

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

**Навчально-науковий інститут економіки**  
(інститут)

**Фінансово-економічний факультет**  
(факультет)

**Кафедра маркетингу**  
(повна назва)

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**  
(бакалавра, магістра)

студента **Хоми Богдана Артуровича**  
(П І Б)

академічної групи **075-20-1**  
(шифр)

спеціальності **075 Маркетинг**  
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою **«Маркетинг»**  
(офіційна назва)

на тему **«Дослідження товарного асортименту підприємства на споживчому ринку України»**  
(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Яцентюк С.В.	73	задовільно	
розділів:				
1. Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Яцентюк С.В.	73	задовільно	
2. Дослідження маркетингового середовища підприємства	Яцентюк С.В.	73	задовільно	
3. Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Яцентюк С.В.	73	задовільно	
Рецензент				
Нормоконтролер				

Дніпро  
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

**маркетингу**

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня **бакалавра**

(бакалавра, магістра)

студенту Хомі Б.А. академічної групи 075-20-1

(прізвище та ініціали)

(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»

(офіційна назва)

на тему «Дослідження товарного асортименту підприємства на споживчому ринку  
України»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від

№

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Теоретичні та методичні засади формування товарного асортименту продукції підприємства на споживчому ринку України	20.05.2024р. – 30.05.2024 р.
Дослідження маркетингового середовища підприємства	Аналіз маркетингового середовища та маркетингової діяльності підприємства. Дослідження споживчого ринку України задля розробки, впровадження і вдосконалення товарного асортименту споживчої продукції підприємства	31.05.2024 р. – 14.06.2024 р.
Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Розробка, планування, обґрунтування, втілення заходів для впровадження та вдосконалення товарного асортименту споживчої продукції підприємства	15.06.2024 р. – 23.06.2024 р.
Оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно методичних рекомендацій, підготовка презентації на захист роботи	24.06.2024 р. – 30.06.2024 р.

Завдання видано \_\_\_\_\_

(підпис керівника)

Яцентюк С.В.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 20.05.2024 р.Дата подання до екзаменаційної комісії 28.06.2024 р.

Прийнято до виконання \_\_\_\_\_

(підпис студента)

Хома Б.А.

(прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 66 с., 7 рис., 21 табл., 2 додатки, 41 джерело.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та методичні засади формування товарного асортименту споживчої продукції на національному ринку України; проаналізовано маркетингове середовище та маркетингову діяльність ПРАТ «Комбінат «Придніпровський»; вдосконалено товарний асортимент споживчої продукції ПРАТ «Комбінат «Придніпровський»

Об'єкт дослідження: процес оптимізації товарного асортименту споживчої продукції ПРАТ «Комбінат «Придніпровський».

Мета кваліфікаційної роботи: аналіз та оцінка товарного асортименту споживчої продукції підприємства на національному ринку України для визначення його конкурентоспроможності та розробки рекомендацій щодо оптимізації товарного асортименту з урахуванням сучасних тенденцій і споживчих переваг.

Положення, що захищаються: дослідження маркетингової товарної політики підприємства дозволило вдосконалити товарний асортимент споживчої продукції підприємства на національному ринку України для підвищення його конкурентоспроможності.

Кваліфікаційна робота має тісний зв'язок із виконаними курсовими роботами з маркетингових досліджень, маркетингового ціноутворення, науковими студентськими роботами з маркетингу. Результати роботи можуть бути використані на промислових підприємствах України. Робота має застосування у сфері маркетингової товарної політики в молочній галузі. Соціально-економічна ефективність роботи полягає у вдосконаленні товарного асортименту споживчої продукції, що сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства.

Висновки, пропозиції щодо розвитку об'єкта розроблення: оцінка товарного асортименту споживчої продукції підприємства на національному ринку України для визначення його конкурентоспроможності та розробки рекомендацій щодо оптимізації товарного асортименту з урахуванням сучасних тенденцій і споживчих переваг.

У роботі використано такі методи досліджень: статистичний метод, фінансово-економічний, метод групування, метод аналізу та синтезу, метод експертних оцінок, IFAS-аналіз, EFAS-аналіз, PEST-аналіз, ABC-, XYZ-аналіз, SWOT-аналіз, таксономічний аналіз.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** МАРКЕТИНГОВА ТОВАРНА ПОЛІТИКА, СПОЖИВЧА ПРОДУКЦІЯ, ТОВАРНИЙ АСОРТИМЕНТ, МОЛОЧНА ГАЛУЗЬ.

## ABSTRACT

Explanatory note: 66 pp., 7 figures, 21 tables, 2 appendices, 41 sources.

In the qualification work, the theoretical and methodical foundations of the formation of the product range of consumer products on the national market of Ukraine were investigated; the marketing environment and marketing activities of PJSC “Kombinat “Prydniprovskiy” were analyzed; the product range of consumer products of PJSC “Kombinat “Prydniprovskiy” has been improved

The study's object: optimizing the product range of consumer products of PJSC “Kombinat “Prydniprovskiy”.

The purpose of the qualification work: analysis and assessment of the company's product range of consumer products on the national market of Ukraine to determine its competitiveness and develop recommendations for optimizing the product range, taking into account modern trends and consumer preferences.

Protected provisions: the study of the company's marketing product policy made it possible to improve the product range of the company's consumer products on the national market of Ukraine in order to increase its competitiveness.

The qualification work is closely related to completed coursework on marketing research, marketing pricing, scientific student work on marketing. The results of the work can be used at industrial enterprises of Ukraine. The work has applications in the field of marketing commodity policy in the dairy industry. The socio-economic efficiency of the work consists in improving the product range of consumer products, which helps to increase the level of competitiveness of the enterprise.

Conclusions, proposals for the development of the object of development: evaluation of the company's product range of consumer products on the national market of Ukraine to determine its competitiveness and develop recommendations for optimizing the product range, taking into account modern trends and consumer preferences.

The following research methods were used in the work: statistical method, financial and economic, grouping method, analysis and synthesis method, expert evaluation method, IFAS-analysis, EFAS-analysis, PEST-analysis, ABC-, XYZ-analysis, SWOT-analysis, taxonomic analysis.

**KEY WORDS:** MARKETING PRODUCT POLICY, CONSUMER PRODUCTS, PRODUCT RANGE, DAIRY INDUSTRY.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ НА СПОЖИВЧОМУ РИНКУ УКРАЇНИ.....	9
1.1 Поняття товарного асортименту.....	9
1.2 Методи та підходи до аналізу товарного асортименту підприємства.....	15
1.3 Напрями формування товарного асортименту в сучасних умовах.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КОМБІНАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ».....	25
2.1 Характеристика підприємства як суб'єкту ринку.....	26
2.2 Аналіз маркетингового середовища підприємства.....	30
2.3 Аналіз товарного асортименту ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»...	43
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ СПОЖИВЧОЇ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «КОМБІНАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»..	49
3.1 Застосування методів стратегічного аналізу для оцінювання та підвищення ефективності товарного асортименту ПрАТ «Комбінат «Придніпровський».....	49
3.2 Формування вдосконаленого товарного асортименту ПрАТ «Комбінат «Придніпровський».....	60
3.3 Оцінка ефективності вдосконаленого товарного асортименту ПрАТ «Комбінат «Придніпровський».....	62
ВИСНОВКИ .....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	74

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Ринкові перетворення, що відбулися в Україні, сприяли появі нового розуміння принципів поведінки суб'єктів господарювання в рамках підприємницької діяльності, що зумовлює потребу в пошуку інноваційних підходів до підвищення рівня розвитку підприємств, їх конкурентоспроможності.

У разі посилення конкуренції великий інтерес викликають проблеми підвищення ефективності товарного асортименту виробничого підприємства, оскільки у конкурентному середовищі перевагу мають лише компанії, найбільш компетентні у питаннях асортиментної політики, які мають методи та інструменти її реалізації і, отже, вміють максимально ефективно нею управляти.

Український ринок споживчих товарів характеризується високим рівнем конкуренції. Іноземні та вітчизняні виробники постійно змагаються за частку ринку, що вимагає від підприємств ретельного аналізу своїх товарних лінійок. Дослідження товарного асортименту допомагає виявити конкурентні переваги, знайти унікальні торгові пропозиції та розробити ефективні стратегії маркетингу, що сприяє зміцненню ринкових позицій.

Економічні виклики, з якими стикається Україна, вимагають від підприємств гнучкості та адаптивності. Зміни в законодавстві, економічна нестабільність, коливання валютних курсів та інші фактори впливають на ринкову ситуацію. В таких умовах важливо мати гнучкий товарний асортимент, який дозволяє швидко реагувати на зміни та забезпечувати стабільність бізнесу.

Аналіз товарного асортименту відкриває можливості для розширення ринків збуту. Виявлення нових сегментів ринку та незадоволених потреб споживачів дозволяє підприємствам знайти нові ніші та збільшити обсяги продажів, що особливо важливо в умовах насиченого ринку, де конкуренція за споживача є дуже високою.

Дослідження товарного асортименту сприяє впровадженню інновацій. Аналіз поточної пропозиції продукції допомагає виявити прогалини та недоліки, що стимулює розробку нових продуктів і вдосконалення існуючих. Інноваційний розвиток є важливим фактором конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє йому бути на крок попереду конкурентів.

Дослідження товарного асортименту підприємства на споживчому ринку України є надзвичайно актуальним. Воно сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, задоволенню потреб споживачів, адаптації до змінних умов ринку та впровадженню інновацій. В умовах сучасної економіки це є запорукою успіху та стійкості бізнесу.

Актуальність і практична значущість вказаних питань зумовили вибір теми, мету й завдання кваліфікаційної роботи бакалавра.

*Метою роботи* є аналіз та оцінка товарного асортименту споживчої продукції підприємства на ринку України для визначення його конкурентоспроможності та розробки рекомендацій щодо оптимізації товарного асортименту з урахуванням сучасних тенденцій і споживчих переваг.

Досягнення мети обумовило необхідність вирішення таких *завдань*: проаналізувати теоретичні основи формування товарного асортименту; дослідити методи та підходи до аналізу товарного асортименту підприємства; дослідити напрями формування товарного асортименту в сучасних умовах; надати загальну характеристику підприємства; проаналізувати маркетингове середовище підприємства; проаналізувати формування товарного асортименту ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»; визначити стратегічний аналіз для оцінювання та підвищення ефективності товарного асортименту ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»; сформувати вдосконалений товарний асортимент ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»; оцінити ефективність вдосконаленого товарного асортименту ПрАТ «Комбінат «Придніпровський».

*Об'єктом дослідження* є процес оптимізації товарного асортименту споживчої продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський».

*Предметом дослідження є сукупність методичних і прикладних положень щодо оптимізації товарного асортименту споживчої продукції.*

*Методи дослідження та джерела інформації.* Використані методи аналізу та синтезу – для обґрунтування напрямів оптимізації товарного асортименту підприємства; статистичного аналізу – для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних; зіставлення фактичних даних звітного року з попередніми даними; системного підходу – для визначення і обґрунтування показників конкурентного та економічного аналізу; таксономічного аналізу – для оцінки економічної ефективності вдосконаленого товарного асортименту. Інформаційною базою дослідження стали праці провідних вітчизняних та закордонних вчених з питань ефективної розробки маркетингової товарної політики, нормативні документи, фінансова звітність підприємства.

*Положення, що захищаються.* Дослідження маркетингової товарної політики підприємства дозволило вдосконалити товарний асортимент споживчої продукції підприємства на національному ринку України для підвищення його конкурентоспроможності.

*Сфера використання результатів роботи.* Результати дослідження можуть бути застосовані у маркетинговій діяльності підприємства при використанні отриманих даних для розробки маркетингових стратегій, які враховують сучасні тенденції ринку та споживчі переваги; поліпшенні рекламних кампаній та просування продукції з урахуванням оновленого товарного асортименту; впровадженні методик оптимізації товарного асортименту для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

*Структура кваліфікаційної роботи.* Відповідно до мети, завдань, логіки робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 66 сторінок, 7 рисунків, 21 таблиця, 2 додатки, містить 41 літературне джерело.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ НА СПОЖИВЧОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

### 1.1 Поняття товарного асортименту

Формування товарного асортименту споживчої продукції на національному ринку України є критично важливим завданням для виробників, дистриб'юторів та роздрібних мереж. Різноманітність асортименту, його якість та відповідність потребам споживачів визначають конкурентоспроможність компаній та впливають на економічне зростання країни в цілому [8].

Правильне формування товарного асортименту забезпечує задоволення потреб споживачів, підвищення їх лояльності та збільшення продажів. Врахування смаків, уподобань та вимог клієнтів дозволяє компаніям створювати привабливі пропозиції, що відрізняються від конкурентів. Національний ринок України характеризується високим рівнем конкуренції, тому підприємства повинні уважно аналізувати ринкову ситуацію та швидко адаптуватися до змін [13].

Товарний асортимент – це перелік товарів та послуг, що пропонуються підприємством (організацією). Він включає різноманітність продуктів однієї категорії, різних марок і моделей, а також супутні товари та послуги.

Товарний асортимент є важливим елементом маркетингової стратегії підприємства, оскільки дозволяє задовольняти потреби різних груп споживачів і конкурувати над ринком.

Як правило, товарний асортимент будується на основі аналізу ринку та споживчого попиту. Підприємство повинно постійно відстежувати зміни на ринку та реагувати на них, розширюючи або звужуючи асортимент товарів та послуг [20].

Товарний асортимент може включати як базові товари, які необхідні для основної діяльності компанії), так і додаткові послуги та продукти, які покращують досвід покупця або допомагають утримувати його в якості клієнта.

Добре розроблений товарний асортимент дозволяє підприємству зміцнити своє становище на ринку та залучити нових клієнтів [26].

Правильно організований товарний асортимент є ключовим чинником успіху будь-якого підприємства [15].

Адже саме від правильно підібраних товарів залежить кількість та якість продажів, задоволеність клієнтів та кінцевий дохід.

Важливо враховувати попит споживачів, аналізувати популярність товарів на ринку, враховувати потреби та побажання цільової аудиторії. Крім того, необхідно враховувати сезонність та тенденції розвитку ринку.

Організований товарний асортимент має бути гармонійним та збалансованим, поєднувати у собі як споживчі товари, так і товари вищого класу.

Також важливо стежити за конкуренцією та прагнути запропонувати унікальні та високоякісні товари, які відрізнятимуться від товарів інших компаній.

Крім того, організований товарний асортимент допомагає покращити управління запасами, підвищити ефективність логістики та оптимізувати витрати на закупівлю товарів.

Товарний асортимент є одним із найважливіших факторів для підприємства, що впливають на його успіх. Він визначає, які товари та послуги компанія пропонує своїм клієнтам і який сегмент ринку вона обслуговує [32].

Значення товарного асортименту для компанії полягає у наступних аспектах:

1. Задоволення потреб клієнтів – різноманітний асортимент товарів та послуг дозволяє компанії задовольнити потреби різних груп клієнтів.

Підприємство може пропонувати товари різних цінових категорій, моделей, кольорів та розмірів для залучення широкої аудиторії.

2. Конкурентоспроможність – різноманітний товарний асортимент допомагає фірмі бути конкурентоспроможною на ринку, якщо компанія пропонує більше продуктів, ніж її конкуренти, то у неї є більше шансів, що її товари будуть обрані споживачами.

3. Залучення нових клієнтів – різноманітний товарний асортимент приваблює нових клієнтів, які шукають певний товар або послугу та можуть виявити її в асортименті компанії.

4. Збільшення продажів – широкий товарний асортимент дозволяє компанії збільшити обсяг продажу, тому що клієнти можуть обрати з більшої кількості товарів.

5. Зміцнення бренду – різноманітний товарний асортимент допомагає зміцнити бренд компанії, оскільки клієнти асоціюють її з великим вибором товарів та послуг [33].

Таким чином, товарний асортимент є ключовим елементом стратегії компанії та має важливе значення для її успіху.

Елементи формування товарного асортименту:

1. Ширина асортименту – кількість різних товарів та послуг, представлених в асортименті.

2. Глибина асортименту – кількість варіантів одного і того ж товару (різні відтінки та розміри).

3. Висота асортименту – рівень ціни товари.

4. Якість товарів – стандарти якості, способи контролю та сертифікації.

5. Інноваційність – наявність інноваційних товарів та послуг для залучення клієнтів.

6. Узгодженість асортименту – несуперечність асортименту, причому всі товарні групи повинні відповідати одна одній.

7. Орієнтація на клієнта – асортимент, орієнтований на потреби та переваги клієнтів.

8. Маржинальність – націнки на товари.
9. Сезонність – облік зміни попиту залежно від сезону.
10. Доступність товарів – наявність необхідних товарів у час на полицях магазину, в каталогах і інтернет-магазинах [24].

