

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студента Гаврилова Данііла Сергійовича

академічної групи 073-21-3

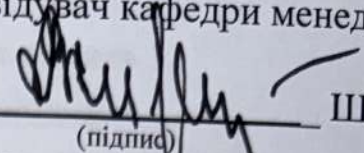
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління асортиментом підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Іванова М.І.	93	Вірніш	Ж
Рецензент	Романюк Н.М.	93	Вірніш	Ж
Нормоконтролер	Іванова М.І.	95	Вірніш	Ж

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

(підпис)

« 05 » травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студенту Гаврилову Д.С. академічної групи 073-21-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління асортиментом підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади формування та управління асортиментною політикою підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Оцінювання функціонування ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» в сучасному ринковому середовищі	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Формування асортименту ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» шляхом зміни продуктової лінії	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Іванова М.І.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання

(підпис студента)

Гаврилов Д.С.

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студента групи 073-21-3

НТУ «Дніпровська політехніка»

Гаврилов Данііл Сергійович

Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління асортиментом  
підприємства

УПРАВЛІННЯ, АСОРТИМЕНТ, АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА,  
СТРАТЕГІЯ ТА ТАКТИКА УПРАВЛІННЯ

Структура роботи: 66 сторінок комп'ютерного тексту; 7 рисунків;  
18 таблиць; 25 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування ефективності рішень у  
сфері управління асортиментом підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних  
рекомендацій у сфері управління асортиментом підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у  
такому: розглянуто особливості управління товарним асортиментом  
підприємства; досліджено управління асортиментною політикою  
підприємства; оцінено напрями вдосконалення асортиментної політики за  
рахунок формування стратегії та тактики управління; здійснено аналіз  
сильних та слабких сторін м'ясопереробних підприємств України; визначено  
загальну характеристику підприємства ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит  
Плюс»; проаналізовано асортимент підприємства; проаналізовано фінансові  
показники та показники ділової активності ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит  
Плюс»; продемонстровано застосування сучасної методики розроблення  
стратегічного набору товарів; сформовано асортиментну політику ТОВ МК  
«Ювілейний».

Методи дослідження – аналітичний (дослідно-статистичний) метод,  
коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення  
даних.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для  
використання на підприємствах м'ясопереробної галузі.

Сфера застосування – при обґрунтуванні управлінських рішень у сфері  
управління асортиментом підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що витрати  
вкладені в удосконалення та формування асортименту складуть 1315684 тис.  
грн., принесе 1914861 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект  
дорівнює 599177 тис. грн., а ефективність – 146%, тобто кожна грн. вкладена  
у дані заходи принесе 1,46 грн. додаткового доходу ТОВ «М'ясна фабрика  
«Фаворит Плюс».

## **ABSTRACT**

of qualification paper for the Bachelor's degree  
by the student of the academic group 073-21-3  
Dnipro University of Technology  
Havrylov Daniil Serhiiovych

Substantiation of the effectiveness of solutions in the field of enterprise assortment  
management

MANAGEMENT, ASSORTMENT, ASSORTMENT POLICY, STRATEGY AND  
TACTICS OF MANAGEMENT

Structure: 66 printed pages; 7 figures; 18 tables; 25 references.

Object of development s the process of substantiating the effectiveness of decisions in the field of professional development of the personnel of the enterprise Favorite Plus Meat-Processing Factory LLC.

The aim of the paper – is theoretical substantiation and development of practical recommendations in the field of enterprise assortment management.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the features of enterprise product assortment management are considered; the management of the enterprise assortment policy is studied; the directions of improving the assortment policy are assessed by forming a management strategy and tactics; an analysis of the strengths and weaknesses of Ukrainian meat processing enterprises is carried out; the general characteristics of the enterprise Favorite Plus Meat-Processing Factory LLC are determined; the enterprise assortment is analyzed; the financial indicators and business activity indicators of Favorite Plus Meat-Processing Factory LLC are analyzed; demonstrated the application of modern methods for developing a strategic set of goods; formed the assortment policy of Favorite Plus Meat-Processing Factory LLC.

Research methods – analytical (research and statistical) method, coefficient methods, comparative and qualitative analysis, tabular display of data.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use at meat processing enterprises.

Application is when substantiating management decisions in the field of enterprise assortment management.

The practical significance of the results obtained is that the costs invested in improving and forming the assortment will amount to 1315684 thousand UAH, will bring 1914861 thousand UAH. increase in sales revenue. The effect is 599177 thousand UAH, and the efficiency is 146%, i.e. each UAH. invested in these measures will bring 1.46 UAH. additional income to Favorite Plus Meat-Processing Factory LLC.

## ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади формування та управління асортиментною політикою підприємства	6
1.1 Особливості управління товарним асортиментом підприємства	6
1.2 Управління асортиментною політикою підприємства	13
1.3 Напрями вдосконалення асортиментної політики за рахунок формування стратегії та тактики управління	19
2 Оцінювання функціонування ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» в сучасному ринковому середовищі	29
2.1 Аналіз сильних та слабких сторін м'ясопереробних підприємств України	29
2.2 Загальна характеристика ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»	31
2.3 Аналіз асортименту підприємства	39
2.4 Аналіз фінансових показників та показників ділової активності ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»	43
3 Формування асортименту ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» шляхом зміни продуктової лінії	56
3.1 Застосування сучасної методики розроблення стратегічного набору товарів	56
3.2 Формування асортиментної політики ТОВ МК «Ювілейний»	66
Висновки	75
Перелік джерел посилання	83

## ВСТУП

Провідні підприємства приділяють першочергову увагу питанням якості продукції та формуванню ефективної асортиментної політики з метою підвищення конкурентоспроможності як продукції, що виробляється, так і підприємства. Відповідно до міжнародних стандартів на підприємствах впроваджуються системи управління якістю, що сприяють удосконаленню виробничих процесів та підвищенню довіри споживачів. Інтеграція вітчизняних товаровиробників у глобальну економіку потребує суттєвої трансформації управлінських та виробничих процесів. Використання міжнародних стандартів, зокрема ISO серії 9001, створює рівноправні умови для виходу підприємств на зовнішні ринки та формує основу для ефективного управління якістю.

Останнім часом менеджмент підприємств зіткнувся з необхідністю комплексного управління якістю та асортиментом як ключового фактора підвищення конкурентоспроможності, зміцнення довіри споживачів до продукції та послуг. Управління асортиментом та якістю охоплює всі аспекти загальної управлінської діяльності, включаючи формування асортиментної політики, визначення стратегічних цілей, розподіл відповідальності, планування, забезпечення та постійне вдосконалення системи контролю якості.

Найбільш ефективним способом реалізації зазначених завдань є впровадження в асортиментну політику систем управління якістю, які охоплюють усі сфери діяльності підприємства. Дослідження питань, пов'язаних із створенням, впровадженням та сертифікацією систем управління якістю, має значну практичну цінність.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій у сфері управління асортиментом підприємства.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі дослідження:

– розглянуто особливості управління товарним асортиментом

підприємства;

- досліджено управління асортиментною політикою підприємства;
- оцінено напрями вдосконалення асортиментної політики за рахунок формування стратегії та тактики управління;
- здійснено аналіз сильних та слабких сторін м'ясопереробних підприємств України;
- визначено загальну характеристику підприємства ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»;
- проаналізовано асортимент підприємства;
- проаналізовано фінансові показники та показники ділової активності ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»;
- продемонстровано застосування сучасної методики розроблення стратегічного набору товарів;
- сформовано асортиментну політику ТОВ МК «Ювілейний».

Об'єкт розроблення роботи – процес обґрунтування ефективності рішень у сфері управління асортиментом підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до обґрунтування ефективності рішень у сфері управління асортиментом підприємства.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження: аналітичний (дослідно-статичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний і якісний аналіз, табличне відображення даних.

Практична значущість полягає у тому, що витрати вкладені у вдосконалення та формування асортименту складуть 1315684 тис. грн., принесе 1914861 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект дорівнює 599177 тис. грн., а ефективність – 146%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 1,46 грн. додаткового доходу ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для м'ясопереробної галузі.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Товарний асортимент як об'єкт управління та аналізу на підприємстві

Асортимент підприємства – це сукупність продукції, що включає різні види, різновиди та сорти товарів, які виготовляються або пропонуються компанією. Він відображає різноманітність пропозицій для споживачів, що дозволяє задовольняти широкий спектр потреб ринку. Перелік асортименту підприємства охоплює всі товари, представлені на ринку, та може бути структурований за окремими категоріями або групами відповідно до їхніх спільних характеристик, виробничих особливостей чи споживчих властивостей. Різноманітний асортимент товарів або послуг сприяє виділенню підприємства серед конкурентів. Запропонування ширшого вибору або унікальної продукції забезпечує стратегічну перевагу на ринку. Крім того, розширений асортимент дозволяє швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі та адаптуватися до динамічних умов попиту [19].

Ефективне управління асортиментом є ключовим фактором підвищення прибутковості підприємства. Включення до асортиментного переліку товарів і послуг із різними рівнями рентабельності дає змогу оптимізувати співвідношення витрат і доходів, що сприяє досягненню максимального фінансового результату [7].

Вибір конкурентної стратегії підприємства тісно пов'язаний із управлінням його асортиментом. Однак прагнення до надмірного розширення товарного переліку може призвести до зростання витрат, необхідних для формування та підтримки запасів, а також до внутрішньої конкуренції між подібними товарами в межах однієї асортиментної групи. Для запобігання таким викликам важливо забезпечити гармонійне поєднання

товарних позицій різних категорій. Це потребує ґрунтовних товарознавчих знань щодо особливостей різних груп і підгруп продукції, їхніх споживчих характеристик, якості, експлуатаційних властивостей та придатності до використання .

Окреме значення мають нові товари, що вирізняються унікальними споживчими властивостями. Важливим аспектом управління асортиментом є визначення рівня попиту на нову продукцію. Одним з ефективних методів аналізу споживчих уподобань є використання розгортання функції якості (QFD), що дозволяє враховувати ключові характеристики товару, вимоги виробника та очікування споживачів [7]. На рисунку 1.1 представлено схему дослідження структури асортименту.

