на задоволення відповідних споживчих потреб;
7. Впровадження на ринок нової або модифікація наявної продукції задля задоволення мінливих потреб споживачів;

Запропонована товарна політика як елемент комплексу маркетингу передбачає концентрацію маркетингових зусиль на найбільш прибуткові види продукції підприємства та скорочення виробництва нерентабельних товарів, що обумовить оптимізацію складських запасів, збільшення обсягу реалізації та підвищення ефективності маркетингової товарної політики загалом.

Рекомендовані заходи щодо реалізації маркетингової цінової політики в системі маркетингового управління на підприємстві ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»:

1. Вивчення ринку для визначення еластичності попиту на продукцію підприємства при різних рівнях цін;
2. Визначення оптимальної ціни для продукції з урахуванням еластичності попиту;
3. Підвищення якості продукції для збільшення її вартості та продажу за вищою ціною;
4. Моніторинг ринку для відслідковування змін на ринку та покращення стратегії ціноутворення;

5. Використання знижок та промо-акцій для збільшення попиту на нерентабельну продукцію підприємства;
6. Встановлення конкурентоспроможної ціни для збільшення обсягу реалізації продукції та збереження ринкової частки.

Запропонована цінова політика як частина комплексу спрямована на визначення еластичності попиту продукції підприємства для впровадження відповідних стратегій ціноутворення, спрямованих на підвищення обсягів реалізації, збільшення рівня прибутковості та покращення фінансового стану підприємства.

Рекомендовані заходи щодо реалізації маркетингової збутової політики в системі маркетингового управління на підприємстві ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»:

1. Аналіз і оптимізація ланцюжка постачання, у тому числі зменшення кількості посередників і укладення прямих договорів з постачальниками;
2. Впровадження програм зменшення витрат на збут, таких як оптимізація логістики, скорочення термінів доставки;
3. Розробка та впровадження нових систем контролю якості продукції та обслуговування клієнтів з метою підвищення задоволеності клієнтів і збільшення лояльності;
4. Вибір партнерів з ретельним відбором торгових мереж, дистриб'юторів та інших підприємств, які володіють широкими каналами збуту та мають сильну репутацію на внутрішньому та міжнародних ринках;
5. Укладення ексклюзивних угод з партнерами щодо поставок продукції виключно підприємством ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»;
6. Укладання договорів на довгострокові терміни з партнерами з виробництва та поставок сировини для забезпечення стабільної роботи підприємства та якісного виробництва продукції;

7. Організація сервісу та гарантійного обслуговування продукції підприємства, що дозволить забезпечити підтримку іміджу бренду та розширити аудиторію клієнтів.

Запропонована збутова політика як частина комплексу спрямована на підвищення ефективності збуту продукції компанії та зменшення витрат, що обумовить збереження прибутковості та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Рекомендовані заходи щодо реалізації маркетингової рекламної політики в системі маркетингового управління на підприємстві ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»:

1. Підтримування постійного контакту зі споживачами через різні канали комунікації (електронна пошта, телефон, соціальні мережі, інформаційні бюлетені) та створення для них можливості звернутися до компанії з будь-якими запитаннями чи пропозиціями;
2. Розвиток відносин з партнерами та контрагентами з метою покращення якості продукту і розширення власних ринків збуту;
3. Підтримування позитивного іміджу компанії шляхом активного ведення соціальних мережах, блогів, публікування прес-релізів, інтерв'ю та проведення різноманітних заходів;
4. Концентрування зусиль на найбільш ефективних каналах комунікації задля мінімізації маркетингових зусиль на нерентабельні товари та оптимізації показників фінансово-економічної діяльності;
5. Використання внутрішніх ресурсів компанії для проведення маркетингових заходів (створення контенту, написання блогів) для мінімізації маркетингових витрат та підвищення рівня довіри серед споживачів та контрагентів;
6. Оптимізація процесів комунікації зі споживачами шляхом диверсифікації каналів зв'язку з використанням методів партизанського маркетингу.

Запропонована рекламна політика як елемент комплексу маркетингу спрямована на встановлення довірчих відносин зі споживачами і контрагентами підприємства, стимулювання збуту найбільш прибуткової продукції та диверсифікацію маркетингових каналів комунікації, що у свою чергу обумовить збільшення рівня обізнаності про компанію на ринку.

Таким чином, для ефективного управління маркетингом на підприємстві, необхідно впроваджувати комплекс заходів щодо функціонування кожного елементу маркетингового комплексу, що включає товарну, цінову, збутову та рекламну політики. Реалізація такої системи маркетингового управління дозволяє забезпечити інтегрованість маркетингових заходів та досягнути оптимального результату у розвитку бізнесу.

### Висновки до розділу 3

Розробка маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» в концепції стратегічного маркетингу передбачає формування трирівневої стратегії розвитку з формуванням корпоративної, конкурентних та функціональних стратегій.

В якості базової корпоративної стратегії розвитку визначено стратегію стабілізації, яка спрямована на підтримання наявного рівня конкурентоспроможності, зниження наявних та потенційних ризиків маркетингового середовища та оптимізація результатів фінансово-економічної діяльності підприємства.

В якості конкурентних стратегій розвитку рекомендовано поєднання стратегії утримування та стратегії скорочення, що обумовлено перебуванням підприємства на стадії життєвого циклу «старіння» та сприятливим загальним рівнем конкурентоспроможності підприємства (0,44). Уточнюючі ділові стратегії, а саме розвиток бізнесу за кордоном, раціоналізація системи збуту, методи та функції ефективності, раціоналізація продукції та скорочення витрат – направлені на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, що у

свою чергу обумовить стабілізацію фінансово-економічної діяльності підприємства в цілому.

В якості маркетингової функціональної стратегії розвитку запропоновано впровадження комплексу маркетингу з використанням недиференційованої товарної стратегії та стратегії концентрованого маркетингу у товарній політиці, стратегію «збору врожаю» та стратегію низьких цін у ціновій політиці, стратегію ексклюзивного розподілу в збутовій політиці, стратегію підтримування маркетингових комунікацій та стратегію скорочування маркетингових комунікацій в рекламній політиці.

У товарній політиці підприємства запропоновано поєднувати недиференційовану товарну стратегію з масовим виробництвом стандартизованої продукції, та стратегію концентрованого маркетингу із зосередженням маркетингових зусиль на таку продукцію товарного асортименту як пластівці пшоняні та пластівці вівсяні, які акумульовано забезпечують 70% доходу від реалізації.

У ціновій політиці підприємства запропоновано використовувати стратегію «збору врожаю» для продукції пластівці пшоняні (45% загального обсягу реалізації при коефіцієнті еластичності 1,1), а стратегію низьких цін для продукції пластівці вівсяні (25% загального обсягу реалізації при коефіцієнті еластичності 27,7) та крупа гречана ядриця (21% загального обсягу реалізації при коефіцієнті еластичності 1,9).

У збутовій політиці підприємства запропоновано використовувати стратегію ексклюзивного розподілу зі встановленням обмежених каналів збуту для продукції пластівці пшоняні, пластівці вівсяні та крупа гречана ядриця, що дозволить підприємству контролювати процес збуту і забезпечити максимальну якість обслуговування для своїх клієнтів.

В рекламній політиці підприємства запропоновано використовувати стратегію підтримування маркетингових комунікацій щодо продукції пластівці пшоняні та пластівці вівсяні з метою збільшення обсягів реалізації найбільш прибуткової продукції та стратегію скорочування маркетингових комунікацій

щодо продукції крупа гречана ядриця та пластівці гречані з метою скорочення маркетингових витрат на менш рентабельну продукцію.

На основі проведеного оцінювання рівня впливу маркетингових витрат на валовий прибуток підприємства, як один з основних абсолютних показників ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства, було встановлено наявність низької щільності зв'язку між змінними, що обумовлено низьким значенням рівня апроксимації (0,21), тобто близько 21% дисперсії валового прибутку може бути пояснена маркетинговими витратами. Таким чином, для оцінювання ефективності реалізації маркетингової стратегії в діяльності підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» запропоновано і надалі використовувати інтегральний показник ефективності комплексу маркетингу на основі часткових показників ефективності маркетингових елементів – товарної, цінової, збутової та рекламної політики.

Розроблено рекомендації щодо реалізації системи маркетингового управління на основі комплексу маркетингу, а саме товарної, цінової, збутової та рекламної політики.