Глибина та широта асортименту товару важливі для формування пропозиції та розподілу ступеня ризику. Альтернативи товарного асортименту за широтою та глибиною зображені на рисунку 1.1.

		Глибина	
		Неглибока	Глибока
Ширина	Вузька	Одна модель для кожної із декількох аналогічних груп товарів	Багато моделей для кожної із декількох аналогічних груп товарів
	Широка	Одна модель для кожної із декілької різних груп товарів	Багато моделей для кожної із декількох різних груп товарів

Рисунок 1.1 – Альтернативи торгового асортименту за широтою та глибиною

*Джерело: сформовано автором за [24]*

За широкого асортименту у споживачів створюється враження різноманітності товарів, що приваблює різні категорії покупців. Маючи в своєму розпорядженні такий асортимент, підприємство краще пристосовується до несподіваних змін ринкового попиту, але й управляти ним складно, поза полем зору можуть залишитися товари, що користуються малим попитом. Основна перевага вузького асортименту у його простоті.

У сучасній економічній літературі існує безліч точок зору щодо визначення терміну «товарний асортимент» стосовно суб'єктів господарювання.

Видатні закордонні та вітчизняні вчені, такі як І.А. Абрамович [3], М. С. Бардаш, О. І. Хоменко [4], П.А. Дамінов [8], О.Я. Бозуленко [5], А. Костромін

[12], Т.Б. Кузенко [13], Т.Ю. Мельник [20], В.О. Морохова [22], М.А. Окландер [23], М.В. Кірносова, М. Б. Павлова [26], Ю.Я. Поляк [27], А.В. Троян [32], О.М. Ярим-Агаєв [36], Д.С. Яцков [37], Ф. Котлер, П. Дойль, Ж. Ламбен та інші присвятили свої наукові праці дослідженню сутності поняття «товарний асортимент».

Посилена увага науковців до проблематики сутності та умов формування товарної політики підприємства обумовлена тим, що товар є її необхідною та основною частиною. Однак, незважаючи на здобутки науковців, питання формування та характерних особливостей товару та товарного асортименту в контексті діяльності вітчизняних підприємств залишаються недостатньо вивченими. Переважна більшість наукових поглядів узагальнюється з позиції роздрібною торгівлі. Також подальших наукових досліджень потребує впровадження здобутків закордонних вчених у галузі асортиментної політики у функціонування вітчизняних виробничих підприємств.

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що найбільш точним і повним є визначення формування товарного асортименту, що розглядається з позиції комплексного підходу до його формування та управління ним.

Формування товарного асортименту – це сфера діяльності керівника та фахівців підприємства, це є сукупність принципів, стратегій і методик, які сприяють створенню оптимальної структури асортименту, що відповідає потребам покупців і дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства (організації) загалом [35].

В результаті вивчення визначень товарного асортименту можна констатувати: важливими елементами у розумінні його сутності є такі категорії, як номенклатура, асортимент і формування асортименту.

З аналізу різноманітності визначень «товарного асортименту», можна стверджувати, що вчені по-різному підходять до конкретизації досліджуваного визначення. Спільним є підхід, який передбачає розуміння

товарного асортименту як сукупності товарів, тоді як ознаки, якими сукупність формується, можуть бути різними (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Визначення поняття «товарний асортимент»

*Джерело: сформовано автором за [27]*

Формування товарного асортименту споживчої продукції на національному ринку України є складним, але важливим процесом, який вимагає глибокого аналізу ринкових умов, використання сучасних методів та адаптації до змін. Успіх у цьому напрямку залежить від здатності компаній швидко реагувати на виклики та використовувати нові можливості для розвитку. Ефективне управління асортиментом сприяє підвищенню конкурентоспроможності, задоволенню потреб споживачів та забезпеченню стабільного зростання національної економіки [22].

## 1.2. Методи та підходи до аналізу товарного асортименту підприємства

У практиці аналізу товарного асортименту виробничого підприємства відомі різні методи і підходи до аналізу асортименту, що розрізняються за прийомами аналізу, формі кінцевих результатів та за предметом аналізу [2, [3]. На сьогоднішній день найбільш перспективними можна назвати методи, засновані на маржинальному підході.

Порівняльний аналіз інструментів роботи з асортиментом представлений в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація методів аналізу товарного асортименту виробничого підприємства

Інструмент формування товарного асортименту	Переваги	Недоліки
Метод Парето	1. Фокус на прибутковість: <ul style="list-style-type: none"> <li>- пріоритетність ресурсів;</li> <li>- оптимізація асортименту;</li> <li>- зосередження на найприбутковіших товарах.</li> </ul> 2. Спрощення управління: <ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення складності;</li> <li>- легкість аналізу.</li> </ul> 3. Підвищення ефективності: <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення рентабельності;</li> <li>- поліпшення клієнтського обслуговування.</li> </ul>	1. Ризик спрощення: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ігнорування потенціалу;</li> <li>- відсутність інновацій.</li> </ul> 2. Залежність від точної інформації: <ul style="list-style-type: none"> <li>- необхідність точної аналітики;</li> <li>- динамічність ринку.</li> </ul> 3. Ризик втрати частини клієнтів: <ul style="list-style-type: none"> <li>- втрата асортименту;</li> <li>- зниження лояльності.</li> </ul>
ABC-аналіз	1. Оптимізація ресурсів: <ul style="list-style-type: none"> <li>- фокус на ключових товарах;</li> <li>- раціоналізація асортименту.</li> </ul> 2. Покращення фінансових показників: <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення прибутковості;</li> <li>- оптимізація запасів.</li> </ul> 3. Покращення управлінських рішень: <ul style="list-style-type: none"> <li>- зручність в аналізі;</li> <li>- стратегічне планування.</li> </ul>	1. Огрублення даних: <ul style="list-style-type: none"> <li>- сегментація;</li> <li>- недостатня гнучкість.</li> </ul> 2. Фокус на поточних даних: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ігнорування потенціалу;</li> <li>- зміни на ринку.</li> </ul> 3. Можливість неправильного застосування: <ul style="list-style-type: none"> <li>- залежність від якості даних;</li> <li>- ризик скорочення асортименту.</li> </ul>

## Продовження табл. 1.1

XYZ-аналіз	<p>1. Покращене управління запасами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стабільність попиту;</li> <li>- оптимізація ресурсів.</li> </ul> <p>2. Більш точне прогнозування:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- попитова стабільність;</li> <li>- мінімізація ризиків.</li> </ul> <p>3. Покращене обслуговування клієнтів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність товарів;</li> <li>- гнучкість.</li> </ul> <p>4. Підтримка стратегічного планування:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- інформаційна база;</li> <li>- комбінування з іншими методами.</li> </ul>	<p>1. Складність реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вимогливість до даних;</li> <li>- технічні ресурси.</li> </ul> <p>2. Можливість помилок у прогнозуванні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зміни ринку;</li> <li>- обмеженість.</li> </ul> <p>3. Фокус на попередніх даних:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ігнорування нових товарів;</li> <li>- відсутність гнучкості.</li> </ul>
Матриця Ансоффа	<p>1. Чіткість та структура:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- простота використання;</li> <li>- чітке визначення стратегій.</li> </ul> <p>2. Фокус на зростання:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегічний розвиток;</li> <li>- орієнтація на інновації.</li> </ul> <p>3. Аналіз ризиків:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка ризиків;</li> <li>- балансування ризику.</li> </ul> <p>4. Підтримка прийняття рішень:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегічне планування;</li> <li>- підтримка інвестиційних рішень.</li> </ul>	<p>1. Обмеженість аналізу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- загальна картина;</li> <li>- не враховує всі фактори.</li> </ul> <p>2. Фокус на зростання, а не на ефективність:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ігнорування операційної ефективності;</li> <li>- відсутність детального фінансового аналізу.</li> </ul> <p>3. Ризик надмірної диверсифікації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ризики диверсифікації;</li> <li>- складність управління.</li> </ul> <p>4. Застаріле уявлення про ринок:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стаціонарне уявлення про ринок та продукт, що може бути неактуальним у сучасному швидко змінюваному середовищі;</li> <li>- недостатня гнучкість.</li> </ul>
Матриця BCG	<p>1. Сприяє прийняттю стратегічних рішень:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ідентифікація пріоритетів;</li> <li>- стратегічне планування.</li> </ul> <p>2. Оптимізація ресурсів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- раціональне використання ресурсів;</li> <li>- підвищення рентабельності.</li> </ul> <p>3. Простота і наочність:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- легкість використання;</li> <li>- наочність.</li> </ul> <p>4. Стимулює стратегічні зміни:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз життєвого циклу продукту;</li> <li>- зміни у портфелі продуктів.</li> </ul>	<p>1. Обмеженість критеріїв:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- фокус на двох параметрах;</li> <li>- ігнорування інших факторів.</li> </ul> <p>2. Стаціонарний підхід:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не враховує динаміку ринку;</li> <li>- зміни в ринковій частці та темпах зростання можуть відбуватися поступово, але матриця надає огрублену класифікацію.</li> </ul> <p>3. Ризик неправильних рішень:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- суб'єктивність;</li> <li>- перевитрати на інвестиції;</li> <li>- відсутність короткострокової перспективи</li> </ul> <p>4. Фокус на довгострокові стратегії.</p>



## Продовження табл. 1.1

Матриця GE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Більш комплексний підхід: <ul style="list-style-type: none"> <li>- багатовимірний аналіз;</li> <li>- глибший аналіз.</li> </ul> </li> <li>2. Гнучкість у застосуванні: <ul style="list-style-type: none"> <li>- адаптивність;</li> <li>- можливість деталізації.</li> </ul> </li> <li>3. Підтримка стратегічного планування: <ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегічні рішення;</li> <li>- оптимізація портфеля.</li> </ul> </li> <li>4. Врахування динаміки ринку: <ul style="list-style-type: none"> <li>- зміни ринкових умов.</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Складність реалізації: <ul style="list-style-type: none"> <li>- велика кількість даних;</li> <li>- складність оцінки.</li> </ul> </li> <li>2. Суб'єктивність: <ul style="list-style-type: none"> <li>- вплив суб'єктивних факторів;</li> <li>- залежність від експертів.</li> </ul> </li> <li>3. Часовитратність: <ul style="list-style-type: none"> <li>- тривалість процесу;</li> <li>- неоперативність.</li> </ul> </li> <li>4. Не враховує всі можливі фактори: <ul style="list-style-type: none"> <li>- огрублення реальності;</li> <li>- обмеженість моделі.</li> </ul> </li> </ol>
Концепція орієнтації на життєвий цикл товарів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегічне планування: <ul style="list-style-type: none"> <li>- чітка структура;</li> <li>- розподіл ресурсів.</li> </ul> </li> <li>2. Адаптація маркетингових стратегій: <ul style="list-style-type: none"> <li>- цільове управління;</li> <li>- гнучкість.</li> </ul> </li> <li>3. Оцінка продуктивності продукту: <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз ефективності;</li> <li>- прогнозування.</li> </ul> </li> <li>4. Управління інноваціями: <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка нових продуктів;</li> <li>- інноваційний підхід.</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність універсальності: <ul style="list-style-type: none"> <li>- індивідуальні особливості;</li> <li>- загальність.</li> </ul> </li> <li>2. Труднощі прогнозування: <ul style="list-style-type: none"> <li>- непередбачуваність ринку;</li> <li>- змінні фактори.</li> </ul> </li> <li>3. Складність управління: <ul style="list-style-type: none"> <li>- різні стратегії;</li> <li>- ресурсні витрати.</li> </ul> </li> <li>4. Фокус на окремі продукти: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ігнорування портфеля;</li> <li>- балансування портфеля.</li> </ul> </li> </ol>

*Джерело: складено автором за [6, 9, 12, 23, 40]*

Метод Парето є одним з інструментів аналізу та формування товарного асортименту. Він заснований на спостереженні, що приблизно 80% результатів походять від 20% зусиль. У контексті товарного асортименту це означає, що 20% товарів можуть приносити 80% доходу компанії. Цей метод допомагає зосередитися на найбільш прибуткових товарах і оптимізувати асортимент. Розглянемо переваги та недоліки цього методу.

Метод Парето є потужним інструментом для формування товарного асортименту, який дозволяє зосередитися на найприбутковіших товарах та оптимізувати ресурси. Однак, його використання вимагає обережності та врахування можливих ризиків, таких як втрата потенційних можливостей, залежність від точної інформації та можливість втрати частини клієнтів.

Правильне застосування методу Парето може значно підвищити ефективність управління асортиментом та сприяти збільшенню прибутковості компанії [6].

ABC-аналіз – це метод класифікації товарів за їх значимістю для бізнесу, зазвичай на основі обсягів продажів або прибутковості. Товари поділяються на три категорії: А (дуже важливі): 20% товарів, що приносять 80% прибутку; В (середньої важливості): 30% товарів, що приносять 15% прибутку; С (менш важливі): 50% товарів, що приносять 5% прибутку. Цей метод дозволяє бізнесу сконцентрувати зусилля на найбільш значущих товарах. Розглянемо переваги та недоліки ABC-аналізу.

ABC-аналіз є корисним інструментом для формування товарного асортименту, який дозволяє оптимізувати ресурси, підвищити прибутковість та покращити управлінські рішення. Однак, його застосування вимагає обережності та врахування можливих недоліків, таких як огрублення даних, фокус на поточних даних та можливість неправильного застосування. Правильне використання ABC-аналізу може значно покращити ефективність управління асортиментом та сприяти успіху бізнесу [17].

XYZ-аналіз – це метод класифікації товарів на основі стабільності та передбачуваності попиту. Він доповнює ABC-аналіз, надаючи більш детальну картину про товари, що допомагає оптимізувати асортимент та управління запасами. В XYZ-аналізі товари класифікуються за трьома категоріями: X: Товари зі стабільним попитом та невеликими коливаннями; Y: Товари з помірними коливаннями попиту; Z: Товари з нерегулярним та непередбачуваним попитом.

XYZ-аналіз є потужним інструментом для формування товарного асортименту та управління запасами, оскільки він надає детальну інформацію про стабільність попиту на товари. Його використання дозволяє покращити прогнозування, оптимізувати ресурси та підвищити ефективність обслуговування клієнтів. Однак, реалізація цього методу може бути складною та вимагати значних ресурсів, а також є ризики, пов'язані з залежністю від історичних даних та можливими помилками у прогнозуванні. Правильне

застосування XYZ-аналізу в комбінації з іншими методами може значно підвищити ефективність управління асортиментом та сприяти успіху компанії.

Матриця Ансоффа – це стратегічний інструмент, який використовується для визначення напрямків росту бізнесу через нові та існуючі продукти і ринки. Вона пропонує чотири основні стратегії розвитку: проникнення на ринок; розвиток ринку; розвиток продукту; диверсифікація.

Матриця Ансоффа є корисним інструментом для формування товарного асортименту та стратегічного планування, особливо для компаній, що прагнуть до зростання та розширення ринків. Вона надає чітку структуру для визначення стратегічних напрямків та оцінки ризиків. Однак, її застосування вимагає доповнення іншими інструментами для детального аналізу, врахування специфічних ринкових умов та оптимізації операційної ефективності. Правильне використання матриці Ансоффа може значно сприяти успіху компанії, забезпечуючи збалансоване та обґрунтоване стратегічне планування [14].

Матриця BCG (матриця зростання-частки) – це стратегічний інструмент, розроблений Бостонською консалтинговою групою (Boston Consulting Group), який використовується для аналізу асортименту продукції та прийняття рішень щодо інвестування в різні бізнес-одиниці або продукти. Матриця BCG класифікує продукти на чотири категорії на основі їх ринкової частки та темпів зростання ринку: зірки, дійні корови, знаки питання, собаки [38]. Матриця BCG є ефективним інструментом для стратегічного аналізу товарного асортименту, який допомагає ідентифікувати пріоритетні напрями розвитку та оптимізувати розподіл ресурсів. Вона надає чітке уявлення про позиції продуктів на ринку та сприяє прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень. Однак, обмеженість критеріїв, стаціонарний підхід та ризик неправильних рішень потребують обережного використання цього інструменту та доповнення його іншими методами аналізу для більш комплексного підходу до управління товарним асортиментом [18].

Матриця General Electric, також відома як матриця McKinsey, – це стратегічний інструмент, який використовується для оцінки та управління асортиментом продукції або бізнес-підрозділів. Вона є більш складною та багатовимірною, ніж матриця BCG, і включає два ключові параметри: привабливість ринку; конкурентоспроможність бізнес-одиниці. Ці параметри оцінюються за допомогою ряду критеріїв, що дозволяє отримати більш детальну картину стану бізнесу.