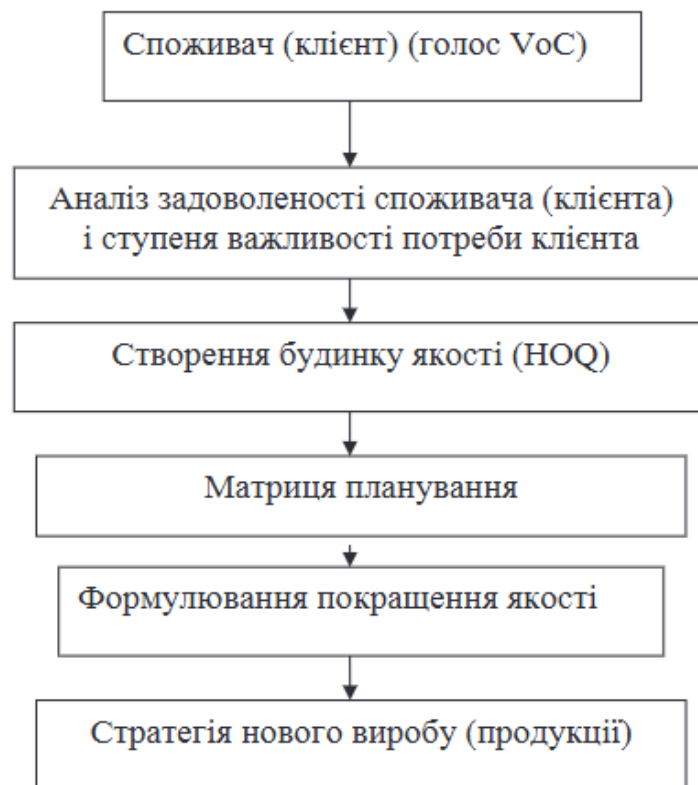


Рисунок 1.1 – Структура дослідження асортименту для виявлення попиту споживачів [7]

Комплексний аналіз асортименту підприємства передбачає вивчення його структури, ширини, глибини та доцільності формування товарного

переліку, що є основою для ефективного управління та підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку [9].

Аналіз асортименту товарів підприємства передбачає ретельне вивчення його структури, складу, глибини, ширини та доцільності. Сегментація ринку сприяє ефективнішому формуванню асортиментного переліку, орієнтуючи діяльність на найбільш перспективні сегменти продукції. Це дозволяє підприємству краще відповідати запитам споживачів, підвищувати конкурентоспроможність і досягати більшої ефективності в управлінні асортиментом [9].

Оновлення асортименту передбачає зміну асортиментних позицій. У деяких випадках довжина товарної лінійки є достатньою, проте якість продукції потребує або модернізації існуючих позицій, або розробки абсолютно нових. Підприємство може оновлювати як окремі товари, так і всю асортиментну лінійку. Поступове оновлення дає змогу оцінити реакцію покупців і оптових продавців на нову стратегію ще до впровадження змін усього асортименту, а також допомагає знизити поточні витрати [5].

В управлінні асортиментом постійно виникають певні труднощі, які не можна залишати поза увагою, оскільки вони впливають на досягнення основної мети підприємства – отримання прибутку. До ключових проблем належать [1]:

- 1) старіння продукції (тривалість життєвого циклу товарів значною мірою залежить від галузевої специфіки підприємства);
- 2) негативний вплив надмірної насиченості, глибини, широти та гармонійності номенклатури;
- 3) різний рівень доходів споживачів, що впливає на попит;
- 4) високий рівень ризику при впровадженні нових товарних позицій.

Для ефективного вирішення цих проблем необхідно розробити відповідну стратегію та оптимізувати організаційну структуру управління асортиментом і номенклатурою. Важливо використовувати стратегічний підхід у формуванні товарної політики, адже саме він сприяє досягненню

головної мети підприємства [1].

Планування та управління асортиментом – це невід’ємна частина загальної системи управління підприємством і потужний інструмент конкурентної боротьби. Окрім збуту, цей процес охоплює виробництво, фінанси, матеріально-технічне забезпечення, а також співпрацю з технологічними та конструкторськими підрозділами. Помилки в асортиментному плануванні не можуть бути виправлені лише за рахунок маркетингових заходів чи реклами. Управління асортиментом передбачає створення товарів, що відповідають запитам споживачів, забезпечення їх необхідними обсягами та своєчасне виведення на ринок. Головною метою є оптимізація асортименту з урахуванням стратегічних цілей підприємства [3]. Особливістю товарного асортименту малих підприємств є його гнучкість і динамічність. Завдяки цьому вони швидше адаптуються до змін у споживчих перевагах та нових ринкових тенденцій, що є їхньою конкурентною перевагою.

На рисунку 1.1 наведений підхід до управління товарним асортиментом, який включає такі етапи: детальне вивчення поточного асортименту та визначення критеріїв для його планування; аналіз ринку, на якому працює підприємство, конкурентного середовища та законодавчих особливостей; оцінка внутрішніх можливостей підприємства, його сильних і слабких сторін; аналіз ресурсного забезпечення; системне та цілеспрямоване управління асортиментом [1].

Для ефективного управління асортиментом і визначення ключових напрямків розвитку необхідно розробити алгоритм удосконалення цього процесу на підприємствах. Актуальність такого вдосконалення зумовлена динамічними змінами в смаках і вподобаннях споживачів, а також еволюцією сучасного ринку. Підприємства повинні постійно покращувати свою продукцію, що сприятиме зміцненню їхніх конкурентних позицій [1].

Щоб підвищити ефективність управління асортиментом, необхідно враховувати та коригувати роботу підсистем. Характеристика яких наведена

в таблиці 1.1.

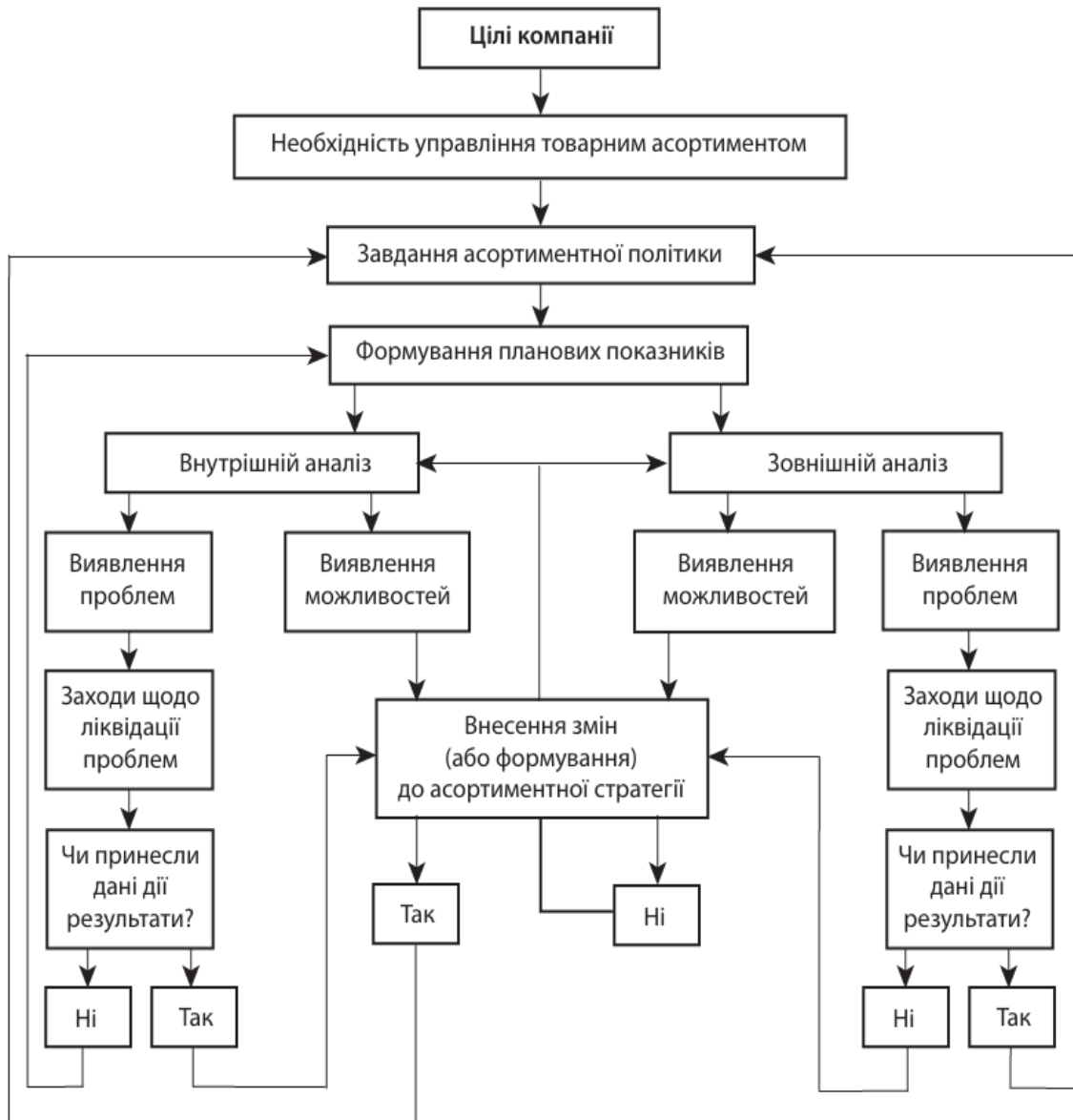


Рисунок 1.1 – Алгоритм формування та управління товарним асортиментом підприємства [1]

Таблиця 1.1 – Відповідальні підрозділи за ефективне управління асортиментом

Підрозділи	Функції та задачі
1	2
Управлінсько-організаційний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відповідність організаційної структури специфіці підприємства;</li> <li>- залучення професійних менеджерів з управління товарним асортиментом;</li> <li>- використання переваг малого бізнесу (гнучкість, швидкість</li> </ul>

Кінець таблиці 1.1

1	2
	реагування на зміни, креативний підхід, спрощені процедури управління, низькі накладні витрати, швидкість обороту капіталу); - усунення недоліків малих підприємств (складнощі з доступом до ресурсів і кредитів, недостатня управлінська спеціалізація, обмеженість інформаційних ресурсів, підвищені ризики)
Фінансовий	- визначення пріоритетних джерел фінансування з урахуванням їхньої вартості та ефективності; - залучення додаткових фінансових ресурсів; - оптимізація структури капіталу; - зниження фінансових ризиків
Збутовий	- планування та організація збуту; - надання післяпродажного обслуговування; - мотивація персоналу, що займається збутом; - контроль процесу реалізації продукції; - узгодженість процесів збуту та постачання
Постачання	- налагодження довгострокових партнерських відносин із постачальниками; - забезпечення своєчасних і якісних поставок ресурсів; - участь у розробці стандартів матеріально-технічного постачання; - контроль якості, кількості та комплектності ресурсів; - підвищення ефективності використання матеріалів, скорочення витрат на транспортування та зберігання; - вилучення надлишкових матеріальних ресурсів, їхнє перерозподілення та відповідне оформлення операцій; - заміна дорогих і дефіцитних матеріалів більш доступними альтернативами

Для успішного вдосконалення управління асортиментом всі ці функції мають працювати комплексно та системно. Важливо, щоб менеджери були кваліфікованими, мали доступ до достовірної інформації та приймали обґрунтовані рішення [1].