## ВИСНОВКИ

Проаналізувавши теоретико-методичні засади формування маркетингової стратегії торговельних підприємств, визначивши практичні аспекти маркетингового середовища суб'єкта господарювання та розробивши трирівневу стратегію розвитку в концепції стратегічного маркетингу для підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» можна зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Узагальнена концептуалізація на основі опрацьованих джерел обумовлює визначення терміну «маркетингова стратегія» в якості комплексу дій, рішень та планів, спрямованих на досягнення довгострокових результатів шляхом ефективного розподілу ресурсів та оптимізації співвідношення між доходами від реалізації та витратами на виробництво. Маркетингова стратегія є генеральною програмою діяльності підприємства на цільових ринках, яка передбачає використання системи маркетингового управління та інструментарію комплексу маркетингу з виокремленням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією підприємства, яка обумовлює формування базової корпоративної стратегії розвитку та конкурентних стратегій підприємства.

2. Формування маркетингової стратегії торговельних підприємств передбачає використання комплексного плану дій щодо оцінювання результатів фінансово-економічної діяльності підприємства, аналізу маркетингового середовища підприємства, формування та реалізацію базової корпоративної, конкурентних і маркетингової функціональної стратегії розвитку підприємства, оцінювання ефективності та контроль реалізації розробленої маркетингової стратегії розвитку.

3. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності реалізації маркетингової стратегії підприємства включають оцінювання рівня впливу маркетингових витрат на показники фінансово-економічної діяльності підприємства та розрахунок показника ефективності функціонування

маркетингового комплексу. Оцінювання рівня впливу маркетингових витрат на показники фінансово-економічної діяльності передбачає встановлення залежності між витратами на маркетинг та абсолютними або відносними показниками фінансово-економічної діяльності, які визначаються в якості ключових. Розрахунок показника ефективності функціонування маркетингового комплексу передбачає визначення комплексного показника ефективності маркетингової системи на основі часткових показників ефективності елементів комплексу маркетингу – товарної, цінової, збутової та рекламної політики.

4. Загальний фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» знаходиться на низькому рівні ефективності (0,28) та характеризується низькими рівнями платоспроможності і ліквідності (0,32), фінансової стійкості (0,26), задовільним рівнем ділової активності (0,46) та дуже низьким рівнем рентабельності капіталу (0,03). Низькі рівні ефективності платоспроможності і ліквідності, фінансової стійкості підприємства та рентабельності капіталу детермінують нездатність підприємства вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та нівелювати наявні і потенційні загрози маркетингового середовища. Низький рівень ефективності фінансово-економічного стану підприємства обумовлює необхідність розробки та впровадження заходів щодо реорганізації неефективних стратегічних господарських підрозділів для нівелювання наявних проблем та підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

5. ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» працює на ринку харчової та переробної промисловості, а саме в галузі борошномельно-круп'яній промисловості. Обсяг світового ринку харчової та переробної промисловості становить близько 10 трлн. дол., обсяг ринку України – близько 32,6 млрд. дол. Маркетингове середовище підприємства характеризується превалюванням потенційних можливостей над загрозами серед зовнішніх чинників та слабких сторін над сильними серед внутрішніх чинників. Економічні та політичні чинники є найбільш вагомими зовнішніми факторами впливу на діяльність

підприємства, що обумовлено нестабільною соціально-політичною ситуацією в країні. Низький рівень фінансової стійкості підприємства, неефективна система менеджменту та низький рівень маркетингової активності є найбільш вагомими внутрішніми факторами впливу на діяльність підприємства, що обумовлює необхідність впровадження в стратегічному плануванні заходів щодо стабілізації фінансового стану, захисту конкурентних позицій і збереження ринкової ніші.

6. Функціонування маркетингової системи підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» знаходиться на рівні помірної ефективності (0,27), що є нижче середніх показників ефективності комплексу маркетингу та обумовлено, передусім, низькою ефективністю товарної (0,07), збутової (0,17) та рекламної (0,14) політики. Товарна, збутова та рекламна політики знаходяться на рівні низької або критичної ефективності та є слабкими сторонами в управлінні маркетинговою діяльністю на підприємстві, що обумовлює необхідність удосконалення маркетингової системи шляхом впровадження стратегічних і тактичних заходів щодо покращення товарної, збутової і рекламної стратегій, та дотримання цінової політики на рівні значної ефективності.

7. Маркетингову стратегію розвитку підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» розроблено на основі трирівневої стратегії розвитку з формуванням корпоративної, конкурентних та маркетингової функціональної стратегій. В якості базової корпоративної стратегії розвитку визначено стратегію стабілізації, яка спрямована на підтримання наявного рівня конкурентоспроможності, зниження наявних та потенційних ризиків маркетингового середовища та оптимізація результатів фінансово-економічної діяльності підприємства. В якості конкурентних стратегій розвитку рекомендовано поєднання стратегії утримування та стратегії скорочення, що обумовлено перебуванням підприємства на стадії життєвого циклу «старіння» та сприятливим загальним рівнем конкурентоспроможності підприємства (0,44). Уточнюючі ділові стратегії, а саме розвиток бізнесу за кордоном, раціоналізація системи збуту, методи та функції ефективності, раціоналізація продукції та

скорочення витрат – направлені на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, що у свою чергу обумовить стабілізацію фінансово-економічного стану підприємства в цілому. В якості маркетингової функціональної стратегії розвитку запропоновано впровадження комплексу маркетингу з використанням недиференційованої товарної стратегії та стратегії концентрованого маркетингу у товарній політиці, стратегію «збору врожаю» та стратегію низьких цін у ціновій політиці, стратегію ексклюзивного розподілу в збутовій політиці, стратегію підтримування маркетингових комунікацій та стратегію скорочування маркетингових комунікацій в рекламній політиці. У товарній політиці підприємства запропоновано поєднувати недиференційовану товарну стратегію з масовим виробництвом стандартизованої продукції, та стратегію концентрованого маркетингу із зосередженням маркетингових зусиль на таку продукцію товарного асортименту як пластівці пшоняні та пластівці вівсяні, які акумульовано забезпечують 70% доходу від реалізації. У ціновій політиці підприємства запропоновано використовувати стратегію «збору врожаю» для продукції пластівці пшоняні (45% загального обсягу реалізації при коефіцієнті еластичності 1,1), а стратегію низьких цін для продукції пластівці вівсяні (25% загального обсягу реалізації при коефіцієнті еластичності 27,7) та крупа гречана ядриця (21% загального обсягу реалізації при коефіцієнті еластичності 1,9). У збутовій політиці підприємства запропоновано використовувати стратегію ексклюзивного розподілу зі встановленням обмежених каналів збуту для продукції пластівці пшоняні, пластівці вівсяні та крупа гречана ядриця, що дозволить підприємству контролювати процес збуту і забезпечити максимальну якість обслуговування для своїх клієнтів. В рекламній політиці підприємства запропоновано використовувати стратегію підтримування маркетингових комунікацій щодо продукції пластівці пшоняні та пластівці вівсяні з метою збільшення обсягів реалізації найбільш прибуткової продукції та стратегію скорочування маркетингових комунікацій щодо продукції крупа гречана ядриця та пластівці

гречані з метою скорочення маркетингових витрат на менш рентабельну продукцію.

8. На основі проведеного оцінювання рівня впливу маркетингових витрат на валовий прибуток підприємства, як один з основних абсолютних показників ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства, було встановлено наявність низького рівня залежності між змінними, що обумовлено низьким значенням рівня апроксимації (0,21), тобто близько 21% дисперсії валового прибутку може бути пояснена маркетинговими витратами. Таким чином, для оцінювання ефективності реалізації маркетингової стратегії в діяльності підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» запропоновано і надалі використовувати інтегральний показник ефективності комплексу маркетингу на основі часткових показників ефективності маркетингових елементів – товарної, цінової, збутової та рекламної політики.

9. Реалізація системи маркетингового управління на основі комплексу маркетингу передбачає впровадження на підприємстві низки заходів по функціонування кожного з елементів маркетингового комплексу, а саме товарної, цінової, збутової та рекламної політики. Рекомендації щодо реалізації товарної політики в системі маркетингового управління на підприємстві передбачають концентрацію маркетингових зусиль на найбільш прибуткові види продукції підприємства та скорочення виробництва нерентабельних товарів, що обумовить оптимізацію складських запасів, збільшення обсягу реалізації та підвищення ефективності маркетингової товарної політики загалом. Рекомендації щодо реалізації цінової політики в системі маркетингового управління на підприємстві передбачають визначення еластичності попиту продукції підприємства для впровадження відповідних стратегій ціноутворення, спрямованих на підвищення обсягів реалізації, збільшення рівня прибутковості та покращення фінансового стану підприємства. Рекомендації щодо реалізації збутової політики в системі маркетингового управління на підприємстві передбачають використання обмежених каналів збуту та оптимізацію складських запасів, що обумовить збереження рівня прибутковості та