Концепція орієнтації на життєвий цикл товарів – це стратегічний підхід, який передбачає управління продуктами компанії на різних етапах їх життєвого циклу. Життєвий цикл товару зазвичай поділяється на чотири основні етапи: впровадження, зростання, зрілість і спад.

Концепція орієнтації на життєвий цикл товарів є корисним інструментом для стратегічного планування та управління продуктами. Вона дозволяє адаптувати маркетингові стратегії, ефективно розподіляти ресурси та оцінювати продуктивність продукту на різних етапах його розвитку [21].

Однак, її використання потребує врахування індивідуальних особливостей продуктів та ринків, а також може бути ускладненим через труднощі прогнозування та управління. Незважаючи на недоліки, правильне застосування цієї концепції може сприяти успішному розвитку та зростанню компанії.

Незважаючи на всі переваги сучасних методів аналізу, формування товарного асортименту в Україні стикається з низкою викликів. Одним із них є нестабільність економічної та політичної ситуації, яка ускладнює прогнозування ринкових умов. Іншим важливим фактором є зміни в законодавстві та регулюванні, які можуть впливати на діяльність компаній.

Однак, попри всі труднощі, національний ринок України має значний потенціал для розвитку. Зростання цифрових технологій відкриває нові можливості для аналізу ринку та формування асортименту. Використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни в уподобаннях споживачів та оптимізувати стратегії [28].

### 1.3 Напрями формування товарного асортименту в сучасних умовах

Формування асортименту – це процес підбору та встановлення номенклатури товарів, яка відповідає попиту споживачів та забезпечує високу рентабельність виробничого підприємства. Найважливішим принципом формування асортименту товарів є досягнення його відповідності характеру попиту населення, яке обслуговує підприємство. Воно має передбачати комплексне задоволення попиту покупців у межах обраного сегмента ринку [5].

Основними напрямками у сфері формування асортименту є стабілізація, скорочення, оновлення, розширення, вдосконалення, гармонізація [4], коротка характеристика та умови застосування яких представлені на рис. 1.3.

Насправді дані напрями формування товарного асортименту підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку й більшою мірою доповнюють одне одного. Для вибору того або іншого напрямку необхідно знати чинники, які впливають на формування асортименту.

Товарний асортимент формується для підприємства у результаті спільної роботи різних підрозділів: відділу маркетингу, відділу збуту, планово-економічного відділу, фінансового відділу. Фактори, які вимагають аналізу у зовнішнього та внутрішнього середовища, наведено у таблиці 1.2.

Наведені у табл. 1.2 чинники вимагають детального аналізу у процесі формування або оновлення товарного асортименту підприємства. Слід враховувати, що оновлення товарного асортименту не завжди передбачає його розширення та випуск додаткових товарів – можливе також скорочення асортименту та відмова від виробництва певних товарів. І тут виникає поняття оптимального асортименту, який далеко не завжди є найповнішим. Оптимальний асортимент – набір товарів, що задовольняє реальні потреби з максимальною корисністю для споживачів і мінімальними витратами для виробника.



Рисунок 1.3 – Основні напрямки формування товарного асортименту підприємства

Джерело: складено автором за [4, 29, 34]

Таблиця 1.2 – Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на формування товарного асортименту

Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища
Соціальні та демографічні: - вікові, трудові групи; - доходи населення; - смаки та переваги; - структура споживання у містах та селах.	Кадрові фактори: - наявність та вартість оплати послуг кваліфікованих спеціалістів для виведення на ринок оновлених товарних груп; - оплата послуг маркетологів.
Політичні: - стан ринків; - стабільність розвитку ринку; - зміни законодавства.	Технологічні: - наявність технологічних потужностей поновлення виробництва; - умови зберігання для нового товару.
Економічні: - ціни на ресурси та енергоносії; - ліцензування певних видів діяльності та виробництва; - ціни обладнання; - податкове навантаження на підприємство; - відносини із контрагентами; - вартість кредитних та інвестиційних ресурсів; - логістична складова.	Фінансово-економічні: - наявність власних чи позикових фінансових ресурсів поновлення асортименту; - економічна доцільність нового товару (очікуваний фінансовий результат); - оцінка витрат за просування товару ринку; - сукупна економічна оцінка доцільності нового асортименту.
Ринкові: - частка ринку у виробника; - концентрація конкурентів; наявність вільних ніш над ринком.	Інфраструктурні: - наявність підготовленої системи поновлення асортименту (від придбання ресурсів до реалізації).
Технологічні: - наявність технологій та обладнання на ринку для певних груп товарів.	Збутові: - наявність налагоджених каналів збуту, оптових покупців.

*Джерело: складено автором за [31]*

Своєчасний аналіз та регулювання перелічених вище факторів становлять суть управління товарним асортиментом підприємством.

З погляду формування ефективного товарного асортименту необхідно: встановлення реальних та очікуваних потреб за окремими товарами; визначення основних показників асортименту та проведення аналізу його раціональності; виявлення джерел товарних ресурсів для оптимізації асортименту; оцінку матеріальних можливостей фірми для реалізації певних товарів; вибір основних напрямів формування асортименту та управління асортиментом в цілому [11, 37].

Таким чином, в сучасних умовах на конкурентоспроможність виробничого підприємства істотно впливає формування товарного асортименту, його рівень досконалості та прогресивності. Безсумнівно, товарний асортимент для кожної компанії унікальний, проте, він має переслідувати довгострокові, стратегічні цілі та будуватися на принципах комплексного підходу, що передбачає розробку системи заходів та підходів стратегічного характеру, орієнтованих на створення конкурентоспроможної асортиментної моделі, що сприяє формуванню позитивного його стійких позицій над ринком.

З метою забезпечення системного підходу для формування товарного асортименту підприємства важливо враховувати як зовнішні, і внутрішні чинники. Отримання достатнього мінімуму інформації, необхідного для прийняття управлінських рішень у галузі асортименту, передує безперервному та комплексному процесу його формування, підвищує ефективність управління ним.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КОМБІНАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»

#### 2.1 Характеристика підприємства як суб'єкту ринку

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» було засновано на основі Дніпропетровського міського молзаводу №2, збудованого ще в 1976 році. Основна діяльність підприємства зосереджена на молочній промисловості. До складу ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» входять:

1. Васильківський сирзавод.
2. Царичанський маслозавод.
3. Перещепинський молочний цех.
4. Новомосковський фруктовий цех.

Філії підприємства представлені у великих містах України, таких як Київ, Одеса, Харків.

Таблиця 2.1 – Інформація з єдиного державного реєстру

Показник	Описова характеристика
ЄДРПОУ	01528186
Назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КОМБІНАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ» (ПРАТ «КОМБІНАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»)
Організаційна форма	Акціонерне товариство
Адреса	49051, Дніпропетровська область, місто Дніпро, вулиця Журналістів, будинок 15 Запис в ЄДР: 49051, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, вул. Журналістів, буд. 15
Стан	Зареєстровано
Дата реєстрації	22.12.1995 (28 років 6 місяців ) Номер запису: 12241200000001702
Уповноважені особи	<u>Рошин Сергій Володимирович</u> - керівник (керівник). Керує <u>4 організаціями</u>
Бухгалтер	<u>Бруслинець Юлія Валеріївна</u> (станом на 24.04.2024)

## Продовження табл. 2.1

Статутний капітал	17 500 000.00 грн
Засновники	<u>АКЦІОНЕРИ ЗГІДНО РЕЄСТРУ ВЛАСНИКІВ ЦІННИХ ПАПЕРІВ</u> Розмір внеску: 17 500 000.00 грн, 100%
Кінцеві бенефіціари	<u>Ненарочкіна Тетяна Вікторівна</u> 49000, Дніпропетровська ОБЛ., м. Дніпро, вул. Енеїди, буд. 26, кв. 8 Країна громадянства: Україна Тип впливу: Прямий вирішальний вплив Відсоток частки: 43.42% <u>Веретенников Андрій Вікторович</u> 49000, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, вул. Дарницька, буд. 11, кв. 156 Країна громадянства: Україна Тип впливу: Прямий вирішальний вплив Відсоток частки: 46.71%
Засновник у	<u>4 організацій</u>
Види діяльності	10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру 10.86 Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів 36.00 Забір, очищення та постачання води 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.10 Складське господарство 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 59.11 Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм 59.13 Розповсюдження кіно- та відеофільмів, телевізійних програм 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 73.11 Рекламні агентства 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів

*Джерело: [39]*

З моменту заснування комбінат зарекомендував себе як виробник високоякісної молочної продукції в широкому асортименті і вже багато років утримує лідерські позиції на українському ринку. На даний момент підприємство входить до п'ятірки найсильніших виробників молокопродуктів

в Україні, щодня переробляючи понад 250 тонн молока. Продукція випускається під торговими марками «Злагода» та «Любимчик».

Торгова марка «Злагода», продовжуючи традиції комбінату і спираючись на досвід кваліфікованих співробітників, неодноразово отримувала вищі нагороди за високу якість натуральних продуктів харчування на міжнародних виставках, конференціях, ярмарках і дегустаціях у США, Франції, Швейцарії, Бельгії, Німеччині та Україні.

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» відзначений нагородою «Факел Бірмінгема» за економічну стабільність і розвиток в несприятливих умовах (США). Також комбінат є багаторазовим переможцем Всеукраїнського конкурсу-виставки «Кращий вітчизняний товар» і «100 кращих товарів України», а також міжнародної нагороди «Золотий ягуар» за зразкове ведення бізнесу, високий професіоналізм та партнерську надійність.

Продукція ТМ «Злагода» удостоєна вищої нагороди конкурсу Французької Асоціації сприяння національній промисловості за якість, а також має Диплом якості євроринку. Система управління якістю комбінату сертифікована в національній системі якості УкрСЕПРО, відповідно до державного стандарту України ISO 9001:2000, та впроваджена система управління якістю НАССР.

Основний ринок збуту продукції – Україна, але підприємство активно працює над укладанням договорів з відвантаження продукції до країн ЄС, Молдови, США, Ізраїлю та інших країн [25].

Основні техніко-економічні показники підприємства наведені в таблиці 2.2.

За результатами аналізу техніко-економічних показників підприємства за період 2021-2023 рр., можна зробити наступні висновки:

– збільшення чистого доходу на 15,8% у 2022 р. та на 22,8% у 2023 р. свідчить про зростання продажів та покращення ринкових позицій підприємства, що є результатом ефективних маркетингових стратегій, підвищення якості продукції та розширення асортименту;

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники підприємства

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				Абсо- лютне	Від- носне	Абсо- лютне	Від- носне
Чистий дохід, тис. грн.	1773469	2054535	2522080	281066	115,8	467545	122,8
Собівартість реалізації, тис. грн.	1427173	1594123	1969255	166950	111,7	375132	123,5
Валовий прибуток, тис. грн.	346296	460412	552825	114116	133,0	92413	120,1
Фінансові результати від операційної діяльності, тис.грн.	56006	163345	188377	107339	291,7	25032	115,3
Чистий прибуток, тис. грн.	44304	133076	165116	88772	300,4	32040	124,1
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	461818	575154	788761	113336	124,5	213607	137,1
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	214937	214937	258544	0	100,0	43607	120,3
Середньорічна вартість обігових коштів, тис. грн.	245774	359442	529332	113668	146,2	169890	147,3
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	365229	498305	660847	133076	136,4	162542	132,6
Рентабельність активів, відсотків	75,0	80,1	70,1	5,06483	106,8	-9,9624	87,6
Рентабельність продажів, відсотків	2,5	6,5	6,5	3,97903	259,3	0,06964	101,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	937	920	946	-17	98,2	26	102,8
Продуктивність праці, тис. грн. /працівника	1892,7	2233,2	2666,0	340,481	118,0	432,856	119,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	193059	209601	235649	16542	108,6	26048	112,4
Фондовіддача, грн./грн.	8,25	9,56	9,75	1,30767	115,8	0,19616	102,1
Кількість операційних циклів, обертів	7,2	5,7	4,8	-1,5	79,2	-0,9513	83,4
Тривалість операційного циклу, днів	49,9	63,0	75,6	13,092	126,2	12,5743	120,0

*Джерело: розраховано автором за [39]*

– зростання собівартості на 11,7% у 2022 р. та на 23,5% у 2023 р. вказує на збільшення витрат на виробництво, що спричинене зростанням цін на

сировину, підвищенням заробітної плати та інвестиціями в модернізацію виробництва;

– збільшення валового прибутку на 33% у 2022 р. та на 20,1% у 2023 р. свідчить про покращення ефективності виробництва та збільшення маржі прибутку, високий валовий прибуток свідчить про те, що підприємство ефективно контролює свої виробничі витрати;

– зростання чистого прибутку на 200,4% у 2022 р. та на 24,1% у 2023 р. свідчить про значне покращення фінансового стану підприємства та його прибутковості, що є наслідком ефективного управління витратами та збільшення доходів;

– збільшення вартості активів на 24,5% у 2022 р. та на 37,1% у 2023 р. вказує на значні інвестиції в активи підприємства, що включає як основні засоби, так і обігові кошти. Це свідчить про розширення виробничих можливостей та потенціалу зростання;

– збільшення вартості власного капіталу на 36,4% у 2022 р. та на 32,6% у 2023 р. свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства, що є результатом реінвестування прибутків або залучення додаткових інвестицій;

– зменшення чисельності на 1,8% у 2022 р. та зростання на 2,8% у 2023 р. свідчить про оптимізацію чисельності працівників у 2022 році та розширення штату в 2023 році у відповідь на збільшення виробничих обсягів. Зростання продуктивності праці на 18% у 2022 р та на 19,4% у 2023 р. вказує на підвищення ефективності праці працівників, що є результатом впровадження нових технологій або підвищення кваліфікації працівників;

– збільшення фондівіддачі на 15,8% у 2022 р. та незначне зростання на 2,1% у 2023 р. свідчить про ефективніше використання основних засобів у 2022 р. з подальшою стабілізацією ефективності у 2023 р.;

– зменшення кількості операційних циклів на 20,8% у 2022 р. та на 16,6% у 2023 р. вказує на зменшення кількості завершених операційних циклів за рік, що може свідчити про уповільнення обігу коштів.

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» демонструє стабільне зростання основних фінансових показників, зокрема чистого доходу, валового прибутку та чистого прибутку. Компанія ефективно збільшує свої активи та обігові кошти, що свідчить про її успішний розвиток. Незважаючи на зниження рентабельності активів у 2023 р., рентабельність продажів значно покращилася в 2022 р. і залишилася стабільною у 2023 р. Зростання продуктивності праці та середньорічної вартості основних засобів свідчить про ефективне використання ресурсів. Однак, зменшення кількості операційних циклів і збільшення їх тривалості можуть вказувати на потребу оптимізації виробничих процесів.

## **2.2 Аналіз маркетингового середовища підприємства**

Молочна галузь в Україні є важливою складовою національної продовольчої безпеки, що відображається в сучасному економічному розвитку країни. За підсумками 2020 р., Україна займала 22-е місце у світі за обсягом виробництва молока. Молочна галузь становить близько 11% загального обсягу продажів харчової промисловості країни. Молоко є основним продуктом харчування та важливою частиною здорового раціону [1].

Молочні продукти займають ключове місце у споживчому кошику, причому витрати на їх придбання складають приблизно 18% загальних витрат на харчування в Україні. Ці дані підкреслюють значення молочної галузі для економіки країни та її вплив на життя і здоров'я населення. Розвиток цієї галузі є необхідним для забезпечення національної продовольчої безпеки, а також для постачання споживачів якісними та доступними молочними продуктами [30].

На рис. 2.1 зображена структура часток найбільших гравців молочного ринку України у 2023 р.

На ринку молока та молочних продуктів в Україні діє велика кількість підприємств, причому більша частина виробництва зосереджена в десяти великих компаніях. Лідерами молокопереробної галузі є як українські

виробники, так і транснаціональні корпорації, що мають виробничі потужності в Україні. Решта ринку поділяється між дрібними компаніями та окремими молокопереробними заводами.