## 1.2 Сучасні інструменти управління товарним та якістю продукції

Одним із ключових завдань підприємств є обґрунтування та визначення оптимальної структури асортиментного портфеля продукції. Для ефективного управління та вдосконалення діяльності компанії необхідно всебічно аналізувати наявну інформацію, виявляти проблемні аспекти та розглядати шляхи їх усунення. Зокрема, особливу увагу слід приділяти можливостям оптимізації асортименту, розширенню товарної лінійки,

розробленню нових продуктів або модернізації наявних [25].

Управління якістю охоплює комплекс методів і заходів оперативного характеру, спрямованих на забезпечення контрольованого виробничого процесу, усунення недоліків та досягнення високого рівня економічної ефективності. В основі всіх систем управління якістю лежить концепція «петлі якості» – моделі життєвого циклу продукції, що відображає взаємопов'язані процеси, які впливають на якість товарів на всіх етапах – від виявлення споживчих потреб до оцінювання рівня їх задоволення [15].

Загальне управління якістю (Total Quality Management, TQM) – це комплексний та систематичний підхід, спрямований на досягнення досконалості в усіх аспектах діяльності організації [21]. Широке впровадження TQM розпочалося у 1980–1990-х роках, коли концепція стала основою для підвищення ефективності підприємств, зміцнення задоволеності клієнтів і залучення персоналу. Даний підхід базується на інтеграції принципів управління якістю у всі рівні організації, формуючи культуру постійного вдосконалення.

У 1980-х роках у Сполучених Штатах відбувся перехід від традиційних методів контролю якості до стратегічного підходу до її управління, що сприяло широкому визнанню TQM. У цей період Міжнародна організація стандартизації (ISO) запровадила серію стандартів ISO 9001, яка визначила універсальні вимоги до систем управління якістю. Згодом принципи TQM набули популярності серед підприємств у всьому світі, оскільки їхнє впровадження сприяло підвищенню рівня задоволеності споживачів, зниженню витрат та підвищенню загальної продуктивності компаній [3].

Сучасна практика управління якістю значною мірою базується на принципах TQM, які, хоча й зазнають певних змін у термінології, залишаються важливими для покращення бізнес-процесів і підвищення ефективності роботи персоналу у різних галузях [13; 24]. Управління якістю є одним із фундаментальних аспектів сучасної підприємницької діяльності, що спрямована на забезпечення відповідності товарів і послуг очікуванням

споживачів або їх перевищення [14, 17, 20].

Стандарти серії ISO 9000 охоплюють комплекс принципів, положень і методів оцінювання, які регулюють процеси управління якістю та сертифікацію. Ці нормативні документи слугують основою для підвищення ефективності діяльності організацій, пропонуючи рекомендації щодо процедур і практик управління. Система ISO 9000 включає кілька основних компонентів: ISO 9001:2008 – визначає вимоги до системи управління якістю; ISO 9000:2005 – містить базові концепції та термінологію; ISO 9004:2009 – орієнтований на підвищення ефективності управління якістю; ISO 19011:2011 – надає рекомендації щодо аудиту систем управління якістю.

Підприємства традиційно впроваджують програми управління якістю для досягнення стабільної конкурентної переваги та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Проте останні роки характеризуються появою концепції інноваційності, що передбачає розробку унікальних товарів і послуг із вищою споживчою цінністю, що застосовується в управлінні асортиментом [3].

Дослідження підтверджують, що конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від впровадження ефективної системи управління асортиментом та якістю. Цей підхід не лише сприяє підвищенню задоволеності споживачів, а й формує імідж компанії як успішного та перспективного учасника ринку. Водночас конкурентна перевага досягається за рахунок стратегічного управління асортиментом і якістю, що забезпечує зростання бізнес-цінності та сприяє довгостроковій стабільності компанії [17, 18, 22].

Існує тісний взаємозв'язок між застосуванням якісних практик у діяльність підприємств та його конкурентних позицій. Одним із ключових факторів розвитку сучасного підприємства, що здійснює торговельну діяльність є формування мережевих структур, які характеризуються складними вертикальними та горизонтальними зв'язками. В цих умовах роздрібні мережі посилюють конкуренцію, відіграючи домінуючу роль на

ринку та впливаючи на його динаміку [10].

Сучасні торговельні мережі забезпечують широкий доступ до товарів і послуг, що дозволяє удосконалювати асортимент та задовольняти різноманітні потреби споживачів. Для підтримання конкурентоспроможності в умовах глобалізації необхідно здійснювати постійний інноваційний розвиток мережевих структур. Глобальні економічні процеси сприяють появі нових форматів торгівлі, які адаптуються до змінних потреб споживачів у різних країнах, що забезпечує їхню ефективність у сучасних ринкових умовах [3].

Система управління якістю в цьому контексті включає постійні коригування асортименту, що впливають на виробничий процес і забезпечують виготовлення продукції відповідної якості, що затребувана споживачами. До основних понять управління якістю належать: система, середовище, ціль і програма. Ефективне вирішення питань якості потребує належної оцінки на всіх етапах життєвого циклу товару [3].

Оцінювання якості при управлінні асортиментом застосовується на будь-якій стадії виробництва та використання продукції. Воно ґрунтується на порівнянні показників якості аналізованого товару з відповідними базовими значеннями, що визначають прийнятний рівень, який можна досягти за певний період часу. Процес оцінювання передбачає вибір показників якості, визначення їхніх значень і співставлення з основними критеріями. Вибір таких показників здійснюється з урахуванням призначення товару, умов його використання, вимог споживачів і сучасних стандартів якості у відповідній сфері [3].

Впровадження систем управління якістю при формуванні оптимального асортименту відповідно до міжнародних стандартів є важливим завданням для всіх підприємств. Створення єдиної системи управління якістю дозволяє впорядкувати численні стандарти, інструкції, нормативні акти та інші документи, яких необхідно дотримуватися в процесі діяльності. Для ефективного впровадження такої системи потрібні кваліфіковані фахівці,

здатні вирішувати всі питання, що виникають у сфері якості та управління. Система управління якістю є ключовою складовою успішного розвитку підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність. Для підвищення ефективності виробництва важливим є також аналіз економіко-виробничої діяльності підприємства. Використання можливостей системи управління якістю, що базується на міжнародних стандартах, сприяє оптимальному розподілу ресурсів та забезпеченню стабільного економічного зростання компанії [3].

Вдосконалення управління асортиментом і якістю на підприємствах і приведення його у відповідність до міжнародних стандартів гарантує підвищення конкурентоспроможності, покращення якості продукції, що постачається як на внутрішній, так і на зовнішній ринок, а також спрямованість діяльності на максимальне задоволення потреб споживачів. Важливою особливістю процесу створення якості є залучення до нього всього колективу підприємства, а не лише окремих спеціалізованих підрозділів. Цей принцип є основою концепції загального управління якістю (TQM), яка передбачає активну участь кожного співробітника у вдосконаленні якості [3].

Необхідність розробки спеціальної системи управління асортиментом і якістю обумовлена потребою чіткої організації процесів і методів контролю. Система якості – це сукупність організаційної структури, методів, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного управління якістю. Вона реалізує політику організації у сфері якості та є складовою загальної стратегії компанії, затвердженою її керівництвом.

З точки зору структури, система якості являє собою систему документації, що встановлює основні принципи забезпечення якості, визначає вимоги до діяльності та відповідальності кожного співробітника, а також встановлює методи контролю, обробки та аналізу інформації про якість. Вона також містить програми навчання персоналу та інші заходи, спрямовані на вдосконалення процесів [3]. Систематичне дотримання

встановлених вимог, своєчасне виявлення недоліків і постійний пошук шляхів поліпшення є невід’ємними елементами ефективної системи управління асортиментом і якістю (таблиця 1.2)

Таблиця 1.2 – Етапи формування ефективної системи управління асортиментом і якістю [3]

Етап	Характеристика
1	2
Призначення системи якості	<p>Система якості має такі основні завдання:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– організація діяльності у сфері забезпечення якості у вигляді системи з функціями координації, регулювання та аналізу для прийняття рішень;</li> <li>– стандартизація та впорядкування всіх процесів компанії відповідно до визначених цілей у сфері якості;</li> <li>– визначення відповідальності та ролі кожного працівника в забезпеченні якості;</li> <li>– переведення всіх підприємницьких процесів під контроль управління;</li> <li>– здійснення контролю за якістю продукції та використанням ресурсів;</li> <li>– безперервне підвищення рівня кваліфікації персоналу;</li> <li>– створення ефективної системи збору та аналізу інформації для мінімізації витрат, спричинених низькою якістю</li> </ul>
Вимоги до системи якості у сфері маркетингу та дослідження ринку	<p>Функції маркетингу та ринкового аналізу мають визначальне значення у формуванні вимог до якості продукції. Для цього необхідно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– прогнозувати потребу в продукції;</li> <li>– чітко визначати запити споживачів, аналізуючи господарські договори, контракти та ринковий попит;</li> <li>– запровадити постійну систему зворотного зв’язку та контролю за отриманою інформацією</li> </ul>
Вимоги до системи якості під час проектування та розробки технічних умов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення створення проекту, що відповідає як очікуванням споживачів, так і міжнародним стандартам;</li> <li>– планування проектних робіт у форматі цільової науково-технічної програми;</li> <li>– розробка заходів для усунення помилок на всіх етапах проектування, випробувань і вимірювання параметрів продукції;</li> <li>– контроль відповідності проекту початковим вимогам;</li> <li>– регулярний аналіз усіх компонентів проекту;</li> <li>– оцінка готовності споживачів до використання продукції;</li> <li>– управління змінами у проектах;</li> <li>– повторні перевірки та оцінювання проекту</li> </ul>
Вимоги до системи якості під час матеріально-технічного постачання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підприємство несе відповідальність за якість кінцевої продукції незалежно від рівня якості придбаних матеріалів, сировини, комплектуючих чи напівфабрикатів;</li> <li>– необхідно визначати вимоги до закупівельних матеріалів і напівфабрикатів;</li> <li>– встановлювати чіткі процедури, методи та стандарти взаємодії з постачальниками;</li> <li>– розробити механізми вирішення суперечок щодо якості закупленої</li> </ul>

## Кінець таблиці 1.2

1	2
	продукції та вести претензійну роботу з постачальниками; – здійснювати реєстрацію та аналіз даних про якість отриманої продукції й роботу постачальників
Вимоги до системи якості в процесі підготовки, розробки виробничих процесів і виробництва	Забезпечення випуску продукції відповідно до вимог технічної документації потребує належної організації всіх виробничих процесів у контрольованих умовах. Важливими аспектами є стабільне функціонування всіх виробничих елементів, а також контроль та випробування готової продукції
Вимоги до системи якості на післявиробничих етапах	На стадіях пакування, зберігання, реалізації, монтажу, технічного обслуговування та утилізації продукція повинна зберігати свою якість. Це передбачає дотримання стандартів під час вантажно-розвантажувальних робіт, зберігання та транспортування, а також застосування необхідних ресурсів і заходів для запобігання виникненню дефектів

Система якості є сукупністю організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для загального управління якістю. Вона складається з кількох основних елементів. Організаційна структура визначає зобов'язання, повноваження та взаємозв'язки між підрозділами, що представлені у вигляді схеми. Методики встановлюють способи діяльності, які документуються для забезпечення якості. Процеси охоплюють взаємозалежні ресурси та дії, що трансформують вхідні компоненти у вихідні результати. Ресурси включають персонал, технічні засоби, обладнання, технології та методології, необхідні для реалізації процесів [3].