конкурентоспроможності підприємства на ринку. Рекомендації щодо реалізації рекламної політики в системі маркетингового управління на підприємстві передбачають встановлення довірчих відносин зі споживачами і контрагентами, стимулювання збуту найбільш прибуткової продукції та диверсифікацію маркетингових каналів комунікації, що у свою чергу обумовить збільшення рівня обізнаності про компанію на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotler P., Armstrong G. M. Principles of marketing. Pearson Education India, 2010. 496 p.
2. Porter M. E. Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance. The free, New York. – 1985.
3. Assel G. Marketing: Principles and Strategies: textbook for Universities, 2005. 804 p.
4. Kotler, F., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. Fundamentals of Marketing. M.: Publishing house “Williams”, 2002. 34 p.
5. Lambin J. J. Market-oriented management. SP.: Publishing House, 2004. 800 p.
6. Уолкер О., Бойд Х. Маркетингова стратегія. Вершина, 2006. 496 с.
7. Хассі Д. Стратегія та планування: путівник менеджера. К.: Наука, 2021. 378 с.
8. McDonald M. Strategic marketing planning: theory and practice. The marketing book. Routledge, 2016. 108-142 p.
9. Doyle P., Stern P. Marketing management and strategy. Pearson Education, 2006. 544 p.
10. Herschgen H. Marketing: the principles of professional success. M.: INFRA–M, 2000, 334 p.
11. Зайчук Т. О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2012. 265 с.
12. Решетнікова І. Л. Формування маркетингової стратегії підприємства; дисертація: Київ, 1999. 34 с.
13. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник. К.: КНЕУ, 2012. 523.
14. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник : У 2 т. Т.1. Львів: Світ, 2005. 616 с.
15. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 4-те вид.. Київ: Лібра, 2006. 720 с.
16. Верлока В. С., Коноваленко М. К., Сиволовська О. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник, 2007. 304 с.
17. Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро, 2019. Т. 240.
18. Ашаулов В. В. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку / Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. 2013, № 1, 88-91 с.
19. Гужавіна І. В., Поліщук Н. Ю. Маркетингова стратегія. Особливості впровадження та формування / Телекомунікаційний простір ХХІ сторіччя: ринок, держава. 2019. 158 с.
20. Макаренко Н. О. Особливості формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств малого бізнесу на засадах маркетингу. 2019.
21. Полторак В. А. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 387 с.

- 22.Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник. К.: НАУ, 2022. 204 с.
- 23.Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : навчальний посібник. Вінниця.: ВНТУ, 2013. 85 с.
- 24.Нефедова, О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. 2008.
- 25.Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Економіка: реалії часу. 2014, № 2, 6 с.
- 26.Вагнер І. М. Модель ADL/LC як методологічний інструментарій стратегічного аналізу. 2009.
- 27.Сак Т. В. Обґрунтування стратегій комплексу маркетингу на різних етапах життєвого циклу підприємства. 2016.
- 28.Кулиняк І. Я., Базарко С. В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств / Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2017. 94-100 с.
- 29.Balassa V. Trade liberalisation and “revealed” comparative advantage / The manchester school. 1965, № 2, 99-123 с.
- 30.Офіційний сайт підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів». URL: <https://skviryanka.com.ua/uk/> (дата звернення: 15.04.2023).
- 31.Сіменко І. В., Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 384 с.
- 32.Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навчальний посібник. К.: Знання, 2010. 662 с.
- 33.Звітність ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» за 2019 рік. URL: <https://skviryanka.com.ua/uk/#sp-reports-wrapper> (дата звернення: 15.04.2023).
- 34.Звітність ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» за 2020 рік. URL: <https://skviryanka.com.ua/uk/#sp-reports-wrapper> (дата звернення: 15.04.2023).
- 35.Звітність ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» за 2021 рік. URL: <https://skviryanka.com.ua/uk/#sp-reports-wrapper> (дата звернення: 15.04.2023).
- 36.Закаблук Г. О. Дослідження динаміки показників фінансово-економічного стану промислових підприємств на засадах інтегрального оцінювання / Інвестиції: практика та досвід. 2018, № 12, 36-41 с.
- 37.Тімохін В. Н., Подольська А. Г. Застосування методу Сааті в задачах економічного оцінювання / Економіка і організація управління. 2013, № 1-2, 13-21 с.
- 38.Harrington E. C. The Desirability Function, Ind / Qual. Control. № 1, 1 p.
- 39.Weirich H. The TOWS matrix – A tool for situational analysis / Long range planning. 1982, № 2, 54-66 p.
- 40.Звіт про управління ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» за 2021 р. URL: <https://skviryanka.com.ua/uk/#sp-reports-wrapper> (дата звернення: 17.04.2023).

41. Delivering trust and impact on global food safety with FSSC 22000. URL: [fssc.com/schemes/fssc-22000/#what-is-22000](https://fssc.com/schemes/fssc-22000/#what-is-22000) (дата звернення: 17.04.2023).
42. SO 22000:2018(en): Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain. URL: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:22000:ed-2:v1:en> (дата звернення: 17.04.2023).
43. Закон України «Про охорону атмосферного повітря. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2707-12#Text> (дата звернення: 17.04.2023).
44. Про затвердження Правил охорони поверхневих вод від забруднення зворотними водами. URL: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/465-99-п#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/465-99-п#Text) (дата звернення: 17.04.2023).
45. Відновити експорт в умовах війни: складно, але життєво необхідно. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3449529-vidnoviti-eksport-vumovah-vijni-skladno-ale-zittevo-neobhidno.html> (дата звернення: 17.04.2023).
46. Тарасовський Ю. Малий та середній бізнес за місяць втратив 80 млрд. дол. Як підприємці працюють в умовах війни. URL: <https://forbes.ua/news/maliy-ta-seredniy-biznes-za-misyats-vtrativ-cherez-viynu-80-mlrd-yaki-problemi-ta-ochikuvannya-pidpriemstv-25032022-5015> (дата звернення: 18.04.2023).
47. Постанова "Щодо забезпечення стабільної роботи виробників продовольства в умовах воєнного стану" від 26.02.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/160-2022-п#Text> (дата звернення: 18.04.2023).
48. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 18.04.2023).
49. Секторальна експортна стратегія 2019–2023. Харчова і переробна промисловість України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=40a91455-ab2b-479d-b52d-11ba5fef6784> (дата звернення: 18.04.2023).
50. Основні макроекономічні показники соціально-економічного розвитку України за 2020 рік. Державна Служба Статистики. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/bl/makro/12\\_2020\\_m.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/bl/makro/12_2020_m.pdf) (дата звернення: 18.04.2023).
51. Ярмак М. Р. Формування аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства з використанням збалансованої системи показників / Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2016, № 21, 73-81 с.
52. Білошкурська Н. В. Оцінка впливу маркетингової політики на ефективність діяльності підприємства / Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014, №. 8 (1), 59-62 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Таблиця А.1

Визначення поняття «маркетингова стратегія» в працях  
вітчизняних та зарубіжних вчених

Автор	Визначення «маркетингової стратегії»
Ф. Котлер	раціональна, логічна побудова, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає в себе конкретні стратегії по цільових ринках, комплексу маркетингу і рівню витрат на маркетинг [1, с. 404]
М. Портер	конкретний план дій, що повинен забезпечити досягнення маркетингової мети, яка полягає в оптимізації співвідношення між доходами від реалізації продукції та витратами на її виробництво та реалізацію [2, с. 199]
Г. Ассель	основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі [3, с. 797]
Г. Армстронг	генеральна програма діяльності на цільових ринках, яка включає головні напрями маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу [4]
Ж.-Ж. Ламбен	вимагає розробки комунікаційної програми, перед якою стоять дві взаємозалежні цілі: інформувати потенційних покупців про товари і послуги та переконати їх здійснити покупки [5, с. 659]
Х. Бойд	фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища [6]
Д. Хассі	діяльність, сутність якої у тому, яким чином організація досліджує свої поточні й майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб, як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй ринкових потреб [7]
М. Мак-Дональд	засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу [8, с. 172]
П. Дойль	рішення в області маркетингу та інновацій, які визначають напрямок, в якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання [9, с. 50]
Х. Хершген	принципові, середні і довгострокові рішення, що дають орієнтири і направляють окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей [10, с. 37]

Т. О. Зайчук	сучасна філософія бізнесу, спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом відбору і реалізації сприятливих можливостей ринкового середовища та формування і розвитку сильних сторін підприємства з метою посилення його конкурентних позицій та внутрішніх компетенцій [11]
І. Л. Решетнікова	найважливіша функціональна стратегія підприємства, яка є основою розробки загально фірмової стратегії та бізнес-плану, вона зачіпає всі господарські області і функціональні підсистеми підприємства [12, с. 52]
Н. В. Куденко	напрям (вектор) дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій [13, с. 265]
Я. С. Ларіна	узагальнена модель маркетингових дій на довготривалій період з метою реалізації місії та досягнення цілей організації (підприємства, фірми, компанії) шляхом застосування комплексу маркетингових, організаційно-технічних і фінансових заходів щодо розширення обсягів виробництва і збуту продукції, підвищення її конкурентоспроможності, зростання ринкової частки, впливу на споживача [14, с. 456]
С. Гаркавенко	програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей [15, с. 169]
С. Є. Чернов	розробляється для кожного цільового ринку з визначенням стратегічних установок по продуктам, каналам розподілу, методів просування продуктів, цінами та іншими елементами комплексу маркетингу [16, с. 264]