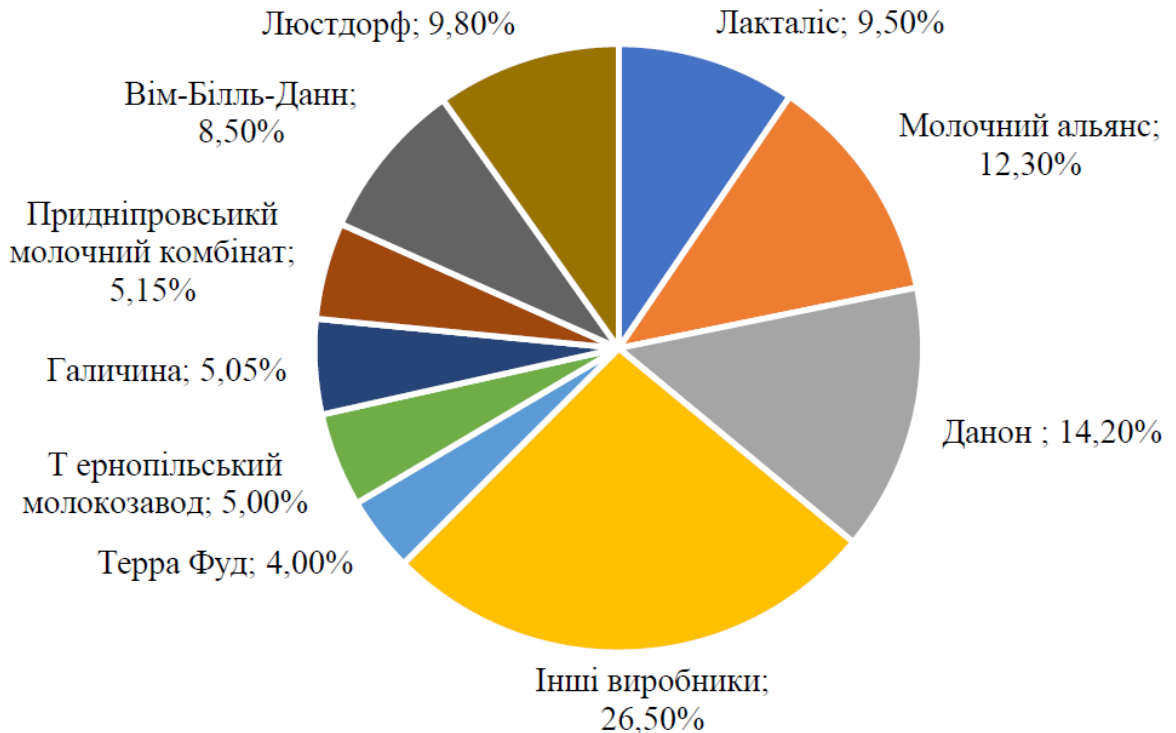


Рисунок 2.1 – Структура найбільших виробників молочної продукції країни у 2023 році, %

*Джерело: сформовано автором за даними [1]*

До найактивніших представників молочного ринку України належать такі компанії: «Данон», «Молочний альянс», «Лакталіс», «Люстдорф», «Вім-Білл-Данн», Придніпровський молочний комбінат, «Галичина», Тернопільський молокозавод, «Терра Фуд», «Укрпродукт Груп», що включає ДП «Старокостянтинівський молочний завод» з торговою маркою «Молендам» та інші.

Варто зазначити, що молочна промисловість України є надзвичайно потужною і включає сильних, стабільних виробників, продукція яких високо оцінена за межами країни. Конкурентне середовище змушує виробників постійно вдосконалювати асортимент та впроваджувати нові молочні продукти, що користуються попитом у споживачів [1].

На сучасному етапі розвитку молочної промисловості України спостерігається переважно нецінова конкуренція, де боротьба ведеться у сфері ефективної асортиментної політики. Молочні виробники експериментують, виготовляючи різноманітну продукцію, змішуючи смаки, начинки, добавки та тестуючи різні склади з поживними елементами.

Підприємства-виробники пропонують споживачам нові продукти, що відповідають сучасним світовим стандартам. Присутність транснаціональних компаній свідчить про зацікавленість зарубіжних інвесторів українським молокопереробним сектором. Водночас дрібні компанії та окремі молокопереробні заводи також мають своє місце на ринку та можуть пропонувати унікальні продукти або задовольняти потреби місцевих споживачів. Загалом, наявність різноманітних учасників на ринку молочних продуктів сприяє конкуренції, інноваціям та розширенню вибору для споживачів. Це підтримує розвиток молочної галузі в Україні та задовольняє потреби споживачів у якісних і різноманітних молочних продуктах [30].

Асортимент молочних продуктів є досить широким. У таблиці 2.3 представлено виробництво основних категорій молочних продуктів. Крім того, на ринку є такі продукти, які містять молоко у різних пропорціях або є прямими конкурентами молочних продуктів, такі як морозиво, спреди, сирні продукти, аналоги згущеного молока та інші.

У 2023 р. в Україні спостерігалися зміни у виробництві молочних продуктів порівняно з 2021 р. Зокрема, відбулося зростання виробництва сухого незбираного молока (+10%), рідкої сироватки (+8,7%), кисломолочного сиру (+7,4%) та казеїну (+11%). Виробництво ароматизованого йогурту залишилося майже на тому ж рівні (+1%), тоді як загальне виробництво кисломолочних продуктів зменшилося на 2,8%.



Таблиця 2.3 – Виробництво основних видів молокопродуктів в Україні у 2019-2023 рр., тис. т

Найменування продукції	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2019 р.	2023 р. у % до 2022 р.
Молоко та вершки незгущені							
Молоко жирністю 1-6% (не більше 2 л)	478	497	474	491,3	458,4	95,9	93,3
Вершки незгущені жирністю 6-21% (до 2 л)	9,5	9,7	10,5	18,6	13,0	136,8	69,9
Вершки незгущені жирністю від 21% (більше 2 л)	47,9	48,6	51,3	45,8	38,9	81,1	85,0
Сири							
Сир свіжий неферментований	68,2	72,6	64,1	79,4	85,3	125,1	107,4
Сир інший (неплавлений)	94,3	97,0	86,1	81,7	70,1	74,3	85,8
в.т.ч.: сир твердий	86,7	88,8	79,0	76,4			
сир м'який	4,1	3,1	4,1	5,8			
сир розсільний	3,5	5,1	3,0	3,0			
Сир плавлений (крім тертого або порошкового)	27,1	28,6	29,5	30,7	28,1	103,7	91,6
Кисломолочна продукція							
Молоко і вершки коагульовані, йогурт, кефір, сметана та інші ферментовані продукти	272,2	274,5	279,9	30,5	299,9	110,2	97,2
в.т.ч.: йогурт неароматизований	10,6	12,3	12,3	12,4			
кефір	130,6	131,7	132,4	145,2			
ряжанка	27,1	26,9	31,4	33,5			
сметана	95,3	95,5	94,6	103,1			
продукти для дитячого харчування	4,6	4,6	4,4	4,0			
інші кисломолочні продукти	4,0	3,6	4,7	8,2			
Йогурт рідкий ароматизований	116,3	125,9	135,8	138,6	140,1	120,7	101,1
Маслянка	20,1	13,0	12,7	11,0			
Інші види молокопродуктів							
Молоко сухе знежирена, жирністю до 1.5% (понад 2.5 кг)	47,6	38,1	34,5	35,7	294	61,7	82,3

## Продовження табл. 2.3

Молоко сухе незбиране, жирністю більше 1.5% (понад 2.5 кг)	1,8	12,9	17,8	10,9	12,0	101,6	110,1
Масло вершкове жирністю не більше 85%	108	105	91,6	85,6	71,0	65,7	82,9
Молоко та вершки згущені підсолоджені	47,6	38,1	34,5	36,5	32,7	68,7	89,6
Сироватка різна у твердих формах	61,3	69,6	59,6	58,6	46,9	76,6	80
Сироватка різна у рідкій формі	185,3	6,4	95,0	44,4	48,3	26,1	108,7
Казеїн та казеїнати	7,2	7,4	5,5	5,6	6,2	86,5	111,1
Продукти, що складаються з натуральних складових молока	8,6	7,6	12,8	5,5			

*Джерело: сформовано автором за даними [30]*

Значне зменшення виробництва спостерігалось у категоріях молока різної жирності, плавленого сиру, згущеного молока та вершків, інших сирів, вершкового масла, сухого знежиреного молока та сироватки в твердому вигляді.

Загальне виробництво молочних продуктів скоротилося на 7,5% порівняно з 2022 р. Водночас, виробництво свіжого сиру продовжувало зростати (+7,4%), тоді як виробництво інших ферментованих сирів зменшилося на 14,2% до рівня 2021 р., склавши 70 тис. тонн. Виробництво плавленого сиру також зменшилося порівняно з 2022 р., повернувшись до рівня 2019 р.

У 2023 р. в Україні значно знизилось виробництво деяких молочних продуктів порівняно з 2022 р. Зокрема, обсяги виробництва твердих форм сироватки зменшилися більш ніж на 20%, сухого знежиреного молока на 18%, вершкового масла більш ніж на 17%, згущеного молока та підсолоджених вершків більш ніж на 10%. Водночас, зростання виробництва було зафіксоване для сухого незбираного молока (більш ніж на 10%), рідкої сироватки (майже на 9%) та казеїну і казеїнатів (більш ніж на 11%) [1].

Виробництво молоковісних продуктів, таких як спреди та молоковісні продукти з добавками, також знизилося порівняно з попередніми роками. Наприклад, обсяги виробництва спредів скоротилися з 35,4 тис. тонн у 2021 р. до 14,9 тис. тонн у 2023 р., а обсяги виробництва молоковісних продуктів з вмістом молочних жирів менш ніж 1,5% масової частки зменшилися з 74,1 тис. тонн у 2021 р. до 70 тис. тонн у 2023 р.

Споживання молока в Україні коливається з року в рік під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, але, в першу чергу, воно залежить від добробуту споживачів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Споживання молокопродуктів на душу населення, кг

Найменування продукції	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Молоко	112,34	109,89	112,90	114,90	114,11
Вершкове масло	1,84	1,72	1,82	1,90	1,68
Сир	4,23	4,47	4,66	5,08	5,27
Сухе знежирене молоко	0,38	0,54	0,36	0,48	0,51
Незбиране сухе молоко	0,16	0,20	0,20	0,18	0,18

*Джерело: сформовано автором за даними [30]*

Зв'язок між споживанням молочних продуктів і економічним зростанням є очевидним, що проявляється у зниженні попиту під час кризових періодів. Тому прогнозування майбутнього попиту на молочні продукти часто ґрунтується на очікуваних тенденціях економічного розвитку країни.

У 2023 р. на ринку молочних продуктів спостерігалася наступна динаміка цін: найбільше зросли ціни виробників на сухе знежирене молоко (СЗМ) – майже на 22% і на твердий сир – на 20%. Ціни на сметану та кефір зросли менше – на 13,5%, а ціни на молоко піднялися на 10,3%. Варто зазначити, що ціни на молочні продукти зростали повільніше, ніж ціни на сировину (молоко). Наприклад, вартість молочної сировини за 2023 р. зросла

на понад 17%, тоді як індекс цін виробників молочних продуктів становив лише 12,3% [1].

Подібна диспропорція спостерігалася і в другому півріччі 2023 року: ціни на молочну сировину зросли на 12,7%, а індекс цін виробників молочних продуктів становив менше 8%. Ця нерівність є наслідком стримування цін на молочні продукти з боку торгових мереж, оскільки виробники не можуть самостійно встановлювати ціни і повинні домовлятися з мережами щодо будь-якого зростання цін. У контексті значної конкуренції за сировину, переробники були змушені підвищувати ціни на молочну сировину, що негативно вплинуло на економічну ситуацію в галузі переробки молока [30].

Виконаємо PEST-аналіз для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Група факторів	Фактори
Політичні фактори	1. Війна в Україні та економічна криза, пов'язана з нею, яка має вплив на загальну економічну ситуацію та може створювати негативні наслідки для підприємств. 2. Регулювання та законодавство: - зміни в законодавстві щодо харчової безпеки та стандартів якості молочної продукції; - вимоги щодо маркування та упаковки продуктів; - політика державного регулювання цін на сільськогосподарську продукцію, включаючи молоко. 3. Міжнародна торгівля та санкції: - торгові угоди між Україною та іншими країнами; - можливі санкції або обмеження на імпорт/експорт молочної продукції; 4. Державна підтримка та субсидії: - програми державної підтримки для молочних підприємств; - субсидії для виробників молока та молочних продуктів.
Економічні фактори	1. Економічна стабільність: - вплив економічної кризи та інфляції на вартість сировини та продукції; - зміни в курсах валют, що впливають на імпорتنі складові виробництва. 2. Платоспроможність населення: - рівень доходів споживачів, що визначає попит на молочну продукцію; - зміни в споживчих витратах та пріоритетах. 3. Вартість енергоносіїв: - зміни цін на енергоносії, що впливають на витрати виробництва; - вартість транспортування продукції.

Соціальні фактори	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Споживчі вподобання та тенденції: <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищений попит на натуральні та органічні продукти;</li> <li>- зміни у харчових звичках населення (наприклад, збільшення попиту на безлактозну продукцію).</li> </ul> </li> <li>2. Здоров'я та добробут: <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення усвідомлення важливості здорового харчування;</li> <li>- кампанії за здоровий спосіб життя, що можуть збільшити попит на молочні продукти.</li> </ul> </li> <li>3. Демографічні зміни: <ul style="list-style-type: none"> <li>- зміни у структурі населення (старіння населення, урбанізація);</li> <li>- вплив цих змін на попит на молочну продукцію.</li> </ul> </li> </ol>
Технологічні фактори	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інновації у виробництві: <ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження нових технологій для покращення якості та ефективності виробництва;</li> <li>- автоматизація та цифровізація виробничих процесів.</li> </ul> </li> <li>2. Дослідження та розробки: <ul style="list-style-type: none"> <li>- інвестиції у нові продукти та технології обробки молока;</li> <li>- співпраця з науково-дослідними установами для розробки інноваційних продуктів.</li> </ul> </li> <li>3. Інформаційні технології: <ul style="list-style-type: none"> <li>- використання сучасних ІТ-рішень для управління ланцюгами постачання та логістики;</li> <li>- впровадження CRM-систем для покращення взаємодії зі споживачами.</li> </ul> </li> </ol>

*Джерело: розроблено автором за [1, 19, 30]*

Економічна криза, швидкозмінна кон'юнктура цін на енергоносії, інфляційні процеси та низька платіжна дисципліна ускладнюють економічне становище підприємств.

PEST-аналіз показує, що діяльність ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» значною мірою залежить від політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Для успішного функціонування та розвитку підприємства необхідно враховувати законодавчі зміни, економічну стабільність, споживчі тенденції та впровадження сучасних технологій. Такий підхід дозволить підприємству не лише підтримувати високу якість продукції, а й залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Серед основних конкурентів на вітчизняному ринку – ТОВ «МК Галичина», ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та ПрАТ «Юрія».

Таблиця 2.6 – Оцінка факторів конкурентоспроможності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Фактори	ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»	ТОВ «МК Галичина»	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	ПрАТ «Юрія»
Якість	10	10	10	10
Престижність торгової марки	8	7	6	10
Асортимент	10	7	4	6
Унікальність рецептури	7	9	8	9
Виробничі потужності	9	8	8	9
Екологічність	7	8	8	7
Упаковка	5	7	9	9
Ціна	10	7	9	6
Реклама	5	6	4	5
Ефективність просування	3	3	5	2
Разом	74	72	71	73

*Джерело: сформовано автором [16]*

Проведемо визначення показників конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з прямими конкурентами (таблиця 2.6):

1. Якість – усі підприємства мають однаковий найвищий бал (10), що свідчить про високий рівень якості продукції у кожного з них.

2. Престижність торгової марки – ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» отримав 8 балів, що ставить його на друге місце після ПрАТ «Юрія» (10 балів). Це свідчить про доволі високу престижність торгової марки.

3. Асортимент – ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» має найвищий бал (10), що свідчить про найбільш широкий асортимент продукції серед усіх конкурентів.

4. Унікальність рецептури – ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» отримав 7 балів, що дещо поступається ТОВ «МК Галичина» та ПрАТ «Юрія» (по 9 балів), але є достатньо високим показником.

5. Виробничі потужності – ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» має 9 балів, що є найвищим показником разом з ПрАТ «Юрія», вказуючи на високий рівень виробничих можливостей.

6. Екологічність – підприємство отримало 7 балів, що нижче за ТОВ «МК Галичина» та ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (по 8 балів), але є достатньо конкурентоспроможним показником.

7. Упаковка – ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» має найнижчий бал (5), що вказує на необхідність покращення цього аспекту для підвищення конкурентоспроможності.

9. Ціна – ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» отримав найвищий бал (10), що вказує на конкурентну перевагу в ціновій політиці.

10. Реклама – підприємство має 5 балів, що є середнім показником, аналогічним до ПрАТ «Юрія».

11. Ефективність просування – ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» отримав найнижчий бал (3), що свідчить про слабку ефективність маркетингових зусиль.