Основною метою системи управління якістю при формуванні асортименту є виявлення відхилень від встановлених стандартів та ухвалення рішень щодо подальшої обробки або використання продукції. В умовах сучасного ринку для забезпечення конкурентоспроможності підприємства слід запроваджувати заходи з підвищення якості продукції. Це передбачає випуск товарів, що мають високий попит, створення розгалуженої дилерської та торговельної мережі, поширення інформації про продукцію, оптимізацію виробничих витрат і ефективне управління фінансами. Виконання цих заходів сприятиме безперервному вдосконаленню якості продукції на

кожному етапі виробничого циклу [3].

Інтеграція концепції загального управління якістю (TQM) є важливою складовою сучасного управління. У кожного підприємства є свої особливості у вирішенні питань підвищення якості виробництва, тому важливо застосовувати системний підхід до управління виробничими процесами. Такий підхід дозволяє провести глибокий аналіз усіх аспектів діяльності підприємства та виявити основні фактори, що впливають на ефективність виробництва. Одним із ключових інструментів є системний аналіз – метод дослідження складних багатокomпонентних процесів із врахуванням взаємозв'язків між їхніми елементами [3].

Система забезпечення якості включає низку підсистем, які сприяють ефективному контролюванню виробничих процесів. Серед них управління якістю, контроль на етапі розробки нового виробу, контроль за якістю матеріалів і сировини, оцінка технологічних процесів і операцій, збір та аналіз даних про якість, проведення спеціальних досліджень, вимірювання якості продукції, залучення персоналу до процесу вдосконалення якості та взаємодія із замовниками [3].

Для підвищення ефективності управління підприємством необхідно впроваджувати заходи щодо вдосконалення виробничої діяльності. Серед основних напрямів виокремлюють залучення керівництва до процесів покращення якості, формування спеціалізованих управлінських команд, активну участь персоналу, розвиток партнерських відносин із постачальниками, розробку та впровадження заходів для підвищення ефективності управління, стратегічне планування поліпшення роботи підприємства та створення системи мотивації й визнання досягнень працівників. В умовах жорсткої конкуренції ефективне управління підприємством неможливе без налагодженої системи управління якістю. Одним із ключових елементів такої системи є впровадження міжнародних стандартів ISO 9000, які забезпечують структурований підхід до контролю та вдосконалення якості продукції [3].

### 1.3 Принципи і методи формування товарного асортимента підприємства

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю та жорсткою конкуренцією для підприємств, тому оптимальна структура асортименту повинна забезпечувати фінансову стійкість підприємства. З огляду на це, особливого значення набувають принципи й методи формування товарного асортимента підприємства, а також інструменти оптимізації асортименту. Формування товарного асортимента підприємства передбачає визначення та розвиток брендів, створення ефективної системи постачання, впровадження інноваційних методів продажу та розробку маркетингових стратегій для кожної категорії товарів чи послуг. Основною метою є створення збалансованого та конкурентоспроможного портфеля, який відповідає ринковим вимогам і сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства [7].

Поняття «асортимент» може мати різні тлумачення в науковій літературі, проте його зміст залишається незмінним. Окрім цього терміна, використовуються також «виробнича програма», «продуктова лінія», «товарна лінія» та «товарний портфель», які є майже ідентичними за змістом [5, 9]. В межах планування виробничої програми визначаються дизайн продукції, її асортимент та обсяги реалізації [9]. Недоліком даного процесу є зосередження виключно на внутрішніх аспектах, не враховуючи зовнішні чинники. Водночас визначення асортименту, аналізуючи попит та споживчі потреби, трактує його як «набір товарів, сформований за певними характеристиками та призначений для задоволення різноманітних, подібних чи індивідуальних запитів» [9].

Такий підхід враховує маркетингову орієнтацію асортименту, роблячи акцент на попиті та конкурентоспроможності (таблиця 1.3). Відтак, під поняттям асортимент підприємства будемо розуміти сукупність товарів, що взаємопов'язані за певними критеріями та виводяться на ринок відповідно до

можливостей підприємства. При цьому підприємство прагне максимально задовольнити потреби споживачів, одночасно отримуючи додаткові вигоди (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Підходи до формування асортименту підприємства [7]

Таблиця 1.3 – Фактори впливу на формування асортименту [7]

Внутрішні	Зовнішні
Виробничі потужності	Попит
Фінансові можливості	Конкуренція
Показники економічної ефективності	Комплекс маркетингу
Оптимальний асортимент	

Асортимент підприємства умовно поділяється на три основні групи [7]:

1) базовий асортимент – основні товари, які формують не менше 50% загального обсягу продажів підприємства;

2) «привабливі» товари – продукція повсякденного використання, що визначає рівень цін у магазині з погляду споживачів; як правило, підприємства утримують їх на рівні конкурентних цін або навіть пропонують за зниженими цінами;

3) доповнюючі товари – продукція, що розширює асортимент, але її частка не перевищує 15%.

Важливо усвідомлювати, що хоча споживач може віддавати перевагу товарам певної марки, наявність продукції інших брендів на полицях може

стимулювати додаткові покупки. Тому підприємства повинні мати достатньо ресурсів для підтримання запасів. Джерелами фінансування можуть бути власні кошти, короткострокові банківські кредити або заборгованість перед постачальниками. Формування якісного та збалансованого асортименту разом із продуманою стратегією управління торговою політикою є ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його економічних цілей [7].

Планування асортименту підприємства передбачає виконання таких завдань: 1) визначення частки ринку для окремих товарів і послуг; 2) аналіз споживчих потреб щодо продукції, каналів збуту, сервісного обслуговування та додаткових послуг; 3) ідентифікація пріоритетних товарних груп, які є найбільш затребуваними серед споживачів і водночас забезпечують економічну доцільність їхнього виробництва та реалізації; 4) встановлення оптимального співвідношення товарів на різних етапах їх життєвого циклу; 5) вибір найефективнішого методу формування асортименту з урахуванням сучасних підходів; 6) розробка збутової стратегії відповідно до актуальних ринкових тенденцій [7].

Контроль за асортиментом може здійснюватися через різні системи, наприклад, управління замовленнями з фіксованим або змінним обсягом товару [7]. Планування асортименту зазвичай включає кілька ключових етапів (таблиця 1.4).

Так, управління асортиментом є складним і ресурсомістким процесом, що охоплює численні аспекти комерційної діяльності. Важливо розглядати його не лише як механізм забезпечення стабільної роботи підприємства, а й як ключовий фактор підвищення його конкурентоспроможності. Усі етапи цього процесу повинні виконуватися послідовно, оскільки саме така структура забезпечує їхню взаємодію та ефективність [7].

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що управління асортиментом є важливим елементом діяльності будь-якого сучасного підприємства. Оптимальна структура асортименту сприяє

збереженню конкурентних позицій, стабільному фінансово-економічному розвитку підприємства та задоволенню потреб споживачів.

Таблиця 1.4 – Етапи планування асортименту продукції підприємства [7]

Назва етапу	Характеристика
План – графік продаж	План-графік, з розподілом по кроках планування. Якщо розподіл по кроках не може бути сплановано, то можна планувати рівномірний розподіл по кроках
План – графік запасів	Дозволяє забезпечити виконання плану-графіка продажів з рівнем сервісу не менше як 95%. При цьому план-графік запасів формується з урахуванням раніше обраної для даної товарної позиції політики (стратегії, методу) управління запасом
План – графік отримання товарів для реалізації зі складу або від оптових покупців	Дозволить підтримувати план-графік товарних запасів. Крім цього, разом з планом-графіком продажів цей план-графік дає можливість планувати потребу в ресурсах (план-графік потреби) Для забезпечення вантажно-розвантажувальних робіт, складання графіка роботи складу, найму, при необхідності залучення додаткових вантажників
План – графік закупівель	Робота з постачальниками План – графік потреби в транспортних засобах Планування логістики перевезень
План – графік доходів під продажу	Складається з урахуванням умови оплати клієнтами: авансових оплат, відстрочок тощо План – графік витрат Фактично це складання платіжного календаря. Включає всі витрати на забезпечення товарних потоків

На сьогодні відсутній єдиний підхід до формування та управління товарним асортиментом, тому кожне підприємство обирає найбільш ефективні методи, виходячи зі своєї специфіки. Використання унікальних особливостей малого бізнесу та перетворення недоліків у переваги дають можливість розширювати діяльність та посилювати позиції на ринку. Завдяки цим перевагам малі підприємства можуть пристосовуватися до змін, оптимізувати витрати та створювати конкурентні переваги навіть у протистоянні з великими компаніями.

Рекомендації щодо вдосконалення управління асортиментом є індивідуальними для кожного підприємства. Це зумовлено характером його діяльності, впливом зовнішнього середовища, нормативно-правовими вимогами, внутрішньою управлінською системою та організаційною

структурою. У процесі виробництва закладаються якісні характеристики продукції, які визначають його споживчу цінність. Управління асортиментом є невід'ємною складовою загальної стратегії та здійснюється у взаємозв'язку з ціноутворенням, розподілом, просуванням продукції і впровадженням системи управління якістю. Вибір оптимальної товарної структури залежить від стратегічних цілей підприємства, а також від впливу різноманітних ринкових факторів.

З огляду на різноманітність ринків та відмінності у споживчих вподобаннях, виробникам важливо враховувати не лише функціональні властивості товару, а й психологічне сприйняття його цільовою аудиторією. З огляду на ці фактори рішення щодо асортименту набувають стратегічного значення. Сучасні підходи пропонують широкий вибір асортиментних стратегій, які можуть значно відрізнитися залежно від особливостей підприємства.