\*Створено автором на основі [1-16]

## Додаток Б

Таблиця Б.1

## Види маркетингових стратегій торговельних підприємств

Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій
За строками розробки та реалізації	- довгострокові (30-50 рр.) - середньострокові (10-30 рр.) - короткострокові (1-10 рр.)
За напрямком розвитку	- стратегія інтернаціоналізації; - стратегія диверсифікації; - стратегія сегментації.
За станом ринкового попиту	- стратегія стимулюючого маркетингу; - стратегія синхромаркетингу; - стратегія підтримуючого маркетингу; - стратегія ремаркетингу; - стратегія демаркетингу.
Залежно від конкурентного становища підприємства	- стратегія ринкового лідера; - стратегія челенджерів; - стратегія послідовників; - стратегія ринкової ніші
Залежно від виду диференціації	- товарної диференціації; - сервісної диференціації; - іміджевої диференціації; - кадрової диференціації
За співвідношенням ринкової частки підприємства до ринку збуту	- стратегія розвитку; - стратегія підтримання, - стратегія «збирання врожаю»; - стратегія елімінації
Залежно від загальноекономічного стану	- стратегія виживання; - стратегія стабілізації; - стратегія росту.
Залежно від методу обрання цільового ринку	- стратегія товарної спеціалізації; - сегментної спеціалізації; - односегментної концентрації; - вибіркової спеціалізації; - стратегія повного охоплення.
За стадією життєвого циклу	- маркетингові стратегії впровадження товару; - маркетингові стратегії росту; - маркетингові стратегії обмеженого зростання; - маркетингові стратегії ліквідації.
За ознакою конкурентних переваг	- стратегія цінового лідерства; - стратегія диференціації;

	- стратегія фокусування (концентрації).
Залежно від ступеня сегментації ринків збуту	- стратегія недиференційованого маркетингу; - диференційованого маркетингу; - концентрованого маркетингу.
За елементами маркетингового комплексу	- товарна; - цінова; - товарного руху (розподілу); - просування.

\*Узагальнено автором на основі [17, с. 114]

## Додаток В

Методика розрахунку інтегрального показника фінансового стану підприємства передбачає виконання наступних етапів [36, с. 37]:

1. Формування масиву вихідних даних на основі фінансової звітності, а саме балансу, звіту про фінансові результати та руху грошових коштів;
2. Формування системи фінансових показників, що характеризують діяльність підприємства та їх розрахунок (показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності);
3. Визначення групових інтегральних показників у кожній групі фінансових показників;
4. Визначення інтегрального показника фінансово-економічного стану підприємства.

Формули для розрахунку часткових показників у кожній групі фінансових показників представлено у табл. В.1.

Таблиця В.1

## Формули для розрахунку фінансових показників підприємства

№	Показники	Формула для розрахунку
Показники ліквідності підприємства		
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\Phi. \text{№}1, \text{р. } 1165 / \Phi. \text{№}1, \text{р. } 1695$
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\Phi. \text{№}1, \text{р. } 1195 - \text{р. } 1100 / \Phi. \text{№}1, \text{р. } 1695$
3	Коефіцієнт поточної ліквідності	$\Phi. \text{№}1, \text{р. } 1195 / \Phi. \text{№}1, \text{р. } 1695$
Показники фінансової стійкості підприємства		
1	Коефіцієнт автономії	$\Phi. \text{№}1, \text{р. } 1495 / \Phi. \text{№}1, \text{р. } 1900$
2	Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості)	$\Phi. \text{№}1, \text{р. } 1495 + \text{р. } 1595 / \Phi. \text{№}1, \text{р. } 1900$
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\Phi. \text{№}1, \text{р. } 1165 / P$
4	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$P / \Phi. \text{№}1, \text{р. } 1195$
Показники ділової активності підприємства		

1	Коефіцієнт оборотності активів	Ф. №2, р. 2000 / Ф. №1 р. 1300
2	Коефіцієнт оборотності запасів	
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Ф. №2, р. 2000 / Ф. №1, р. 1125 + р. 1130 + р. 1135 + р. 1155
4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Ф. №2, р. 2000 / Ф. №1, р.1695
5	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Ф. №2, р. 2000 / Ф. №1, р.1495
Показники рентабельності капіталу		
1	Рентабельність капіталу	Ф. №2, р. 2350 / Ф. №1, р. 1300
2	Рентабельність власного капіталу	Ф. №2, р. 2350 / Ф. №1, р. 1495
3	Рентабельність реалізованої продукції	Ф. №2, р. 2000 – (р. 2050 + р. 2130 + р. 2150) / Ф. №2, р. 2000
4	Рентабельність продажу	ф2 р.2350 або р.2355 / ф2 р.2000
5	Рентабельність господарської діяльності	ф2 р.2350 або р.2355 / ф2 р.(2050+2130+2150+2180+2250+2255 +2270+2300)

\*Складено автором на основі [36, с. 40]:

Інтегральні показники у кожній групі визначаються за формулою:

$$I_i = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n X_i} \quad (\text{B.1})$$

де n – кількість показників у і-тій групі;

x – значення показника.

Інтегральний показник фінансово-економічного стану підприємства розраховується за формулою:

$$I_{\text{FES}} = \sum_{j=1}^n I_j \times W_j \quad (\text{B.2})$$

де  $I_{\text{FES}}$  – загальний інтегральний показник;

$I_i$  – груповий інтегральний показник і-тої групи фінансових показників;

$W_i$  – вагові коефіцієнти кожної групи показників.

## Додаток Г

Види стратегій розвитку підприємства за матрицею ADL поділяються на 20 уточнюючих стратегій, якій обираються залежно від позиції підприємства на матриці, та мають наступний вигляд [26, с. 7]:

1. А – обернена інтеграція;
2. В – розвиток бізнесу за кордоном;
3. С – розвиток виробничих потужностей за кордоном;
4. D – раціоналізація системи збуту;
5. Е – нарощування виробничих потужностей;
6. F – експорт продукції;
7. G – пряма інтеграція;
8. Н – невпевненість;
9. І – початкова стадія розвитку ринку;
10. J – ліцензування за кордоном;
11. К – повна раціоналізація;
12. L – проникнення на ринок;
13. М – раціоналізація ринку;
14. N – методи та функції ефективності;
15. О – нові продукти / нові ринки;
16. Р – нові продукти на старих ринках;
17. Q – раціоналізація продукції;
18. R – раціоналізація асортименту продукції;
19. S – чисте виживання;
20. Т – ті ж продукти / нові ринки;
21. U – ті ж продукти / старі ринки;
22. V – ефективна технологія;
23. W – традиційна ефективність зниження витрат;
24. X – відмова від виробництва.

Позиції підприємства на матриці відповідають певні рекомендовані стратегії розвитку.

## Додаток Д

Таблиця Д.1

Формули для розрахунку часткових показників елементів комплексу маркетингу

№	Показник	Формула для розрахунку
Збутова політика		
1	Темп приросту витрат на збут	$\Delta V_{зб} = (V_{зб1} - V_{зб0}) / V_{зб0},$
2	Частка витрат на збут у загальних витратах	$Ч_{V_{зб}} = V_{зб} / V_{з},$
3	Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на збут	$\Delta O P_{V_{зб}} = \Delta O P / \Delta V_{зб},$
4	Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	$P_{V_{зб}} = \Pi / V_{зб},$
Рекламна політика		
1	Коефіцієнт рентабельності заходів просування	$P_{зпр} = ЧП / V_{зпр},$
2	Темп приросту витрат на просування	$\Delta V_{зпр} = (V_{зпр1} - V_{зпр0}) / V_{зпр0},$
3	Частка витрат на просування у загальних витратах	$Ч_{V_{зпр}} = V_{зпр} / V_{з},$
4	Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на просування	$\Delta O P_{V_{зпр}} = \Delta O P / \Delta V_{зпр},$
Товарна політика		
1	Темп приросту ринкової частки підприємства	$\Delta P_{ч} = (P_{ч1} - P_{ч0}) / P_{ч0},$
2	Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції	$\Delta O P_{с} = \Delta O P_{с1} / \Delta O P_{с0} - 1,$
3	Рентабельність продажів	$P_{п} = ЧП / ЧД,$
4	Рентабельність продукції	$P_{пр} = ЧП / С,$
Цінова політика		
1	Індекс товарообігу	$I_{т} = TO1 / TO0,$
2	Коефіцієнт співвідношення середньої ціни продукції до середньої ринкової ціни	$K_{сц} = Ц_{п} / Ц_{р},$
3	Коефіцієнт покриття витрат	$K_{пв} = TO / (C + BO),$
4	Рівень торгової націнки в роздрібній ціні	$P_{тнр} = T_{Hi} / P_{Ci} * 100\%,$

\*Створено автором на основі [28]

## Додаток Е

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	437 288	369 763
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 313 396 )	( 288 823 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	123 892	80 940
збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	3 883	2 970
<i>у тому числі:</i>	<i>2121</i>	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 18 006 )	( 15 016 )
Витрати на збут	2150	( 70 541 )	( 50 128 )
Інші операційні витрати	2180	( 9 813 )	( 4 533 )
<i>у тому числі:</i>	<i>2181</i>	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	29 415	14 233
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	8
Інші доходи	2240	-	103
<i>у тому числі:</i>	<i>2241</i>	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 42 140 )	( 37 322 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 49 )	( 104 )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	<i>2275</i>	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	( 12 774 )	( 23 082 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	( 12 774 )	( 23 082 )

Рис. Е.1. Фінансова звітність підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» за 2019 р.