Сумарний бал ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» становить 74, що є найвищим серед усіх конкурентів, хоча різниця незначна, що свідчить про загалом високу конкурентоспроможність підприємства на ринку. Однак, є певні аспекти, які потребують покращення: підвищення якості та привабливості упаковки; збільшення ефективності маркетингових зусиль для покращення впізнаваності бренду та збільшення продажів.

Далі будемо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.2).

В цілому, ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» має сильні позиції на ринку, однак для збереження і зміцнення конкурентоспроможності варто зосередитися на покращенні зазначених аспектів.

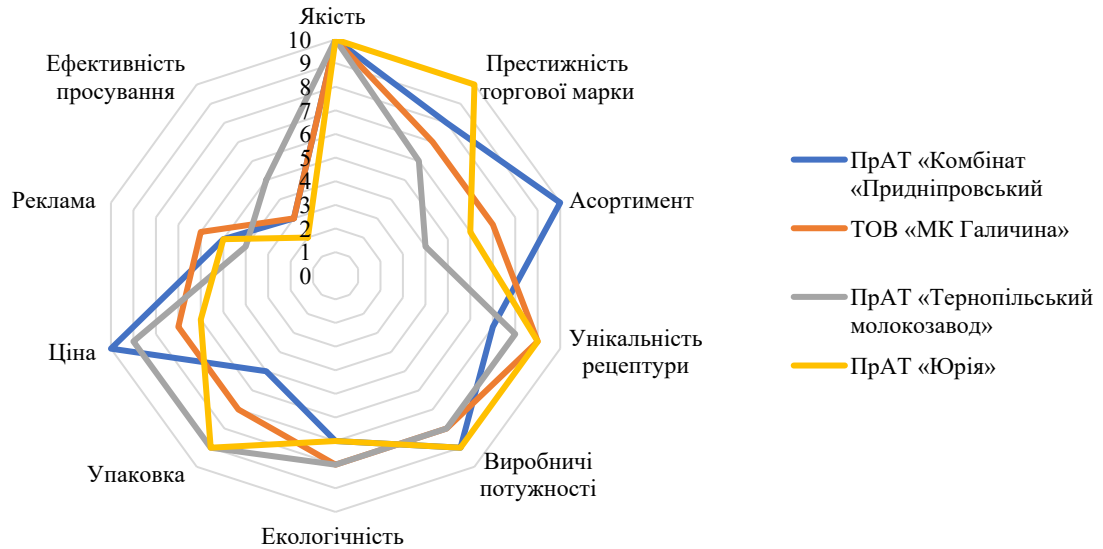


Рисунок 2.2 – Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором

Метод IFAS-аналізу (External Factor Analysis Summary), або «Резюме аналізу внутрішніх стратегічних факторів», використовується для оцінки внутрішніх факторів підприємства, що впливають на його стратегічний потенціал. Цей метод дозволяє проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства та визначити його конкурентні переваги і недоліки.

Було використано коефіцієнт конкордації Кендалла для оцінки ступеня узгодженості думок експертів. За результатами обчислень а було встановлено, що коефіцієнт конкордації становить 0,83, що свідчить про високий ступінь узгодженості думок експертів (табл. 2.7).

Згідно з проведеним IFAS-аналізом внутрішнього середовища ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», можна зробити наступні висновки. Компанія володіє значними сильними сторонами, які включають наявність натуральних складників у продукції, лояльні ціни, інноваційний потенціал, стабільність прибутковості, різноманіття товарів та лояльність клієнтів.

Однак діагностика внутрішнього середовища також виявила серйозні слабкі сторони, серед яких плинність кадрів через війну, втрата точок продажу



на окупованих територіях, зниження доходів споживачів через нестабільність економіки, зношеність основних засобів, порушення.

Таблиця 2.7 – IFAS-аналіз факторів внутрішнього середовища ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Фактори сили (+)			
Натуральні складники продукції	0,28	5	1,40
Лояльні ціни	0,18	5	0,90
Наявність інновацій	0,12	5	0,60
Стабільна прибутковість	0,12	5	0,60
Асортимент товарів	0,15	4	0,60
Лояльність покупців	0,15	4	0,60
<i>Сумарна оцінка</i>	1		4,70
Фактори слабкості (-)			
Плинність кадрів через війну	0,12	4	-0,48
Втрата точок продажу на окупованих територіях	0,25	5	-1,25
Зниження доходу споживачів через нестабільність економіки	0,15	4	-0,60
Зношеність основних засобів	0,13	4	-0,52
Порушення логістики через війну	0,15	4	-0,60
Вимоги до інформації	0,2	3	-0,60
<i>Сумарна оцінка</i>	1		-4,05

*Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень*

EFAS аналіз використовується для узагальнення результатів роботи з аналізу стратегічних факторів зовнішнього середовища.

1. У першій колонці зазначаються 5-10 можливостей і таке ж число загроз.

2. Кожному фактору приписують вагове значення від одиниці (найважливіше) до нуля (незначний) на основі оцінки ймовірного впливу даного фактора на стратегічну позицію підприємств. Сума ваг повинна бути дорівнює одиниці, що може бути забезпечено нормуванням.

3. Потім дається оцінка кожного фактора за 5-бальною шкалою: «п'ять» – видатний, «чотири» – вище середнього, «три» – середній, «два» – нижче середнього, «одиниця» – незначний. Оцінки засновані на специфічній реакції підприємства на цей фактор.

4. Визначаються зважені оцінки кожного фактора шляхом множення його ваги на оцінку, і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства.

Сумарна оцінка (з тією ж градацією, як оцінка кожного фактора) вказує на ступінь реакції підприємства на поточні фактори зовнішнього середовища [9].

Проаналізувавши маркетингове внутрішнє середовище ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», можна оцінити зовнішні чинники, що впливатимуть на діяльність підприємства (таблиця 2.8).

Основними експертами оцінки зовнішніх чинників були: директор ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», маркетолог, менеджер по продажам компанії.

Таблиця 2.8 – EFAS аналіз ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості (+)			
Збільшення відсотка населення, що стежить за здоров'ям	0,1	5	0,5
Збільшення ринку за рахунок ефективного просування продукції	0,14	5	0,7
Розвинення нових ринків збуту	0,09	4	0,36
Зміна рекламних технологій	0,08	5	0,4
Загрози (-)			
Зменшення обсягів продажів молочної продукції	0,08	-2	-0,16
Нові гравці на ринку	0,11	-3	-0,33
Поява товарів - замінників	0,14	-3	-0,42
Зменшення обсягів експорту	0,08	-3	-0,24
<b>ВСЬОГО</b>	<b>1</b>		<b>1,08</b>

*Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень*

EFAS-аналіз ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» розкриває ряд можливостей і загроз, які впливають на його діяльність. Збільшення відсотка населення, що стежить за здоров'ям, представляє собою потенційну можливість для компанії, оскільки це може сприяти підвищенню попиту на здорові харчові продукти, включаючи молочні продукти виробництва маслозаводу.

Ефективне просування продукції та розвиток нових ринків збуту відкривають широкі можливості для збільшення обсягів продажів та розширення географії збуту. Зміна рекламних технологій також може позитивно позначитися на взаємодії з клієнтами та залученні нових покупців.

У той же час, ряд загроз може вплинути на стабільність та прибутковість компанії. Зменшення обсягів продажів молочної продукції може виникнути внаслідок змін у споживчих уподобаннях або конкуренції на ринку. Поява нових гравців на ринку може призвести до зниження ринкової частки та погіршення конкурентоспроможності компанії [10]. Поява товарів-замінників може створити додатковий тиск на попит на продукцію маслозаводу, зокрема, якщо ці товари пропонують альтернативні властивості або привабливіші цінові умови. Зменшення обсягів експорту також може негативно позначитися на фінансовому стані компанії через втрату доступу до зовнішніх ринків збуту [7]. Отже, аналіз EFAS вказує на необхідність для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» бути готовим до управління як можливостями, так і загрозами у своєму зовнішньому середовищі для забезпечення стійкого та успішного функціонування на ринку.

### **2.3 Аналіз товарного асортименту ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»**

Продукція ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» на споживчому ринку (B2C) представлена під торговими марками: ТМ «Злагода», ТМ «Злагода малятко» та ТМ «Любимчик», логотипи яких зображені на рис. 2.3. Під ТМ

«Злагода» пропонується широкий асортимент молочної продукції, включаючи дитяче пастеризоване молоко, кефір та йогурти в 200-грамових скляних пляшках. Використання скла повністю виключає присутність шкідливих хімічних сполук, що робить цей вид упаковки найкращим для зберігання живих продуктів.



Рисунок 2.3 – Логотипи торгових марок ПрАТ «Комбінат  
«Придніпровський»

*Джерело: [25]*

Асортиментні групи та номенклатура товарів Комбінату наведені у Додатку А. Виходячи з даних таблиці А.1, визначимо ширину і глибину асортименту ПрАТ «Комбінат Придніпровський», а результати зведемо у таблицю 2.9. Як видно з даних таблиці, найбільшу кількість асортиментних груп та одиниць має ТМ «Злагода» – 14 та 82 відповідно.

Таблиця 2.9 – Ширина і глибина асортименту ПрАТ «Комбінат Придніпровський» у 2023 р.

Номенклатурні групи	Кількість товарів в асортиментній групі (глибина асортименту)
ТМ «Злагода»	
FRESH	4
Смузі	2
Пряжена серія	2
Желе	4
Молоко	7
Кефіри	7
Йогурти	10
Творожні батончики	3
Сметана	5
Глазуровані сирки	17

## Продовження табл. 2.9

Твороги	6
Сири	4
Масло	11
Усього асортиментних груп - 14	Усього асортиментних одиниць – 82
ТМ «Злагода малятко»	
Молоко вітамінізоване	2
Йогурт	2
Кефір	4
Сирок солодкий	2
Усього асортиментних груп - 4	Усього асортиментних одиниць – 10
ТМ «Любимчик»	
Молоко	2
Кефіри	2
Глазуровані сирки	1
Твороги	3
Сметана	2
Усього асортиментних груп - 5	Усього асортиментних – 10

*Джерело: сформовано автором на основі [25]*

У річній звітності Комбінат використовує такі асортиментні групи: кисломолочна продукція (до якої входять кисломолочні сири, творожні маси, сирки, кефір, йогурти тощо), молоко та сметана [25].

Проаналізуємо структуру товарної продукції у ПрАТ «Комбінат Придніпровський» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Питома вага продукції ПрАТ «Комбінат Придніпровський» у річному загальному товарообігу за 2023 р.

Товарна позиція	Питома вага у товарообігу, %	Товарна позиція	Питома вага у товарообігу, %
FRESH ТМ «Злагода»	1	Сири ТМ «Злагода»	2,5
Смузі ТМ «Злагода»	1,5	Масло ТМ «Злагода»	7,5
Пряжена серія ТМ «Злагода»	2	Молоко вітамінізоване ТМ «Злагода малятко»	5,6
Желе ТМ «Злагода»	1,5	Йогурт ТМ «Злагода малятко»	2,1
Молоко ТМ «Злагода»	16	Кефір ТМ «Злагода малятко»	2,6
Кефіри ТМ «Злагода»	15	Сирок солодкий ТМ «Злагода малятко»	1,5
Йогурти ТМ «Злагода»	12	Молоко ТМ «Любимчик»	2,6

Продовження табл. 2.10

Творожні батончики ТМ «Злагода»	1	Кефіри ТМ «Любимчик»	2,9
Сметана ТМ «Злагода»	5,6	Глазуровані сирки ТМ «Любимчик»	3
Глазуровані сирки ТМ «Злагода»	7,2	Твороги ТМ «Любимчик»	2,5
Твороги ТМ «Злагода»	2,3	Сметана ТМ «Любимчик»	2,1
ВСЬОГО			100

*Джерело: сформовано автором на основі [25]*

Визначимо товарної продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» Рациональний асортимент – набір товарів, який найповніше задовольняє реально обґрунтовані потреби, що забезпечують максимальну якість життя при певному розвитку науки, техніки і технології [36].

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

$$K_{rsa} = \frac{6 \cdot \sum_{i=1}^n (P_{vi} - P_{pi})^2}{n \cdot (n^2 - 1)} \quad (2.1)$$

де  $n$  – число виробів в номенклатурі та асортименті;

$P_{vi}$  – ранг випуску; %

$P_{pi}$  – ранг рентабельності.

При раціональній структурі асортименту має місце сильний зв'язок між обсягами випуску продукції асортименту і рентабельністю, тобто  $K_{rsa} \geq 0,6$ .

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта раціональності структури асортименту мають бути представлені у табличній формі (табл. 2.11).

Проведений розрахунок показує, що структура асортименту не раціональна ( $K_{rsa} < 0,6$ ), оскільки порушений зв'язок між обсягами випуску продукції асортименту і рентабельністю.

Таблиця 2.11 – Вихідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

№ з/п	Найменування товарних позицій	Питома вага у випуску, %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, Рв	Ранг рентабельності, Рр	Різниця рангів (Рв-Рр)	Квадрат різниці рангів	Стан попиту
1	FRESH ТМ «Злагода»	1	27,6	21	2	19	361	Менш стійкий попит
2	Смузі ТМ «Злагода»	1,5	26,7	18	3	15	225	Менш стійкий попит
3	Пряжена серія ТМ «Злагода»	2	23,4	17	12	5	25	Менш стійкий попит
4	Желе ТМ «Злагода»	1,5	27,8	18	1	17	289	Менш стійкий попит
5	Молоко ТМ «Злагода»	16	18,9	1	18	-17	289	Стабільний попит
6	Кефіри ТМ «Злагода»	15	21,7	2	16	-14	196	Стабільний попит
7	Йогурти ТМ «Злагода»	12	23,5	3	11	-8	64	Стабільний попит
8	Творожні батончики ТМ «Злагода»	1	22,3	21	15	6	36	Менш стійкий попит
9	Сметана ТМ «Злагода»	5,6	18,7	6	19	-13	169	Стабільний попит
10	Глазуровані сирки ТМ «Злагода»	7,2	24,9	5	7	-2	4	Стабільний попит
11	Твороги ТМ «Злагода»	2,3	18,7	14	19	-5	25	Стабільний попит
12	Сири ТМ «Злагода»	2,5	18,5	12	21	-9	81	Стабільний попит
13	Масло ТМ «Злагода»	7,5	17,8	4	22	-18	324	Стабільний попит
14	Молоко вітамінізоване ТМ «Злагода малятко»	5,6	22,6	6	13	-7	49	Стабільний попит
15	Йогурт ТМ «Злагода малятко»	2,1	26	15	4	11	121	Менш стійкий попит
16	Кефір ТМ «Злагода малятко»	2,6	21,7	10	16	-6	36	Стабільний попит
17	Сирок солодкий ТМ «Злагода малятко»	1,5	22,6	18	13	5	25	Менш стійкий попит
18	Молоко ТМ «Любимчик»	2,6	24,5	10	8	2	4	Менш стійкий попит

## Продовження табл. 2.11

19	Кефіри ТМ «Любимчик»	2,9	23,8	9	9	0	0	Не відзначається суттєвими змінами
20	Глазуровані сирки ТМ «Любимчик»	3	25,7	8	6	2	4	Менш стійкий попит
21	Твороги ТМ «Любимчик»	2,5	25,9	12	5	7	49	Менш стійкий попит
22	Сметана ТМ «Любимчик»	2,1	23,6	15	10	5	25	Менш стійкий попит
	Всього	100					2401	

*Джерело: розраховано автором*

$$K_{рса} = \frac{6 * 2401}{22 * (22^2 - 1)} = -0,36$$

Достатньо багато асортиментних позицій, які мають більшу рентабельність – займають незначне місце в структурі випуску продукції (табл. 2.11).

Керівництву ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» необхідно приділити увагу змінам у формуванні номенклатури товарів.



## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ СПОЖИВЧОЇ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «КОМБІНАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»

#### 3.1 Застосування методів стратегічного аналізу для оцінювання та підвищення ефективності товарного асортименту ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

SWOT-аналіз – популярний інструмент стратегічного управління, що допомагає збалансувати негативні та позитивні фактори, впливаючи на діяльність компанії як внутрішньо, так і зовні. Оцінка конкурентного середовища здійснюється для окремих предметів конкуренції та в цілому. Для проведення SWOT-аналізу важлива повна та достовірна інформація, що дозволяє правильно оцінити можливості господарюючого суб'єкта у майбутньому [7].