Товарний асортимент підприємства формується з метою створення збалансованого продуктового ряду, що сприяє ефективному функціонуванню компанії на обраному ринку. Для досягнення успіху необхідно ретельно планувати товарну політику, оскільки саме продукція є основним інструментом впливу на ринок, ключовим фактором розвитку компанії та джерелом її прибутковості. Формування товарного асортименту має ґрунтуватися на спеціалізації підприємства, параметрах торгових площ і орієнтуватися на задоволення попиту споживачів, одночасно забезпечуючи максимальну прибутковість діяльності. Головною метою є створення ефективного асортименту, що максимально відповідає ринковим потребам і сприяє зростанню прибутку. Стратегічним орієнтиром у розробці товарної політики має бути досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі за рахунок впровадження системи якості. Пріоритет має надаватися такій структурі асортименту, яка забезпечує стабільне перевищення прибутковості підприємства над його фінансовими потребами, необхідними для підтримання конкурентоспроможності.

## 2 ОЦІНЮВАННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «М'ЯСНА ФАБРИКА «ФАВОРИТ ПЛЮС» В СУЧАСНОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

### 2.1 Аналіз виробництва м'ясних продуктів в Україні

Аналіз виробництва м'ясних продуктів в Україні повинен враховувати фактичні і прогнозні показники виробництва та споживання основних сільськогосподарських продуктів у період з 2018 р. по 2025 р. включно [6] (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка рівня виробництва та споживання основних сільськогосподарських продуктів у період з 2018 р. по 2025 р. [23]

Продукт	Процес	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2018, %	2025 до 2018, т
Пшениця	Вироб.	264,9	280,5	279,8	281,6	286,6	286,1	286,1	286,0	8,0	21,1
	Спожив.	215,7	217,6	206,9	215,5	223,3	221,4	221,8	221,3	2,6	5,6
Кукурудза	Вироб.	483,2	465,5	474,2	503,7	503,8	506,6	510,2	512,7	6,1	29,5
	Спожив.	506,5	493,6	473,9	510,4	517,3	522,2	528,3	531,1	4,8	24,5
Соя	Вироб.	131,6	106,4	124,5	130,6	131,8	133,8	134,7	136,2	3,4	4,5
	Спожив.	110,2	88,5	88,7	96,1	99,7	102,1	102,1	102,6	-6,9	-7,6
М'ясо крупно-рогатої худоби	Вироб.	29,8	30,2	29,6	29,8	29,8	30,1	30,2	30,3	1,6	0,5
	Спожив.	28,7	29,1	28,9	29,1	29,1	29,1	29,0	29,1	1,4	0,4
М'ясо свиней	Вироб.	43,8	44,5	45,4	45,8	45,5	45,3	44,8	44,6	1,9	0,8
	Спожив.	40,9	40,7	39,6	40,7	40,9	41,1	41,1	41,1	0,6	0,2
М'ясо птиці	Вироб.	99,2	101,1	102,6	105,3	106,5	107,2	108,1	108,8	9,7	9,6
	Спожив.	98,5	99,7	101,2	103,8	105,1	105,9	106,5	107,2	8,8	8,7
Олія	Вироб.	67,4	69,2	70,8	72,5	73,1	74,0	75,3	76,5	13,5	9,1
	Спожив.	63,8	65,1	66,7	68,4	69,2	70,0	71,4	72,6	13,8	8,8

Як можна побачити із наведеної таблиці 2.1, за аналізований період у сфері виробництва та споживання основних сільськогосподарських продуктів відбулися такі зміни. Обсяг виробництва пшениці прогнозується на рівні 8% зростання, тоді як її споживання збільшиться на 2,6%. Виробництво кукурудзи зросте на 6,1%, а її споживання – на 4,8%. У випадку сої очікується підвищення обсягів виробництва на 3,4%, водночас споживання цього продукту знизиться на 6,9%. Виробництво м'яса великої рогатої

худоби (КРХ) зросте на 1,6%, тоді як його споживання збільшиться на 1,4%. Виробництво свинини підвищиться на 1,9%, а її споживання – на 1,6%. Очікується зростання виробництва м'яса птиці на 6,8%, при цьому його споживання збільшиться на 8,6%. Виробництво соняшникової олії зросте на 8,2%, а її споживання – на 5,0% [6].

Загальний аналіз тенденцій дає змогу зробити такі висновки [6]:

1) обсяги виробництва та споживання сільськогосподарської продукції 2018–2025 рр. демонструють зростання, що свідчить про підвищений попит на ці продукти та здатність галузі задовольняти потреби споживачів;

2) виробництво основних зернових культур, таких як пшениця, кукурудза та соя, зростає, що зумовлено розширенням посівних площ і впровадженням сучасних технологій;

3) спостерігається помірне зростання виробництва м'ясної продукції, при цьому споживання м'яса всіх категорій (КРХ, свинини, птиці) також збільшується, що пов'язано зі зростанням чисельності населення та підвищенням рівня доходів;

4) виробництво та споживання соняшникової олії також демонструє позитивну динаміку, що пояснюється розширенням площ під олійними культурами та підвищеним попитом на цей продукт у харчовій промисловості.

З огляду на поточні показники та прогнознi значення рівня виробництва і споживання ключових сільськогосподарських продуктів, оцінимо співвідношення споживання до виробництва для окремих видів продукції (рисунок 2.1).

Проаналізована діаграма дозволяє зробити такі висновки: очікується зменшення частки споживання у загальному виробництві сої та пшениці, що пояснюється більш високими темпами зростання виробництва порівняно зі споживанням. Це створює додаткові можливості для збільшення експорту цих продуктів. Водночас рівень споживання м'ясної продукції залишатиметься стабільним у межах 92–69%. Частка споживання у

виробництві кукурудзи та соняшникової олії дещо зменшиться, проте все ще перевищуватиме рівень виробництва.

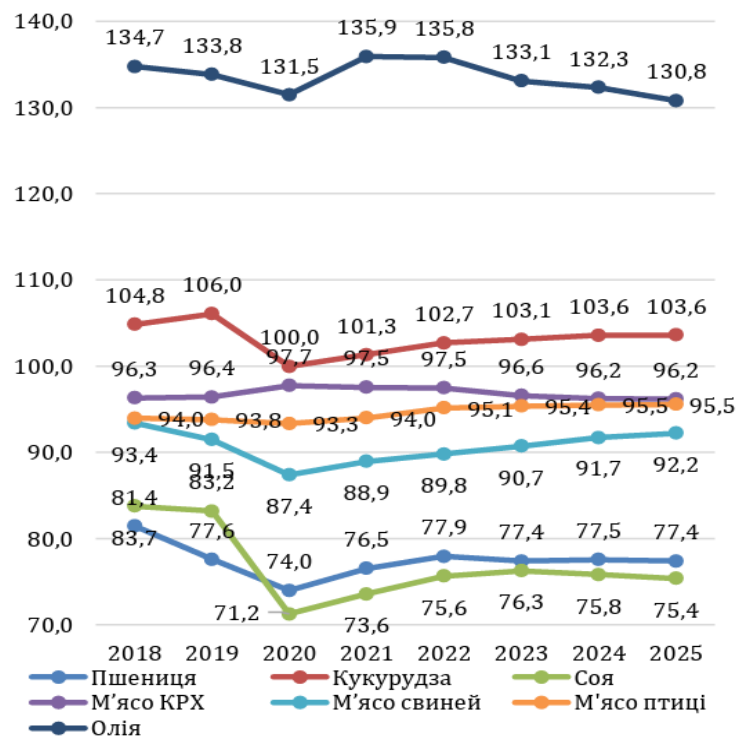


Рисунок 2.1 – Частка споживання у виробництві окремих видів сільськогосподарської продукції у період з 2018–2025 рр. [23]

Відтак, для ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» управління асортиментною політикою є актуальним питанням сьогодення.

## 2.2 Загальна характеристика ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» зареєстроване у Дніпропетровській обл., Дніпровському р-ні, смт Слобожанське. Підприємство є лідером з виробництва ковбас і м'ясних делікатесів в Україні. Виробництво ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» являє собою вивірене поєднання і реалізацію на практиці декількох умов [8]:


- 1) використання обладнання останніх моделей відомих брендів;
- 2) дотримання міжнародних стандартів групи ISO;

- 3) дотримання системи якості ДСТУ;
- 4) наявність працюючої системи управління якістю навколишнього середовища;
- 5) відкритість для органів державного контролю;
- 6) уважність до персоналу і умов його праці.

Головною метою ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» є одержання високоякісної продукції за конкурентоспроможною ціною. Щоб досягти такого результату, важливо мати у своєму розпорядженні сучасне технологічне обладнання найостанніших розробок від провідних світових брендів. Обладнання підприємства функціонує під управлінням передового і повнофункціонального програмного забезпечення, що дозволяє повністю використовувати всі можливості обладнання і механізмів, експлуатуючи їх як єдине ціле, що гарантує отримання найкращих результатів [8].

У ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» впроваджено і успішно функціонує система менеджменту якості ISO 9001:2008 та система менеджменту безпеки продуктів харчування ISO 22000:2005, а також система менеджменту безпеки продуктів харчування FSSC 22000:2013, яка відповідає європейським вимогам (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Система менеджменту якості у ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» [8]

Система менеджменту	Фото	Характеристика, опис
1	2	3
ISO 9001:2008		кожен продукт даного підприємства може задовольнити різні смаки споживачів по всіх категоріях продукції. Підприємство періодично проводить опитування серед споживачів на тему рівня якості продукції, що випускається. На основі отриманих даних проводяться заходи щодо поліпшення органолептичних та якісних показників продукції, розробляються нові рецептури ковбасних виробів для розширення асортименту фабрики

Кінець таблиці 2.2

1	2	3
ISO 22000: 2005		<p>Дана система включає в себе принципи НАССР. Система НАССР являє собою комплекс заходів управління, в яких безпека харчових продуктів розглядається через оцінювання та контролювання біологічних, хімічних і фізичних джерел небезпеки на всьому ланцюжку виготовлення кожного харчового продукту, Наїна від надходження сировини, зберігання, переробки, розподілу і споживання кінцевого продукту. Система НАССР є єдиною системою управління безпекою харчової продукції, яка довела свою ефективність і прийнята міжнародними організаціями</p>
FSSC 22000: 2013		<p>Підприємство ставить перед собою мету стати підприємством європейського рівня, результатом роботи якого є виробництво безпечної продукції найвищої якості з використанням сучасних і нових технологій. У цьому напрямку вже зроблені перші кроки, в кінці січня 2016 р. фабрика отримала сертифікати міжнародного органу NUV SUD, Німеччина на відповідність системи менеджменту підприємства вимогам Food Safety System Certification 22000. Даний сертифікат підтверджує відповідність продукції європейським вимогам систем безпеки харчових продуктів. Для отримання сертифікату, підприємство проходило наглядний аудит, її проводив офіційний представник в Україні «ТМС» (Технічні та управлінські послуги), який є партнером міжнародного органу з сертифікації TUV SUD, Німеччина. По закінченню процедури аудиту продукція підприємства була оцінена на відповідність вимогам Food Safety System Certification 22000 сертифікаційної схеми для систем безпеки харчових продуктів, включаючи ISO 22000: 2005 та ISO / TS 22002-1: 2009, а також додаткові вимоги FSSC 22000: 2013, версія 3. Отримання даного сертифікату є однією зі складових процесу до підготовки заходів спрямованих на вихід фабрики на європейський ринок (ЄС і близького зарубіжжя).</p>

З 2012 р. у ТОВ «М'ясна фабрика» Фаворит Плюс» впроваджені системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів, і вже в жовтні 2018 р. відбувся черговий міжнародний наглядний аудит з оцінкою систем менеджменту якості та безпеки харчової продукції, за участю партнера в Україні ТОВ «TMS» органу з сертифікації «TUV SUD», Germany.