\* Складено автором на основі [33]

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	500 125	437 288
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 361 920 )	( 313 396 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	138 205	123 892
збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	10 302	3 883
<i>у тому числі:</i>	<i>2121</i>	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 18 380 )	( 18 006 )
Витрати на збут	2150	( 74 718 )	( 70 541 )
Інші операційні витрати	2180	( 4 985 )	( 9 813 )
<i>у тому числі:</i>	<i>2181</i>	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	50 424	29 415
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	332	-
<i>у тому числі:</i>	<i>2241</i>	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 40 433 )	( 42 140 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 70 )	( 49 )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	<i>2275</i>	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	10 253	-
збиток	2295	( - )	( 12 774 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	10 253	-
збиток	2355	( - )	( 12 774 )

Рис. Е.2. Фінансова звітність підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» за 2020 р.

\* Складено автором на основі [34]

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		2000	600 159	500 125
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)		2050	(465 319)	(361 920)
<b>Валовий:</b>				
прибуток		2090	<b>134 840</b>	<b>138 205</b>
збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	V	2120	5 926	10 302
Адміністративні витрати		2130	(18 232)	(18 380)
Витрати на збут		2150	(92 647)	(74 718)
Інші операційні витрати	V	2180	(7 105)	(4 985)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток		2190	<b>22 782</b>	<b>50 424</b>
збиток		2195	-	-
Доход від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи		2220	-	-
Інші доходи	V	2240	65	332
Фінансові витрати		2250	(40 997)	(40 433)
Інші витрати	V	2270	(630)	(70)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток		2290	-	<b>10 253</b>
збиток		2295	<b>(18 780)</b>	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток		2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток		2350	-	<b>10 253</b>
збиток		2355	<b>(18 780)</b>	-

Рис. Е.3. Фінансова звітність підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» за 2021 р.

\* Складено автором на основі [35]

Таблиця Е.1

Аналіз динаміки та структури активів  
ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» за 2019-2021 рр.

№	Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
					абсол., тис. грн.	відносне, %	абсол., тис. грн.	відносне, %
1	Активи підприємства, всього, тис. грн.	338 353	397 945	710 222	59592	17,61	312277	78,47
2	Необоротні активи, тис. грн.	203208	195 589	485 103	-7 619	-3,75	289514	148,02
	у % до всіх активів	60,06	49,15	68,30	-	-	-	-

3	Оборотні активи, тис. грн.	135 141	202 356	225 119	67 215	49,74	22763	11,25
	у % до всіх активів	39,94	50,85	31,70	-	-	-	-
3.1.	Матеріальні оборотні активи, тис. грн.	53 768	96 228	105 706	42 460	78,97	9478	9,85
	у % до оборотних активів	39,79	47,55	46,96	-	-	-	-
3.2.	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	68 566	84 737	106 223	16 171	23,58	21486	25,36
	у % до оборотних активів	50,74	41,88	47,19	-	-	-	-
3.3.	Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	1 844	1 454	1 233	-390	-21,15	-221	-15,20
	у % до оборотних активів	1,36	0,72	0,55	-	-	-	-
3.4.	Інші оборотні активи, тис. грн.	262	1 184	2 096	922	351,91	912	77,03
	у % до оборотних активів	0,19	0,59	0,93	-	-	-	-

\*Створено автором на основі [33-35]

Відповідно до розрахунків з табл. Е.1. можемо зробити наступні висновки:

1. Загальна вартість активів підприємства за 2019-2021 рр. має тенденцію збільшення на 59 592 тис. грн. за 2020 р. та на 312 277 тис. грн. за 2021 р. Цей показник має стабільно високий рівень та відповідає нормативу.
2. Вартість необоротних активів за 2020 р. знизилася – на 7 619 тис. грн., однак у 2021 р. цей показник суттєво зріс – на 289 517 тис. грн. Це свідчить про здороження вартості основних фондів за цей рік та стійкий фінансовий стан підприємства.

3. Вартість оборотних активів підприємства за 2020 р. збільшилася на 67 215 тис. грн. та 22 763 тис. грн. за 2021 р.. Загальний приріст оборотних активів за ці два роки рр. складає 89 978 тис. грн.
4. Матеріальні оборотні активи мають суттєво збільшилася за 2020 р. – на 42 460 тис. грн. та 9 478 тис. грн. за 2021. Таким чином, існує надлишок активів, які використовуються у якості сировини, матеріалів та ін. для виробництва продукції.
5. Дебіторська заборгованість за 2020 рік збільшилася на 16 171 тис. грн. та на 21 486 тис. грн. у 2021 р.. Збільшення рівня дебіторської заборгованості з одного боку свідчить про зростання обсягу продажу підприємства, однак, з іншого боку, може створювати проблеми з платоспроможністю клієнтів, що у підсумку може призвести до зниження ліквідності підприємства.
6. Грошові кошти та їх еквіваленти за 2020-2021 рр. зменшилися на 611 тис. грн. Зниження цього показника, враховуючи масштаб підприємства, не повинно обумовити негативні наслідки на діяльність підприємства.
7. Інші оборотні активи за період 2019-2021 рр. збільшилися у вісім разів (на 1 834 тис. грн.), що збільшенням обсягів виробництва та активів в цілому.

Таблиця Е.2

Аналіз динаміки та структури джерел утворення активів  
ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» за 2019-2021 рр.

№	Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
					абсол., тис. грн.	відносне, %	абсол., тис. грн.	відносне, %
1	Джерела утворення активів підприємства, всього, тис. грн.	338 353	397 945	710 222	59592	17,61	312277	78,47
2	Власний капітал, тис. грн.	20 550	30 803	301 630	10 253	49,89	270 827	879,22

	у % до всіх джерел утворення активів	6,07	7,74	42,47	-	-	-	-
2.1.	Власний оборотний капітал, тис. грн.	-182 658	-164 786	-183 473	17 872	-9,78	-18 687	11,34
	у % до власного капіталу	- 888,85	- 534,97	- 60,83	-	-	-	-
3.	Довгострокові зобов'язання та забезпечення, тис. грн.	141 315	147 906	164 044	6 591	4,66	16 138	10,91
	у % до всіх джерел утворення активів	41,77	37,17	23,10	-	-	-	-
4.	Поточні зобов'язання, тис. грн.	176 488	219 236	244 548	42 748	24,22	25 312	11,55
	у % до всіх джерел утворення активів	52,16	55,09	34,43	-	-	-	-
4.1.	Кредити банків, тис. грн.	100 000	139 150	138 900	39 150	39	-250	-0,18
4.2.	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	76 488	80 086	105 648	3 598	4,70	25 562	31,92
	у % до поточних зобов'язань	43,34	36,53	43,20	-	-	-	-

\*Створено автором на основі [33-35]

Відповідно до розрахунків з табл. Е.2. можемо зробити наступні висновки:

1. Загальна вартість активів підприємства за 2019-2021 рр. має тенденцію збільшення на 59 592 тис. грн. за 2020 р. та на 312 277 тис. грн. за 2021 р. Цей показник говорить про фінансову стійкість та динамічну роботу підприємства.