SWOT-аналіз ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» наведений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Натуральні складники продукції Лояльні ціни Наявність інновацій Стабільна прибутковість Асортимент товарів Лояльність покупців	Плинність кадрів через війну Втрати точок продажу на окупованих територіях Зниження доходу споживачів через нестабільність економіки Зношеність основних засобів Порушення логістики через війну Вимоги до інформації
Можливості (O)	Загрози (T)
Збільшення відсотка населення, що стежить за здоров'ям Збільшення ринку за рахунок ефективного просування продукції Розвинення нових ринків збуту Зміна рекламних технологій	Зменшення обсягів продажів молочної продукції Нові гравці на ринку Поява товарів-замінників Зменшення обсягів експорту

Джерело: сформовано автором

SWOT-аналіз ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» надає можливість визначити ключові аспекти його внутрішнього та зовнішнього середовища, а також ідентифікувати потенційні стратегічні напрями.

Сильні сторони компанії включають використання натуральних складників продукції, лояльні ціни, наявність інновацій, стабільну прибутковість, широкий асортимент товарів та високий рівень лояльності покупців. Ці позитивні аспекти створюють основу для успішної конкурентоспроможності на ринку.

Слабкі сторони включають плінність кадрів через війну, втрату точок продажу на окупованих територіях, зниження доходу споживачів через економічну нестабільність, зношеність основних засобів, порушення логістики через війну та вимоги до інформації. Ці фактори можуть обмежувати можливості компанії та становити загрозу для її стабільності та розвитку.

Можливості, зазначені в SWOT-аналізі, включають зростання відсотка населення, що стежить за здоров'ям, розширення ринку завдяки ефективному просуванню продукції, розвиток нових ринків збуту та зміну рекламних технологій. Ці можливості створюють потенціал для збільшення обсягів продажів та розширення ринкової присутності.

Загрози включають зменшення обсягів продажів молочної продукції, появу нових гравців на ринку, поява товарів-замінників та зниження обсягів експорту. Ці фактори можуть негативно позначитися на фінансовому стані компанії та її конкурентоспроможності.

SWOT-аналіз вказує на необхідність для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» розгляду ініціатив, які могли би використати сильні сторони компанії для реалізації можливостей, а також вирішення слабкостей та мінімізації загроз.

Матриця стратегічних альтернатив TOWS – це інструмент стратегічного аналізу, який допомагає компаніям оцінити внутрішні та зовнішні фактори для розробки стратегії, враховуючи Загрози (Threats), Можливості (Opportunities), Слабкі сторони (Weaknesses) і Сильні сторони (Strengths). Ця матриця аналізує

взаємозв'язок між цими чотирма категоріями для визначення можливих стратегічних альтернатив. TOWS-матриця дозволяє компанії провести комплексний аналіз своєї внутрішньої ситуації (сильні та слабкі сторони) та зовнішнього середовища (можливості та загрози). Поєднуючи сильні сторони з можливостями (SO), слабкі сторони з можливостями (WO), сильні сторони з загрозами (ST) та слабкі сторони з загрозами (WT), компанія може виявити потенційні стратегічні напрями. На основі аналізу TOWS компанія може розробити конкретні стратегії, які використовують її сильні сторони для реалізації можливостей, а також для мінімізації впливу слабкостей і загроз.

Матриця стратегічних альтернатив TOWS для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» наведена у Додатку Б. Стратегія SO («Максі-Максі») орієнтована на використання сильних сторін компанії (S) для реалізації можливостей (O). Вона передбачає розробку нових продуктів з використанням натуральних складників, підвищення ефективності рекламних кампаній, збільшення обсягів продажу на нових ринках та використання конкурентних цінових пропозицій.

Стратегія WO («Міні-Максі») спрямована на подолання слабких сторін (W) шляхом використання можливостей (O). Вона включає в себе розробку нових продуктів для компенсації зниження обсягів продажів, розробку нових ринків збуту для компенсації втрати точок продажу, розробку альтернативних продуктів для компенсації зношеності основних засобів та зміну рекламних технологій для компенсації порушення логістики через війну.

Стратегія ST («Максі-Міні») спрямована на використання сильних сторін (S) для подолання загроз (T). Вона включає в себе використання стабільної прибутковості для протидії зменшенню обсягів продажу, використання лояльності покупців для протидії впливу нових гравців на ринку, використання інновацій для протидії появі товарів-замінників та використання натуральних складників продукції для протидії зниженню обсягів експорту.

Стратегія WT («Міні-Міні»): спрямована на мінімізацію слабких сторін (W) та уникнення загроз (T). Вона включає в себе подолання плинності кадрів через війну, мінімізацію втрати точок продажу на окупованих територіях, управління зношеністю основних засобів та мінімізацію впливу порушень логістики через війну.

Застосування відповідних стратегій дозволить ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» ефективно використовувати свої можливості та перебороти внутрішні та зовнішні обмеження для досягнення успіху на ринку.

Використання стратегічного аналізу для оцінки та підвищення ефективності управління товарним асортиментом ПрАТ «Комбінат Придніпровський» є надзвичайно важливим у сучасному бізнес-середовищі.

З огляду на зростаючу конкуренцію та швидкі зміни споживчих уподобань, підприємствам необхідно постійно адаптувати та оптимізувати свій асортимент товарів та послуг. У цьому контексті ефективний інструмент для класифікації продуктів чи бізнес-одиниць за їхньою ринковою привабливістю та внутрішньою прибутковістю стає вирішальним фактором успіху.

Для аналізу стабільності продажів основних видів товарів та рівня їх споживання доцільно використовувати XYZ-аналіз, спільно з ABC-аналізом.

Метод ABC-аналізу дозволяє класифікувати товарні позиції за ступенем їх важливості в номенклатурі. Виконаємо ABC-аналіз товарного асортименту ПрАТ «Комбінат Придніпровський», виходячи з питомої ваги продукції у загальному річному доході. Обчислення та розподіл будемо здійснювати наступним чином:

1. Відсортуємо асортиментні групи за спаданням питомої ваги у товарообігу.
2. Розрахуємо накопичену частку товарообігу для визначення меж груп А, В та С.
3. Розподілимо асортиментні групи за категоріями відповідно до накопиченої частки.

Таблиця 3.2 – Відсортована продукції ПрАТ «Комбінат Придніпровський» за спаданням питомої ваги у товарообігу

Товарна позиція	Питома вага у товарообігу (%)	Накопичена частка (%)	Група	
Молоко ТМ «Злагода»	16	16	А	
Кефіри ТМ «Злагода»	15	31		
Йогурти ТМ «Злагода»	12	43		
Масло ТМ «Злагода»	7,5	50,5		
Глазуровані сирки ТМ «Злагода»	7,2	57,7		
Сметана ТМ «Злагода»	5,6	63,3		
Молоко вітамінізоване ТМ «Злагода малятко»	5,3	68,6		
Глазуровані сирки ТМ «Любимчик»	2,9	71,5		
Кефіри ТМ «Любимчик»	2,8	74,3		
Кефір ТМ «Злагода малятко»	2,6	76,9		
Молоко ТМ «Любимчик»	2,5	79,4		
Твороги ТМ «Злагода»	2,3	81,7		В
Сири ТМ «Злагода»	2,3	84		
Твороги ТМ «Любимчик»	2,2	86,2		
Пряжена серія ТМ «Злагода»	2	88,2		
Сметана ТМ «Любимчик»	2	90,2		
Йогурт ТМ «Злагода малятко»	1,9	92,1		
Сири ТМ «Злагода»	1,7	93,8		
Желе ТМ «Злагода»	1,5	95,3		
Сирок солодкий ТМ «Злагода малятко»	1,4	96,7	С	
Смузі ТМ «Злагода»	1,2	97,9		
FRESH ТМ «Злагода»	1,1	99		
Творожні батончики ТМ «Злагода»	1	100		

*Джерело: розраховано автором*

З метою оптимізації асортименту і підвищення загальної рентабельності продукції ПрАТ «Комбінат Придніпровський» можна надати наступні рекомендації:

1. Група А (фокусні позиції):

- необхідно провести глибший аналіз цих товарів для виявлення можливостей збільшення продажів;

- розробити маркетингові стратегії, спрямовані на підвищення обізнаності та популярності цих продуктів серед споживачів;

- забезпечити достатній рівень запасів та доступність цих товарів у торговельних точках.

2. Група В (потенційні позиції):

- варто розглянути можливості для просування цих товарів, щоб підвищити їхню частку у товарообігу та, можливо, перевести до групи А;

- моніторити продажі та споживчий попит для вчасного виявлення тенденцій зростання або спаду.

### 3. Група С (позиції, яких варто позбутися):

- зменшити або припинити запаси цих товарів, оскільки вони мають низьку частку у товарообігу;

- розглянути можливість заміни цих товарів новинками або іншими продуктами з вищим потенціалом продажів;

- проводити регулярний аналіз новинок, які можуть потрапити в цю групу, для швидкої адаптації асортименту.

Для побудови більш точної прогнозової моделі, АВС-аналіз комбінують з XYZ-аналізом, що показує варіативність попиту на товар (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – XYZ-аналіз продукції ПрАТ «Комбінат Придніпровський»

№ з/п	Товарна позиція	Річний обсяг	КВАРТАЛ				Варіація, %	Група	Об'єднана позиція товару
			1	2	3	4			
1	FRESH ТМ «Злагода»	25221	5420	5900	6850	7051	12,29%	У	УС
2	Смузі ТМ «Злагода»	37831	8640	10970	10860	7361	18,63%	У	УС
3	Пряжена серія ТМ «Злагода»	50442	9870	13254	10540	16778	24,90%	У	УВ
4	Желе ТМ «Злагода»	37831	11250	7756	6395	12430	30,11%	З	ЗВ
5	Молоко ТМ «Злагода»	403533	101960	98465	99110	103998	2,55%	Х	ХА

## Продовження табл. 3.3

6	Кефіри ТМ «Злагода»	378312	96750	99540	95120	86900	5,75%	X	XA
7	Йогурти ТМ «Злагода»	302650	72430	76450	75900	77870	3,05%	X	XA
8	Творожні батончики «Злагода»	25221	7450	5020	5410	7340	20,13%	Y	YC
9	Сметана ТМ «Злагода»	141236	32560	37650	39450	31576	10,86%	Y	YA
10	Глазуровані сирки ТМ «Злагода»	181590	51340	45640	42265	42345	9,39%	X	XA
11	Твороги ТМ «Злагода»	58008	15460	12860	13163	16524	12,27%	Y	YB
12	Сири ТМ «Злагода»	63052	16480	13560	15222	17790	11,45%	Y	YB
13	Масло ТМ «Злагода»	189156	45670	44650	49710	49126	5,30%	X	XA
14	Молоко вітамінізоване ТМ «Злагода малятко»	141236	37860	31560	31966	39850	11,83%	Y	YA
15	Йогурт ТМ «Злагода малятко»	52964	15340	10650	11993	14980	17,28%	Y	YB
16	Кефір ТМ «Злагода малятко»	65574	17690	15460	13464	18960	14,83%	Y	YA
17	Сирок солодкий ТМ «Злагода малятко»	37831	8965	9514	9153	10200	5,76%	X	XC
18	Молоко ТМ «Любимчик»	65574	18645	14645	14634	17650	12,60%	Y	YA
19	Кефіри ТМ «Любимчик»	73140	19508	17564	17312	18756	5,63%	X	XA
20	Глазуровані сирки ТМ «Любимчик»	75662	18756	18594	19547	18765	2,26%	X	XA
21	Твороги ТМ «Любимчик»	63052	16758	14768	14070	17456	10,17%	Y	YB
22	Сметана ТМ «Любимчик»	52964	14254	12453	11278	14978	12,73%	Y	YB

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Наведені вище заходи допоможуть оптимізувати товарний асортимент ПрАТ «Комбінат Придніпровський», підвищити ефективність управління та збільшити загальний прибуток компанії.

Варіація має наступне пояснення: <10% – стабільний попит; 10%-25% – середньостабільний попит; >25% – нестабільний попит, можливо, сезонний товар.

Інтерпретацію об'єднання позицій товару за ABC та XYZ-аналізом представимо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Інтерпретація об'єднання позицій товару за ABC та XYZ-аналізом

<p style="text-align: center;">АХ</p> <p>Молоко ТМ «Злагода»            Кефіри ТМ «Злагода»            Йогурти ТМ «Злагода»            Глазуровані сирки ТМ «Злагода»            Масло ТМ «Злагода»            Кефіри ТМ «Любимчик»            Глазуровані сирки ТМ «Любимчик»</p>	<p style="text-align: center;">ВХ</p> <p>Сметана ТМ «Злагода»            Сметана ТМ «Любимчик»</p>	<p style="text-align: center;">СХ</p> <p>Сирок солодкий ТМ «Злагода малятко»</p>
<p style="text-align: center;">АУ</p> <p>Молоко вітамінізоване ТМ «Злагода малятко»            Кефір ТМ «Злагода малятко»            Молоко ТМ «Любимчик»</p>	<p style="text-align: center;">ВУ</p> <p>Твороги ТМ «Злагода»            Сири ТМ «Злагода»            Йогурт ТМ «Злагода малятко»            Твороги ТМ «Любимчик»            Сметана ТМ «Любимчик»</p>	<p style="text-align: center;">СУ</p> <p>FRESH ТМ «Злагода»            Смузі ТМ «Злагода»            Творожні батончики ТМ «Злагода»</p>
<p style="text-align: center;">АЗ</p> <p>Пряжена серія ТМ «Злагода»</p>	<p style="text-align: center;">ВЗ</p> <p>Желе ТМ «Злагода»</p>	<p style="text-align: center;">СЗ</p>
Найбільш перспективні товари		
Середньостабільні товари		
Товари, які потребують перегляду		

*Джерело: сформовано автором*

Найбільш перспективні товари (група АХ, АУ)

АХ: молоко, кефіри, йогурти, глазуровані сирки, масло ТМ «Злагода»; кефіри, глазуровані сирки ТМ «Любимчик».



АУ: молоко вітамінізоване, кефір ТМ «Злагода малятко»; молоко ТМ «Любимчик».

Рекомендації:

- продовжувати інвестувати в маркетинг та покращення якості цих товарів;

- підтримувати стабільні запаси на складах;

- забезпечити регулярні акції та промоції для збільшення продажів.

Середньостабільні товари (група ВХ, ВУ)

ВХ: сметана ТМ «Злагода»; сметана ТМ «Любимчик».

ВУ: твороги, сири ТМ «Злагода»; йогурт, твороги, сметана ТМ «Любимчик».

Рекомендації:

- проводити моніторинг попиту на ці товари;

- підтримувати помірний рівень інвестицій у маркетинг;

- регулярно аналізувати ринок та конкурентів для виявлення можливостей для зростання.

Товари, які потребують перегляду (група СХ, СУ, АЗ, ВЗ)

СХ: сирок солодкий ТМ «Злагода малятко»;

СУ: FRESH, смузі, творожні батончики ТМ «Злагода».

АЗ: пряжена серія ТМ «Злагода».

ВЗ: желе ТМ «Злагода».

Рекомендації:

- провести аналіз причин низької стабільності попиту;

- розглянути можливість змін у продукті (смак, упаковка, обсяг);

- провести додаткові маркетингові дослідження для виявлення потенційних проблем;

- розглянути можливість зниження виробництва або навіть вилучення з асортименту при відсутності перспектив зростання.

Для доповнення аналіз ефективності товарного асортименту ПрАТ «Комбінат Придніпровський» скористаємося БКГ-матрицею. Вихідні дані для

побудови БКГ-матриці (чистий дохід з реалізації товарної продукції) наведені у табл. 3.5.

БКГ-матриця (Матриця Бостонської консалтингової групи) використовується для оцінки ефективності та перспективності продуктів компанії на основі їхнього ринкового зростання та ринкової частки. У матриці розрізняють чотири квадранти: «Зірки», «Дійні корови», «Знаки питання» та «Собаки».

Таблиця 3.5 – Вихідні дані для побудови БКГ-матриці (чистий дохід з реалізації товарної продукції)

Товарна позиція	Чистий дохід з реалізації товарної продукції, тис.грн 2022 р.	Чистий дохід з реалізації товарної продукції, тис.грн 2023 р.	Чистий дохід з реалізації у основного конкурента, тис.грн.	Темп росту ринку,	Доля ринку, %
Кисломолочна продукція	472543	467818	400000	0,99	1,39
Молоко	513634	487952	620000	0,95	1,10
Йогурт	349271	698542	500000	2,00	1,05
Сметана	225999	203399	400000	0,90	0,63
Масло вершкове	164363	156145	200000	0,95	1,05
Сири	61636	110945	500000	1,80	0,13
Сири кисломолочні	102727	100672	100000	0,98	0,90
Глазуровані сирки	164363	295853	150000	1,80	1,35
ВСЬОГО	2054535	2528105			

*Джерело: сформовано автором на основі [25]*

«Важкі діти» – на цій стадії знаходиться товарна позиція «Сири».

«Зірки» – на цій стадії знаходяться товарні позиції «Йогурти» та «Глазуровані сирки».