За результатами ресертифікації було отримано право на видачу сертифіката реєстрації №12 520 51382 TMS від 28.01.2022 р, який був дійсний до 27.01.2025 р, на відповідність вимогам FOOD SAFETY SYSTEM CERTIFICATION (FSSC) 22000, версія 5.1 зі схемою сертифікації системи менеджменту безпечності харчових продуктів, включаючи вимоги ISO 22000, ISO / TS 22002-1: 2009 та додаткові вимоги FSSC 22000, версія 5.1.

Також, вже був отриманий сертифікат №12 10051382 TMS від 03.12.2021 р на відповідність функціонуючої і впровадженої на підприємстві системи менеджменту якості, відповідно до вимог ISO 9001:2015 року, виданий органом по сертифікації «TUV SUD Management Service GmbH», Germany, який був дійсний до 02.12.2024 р.

Вищевказані сертифікати підтверджують відповідність продукції, виробленої ТОВ «М'ясна фабрика» Фаворит Плюс» європейським вимогам, а також результативність систем менеджменту якості та безпеки харчових продуктів, що функціонують на підприємстві.

У структуру відділу виробництва м'ясокомбінату входять: адміністративний корпус, забійний цех, цех обвалки, виробничий комплекс, цех упаковки продукції, розподільний комплекс, лабораторія і транспортний відділ (рисунок 2.2).

ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» протягом тривалого часу очолює десятку лідерів українського ринку м'ясної переробки. Середньомісячний обсяг виробництва підприємства склав більше 4087,9 тис тон., загальний товарооборот 5,5 млрд грн. Частка підприємства на українському ринку м'яса і м'ясних виробів за підсумками склала по експертній оцінці 19,5%. Загальна частка десяти лідерів галузі становить

близько 67,3%. У ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» працює 1472 чол. Протягом року планується запровадити близько 23 нових продуктів, запровадивши частину їх разом із АТБ-Маркет під новою ТМ РЛ АТБ.



Рисунок 2.2 – Структурні відділи ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» [8]

Випуск новинок продукції здійснюється в першу чергу для забезпечення різноманітності представленості продукції в мережі магазинів АТБ-Маркет. Системна та постійна участь продукції в Акціях Економія та інших акціях у мережі магазинів АТБ-Маркет та активна маркетингова підтримка продукції дозволяє досягти високих фінансово-економічних показників діяльності.

Ретельна експертиза сировини та готової продукції здійснюється фахівцями власної лабораторії. Виробничий процес у ТОВ «М'ясна фабрика» Фаворит Плюс» відрізняється високим рівнем гігієни виробництва завдяки дотриманню санітарно-епідеміологічних вимог на кожному етапі переробки сировини.

ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» співпрацює з найкращими європейськими виробниками ліній виробництва і пакування м'ясо-ковбасних виробів, що дозволяє забезпечити бездоганну якість готової продукції, яка відрізняється не тільки смаковими характеристиками, але і корисними властивостями. На сьогоднішній день триває вдосконалення технологічних процесів, проводиться закупівля нового обладнання, впроваджується програма з підбору молодих фахівців. Підприємство активно співпрацює з такими виробниками обладнання, як Multivac та інші [8].

### 2.3 Аналіз конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство

Для формування та управління асортиментом підприємства доцільно провести SWOT- і PEST-аналіз.

SWOT-аналіз підприємства дозволяє детально проаналізувати виробничу, господарські і збутову діяльність. Це процес встановлення зв'язків між найбільш характерними можливостями, загрозами, перевагами і недоліками підприємства, а його результати можуть бути використані для формулювання та оптимізації асортименту [11]. За допомогою SWOT-аналізу можна провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» (таблиця 2.3)

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
Висока якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам	Високий рівень конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках
Наявність власних виробничих потужностей	Високі витрати на виробництво, зокрема енергоносії та логістику
Розгалужена збутова мережа по м. Дніпро і всій Україні	Залежність від імпортової сировини, що підвищує ризики постачання
Стабільний фінансовий стан та наявність інвестиційних ресурсів	Вразливість до змін валютного курсу через імпортні складові у виробництві
Використання сучасних технологій у виробництві	Потреба в постійних інноваціях для збереження конкурентоспроможності

Кінець таблиці 2.3

1	2
Впізнаваність бренду як національного лідера в галузі виробництва м'ясних продуктів	Високі витрати на маркетинг та рекламу для підтримки іміджу
Відповідність продукції сертифікатам якості та безпеки	Ризики, пов'язані з політичними та економічними змінами в країні
Наявність професійної команди працівників і менеджерів	Довготривалі інвестиції, що потребують значних фінансових ресурсів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Вихід на нові міжнародні ринки завдяки розширенню експортних можливостей	Зростання конкуренції з боку міжнародних виробників
Використання інноваційних технологій для покращення продукції та зниження собівартості	Збільшення собівартості продукції через зростання цін на сировину та енергоносії
Розширення асортименту продукції відповідно до сучасних тенденцій та уподобань споживачів	Економічна нестабільність, яка може впливати на купівельну спроможність населення
Покращення логістики та системи дистрибуції	Зміна споживчих вподобань, зокрема збільшення попиту на продукцію зі зниженим вмістом цукру
Підвищення попиту на екологічно чисту продукцію та впровадження нових стандартів	Посилення регулювання харчової промисловості та необхідність адаптації до нових вимог
Укладання партнерських угод із великими роздрібними мережами	Ризики, пов'язані зі змінами у митному та податковому законодавстві
Використання цифрового маркетингу для ефективного просування продукції	Вплив військової агресії РФ та ланцюги постачання та виробничі потужності
Можливість впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності для підвищення репутації бренду	Ризики, пов'язані з екологічними проблемами та необхідністю адаптації виробництва до екологічних стандартів

Встановлення взаємозв'язку між сильними та слабкими сторонами підприємства, а також зовнішніми можливостями і загрозами дає змогу визначити та обґрунтувати необхідні заходи для удосконалення діяльності ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс». На цій основі побудовано розширену матрицю SWOT-аналізу. Через перетин різних аспектів формується чотири зони: «СіМ» (поєднання сильних сторін і можливостей), «СіЗ» (сильні сторони та загрози), «СЛіМ» (слабкі сторони і можливості) та «СЛіЗ» (слабкі сторони і загрози) [11] (таблиця 2.4).

Детальний аналіз макросередовища підприємства, який допомагає визначити напрями формування оптимального асортименту та розвитку відповідно до зовнішніх умов, буде здійснено за допомогою PEST-аналізу.

Таблиця 2.4 – Розширена матриця SWOT-аналізу ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості 1. Розширення сфери діяльності; 2. Використання нових технологій; 3. Збільшення попиту; 4. Розширення збутової мережі; 5. Зниження операційних витрат	Загрози 1. Збільшення конкуренції на зовнішньому та внутрішньому ринках; 2. Високий курс валют; 3. Зростання інфляції; 4. Зростання продажу продуктів-субститутів; 5. Підвищення цін на сировину
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
1. Широкий асортимент; 2. Популярність торгової марки; 3. Висока якість продукції; 4. Кваліфікований персонал; 5. Ефективний маркетинг і менеджмент; 6. Наявність виробничих підприємств за кордоном; 7. Стабільний купівельний попит	1. Популярність та широкий асортимент продукції сприяють виходу на нові ринки; 2. Кваліфікація персоналу та високий контроль якості сприятимуть швидкому пристосуванню до ринкових змін; 3. Використання нових технологій дозволить знизити витрати; 4. Використання нових каналів збуту допоможе поліпшити імідж компанії	1. Посилення конкуренції спричинить додаткові фінансові витрати; 2. Низька ціна на продукцію може залучити споживачів зі зниженими доходами; 3. Популярність продукції захистить від товарів-субститутів і зміцнить конкурентні переваги; 4. Ефективний моніторинг дозволить вчасно виявити тенденції зміни попиту, а технічна оснащеність – оперативно пристосуватися до змін
Слабкі сторони	СліМ	СліЗ
1. Висока собівартість; 2. Недостатність оборотних засобів; 3. Залежність від зовнішніх кредиторів; 4. Великий обсяг постійних і змінних витрат; 5. Залежність від імпортової сировини	1. Розширення асортименту призведе до збільшення оборотних засобів і витрат; 2. Зниження собівартості при незмінному рівні цін та збільшення завантаження виробничих потужностей дозволять збільшити прибутки; 3. Короткий термін зберігання продукції; 4. Оновлення матеріально-технічної бази підприємства	1. Поява нових конкурентів на ринках; 2. Непродумана рекламна політика не втримає покупців у разі зміни смаків; 3. Здорожчання продукції зменшить її попит; 4. Значний податковий тиск; 5. Залежність від курсової різниці дол. США та грн

Цей аналіз є невід'ємною складовою SWOT-аналізу, оскільки дозволяє оцінити зовнішні фактори, що опосередковано впливають на формування

можливостей і загроз для компанії. PEST-аналіз передбачає вивчення чотирьох основних факторів макросередовища: Political (політичні фактори) – оцінка впливу політичної ситуації на діяльність підприємства, Economic (економічні фактори) – аналіз розподілу ресурсів на національному рівні та їхнього впливу на компанію, Social (соціальні фактори) – вивчення ставлення людей до праці, рівня життя, мобільності персоналу та споживчих звичок, Technological (технологічні фактори) – оцінка впливу науково-технічного прогресу на переоснащення виробництва та випуск інноваційної продукції [11]. У таблиці 2.5 представлено результати PEST-аналізу ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс».