2. Власний капітал підприємства у 2020 р. збільшився на 10 253 тис. грн., а у 2014 р. він значно зріс на 270 827 тис. грн. Власний капітал - це частина в активах підприємства, що залишається після вирахування його зобов'язань, тобто цей показник говорить про стабільність отримання прибутку підприємством за 2019-2022 роки.
3. Довгострокові зобов'язання і забезпечення за 2019-2022 рр. зросли на 22 729 тис. грн. – це негативні зміни у балансі підприємства, оскільки вони свідчать про утворення у підприємства довгострокової кредиторської заборгованості перед банками та інших довгострокових фінансових зобов'язань. Особливо цей показник виріс у 2021 р., що може пояснюватися відсутністю власного оборотного капіталу підприємства за період з 2019-2021 рр. – негативний баланс за цей період становить 530 917 тис. грн.
4. Значний негативний показник власного оборотного капіталу за 2019-2021 рр. становить 530 917 тис. грн.. Це говорить, що підприємство не є повністю фінансово стійкою організацією та не може забезпечувати власними коштами безперебійну операційну діяльність.
5. Поточні зобов'язання підприємства за 2019-2021 рр. збільшилися на 68 060 тис. грн., однак співвідношення до загальної вартості активів знизилася на 17,73% (з 51,16% у 2019 р. до 34,43% у 2021 р.).
6. Кредити банків за період 2019-2021 рр. збільшилася на 38 900 тис. грн., хоча варто зазначити, що це сталося за період 2020 р., що можна пояснити проблемами у діяльності підприємства, пов'язаними з обмеженнями та економічним спадом під час COVID-19.
7. Кредиторська заборгованість за 2019-2021 рр. році збільшилась на 29 160 тис. грн., що свідчить про те має значну заборгованість підприємства перед своїми постачальниками та підрядниками.

Аналіз загального фінансового стану  
ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» за 2019-2021 рр.

№	Показники	2019	2020	2021
Аналіз ліквідності підприємства				
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,01
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,46	0,48	0,49
3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,77	0,92	0,92
Аналіз фінансової стійкості підприємства				
1	Коефіцієнт автономії	0,06	0,08	0,42
2	Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості)	0,48	0,45	0,66
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-2,01	-0,55	-0,06
4	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,31	-0,08	-0,09
Аналіз ділової активності підприємства				
1	Коефіцієнт оборотності активів	1,26	1,36	1,08
2	Коефіцієнт оборотності запасів	6,57	6,67	5,94
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,24	5,48	5,59
4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,22	7,43	12,93
5	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	16,23	19,48	3,61
Аналіз рентабельності капіталу				
1	Рентабельність капіталу	-0,04	0,03	-0,03
2	Рентабельність власного капіталу	-0,47	0,40	-0,11
3	Рентабельність реалізованої продукції	0,40	0,38	0,29
4	Рентабельність продажу	-0,03	0,02	-0,03
5	Рентабельність господарської діяльності	-0,03	0,02	-0,03

\*Створено автором на основі [33-35]

## Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Оцінка зовнішніх чинників маркетингового середовища підприємства  
ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

Зовнішні фактори	Вага	Оцінка	Зважений показник
Можливості			
Зростаючий попит на органічну продукцію та продукцію здорового харчування	0,100	4	0,400
Розширення асортименту виробництва	0,075	5	0,375
Збільшення обсягу виробництва та зниження витрат на виробництво	0,050	4	0,200
Підвищення якості продукції та рівня обслуговування	0,050	5	0,250
Використання інноваційних технологій та виробничих процесів	0,075	4	0,300
Розвиток омніканальних джерел продажу та взаємодії з клієнтами	0,100	4	0,400
Розвиток експортних каналів дистрибуції	0,050	3	0,150
Загрози			
Збільшення конкуренції на ринку	0,075	2	0,150
Зміна смакових уподобань споживачів	0,050	3	0,150
Зростання вартості сировини та інших матеріалів	0,100	5	0,500
Зміни в законодавстві щодо харчової продукції	0,025	2	0,050
Необхідність використання нових технологій та обладнання	0,050	3	0,150
Ризик зменшення врожайності через зміни клімату	0,050	1	0,050
Соціально-політична нестабільність (погіршення рівня доходів споживачів та девальвація валюти)	0,150	5	0,750
Загальний бал	1		0,275

\*Створено автором

Таблиця Ж.2

Оцінка внутрішніх чинників маркетингового середовища підприємства  
ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

Внутрішні фактори	Вага	Оцінка	Зважений показник
Сильні сторони			
Висока якість продукції	0,075	5	0,375
Доступність локальної сировини	0,050	4	0,200
Розвинена дистриб'юторська мережа	0,075	4	0,300
Наявність власних транспортних засобів	0,050	3	0,150
Значима ринкова частка	0,150	4	0,600
Отримання валюти від експорту	0,050	4	0,200
Репутація на ринку	0,050	3	0,150
Слабкі сторони			
Застаріле обладнання	0,100	2	0,200
Низький рівень фінансової стійкості підприємства	0,125	5	0,625
Низький рівень рентабельності виробництва	0,050	4	0,200
Неефективна система менеджменту	0,050	5	0,250
Низький рівень маркетингової активності	0,050	5	0,250
Низька конкурентоспроможність продукції	0,075	5	0,375
Недостатня гнучкість на зміни ринкового попиту та потреб споживачів	0,050	4	0,200
Загальний бал	1		-0,125

\*Створено автором

## Додаток 3

Таблиця 3.1

## Матриця стратегічного вибору на основі TOWS-аналізу

<p style="text-align: center;">Внутрішні чинники</p> <p style="text-align: center;">Зовнішні чинники</p>	<p>Сильні сторони (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значима ринкова частка</li> <li>2. Висока якість продукції</li> <li>3. Розвинена дистриб'юторська мережа</li> <li>4. Доступність локальної сировини</li> <li>5. Отримання валюти від експорту</li> </ol>	<p>Слабкі сторони (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низький рівень фінансової стійкості підприємства</li> <li>2. Низька конкурентоспроможність продукції</li> <li>3. Неєфективна система менеджменту</li> <li>4. Низький рівень маркетингової активності</li> </ol>
<p>Можливості (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростаючий попит на органічну продукцію та продукцію здорового харчування</li> <li>2. Розвиток омнікальних джерел продажу та взаємодії з клієнтами</li> <li>3. Розширення асортименту виробництва</li> <li>4. Використання інноваційних технологій та виробничих процесів</li> </ol>	<p>SO-стратегії</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення асортименту виробництва на базі високої якості продукції, що задовольняє зростаючий попит на органічну та здорову їжу (S1-O1, S1-O3)</li> <li>2. Розвиток інноваційних технологій та виробничих процесів для поліпшення якості продукції та підвищення ефективності виробництва (S2-O4)</li> <li>3. Використання розвиненої дистриб'юторської мережі для</li> </ol>	<p>WO-стратегії</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Введення виробництва органічної продукції та продуктів здорового харчування з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення розвитку підприємства (W1-O1, W2-O1)</li> <li>2. Розширення асортименту виробництва шляхом використання інноваційних технологій та виробничих процесів, що дозволить залучити нові ринки збуту та збільшити прибуток підприємства (W2-O3, W2-O4)</li> <li>3. Оптимізація системи менеджменту та впровадження ефективних виробничих процесів з метою підвищення</li> </ol>

	<p>продажу нових продуктів та використання омнікальних джерел продажу та взаємодії з клієнтами (S3-O2)</p> <p>4. Використання локальної сировини для створення унікальної продукції, що задовольняє попит на органічну та здорову їжу, а також експорт цієї продукції для отримання валюти (S4-O1, S4-O3; S5-O1, S5-O3)</p>	<p>ефективності діяльності та забезпечення росту фінансової стійкості підприємства (W3-O3, W3-O4)</p> <p>4. Розробка та впровадження маркетингової стратегії, спрямованої на рекламу та просування виробів на ринку, з метою підвищення рівня маркетингової активності та залучення нових клієнтів (W4-O1, W4-O2, W4-O3)</p>
<p>Загрози (Т)</p> <p>1. Соціально-політична нестабільність (погіршення рівня доходів споживачів та девальвація валюти)</p> <p>2. Зростання вартості сировини та інших матеріалів</p> <p>3. Зміна смакових уподобань споживачів</p>	<p>ST-стратегії</p> <p>1. Збільшення витрат на маркетинг та рекламу для збереження ринкової частки під час соціально-політичної нестабільності (S1-T1)</p> <p>2. Розробка нових продуктів з урахуванням зміни смакових уподобань споживачів (S2-T3)</p> <p>3. Розширення співпраці з дистриб'юторами та використання їх ресурсів для зменшення впливу загроз на бізнес (S3-T1, S3-T2)</p> <p>4. Зменшення витрат на сировину та інші</p>	<p>WT-стратегії</p> <p>1. Розробка та впровадження програми залучення інвестицій з метою підвищення фінансової стійкості підприємства і покращення його фінансової роботи (W1-T1)</p> <p>2. Розробка та реалізація маркетингової стратегії, яка дозволить підприємству збільшити свою конкурентоспроможність та підвищити рівень маркетингової активності (W2-T3; W4-T3)</p> <p>3. Впровадження ефективної системи менеджменту з метою оптимізації роботи</p>