«Дійна корова» – на цій стадії знаходяться товарні позиції «Молоко», «Вершкове масло», «Кисломолочна продукція».

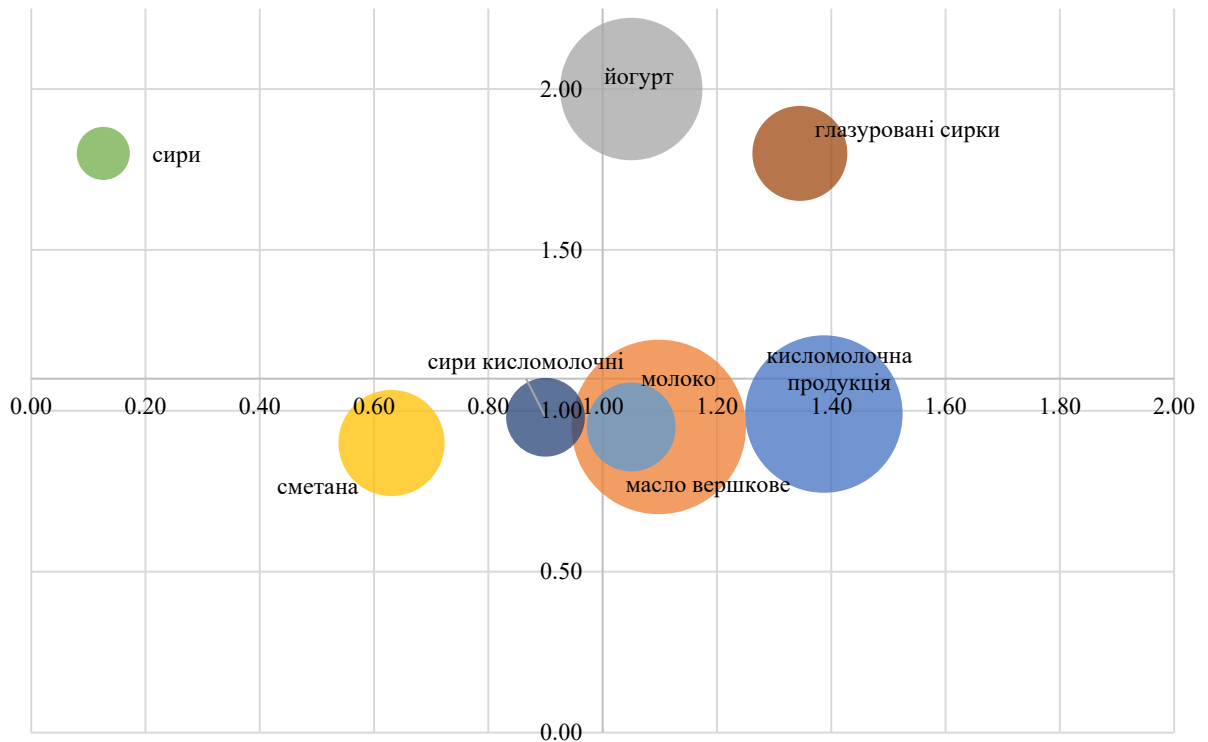


Рисунок 3.1 – БКГ-матриця товарних позицій ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

*Джерело: побудовано автором на основі власного дослідження*

«Собаки» – на цій стадії знаходяться товарні позиції «Сметана», «Сири кисломолочні».

На основі аналізу БКГ-матриці «Важкі діти» для товарної позиції «Сири», що може свідчити про її високий рівень ринкової частки на відносно насиченому ринку сирів.

Рекомендації:

- зосередитися на інноваціях у продукції, щоб відрізнитися від конкурентів;
- розширювати асортимент за рахунок випуску нових сортів чи упаковок;
- вдосконалювати маркетингові стратегії для залучення нових клієнтів і утримання поточних.

Товарні позиції на інших стадіях БКГ-матриці:

«Зірки» («Йогурти», «Глазуровані сирки») – ці товари знаходяться на стадії, де вони мають високий рівень зростання ринкової частки. Рекомендується інвестувати в їхнє подальше розвиток і підтримку споживачів.

«Дійна корова» («Молоко», «Вершкове масло», «Кисломолочна продукція») – ці товарні позиції є стабільними і приносять стабільний прибуток. Важливо забезпечити їхню якість та доступність на ринку.

«Собаки» («Сметана», «Сири кисломолочні») – ці товари знаходяться на стадії спаду ринкової частки. Рекомендується переглянути стратегії ціноутворення, маркетингові підходи та можливості для інновацій, щоб зберегти свої позиції на ринку.

Враховуючи ці рекомендації, ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» може ефективно управляти своїми товарними позиціями, максимізувати прибутковість та забезпечити стійкий розвиток на ринку молочних продуктів.

### **3.2 Формування вдосконаленого товарного асортименту ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»**

На основі проведених методів стратегічного аналізу для оцінювання та підвищення ефективності товарного асортименту ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» було встановлено наступне:

- внаслідок інтерпретації об'єднання позицій товару за ABC та XYZ-аналізом було з'ясовано, що наступні товари потребують перегляду: FRESH ТМ «Злагода», смузі ТМ «Злагода», творожні батончики ТМ «Злагода», желе ТМ «Злагода» - в структурі проектного товарообігу рекомендується скоротити їх питому вагу до 0,5%. Це дозволить зменшити інвестиції в менш популярні продукти та зосередити ресурси на більш перспективних товарних позиціях;

- товарні позиції «Йогурти», «Глазуровані сирки» - рекомендується підвищити їх питому вагу у товарообігу на 1 та 2 % відповідно, так як вони підпадають до групи «АХ» за ABC та XYZ-аналізом, що вказує на їхню високу значущість та стабільний попит. Також рекомендується збільшити обсяг їх

реалізації порівняно з 2023 р. на 10%, так як вони знаходяться в квадранті «Зірки» за матрицею БКГ (стадія, де вони мають перспективно високий рівень зростання ринкової частки).

Таблиця 3.6 – Вдосконалений товарний асортимент ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

№ з/п	Найменування товарних позицій	Товаро-обіг 2023 р., тис.грн	Питома вага у випуску 2023 р., %	Валовий прибуток 2023 р., тис.грн	Товаро-обіг проєкт, тис.грн	Питома вага у випуску проєкт, %	Валовий прибуток проєкт, тис.грн	Відхилення товаро-обігу, тис.грн.	Відхилення прибутку, тис.грн.
1	FRESH ТМ «Злагода»	25221	1	6961	12610	1	3480	-12610	-3480
2	Смузі ТМ «Злагода»	37831	2	10101	12610	1	3367	-25221	-6734
3	Пряжена серія ТМ «Злагода»	50442	2	11803	50442	2	11803	0	0
4	Желе ТМ «Злагода»	37831	2	10517	12610	1	3506	-25221	-7011
5	Молоко ТМ «Злагода»	403533	16	76268	403533	16	76268	0	0
6	Кефіри ТМ «Злагода»	378312	15	82094	378312	15	82094	0	0
7	Йогурти ТМ «Злагода»	302650	12	71123	360657	13	84754	58008	13632
8	Творожні батончики ТМ «Злагода»	25221	1	5624	12610	1	2812	-12610	-2812
9	Сметана ТМ «Злагода»	141236	6	26411	141236	6	26411	0	0
10	Глазуровані сирки ТМ «Злагода»	181590	7	45216	255234	9	63553	73645	18338
11	Твороги ТМ «Злагода»	58008	2	10847	58008	2	10847	0	0
12	Сири ТМ «Злагода»	63052	3	11665	63052	3	11665	0	0
13	Масло ТМ «Злагода»	189156	8	33670	189156	8	33670	0	0

## Продовження табл. 3.6

14	Молоко вітамінізоване ТМ «Злагода малятко»	141236	6	31919	141236	6	31919	0	0
15	Йогурт ТМ «Злагода малятко»	52964	2	13771	52964	2	13771	0	0
16	Кефір ТМ «Злагода малятко»	65574	3	14230	65574	3	14230	0	0
17	Сирок солодкий ТМ «Злагода малятко»	37831	2	8550	37831	2	8550	0	0
18	Молоко ТМ «Любим-чик»	65574	3	16066	65574	3	16066	0	0
19	Кефіри ТМ «Любим-чик»	73140	3	17407	73140	3	17407	0	0
20	Глазуровані сирки ТМ «Любимчик»	75662	3	19445	75662	3	19445	0	0
21	Твороги ТМ «Любим-чик»	63052	3	16330	63052	3	16330	0	0
22	Сметана ТМ «Любимчик»	52964	2	12499	52964	2	12499	0	0
	Всього	2522080	100	552825	2552849	100	564449	30769	11931

*Джерело: розраховано автором*

Загальний товарообіг ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» у 2023 р. склав 2522080 тис. грн, тоді як у проєктних розрахунках він становить 552825 тис. грн. Це показує зростання на 30769 тис. грн, що свідчить про позитивні зміни у вдосконаленні асортименту.

Валовий прибуток у 2023 р. становив 552517 тис. грн, а у проєктних розрахунках - 564449 тис. грн, що демонструє зростання на 11931 тис. грн, що є показником ефективності запропонованих змін.

### **3.3 Оцінка ефективності вдосконаленого товарного асортименту ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»**

Зміну основних техніко-економічних показників ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» представимо в таблиці 3.7.

За результатами аналізу техніко-економічних показників підприємства за період 2021-2023 рр., можна зробити наступні висновки:

Внаслідок вдосконалення товарного асортименту ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» показує більш стабільні результати за багатьма основними техніко-економічними показниками.

Таблиця 3.7 – Основні техніко-економічні показники підприємства

Показник	2023 р.	Проект	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
Чистий дохід, тис. грн.	2522080	2552849	30769	101,2
Собівартість реалізації, тис. грн.	1969255	1988401	19146	101,0
Собівартість на 1 грн товарної продукції, грн.	0,78	0,78	0	99,8
Валовий прибуток, тис. грн.	552825	564449	11624	102,1
Прибуток на 1 грн товарної продукції, грн.	0,22	0,22	0	100,9
Чистий прибуток, тис. грн.	165116	168587,7	3472	102,1
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	258544	258544	0	100,0
Середньорічна вартість обігових коштів, тис. грн.	529332	535790	6458	101,2
Рентабельність продажів, відсотків	6,5	6,6	0	101,6
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	946	946	0	100,0
Продуктивність праці, тис. грн. /працівника	2666	2699	33	101,2
Фондовіддача, грн./грн.	9,75	9,87	0	101,3
Кількість операційних циклів, обертів	4,8	4,8	0	99,3
Тривалість операційного циклу, днів	75,6	75,6	0	99,9

*Джерело: розраховано автором за [39]*

Зростання чистого доходу, валового та чистого прибутку свідчить про позитивні тенденції у фінансовій діяльності підприємства.

Стабільність у собівартості продукції, продуктивності праці та рентабельності продажів вказує на ефективне управління ресурсами та бізнес-процесами.

Зростання середньорічної вартості обігових коштів, пропорційне зростанню доходу свідчить про розширення обсягів діяльності та підвищення оборотності капіталу.

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» варто підтримувати наявну стабільність та продовжувати вдосконалювати свої процеси для подальшого зростання та розвитку.

Реалізація рекомендованих заходів можлива за умови:

1. Проведення маркетингової кампанії – провести цільові маркетингові кампанії для підвищення попиту на «Йогурти» та «Глазуровані сирки». Використовувати різноманітні канали, включаючи соціальні мережі, інтернет-рекламу та традиційні засоби масової інформації. Організувати акції та спеціальні пропозиції для стимулювання продажів цих товарів.

2. Оптимізації виробництва – переглянути виробничі процеси для підвищення ефективності виробництва популярних товарів. Забезпечити достатню кількість ресурсів та обладнання для збільшення обсягів виробництва «Йогуртів» та «Глазурованих сирків». Скоротити виробництво менш популярних товарів (FRESH, смузі, творожні батончики, желе) відповідно до скорочення їх питомої ваги у товарообігу.

3. Аналіз та моніторинг ринку – постійно аналізувати ринкові тенденції та споживчі уподобання. Впроваджувати зміни у товарний асортимент на основі актуальних даних.

Використовувати інструменти стратегічного аналізу, такі як ABC, XYZ-аналіз та матриця БКГ, для регулярної оцінки ефективності товарного асортименту.

4. Співпраця з торговими мережами – розвивати партнерські відносини з торговими мережами для забезпечення кращої видимості та доступності популярних товарів. Впроваджувати спільні маркетингові заходи та програми лояльності для стимулювання продажів.

Завдяки цим заходам ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» зможе підвищити ефективність свого товарного асортименту, збільшити обсяги реалізації перспективних товарів та покращити фінансові результати.



## ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи бакалавра сформовано наступні висновки:

1. Формування товарного асортименту споживчої продукції на національному ринку України є складним, але важливим процесом, який вимагає глибокого аналізу ринкових умов, використання сучасних методів та адаптації до змін. Успіх у цьому напрямку залежить від здатності компаній швидко реагувати на виклики та використовувати нові можливості для розвитку. Ефективне управління асортиментом сприяє підвищенню конкурентоспроможності, задоволенню потреб споживачів та забезпеченню стабільного зростання національної економіки.

2. У практиці аналізу товарного асортименту виробничого підприємства відомі різні методи і підходи до аналізу асортименту, що розрізняються за прийомами аналізу, формі кінцевих результатів та за предметом аналізу. На сьогоднішній день найбільш перспективними можна назвати методи, засновані на маржинальному підході.

3. Незважаючи на всі переваги сучасних методів аналізу, формування товарного асортименту в Україні стикається з низкою викликів. Одним із них є нестабільність економічної та політичної ситуації, яка ускладнює прогнозування ринкових умов. Іншим важливим фактором є зміни в законодавстві та регулюванні, які можуть впливати на діяльність компаній.

3. В сучасних умовах на конкурентоспроможність виробничого підприємства істотно впливає формування товарного асортименту, його рівень досконалості та прогресивності. Безсумнівно, товарний асортимент для кожної компанії унікальний, проте, він має переслідувати довгострокові, стратегічні цілі та будуватися на принципах комплексного підходу, що передбачає розробку системи заходів та підходів стратегічного характеру, орієнтованих на створення конкурентоспроможної асортиментної моделі, що сприяє формуванню позитивного його стійких позицій над ринком.

4. З метою забезпечення системного підходу для формування товарного асортименту підприємства важливо враховувати як зовнішні, і внутрішні чинники. Отримання достатнього мінімуму інформації, необхідного для прийняття управлінських рішень у галузі асортименту, передує безперервному та комплексному процесу його формування, підвищує ефективність управління ним.

5. ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» демонструє стабільне зростання основних фінансових показників, зокрема чистого доходу, валового прибутку та чистого прибутку. Компанія ефективно збільшує свої активи та обігові кошти, що свідчить про її успішний розвиток. Незважаючи на зниження рентабельності активів у 2023 р., рентабельність продажів значно покращилася в 2022 р. і залишилася стабільною у 2023 р. Зростання продуктивності праці та середньорічної вартості основних засобів свідчить про ефективне використання ресурсів. Однак, зменшення кількості операційних циклів і збільшення їх тривалості можуть вказувати на потребу оптимізації виробничих процесів.

6. Молочна галузь України має значне економічне та соціальне значення. Вона є однією з ключових складових аграрного сектору країни, забезпечуючи робочі місця та стабільний дохід для сільського населення. Молочна галузь є важливою складовою економіки України, яка сприяє розвитку сільських регіонів, забезпечує зайнятість та експортний потенціал країни. До найактивніших представників молочного ринку України належать такі компанії: «Данон», «Молочний альянс», «Лакталіс», «Люстдорф», «Вімм-Білл-Данн», Придніпровський молочний комбінат, «Галичина», Тернопільський молокозавод, «Терра Фуд», «Укрпродукт Груп», що включає ДП «Старокостянтинівський молочний завод» з торговою маркою «Молендам» та інші.

7. Сумарний бал, що визначає рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» становить 74, що є найвищим серед усіх конкурентів, хоча різниця незначна, що свідчить про загалом високу

конкурентоспроможність підприємства на ринку. Однак, є певні аспекти, які потребують покращення: підвищення якості та привабливості упаковки; збільшення ефективності маркетингових зусиль для покращення впізнаваності бренду та збільшення продажів.

8. Продукція ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» на споживчому ринку (B2C) представлена під торговими марками: ТМ «Злагода», ТМ «Злагода малятко» та ТМ «Любимчик». У річній звітності Комбінат використовує такі асортиментні групи: кисломолочна продукція (до якої входять кисломолочні сири, творожні маси, сирки, кефір, йогурти тощо), молоко та сметана.