Таблиця 2.5 – Результати PEST-аналізу ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Політика	Оцінка та напрям впливу	Економіка	Оцінка та напрям впливу
1. Зміни в податковому законодавстві	+2	1. Рівень попиту	+5
2. Політична нестабільність	-2	2. Інфляція	+1
		3. Коливання валютних курсів	-3
		4. Інфраструктурні та ресурсно-сировинні зміни, залежність від імпортової сировини	-4
Соціум	Оцінка та напрям впливу	Технологія	Оцінка та напрям впливу
1. Кадровий дефіцит	-2	1. Знос основних фондів	-2
2. Зміна доходів населення	+2	2. Швидкість оновлення та освоєння нових технологій	+3
3. Зміни в умовах праці	1		
4. Демографічні зміни	-1		

Аналізуючи узагальнену матрицю PEST-аналізу, зробимо висновки, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» мають економічні фактори, зокрема рівень попиту на продукцію, коливання цін на ринку та залежність від імпортової сировини. Значну роль також відіграють політичні чинники, такі як нестабільність у політичному

середовищі та зміни в податковому законодавстві. На основі оцінки можливостей ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс», його сильних і слабких сторін, а також аналізу зовнішніх загроз, можна визначити оптимальну стратегію розвитку підприємства, враховуючи його цілі та ринкові умови. Оскільки підприємство функціонує в умовах зростаючого ринку з високим рівнем конкуренції, найбільш доцільною для нього є формування асортименту продукції із використанням новітніх методів просування та оптимізацію каналів збуту.

#### 2.4 Аналіз асортименту підприємства

Окремим пунктом розглянемо управління асортиментом у ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс». Система формування асортименту повинна включати такі моменти: визначення поточних і перспективних вимог споживачів; оцінку рівня конкурентоспроможності продукції, що випускається або планується до випуску; вивчення життєвого циклу виробів і прийняття своєчасного рішення щодо провадження нових «Ювілейний» і зняття старих видів продукції з виробництва; оцінку економічної ефективності і ступеня ризику змін у асортименті продукції.

Продукція випускається з фіксованою, порціонною, індивідуальною, груповою та сімейною упаковкою або з фіксованою вагою. У таблиці 2.6 наведені основні групи продукції, їх питома вага у загальному виробництві та умовна вартість кг.

Подорожчання шинки, ковбас напівкопчених та варено-копчених; паштетів та закусок привело до скорочення виручки від реалізації на -19,88%, -11,02%, -24,24% та -38,8% відповідно. Копчені м'ясні вироби з куриці, ковбаси варені, сосиски, сарделькі, ковбаски, ковбаси, ковбаски сирокоччені і сиров'ялені можна віднести до продукції з нееластичним попитом, оскільки збільшення ціни майже не вплинуло на обсяги реалізації цієї продукції. Більш наглядно динаміку ціни, виручки від реалізації та питомої ваги

зобразимо за допомогою діаграм (рисунок 2.3, 2.4, 2.5).

Таблиця 2.63 – Асортимент ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» у 2023–2024 рр.

Найменування групи	Ціна кг , грн. / кг		Виручка від реалізації, тис. грн.		Питома вага у загальному виробництві, %	
	2023 р.	2024 р.	2023 р.	2024 р.	2023 р.	2024 р.
копчені м'ясні вироби з куриці	257	278	1438509	1566860	25,6	26,2
ковбаси варені	206	232	1022690	1154214	18,2	19,3
сосиски, сарделькі, ковбаски	202	225	629348	783430	11,2	13,1
шинки	265	290	500107	400686	8,9	6,7
ковбаси напівкопчені, варено-копчені, копчено-запечені	473	528	685539	609999	12,2	10,2
ковбаси, ковбаски сирокопчені і сиров'ялені	487	548	443915	675783	7,9	11,3
делікатеси	340	423	354008	406666	6,3	6,8
паштети	689	756	331531	251176	5,9	4,2
закуси	589	622	213529	131568	3,8	2,2
Усього	-	-	5619175	5980383	100	100

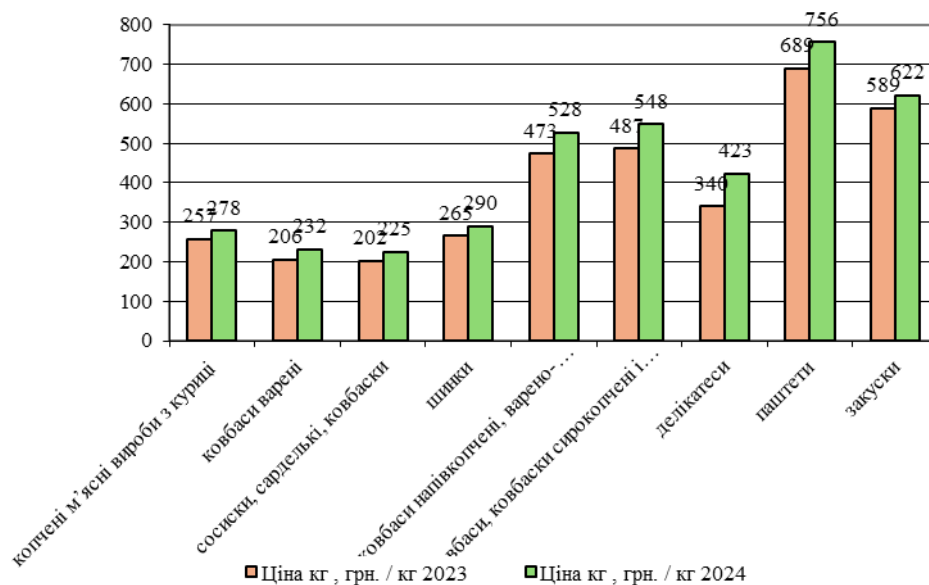


Рисунок 2.2 – Динаміка ціни наявного асортименту ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» у 2023–2024 рр.

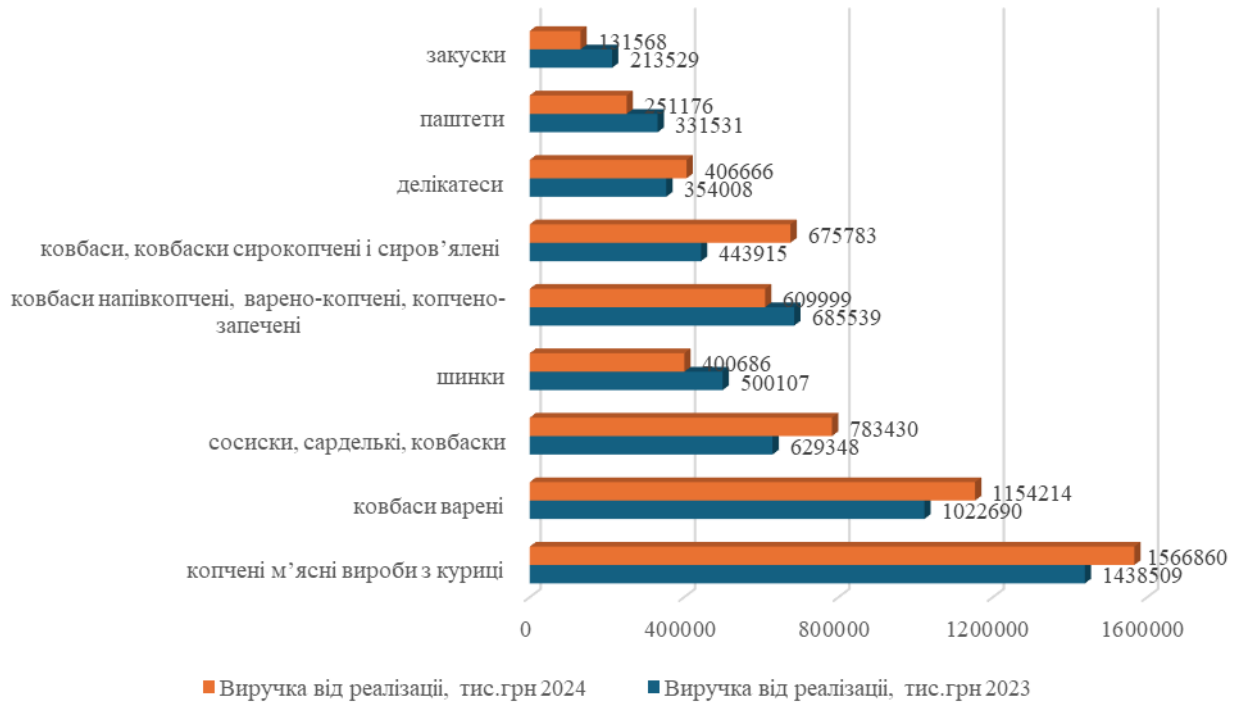


Рисунок 2.3 –Динаміка виручки від реалізації асортименту ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» у 2023–2024 рр.

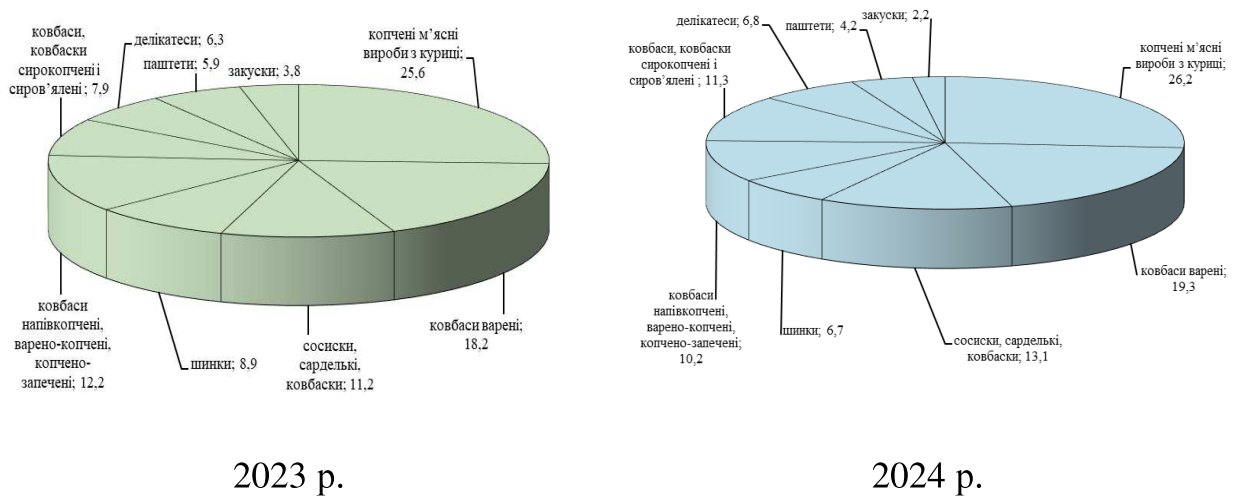


Рисунок 2.4 – Динаміка структури асортименту ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» у 2023–2024 рр.