	<p>матеріали за рахунок розвитку локального виробництва або заміни складових на більш доступні (S4-T2)</p> <p>5. Розвиток альтернативних джерел валюти, наприклад, збільшення кількості експортованих товарів в інші ринки або залучення інвестицій з-за кордону (S5-T1)</p>	<p>підприємства та підвищення ефективності його діяльності (W3-T3)</p> <p>4. Диверсифікація виробництва на інші продукти, що не залежать від сировини, що зазнає зростання вартості, або на продукти, які більш відповідають змінним смаковим уподобанням споживачів (W4-T3)</p>
--	--	--

\*Створено автором

## Додаток К

Таблиця К.1

## Групування факторів PEST-аналізу

№	Фактор	Вплив	Експертна оцінка
Політичні фактори			
1	Зміна законодавства щодо оподаткування	3	4
2	Політична нестабільність у країні	2	3
3	Зміни в тарифах на електроенергію	2	2
4	Переговори про вступ до ЄС	1	3
5	Зміна законодавства про охорону довкілля	3	5
6	Відкриття нових ринків збуту	3	4
7	Збільшення конкуренції на ринку за рахунок міжнародних гравців	3	4
Економічні фактори			
1	Високий рівень інфляції	3	5
2	Зміна вартості сировини	3	4
3	Зміна кон'юнктури ринку	2	3
4	Високий рівень безробіття	2	5
5	Девальвація національної валюти	3	5
6	Зменшення рівня доходів населення	3	5
7	Зменшення державної підтримки	1	2
Соціально-культурні фактори			
1	Зміна у стилі життя населення	2	3
2	Демографічні зміни (зменшення населення)	3	5
3	Зростання інтересу до здорового способу життя та правильного харчування	3	5
4	Зміни у смаках та уподобаннях споживачів	2	3
5	Розвиток інтернет-торгівлі та зменшення кількості покупців у магазинах	3	4
6	Збільшення кількості веганів та вегетаріанців	2	3
7	Зміни у споживчому попиті та зміна способу приготування продуктів	2	3
Технологічні фактори			
1	Розвиток інтернет-технологій	3	4
2	Використання автоматизованих систем у виробництві	3	3
3	Зміна вимог до якості продукції	2	4
4	Застосування нових матеріалів та технологій у виробництві	3	3
5	Впровадження екологічних вимог до виробництва	3	3
6	Розвиток енергоефективних технологій	3	5
7	Поширення 3D-друку в виробництві	1	2

\*Створено автором

Таблиця К.2.

Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» на основі PEST-аналізу

№	Фактор	Вплив	Експертна оцінка	Вага	Загальний вплив
<b>Політичні фактори</b>					
1	Зміна законодавства щодо оподаткування	3	4	0,17	0,97
2	Політична нестабільність у країні	2	3	0,09	
3	Зміни в тарифах на електроенергію	2	2	0,06	
4	Переговори про вступ до ЄС	2	3	0,09	
5	Зміна законодавства про охорону довкілля	3	5	0,22	
6	Відкриття нових ринків збуту	3	4	0,17	
7	Збільшення конкуренції на ринку за рахунок міжнародних гравців	3	4	0,17	
<b>Економічні фактори</b>					
1	Високий рівень інфляції	3	5	0,22	1,09
2	Зміна вартості сировини	3	4	0,17	
3	Зміна кон'юнктури ринку	2	3	0,09	
4	Високий рівень безробіття	2	5	0,14	
5	Девальвація національної валюти	3	5	0,22	
6	Зменшення рівня доходів населення	3	5	0,22	
7	Зменшення державної підтримки	1	2	0,03	
<b>Соціально-культурні фактори</b>					
1	Зміна у стилі життя населення	2	3	0,09	0,93
2	Демографічні зміни (зменшення населення)	3	5	0,22	
3	Зростання інтересу до здорового способу життя та правильного харчування	3	5	0,22	
4	Зміни у смаках та уподобаннях споживачів	2	3	0,09	
5	Розвиток інтернет-торгівлі та зменшення кількості покупців у магазинах	3	4	0,17	

6	Збільшення кількості веганів та вегетаріанців	2	2	0,06	
7	Зміни у споживчому попиті та зміна способу приготування продуктів	2	3	0,09	
Технологічні фактори					
1	Розвиток інтернет-технологій	3	4	0,17	0,93
2	Використання автоматизованих систем у виробництві	3	3	0,13	
3	Зміна вимог до якості продукції	2	4	0,12	
4	Застосування нових матеріалів та технологій у виробництві	3	3	0,13	
5	Впровадження екологічних вимог до виробництва	3	3	0,13	
6	Розвиток енергоефективних технологій	3	5	0,22	
7	Поширення 3D-друку в виробництві	1	2	0,03	
Загалом		69	103		

\*Створено автором

## Зведена матриця PEST-аналізу

Фактор	Вага	Фактор	Вага
Політичні		Економічні	
Зміна законодавства про охорону довкілля	0,22	Високий рівень інфляції	0,22
Зміна законодавства щодо оподаткування	0,17	Девальвація національної валюти	0,22
Відкриття нових ринків збуту	0,17	Зменшення рівня доходів населення	0,22
Збільшення конкуренції на ринку за рахунок міжнародних гравців	0,17	Зміна вартості сировини	0,17
Соціально-культурні		Технологічні	
Демографічні зміни (зменшення населення)	0,22	Розвиток енергоефективних технологій	0,22
Зростання інтересу до здорового способу життя та правильного харчування	0,22	Розвиток інтернет-технологій	0,17
Розвиток інтернет-торгівлі та зменшення кількості покупців у магазинах	0,17	Використання автоматизованих систем у виробництві	0,13
Зміни у споживчому попиті та зміна способу приготування продуктів	0,09	Впровадження екологічних вимог до виробництва	0,13

\*Створено автором

## Додаток Л

Таблиця Л.1

Оцінювання складових діяльності підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» на основі SPACE-аналізу

№	Критерій	Експертна оцінка	Вага	Зважена оцінка
<b>Фінансовий стан</b>				
1	Ліквідність	2	0,15	0,3
2	Оборотність оборотних активів	3	0,1	0,3
3	Фондовіддача	4	0,2	0,8
4	Рентабельність власного капіталу	2	0,25	0,5
5	Фінансова незалежність	1	0,15	0,15
6	Стабільність отримання прибутку	3	0,15	0,45
Фінансовий стан			1	2,5
<b>Конкурентоспроможність</b>				
1	Ринкова частка	4	0,2	0,8
2	Якість продукту	5	0,2	1
3	Стадія життєвого циклу продукту	3	0,1	0,3
4	Прихильність покупців	3	0,2	0,6
5	Рентабельність продажів	3	0,2	0,6
6	Ступінь вертикальної інтеграції	4	0,1	0,4
Рівень конкурентоспроможності			1	3,7
<b>Привабливість галузі</b>				
1	Потенціал зростання галузі	2	0,2	0,4
2	Конкурентна ситуація	3	0,15	0,45
3	Стадія життєвого циклу галузі	2	0,1	0,2
4	Використання ресурсів	4	0,15	0,6
5	Капіталоемність	3	0,2	0,6
6	Бар'єри входження на ринок	2	0,1	0,2
7	Державна підтримка галузі	3	0,1	0,3
Привабливість галузі			1	2,75
<b>Стабільність середовища</b>				
1	Інновації і НТП	3	0,15	0,45
2	Інфляція	1	0,1	0,1
3	Варіація попиту	4	0,2	0,8
4	Державне регулювання галузі	2	0,15	0,3
5	Агресивність конкурентів	3	0,2	0,6
6	Маркетингові та рекламні можливості	4	0,2	0,8
Середовище підприємства			1	3,05

\*Створено автором

## Додаток М

Таблиця М.1

Оцінювання ефективності елементів комплексу маркетингу підприємства  
ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

№	Показник	Значення	Вага	Зважена оцінка
Збутова політика				
1	Темп приросту витрат на збут	0,24	0,4	0,17
2	Частка витрат на збут у загальних витратах	0,16	0,2	
3	Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на збут	-0,04	0,2	
4	Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	1,46	0,2	
Рекламна політика				
1	Коефіцієнт рентабельності заходів просування	-0,2	0,4	0,14
2	Темп приросту витрат на просування	0,24	0,3	
3	Частка витрат на просування у загальних витратах	0,16	0,2	
4	Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на просування	1,46	0,1	
Товарна політика				
1	Темп приросту ринкової частки підприємства	0,2	0,4	0,07
2	Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції	0,2	0,4	
3	Рентабельність продажів	-0,03	0,1	
4	Рентабельність продукції	-0,04	0,1	
Цінова політика				
1	Індекс товарообігу	1,17	0,2	0,78
2	Коефіцієнт співвідношення середньої ціни продукції до середньої ринкової ціни	1,21	0,2	
3	Коефіцієнт покриття витрат	1,13	0,2	
4	Рівень торгової націнки в роздрібній ціні	0,2	0,4	