9. Проведений розрахунок показує, що структура асортименту не раціональна ( $K_{рса} \geq 0,6$ ), оскільки порушений зв'язок між обсягами випуску продукції асортименту і рентабельністю. Керівництву ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» необхідно приділити увагу змінам у формуванні номенклатури товарів.

10. Внаслідок проведеного ABC та XYZ-аналізу було встановлено, що Найбільш перспективні товари: молоко, кефіри, йогурти, глазуровані сирки, масло ТМ «Злагода»; кефіри, глазуровані сирки ТМ «Любимчик»; молоко вітамінізоване, кефір ТМ «Злагода малятко»; молоко ТМ «Любимчик».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асоціація виробників молока. URL: <https://avm-ua.org/uk>.
2. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №12(1). 8 с. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12\\_1\\_2017ua/3.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/3.pdf). (Дата звернення: 23.04.2024)
3. Абрамович І.А., Квасова М.С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/1345-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1297-1-10-20220614.pdf>.
4. Бардаш М. С., Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288>. (Дата звернення 23.04.2024)
5. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 294–297. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/62.pdf>. (Дата звернення 23.04.2024)
6. Браницька І. І. Огляд сучасного ринку: стан асортименту та шляхи його оптимізації. *Вісник України*. 2018. № 1. С. 6-7.
7. Гавриш О. А. Кухарук А. Д., Іванова Т. В. Конкурентоспроможність промислових підприємств [Текст]: монографія; Нац. техн. ун-т України Київ. політехн. ін-т. Київ : НТУУ КПІ, 2016. 159 с.
8. Дамінов П.А. Огляд асортименту підприємств. Ділові новини. *Вісник Сумської ТПП*. 2017. №4. С. 30-31.
9. Зоріна О.І., Сиволовська О.В. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник. – Харків: УкрДУЗТ, 2015. – 190 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2368/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B>

[F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf](#).

(Дата звернення 23.04.2024)

10. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. [та ін.]. Маркетинг [Електронний ресурс]: навч. посіб.; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42757>. (Дата звернення 23.04.2024)

11. Карпенко В.Л, Гвоздецька І. В. Формування ефективної системи збуту продукції як важливої складової управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 5, т. 1. С. 86-88. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2016\\_5\(1\)\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_5(1)_20). (Дата звернення 23.04.2024)

12. Костромін А. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*. 2021. 1 (89), 163-166. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-34>. (Дата звернення 23.04.2024)

13. Кузенко Т.Б. Ринкові підходи та напрями формування асортиментного ряду. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія економічна*. 2017. № 456. С. 215-217.

14. Ларіна Я. С., Діченко А. Л. Методи аналізу та формування маркетингової товарної політики сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. №3. С. 108-114. URL: [http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/3\\_2015ua/28.pdf](http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/3_2015ua/28.pdf). (Дата звернення 23.04.2024)

15. Ліповська-Маковецька Н.І., Гаврилук Н.В., Туз Ю.О. Маркетингова товарна політика підприємства. *SCIENCES OF EUROPE*. 2017. № 12 (12). С. 35-36. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/marketing-commodity-policy-of-the-company.pdf>.

16. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства [Текст]: навч. посіб.; Укоопспілка, Львів. торг.-екон. ун-т. Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2016. 483 с. URL:

[https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist\\_p-va\\_Lupak\\_Vasilciv.pdf](https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak_Vasilciv.pdf). (Дата звернення 23.04.2024)

17. Мазур О.Ю. Багатовимірний АВС-аналіз асортименту. *Economics: time realities*. 2019. №4(44). С. 80-90. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2019/No4/80.pdf>. (Дата звернення 23.04.2024)

18. Матриця BCG: зручний метод для простого аналізу потенціалу товарів та послуг компанії. URL: <http://surl.li/vugmsy>. (Дата звернення 23.06.2024)

19. Конкурентна стратегія підприємства в умовах невизначеності: монографія. Терноп. держ. мед. ун-т ім. І.Я. Горбачевського. Тернопіль : Астон. 2016. с. 182-199.

20. Мельник Т.Ю. Товарознавство: підручник (для студентів економічних спеціальностей). Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». 2020. 364 с. URL: <http://surl.li/gqiude>. (23.04.2024)

21. Мерчанський В.В., Ключко В.М., Ключко І.М. Конкурентоспроможність підприємства та управління стратегією його розвитку [кол. моногр.]. Х.: Бровін О. В. 2010. 156 с.

22. Морохова В. О. Товарна інноваційна політика [Текст] : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 248 с. URL: <http://surl.li/mjfmcr>. (23.04.2024)

23. Окландер М.А., Кірносорова М.В. Маркетингова товарна політика [Текст]: підручник; Одес. нац. політехн. ун-т. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 245 с. URL: <http://surl.li/gqiude>. (Дата звернення 23.04.2024)

24. Окрепкий Р.Б. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 81-88. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16616/1/10.pdf>. (Дата звернення 23.04.2024)

25. Офіційний сайт ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». URL:<https://zlagoda.dp.ua/about/>. (Дата звернення 23.04.2024)
26. Павлова М. Б. Методи оптимізації асортименту товарів. *Підприємництво і торгівля*. 2018. (22), 128-131. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/92>. (Дата звернення 23.04.2024)
27. Поляк Ю. Я. Інноваційні підходи щодо формування товарного портфеля підприємства. *Ефективність державного управління*. 2022. (59). URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.59.2019.178439>. (Дата звернення 23.04.2024)
28. Процишин Ю. Т. Креативність у маркетингу – найбільш затребуваний soft skill сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 2, Том 2. С. 66-72. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/vknu-es2022-n2t2304\\_11.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/vknu-es2022-n2t2304_11.pdf). (Дата звернення 23.04.2024)
29. Райко Д.В., Шипуліна Ю.С. Р 18 Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Суми: Триторія. 2022. 158 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/eb035c8e-8c91-4abb-8fb0-d06f53715829/content>. (Дата звернення 23.04.2024)
30. Спілка молочних підприємств України. URL: <https://uadairy.com/>. (Дата звернення 23.04.2024)
31. Сумець О.М., Ігнатова Є.М. Товарна інноваційна політика. Навчальний посібник. К.: «Хай Тек Прес», 2010. 368 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/295-tovarna-nnovatsyna-poltika-sumets-om.html>. (Дата звернення 23.04.2024)
32. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>. (Дата звернення 23.04.2024)
33. Турчіна С.Г. Особливості управління товарною політикою промислового підприємства. *економіка та управління підприємствами*.

Інфраструктура ринку. 2018. Випуск 19. С. 367-372. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19\\_2018\\_ukr/63.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/63.pdf). (Дата звернення 23.04.2024)

34. Хрупович С.Є. Іванечко Н.Р. Інструменти управління креативним маркетингом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №1 С. 138-143. URL: <http://surl.li/lhjhbi>. (Дата звернення 23.04.2024)

35. Череп О.Г., Коцеруба А.В. Формування системи маркетингової товарної політики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. С. 320-323. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/2021-1-%D0%95%D0%9D-55.pdf>. (Дата звернення 23.04.2024)

36. Ярим-Агаєв О.М. Маркетингова товарна політика [Текст] : навч. посіб [за заг. ред. О. М. Ярим-Агаєва]. Київ : ТАЛКОМ, 2019. 159 с.

37. Яцков Д.С. Товарна політика в розрізі продовольчих товарів. *Вісник КНЕУ. Серія Економіка*. 2017. № 3 (10). С. 12- 16.

38. BCG матриця: Ефективне управління асортиментом мережі. URL: <https://datawiz.io/uk/blog/bcg-matrix-efficient-chain-assortment-management>. (Дата звернення 23.04.2024)

39. Clarity-project. Приватне акціонерне товариство «Комбінат «Придніпровський». Фінансова звітність. <https://clarity-project.info/edr/01528186/finances>. (Дата звернення 23.04.2024)

40. Lialiuk A. Study of the influence of factors affecting the formation of the product range in retail trade. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2, 34 (Jan. 2024), 95–101. URL: DOI:<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-95-101>. (Дата звернення 23.04.2024)



## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Товарний асортимент продукції ПрАТ «Комбінат  
«Придніпровський»

Асортиментна група	Товари асортиментної групи
кисломолочна продукція	Айран 2 % 800 г ТМ «Злагода»;
	Кефір з вітамінами 1.0 % ТМ «Злагода»;
	Кефір з вітамінами 2.5 % ТМ «Злагода»;
	Кефір нежирний ТМ «Злагода»;
	Кефір 1 % ТМ «Злагода»;
	Кефір 2.5 % ТМ «Злагода»;
	Кефір Традиційний' 3.2 % ТМ «Злагода»;
	Ряжанка 4 % ТМ «Злагода»;
	Кефір 2.5 % ТМ «Любимчик».
молоко	Молоко 2.5 % ТМ «Злагода»;
	Відбірене молоко 2.5 % ТМ «Злагода» у пляшці;
	Молоко 3.2 % ТМ «Злагода»;
	Сімейне молоко 3.2 % ТМ «Злагода» у пляшці;
	Молоко 2.5 % ТМ «Любимчик»
йогурта	Йогурт без цукру 1.0 % ТМ «Злагода»;
	Йогурт натуральний 1.6 % ТМ «Злагода»;
	Йогурт з ананасом 1.5 % ТМ «Злагода»;
	Йогурт мохіто з полуницею 1.5 % ТМ «Злагода»;
	Йогурт з чорницею 1.5 % ТМ «Злагода»;
	Йогурт з чорницею нежирний ТМ «Злагода»;
	Йогурт з полуницею 1.5 % ТМ «Злагода»;
	Йогурт з малиною 1.5 % ТМ «Злагода»;
	Йогурт малина полуниця нежирний ТМ «Злагода»;
	Йогурт з персиком 1.5 % ТМ «Злагода»;
	Йогурт персик маракуйя нежирний ТМ «Злагода»;
	Йогурт мультифрукт нежирний ТМ «Злагода»;
	Йогурт ваніль 2.5% ТМ «Злагода»;
	Йогурт малина полуниця 0.5 % ТМ «Любимчик»;
Йогурт персик маракуйя 0.5 % ТМ «Любимчик».	
сметана	Сметана 10 % ТМ «Злагода»;
	Сметана 15 % ТМ «Злагода»;
	Сметана 20 % ТМ «Злагода»;
	Пряжена сметана 10 % ТМ «Злагода»;
	Сметанкова насолода 15 % ТМ «Любимчик»;
	Сметанкова насолода 20 % ТМ «Любимчик».
масло вершкове	Вершкове масло «Селянське» 72.7 % ТМ «Злагода».
сири	Плавлений сир «Янтар» 55 % ТМ «Злагода»;
	Сир «Бринза» 30 % ТМ «Злагода»;

	Сир «Адигейський» 45 % ТМ «Злагода»;
	Сир «Голландський» 50 % ТМ «Злагода»;
сири кисломолочні	Сир 5 % ТМ «Злагода»;
	Сир 9 % ТМ «Злагода»;
	Дитячий безлактозний творог 9.0 % ТМ «Злагода»;
	Дитячий солодкий сирок 4.5 % ТМ «Злагода»;
	Сирок «Картошка» 4.5 % ТМ «Злагода»;
	Дитячий солодкий сирок 13.5 % ТМ «Злагода»;
	Сиркова маса ваніль 23% ТМ «Любимчик»;
	Сиркова маса з курагою 23% ТМ «Любимчик»;
	Сиркова маса з родзинками 23% ТМ «Любимчик».
	глазуровані сирки
Глазурований сирок Бабл – Гам Граф Жираф 23 % ТМ «Злагода»;	
Глазурований сирок лимон дайм 23 % ТМ «Злагода»;	
Глазурований сирок мигдаль кокос 23 % ТМ «Злагода»;	
Глазурований сирок з маком 23 % ТМ «Злагода»;	
Глазурований сирок з шоколадом 23 % ТМ «Злагода»;	
Глазурований сирок солоня карамель 15 % ТМ «Злагода»;	
Глазурований сирок з полуницею 15 % ТМ «Злагода»;	
Глазурований сирок згущене молоко 15 % ТМ «Злагода»;	
Глазурований сирок з вишнею 15 % ТМ «Злагода»;	
Творожні батончики з полуницею 23% ТМ «Злагода»;	
Творожні батончики карамель 23 % ТМ «Злагода»;	
Творожні батончики карамель шоколад 23 % ТМ «Злагода»;	
Творожні батончики «Граф Жираф» 23 % ТМ «Злагода»;	
Творожні батончики «Граф Жираф» з горіхами 23 % ТМ «Злагода»;	
Глазуровані сирки апельсин ананас 2 в 1 15 % ТМ «Злагода»;	
Глазуровані сирки персик малина 2 в 1 15% ТМ «Злагода»;	
Глазуровані сирки згущене молоко варене 2 в 1 15 % ТМ «Злагода»;	
Глазуровані сирки вишня чорна смородина 2 в 1 15 % ТМ «Злагода»;	
Глазурований сирок ваніль 23% ТМ «Любимчик»	

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Матриця стратегічних альтернатив TOWS для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	<p><b>Стратегія SO «Максі-Максі»</b> розробка нових продуктів з використанням натуральних складників: ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» може інвестувати у дослідження та розробку нових продуктів, які відповідають попиту споживачів на натуральні та здорові продукти. Підвищення ефективності рекламних кампаній: Компанія може активно просувати свою продукцію, використовуючи інноваційні методи комунікації та приваблюючи увагу цільової аудиторії на підставі її здоров'я та якості. Збільшення обсягів продажу на нових ринках: Шляхом розширення ринків збуту та виявлення нових сегментів споживачів, компанія може збільшити свої обсяги продажу та підвищити свою ринкову частку. Використання конкурентних цінних пропозицій: ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» може використовувати свою можливість пропонувати конкурентоспроможні ціни, щоб залучити більше клієнтів та зміцнити свою позицію на ринку.</p>	<p><b>Стратегія WO «Міні-Максі»</b> Використання збільшення попиту на здорові продукти для компенсації зниження обсягів продажів молочної продукції: Компанія може розробити та просунути нові продукти, які відповідають попиту на здорову харчову продукцію, для компенсації можливого зменшення обсягів продажів інших товарів. Розробка нових ринків збуту для компенсації втрати точок продажу на окупованих територіях: Компанія може шукати можливості для розширення своєї присутності на інших ринках збуту або в інших регіонах, щоб компенсувати втрату точок продажу. Розробка альтернативних продуктів для компенсації зношеності основних засобів: Компанія може шукати можливості для розробки нових технологій або процесів виробництва, які дозволять ефективніше використовувати основні засоби або зменшити їх зношеність. Використання зміни рекламних технологій для компенсації порушення логістики через війну: Компанія може змінити свої стратегії реклами та маркетингу, використовуючи більше цифрових або онлайн каналів збуту для компенсації можливих проблем з логістикою.</p>
Загрози (T)	<p><b>Стратегія ST «Максі-Міні»</b> Використання стабільної прибутковості для протидії зменшенню обсягів продажів молочної продукції: Компанія може використовувати свою фінансову стабільність для розвитку нових стратегій маркетингу та продажу, щоб зберегти або збільшити обсяги продажів. Використання лояльності покупців для протидії впливу нових гравців на ринку: Компанія може зосередитися на збереженні та зміцненні відносин із своїми клієнтами через програми лояльності та підтримку якості продукції. Використання інновацій для протидії появі товарів-замінників: Компанія може інвестувати у дослідження та розробку нових продуктів або удосконалення існуючих, щоб зберегти конкурентну перевагу на ринку. Використання натуральних складників продукції для протидії зниженню обсягів експорту: Компанія може акцентувати увагу на продукції з натуральними складниками, яка може мати більший попит на внутрішньому ринку в разі обмежень на експорт.</p>	<p><b>Стратегія WT «Міні-Міні»</b> Подолання плинності кадрів через війну шляхом оптимізації управління персоналом: Компанія може вдосконалити процеси підбору, навчання та утримання персоналу, щоб зменшити плинність кадрів та зберегти досвід та експертизу. Мінімізація втрати точок продажу на окупованих територіях шляхом диверсифікації ринків збуту: Компанія може зосередити зусилля на розвитку нових ринків збуту за межами конфліктних територій, щоб зменшити залежність від них. Управління зношеністю основних засобів шляхом впровадження програми технічного обслуговування та ремонту: Компанія може розробити систему регулярного обслуговування та ремонту обладнання, щоб збільшити його тривалість служби та зменшити витрати на його заміну. Мінімізація впливу порушень логістики через війну шляхом реорганізації поставок: Компанія може знайти альтернативні маршрути поставок, використовуючи інші транспортні шляхи та регіональні склади, щоб уникнути порушень логістики через війну.</p>