\*Створено автором

## Додаток Н

Таблиця Н.1

Розрахунок показників ефективності та рівнів конкурентоспроможності  
СГП підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

№	Напрямок оцінки	Ключові показники	Значення показника	Вага	Зважена оцінка
<b>Виробничий СГП</b>					
1	Рівень придатності основних фондів	Коефіцієнт придатності основних фондів	0,31	0,25	0,20
2	Ефективність використання основних фондів	Коефіцієнт фондівіддачі	-0,06	0,25	
3	Ефективність виробництва	Коефіцієнт прибутковості виробництва	0,29	0,5	
<b>Фінансовий СГП</b>					
1	Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,26	0,3	0,31
2	Платоспроможність	Коефіцієнт покриття	0,54	0,5	
3	Прибутковість активів	Коефіцієнт прибутковості активів	-0,04	0,2	
<b>СГП управління персоналом</b>					
1	Рівень матеріального заохочення персоналу	Коефіцієнт стимулювання працівників	1	0,1	0,70
2	Окупність витрат на утримання персоналу	Коефіцієнт окупності витрат на утримання персоналу	1,93	0,7	
3	Інтенсивність руху працівників	Коефіцієнт стабільності трудового колективу	1,04	0,15	
4	Кваліфікація персоналу	Коефіцієнт кадрового потенціалу	0,10	0,05	
<b>Маркетинговий СГП</b>					
1	Ринкова активність	Коефіцієнт ринкової частки	0,18	0,33	0,14
2	Рентабельність продажу	Коефіцієнт рентабельності продажу	-0,03	0,33	
3	Ефективність збутової діяльності	Коефіцієнт ROI у збутову діяльність	-0,20	0,33	

\*Створено автором на основі [51, с. 75]

## Додаток П

Таблиця П.1

Цілі розвитку функціональних підсистем підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

№	Цілі	Фактичний показник	Плановий показник
Виробничий СГП			
1	Покращення рівня придатності основних фондів	0,32	0,4
2	Збільшення ефективності використання основних фондів	-0,06	0,1
3	Збільшення ефективності виробництва	0,29	0,4
Фінансовий СГП			
1	Покращення рівня фінансової стійкості	0,26	0,5
2	Покращення платоспроможності	0,54	0,7
3	Покращення рівня прибутковості активів	-0,04	0,1
СГП управління персоналом			
1	Утримання рівня матеріального заохочення персоналу	1	1
2	Утримання рівня окупності витрат на утримання персоналу	1,9	1,9
3	Утримання рівня інтенсивності руху працівників	1,04	1,04
4	Утримання рівня кваліфікації персоналу	0,1	0,1
Маркетинговий СГП			
1	Утримання рівня ринкової активності	0,18	0,18
2	Збільшення рентабельність продаж	-0,03	0,1
3	Збільшення ефективності збутової діяльності	-0,2	0,1

\*Створено автором

Таблиця П.2

Цілі розвитку елементів комплексу маркетингу підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

№	Цілі	Фактичний показник	Плановий показник
Товарна політика			
1	Темп приросту ринкової частки підприємства	0,2	0,2
2	Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції	0,2	0,2
3	Рентабельність продажів	-0,03	0,1
4	Рентабельність продукції	-0,04	0,1

Цінова політика			
1	Індекс товарообігу	1,17	1,17
2	Коефіцієнт співвідношення середньої ціни продукції до середньої ринкової ціни	1,21	1,21
3	Коефіцієнт покриття витрат	1,13	1,13
4	Рівень торгової націнки в роздрібній ціні	0,2	0,2
Збутова політика			
1	Темп приросту витрат на збут	0,24	0,26
2	Частка витрат на збут у загальних витратах	0,16	0,16
3	Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на збут	-0,04	0,1
4	Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	1,46	1,5
Рекламна політика			
1	Коефіцієнт рентабельності заходів просування	-0,2	0,2
2	Темп приросту витрат на просування	0,24	0,24
3	Частка витрат на просування у загальних витратах	0,16	0,16
4	Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на просування	1,46	1,46

\*Створено автором

## Додаток Р



Рис Р.1. Структура збутового розподілу за функціональними ознаками підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

\*Створено автором

Внутрішній ринок	Експорт	Оптовий збут	Роздрібний збут
<ul style="list-style-type: none"> <li>Забезпечення потреб вітчизняного ринку продукцією підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Збут продукції на зовнішні ринки, організація поставок, відвантаження та оплата</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Забезпечення потреб оптовиків у продукції підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Забезпечення потреб роздрібних споживачів у продукції підприємства</li> </ul>

Рис Р.2. Основні напрями діяльності збутового відділу підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

\*Створено автором

Додаток С

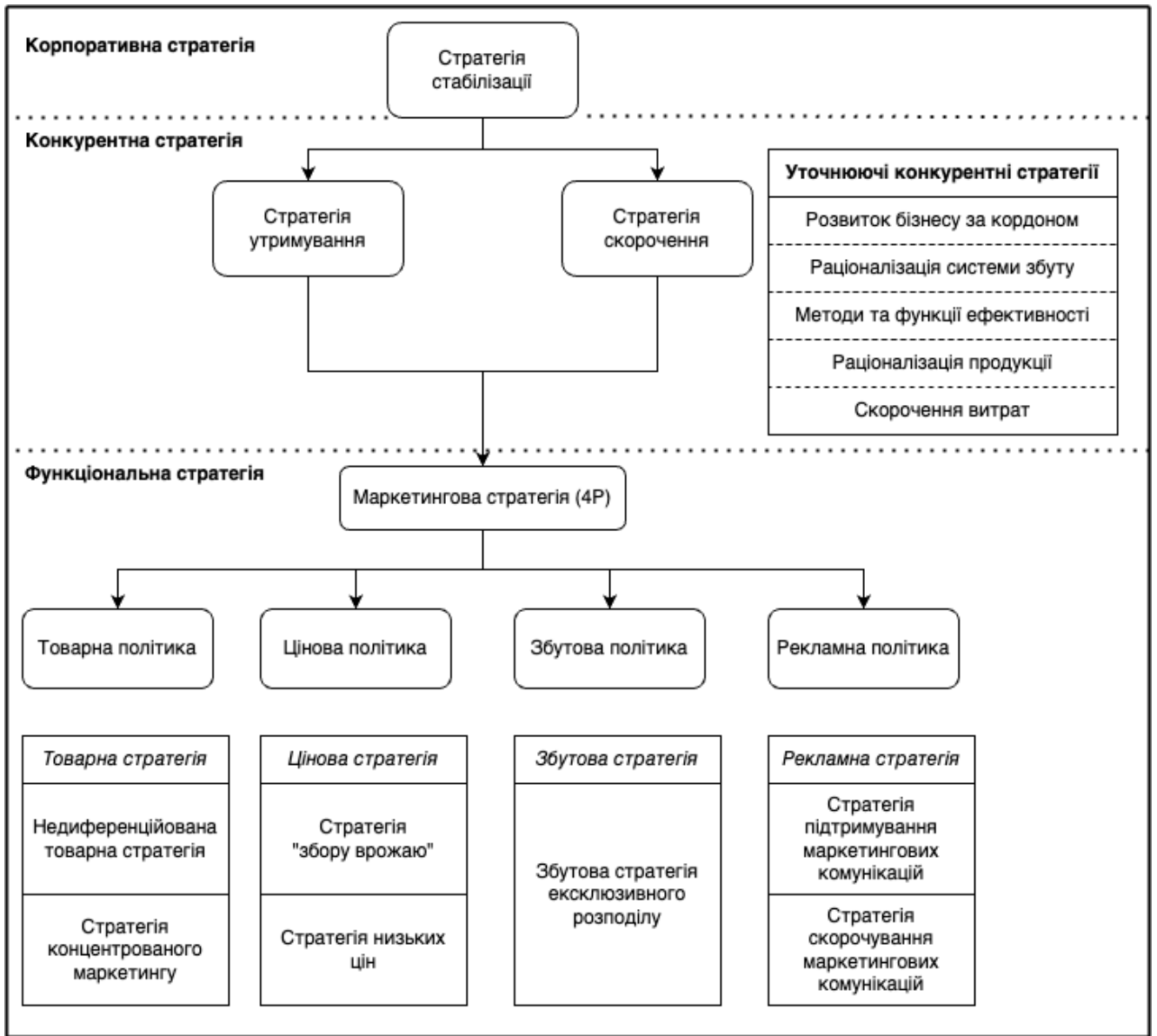


Рис 3.5. Механізм реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» за рівнями стратегічних рішень

\*Створено автором