При формуванні асортименту і структури, підприємство повинно враховувати, з одного боку, попит на ці види продукції, а з іншого, найбільш ефективне використання трудових, матеріальних, технічних, технологічних, фінансових та інших ресурсів, що належать підприємству.

## 2.5 Аналіз показників ділової активності та фінансових показників ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Прийняття будь-якого управлінського повинно ґрунтуватися на проведенні аналізу економічних показників, які наведені в таблиці 2.7.

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.7, зробимо такі висновки:

1) ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» пропонує м'ясо-ковбасні вироби, які мають великий попит серед населення. Тому завдяки постійному зростанню попиту на продукцію підприємства, виручка від реалізації збільшилася на 361208 тис. грн., або на 6,43%. Це зростання обумовлене активною маркетинговою політикою та високою якістю продукції;

2) у 2024 р. вартість основних виробничих фондів збільшилась на 72739 тис. грн., або на 9,85%, що пояснюється плановим оновленням технологічних ліній; даний факт сприяє зменшенню фондоддачі на -0,24 грн. / грн., або на -3,12%, що пояснюється зростанням виручки від реалізації більшими темпами, ніж вартості необоротних активів підприємства. Внаслідок цього підприємство отримує на кожен гривню вкладену в основні виробничі фонди 7,37 грн. виручки від реалізації у 2024 р., замість 7,61 грн. / грн. у 2023 р.;

3) у 2024 р. сума оборотних коштів підприємства зменшилася на -126075 тис. грн., або на -12,37% за рахунок зменшення дебіторської заборгованості та грошових коштів. Цей факт вплинув на збільшення коефіцієнта оборотності оборотних з коштів на 1,18 оборота, або на 21,45%. Чим швидше обертаються оборотні кошти, тим кращий досягається результат, за допомогою однієї й тієї ж суми коштів виробляється та реалізується більше продукції;

4) в 2024 р. відбулося зменшення загальної кількості працівників підприємства на -201 чоловіка, або на -12,01%; при цьому спостерігалися зміни таких категорій: спеціалістів – на -5,28%, основних працівників – на

Таблиця 2.7 – Економічні показники діяльності ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс», тис. грн.

Найменування показника	Ін-декс	Од. вим	Значення за роками		Відхилення	
			2023 р.	2024 р.	абсолютне	Темпи росту, %
1	2	3	4	5	6	7
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	5619175	5980383	361208	6,43
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн	738389	811128	72739	9,85
Оборотні кошти	Фоб	тис. грн	1019316	893241	-126075	-12,37
Середньооблікова чисельність працівників усього	q	чол.	1674	1473	-201	-12,01
адміністративного персоналу	qa	чол.	75	68	-7	-9,33
спеціалістів	qc	чол.	246	233	-13	-5,28
основного персоналу	qo	чол.	1207	1036	-171	-14,17
допоміжного персоналу	qd	чол.	146	136	-10	-6,85
Фонд зарплати працівників	U	тис. грн.	296771	283586	-13185	-4,44
Середня заробітна плата адміністративного персоналу	За	грн.	16100	17500	1400	8,70
спеціалістів	Зс	грн.	15850	16880	1030	6,50
основного персоналу	Зо	грн.	14680	16015	1335	9,09
допоміжного персоналу	Зд	грн.	13052	14100	1048	8,03
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	4776184	4878537	102353	2,14
Чистий прибуток	P	тис. грн.	178774	345514	166740	93,27
Річна продуктивність праці	W	тис. грн./ чол.	3356,74	4060,00	703,27	20,95
Фондовіддача виробничих фондів	F	грн./грн	7,61	7,37	-0,24	-3,12
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Коб	разів	5,51	6,70	1,18	21,45
Витрати на гривню продукції	Z	грн./грн	0,85	0,82	-0,03	-4,03
Рентабельність підприємства	R	%	10,17	20,27	10,10	-
Рентабельність продукції	Rs	%	3,74	7,08	3,34	-

-14,177%, адміністративного персоналу – на -12,01% та допоміжного персоналу – на -6,85%; завдяки зростанню виручки від реалізації, продуктивність праці працівників зросла на 703,27 тис. грн. / чол., або на 20,95%;

4) рентабельність є основним критерієм щодо оцінки ефективності діяльності, вона дає уявлення про спроможність підприємства збільшувати свій капітал. Так, у 2024 р. рентабельність підприємства збільшилася на 10,10%, а рентабельність продукції – на 3,34%, що пояснюється збільшенням чистого прибутку на 166740 тис. грн., або на 93,27%. Збільшення рівня рентабельності означає покращення економічного стану підприємства.

Отже, за наведеним аналізом більшість економічних показників діяльності підприємства збільшилися у 2024 р. порівняно з 2023 р., що говорить про достатню фінансову стійкість підприємства і його конкурентоспроможність. І це при тому, що підприємство функціонує у тяжкі часи воєнної агресії з боку РФ в Україні.

Головною метою аналізу фінансового стану є своєчасне виявлення та усунення недоліків у фінансовій діяльності підприємства і пошук резервів зміцнення фінансового стану підприємства та його платоспроможності.

За обліковими даними ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» був проведений горизонтальний і вертикальний аналіз балансу за 2023–2024 рр., а також розраховані й проаналізовані основні фінансові коефіцієнти.

Проведений вертикальний експрес-аналіз балансу ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» наведений в таблиці 2.8.

За даними таблиці 2.8, можна зробити такі висновки: у структурі активу частка необоротних активів незначно перевищує частку оборотних активів і майже дорівнюють 47,59% та 52,41%, відповідно. За 2024 р. частка необоротних активів збільшилась на 5,58%, а оборотних активів – зменшились на -5,58%; питома вага основних виробничих фондів збільшилась протягом 2024 р. з 42,01% до 47,59%, а питома вага оборотних активів зменшилась з 57,99% у 2023 р. до 52,41% у 2024 р.;

Таблиця 2.8 – Експрес-аналіз структури балансу ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» за 2023–2024 рр.

Статті балансу	Значення на кінець періоду, тис. грн.		Темп росту, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Відхилення структури
	2023 р.	2024 р.		2023 р.	2024 р.	
<b>Актив</b>						
1	2	3	4	5	6	7
Необоротні активи	738389	811128	9,85	42,01	47,59	5,58
Оборотні активи:	1019316	893241	-12,37	57,99	52,41	-5,58
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	19250	7768	-59,65	1,10	0,46	-0,64
дебіторська заборгованість	434776	238843	-45,07	24,74	14,01	-10,72
матеріальні оборотні кошти	522473	571750	9,43	29,72	33,55	3,82
інші оборотні кошти	0	0	-	0,00	0,00	0,00
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	-	0,00	0,00	0,00
<b>БАЛАНС</b>	<b>1757705</b>	<b>1704369</b>	<b>-3,03</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Пасив</b>						
Власний капітал:	1182397	1243611	5,18	67,27	72,97	5,70
статутний капітал	34509	34509	0,00	1,96	2,02	0,06
нерозподілений прибуток	1148012	1209226	5,33	65,31	70,95	5,64
Довгострокові зобов'язання	89574	75740	-15,44	5,10	4,44	-0,65
Поточні зобов'язання:	485734	385018	-20,73	27,63	22,59	-5,04
кредиторська заборгованість	38386	39236	2,21	2,18	2,30	0,12
короткострокові кредити	223819	135840	-39,31	12,73	7,97	-4,76
Інші короткострокові зобов'язання	223529	209942	-6,08	12,72	12,32	-0,40
<b>БАЛАНС</b>	<b>1757705</b>	<b>1704369</b>	<b>-3,03</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

за поточний рік зменшилися такі показники як вартість грошових коштів на -59,65%, дебіторська заборгованість на -45,07%, а матеріальних активів збільшилася – на 9,43%. Виявлена тенденція щодо зменшення показника

дебіторської заборгованості призводить до позбавлення залежності підприємства від фінансового стану партнерів; в цілому за 2024 р. валюта балансу зменшилась на -3,03%, що говорить про погіршення фінансового стану ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс».

Горизонтальний експрес-аналіз балансу ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» представлено у вигляді таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Горизонтальний аналіз структури балансу ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс», тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Відхилення	
	2023 р.	2024 р.	абсолютне	Відносне, %
<b>Актив</b>				
Необоротні активи	738389	811128	72739	9,85
Оборотні активи:	1019316	893241	-126075	-12,37
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	19250	7768	-11482	-59,65
дебіторська заборгованість	434776	238843	-195933	-45,07
матеріальні оборотні кошти	522473	571750	49277	9,43
інші обігові кошти	0	0	0	-
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>1757705</b>	<b>1704369</b>	<b>-53336</b>	<b>-3,03</b>
<b>Пасив</b>				
Власний капітал:	1182397	1243611	61214	5,18
статутний капітал	34509	34509	0	0,00
нерозподілений прибуток	1148012	1209226	61214	5,33
Довгострокові зобов'язання	89574	75740	-13834	-15,44
Поточні зобов'язання:	485734	385018	-100716	-20,73
кредиторська заборгованість	38386	39236	850	2,21
короткострокові кредити	223819	135840	-87979	-39,31
Інші короткострокові зобов'язання	223529	209942	-13587	-6,08
<b>БАЛАНС</b>	<b>1757705</b>	<b>1704369</b>	<b>-53336</b>	<b>-3,03</b>

За таблицею 2.9 пасиви підприємства у 2024 р. значно зросли в основному за рахунок нерозподіленого прибутку (збільшився на 5,33%). Позитивним моментом є скорочення довгострокових зобов'язань (на -15,44%). Спостерігається збільшення величини кредиторської заборгованості (на 2,21%) та скорочення суми короткострокових кредитів банку (на -39,31%).

Для оцінки платоспроможності і фінансової стійкості не тільки розраховують співвідношення між поточним активами і поточними зобов'язаннями, але також визначають і їх різницю. Різниця між поточними активами і поточними зобов'язаннями становить чистий робочий капітал підприємства (Рк). Наявність чистого робочого капіталу свідчить про те, що підприємство здатне не тільки сплатити поточні борги, але й має в своєму розпорядженні фінансові ресурси для розширення діяльності і здійснення інвестицій. Оптимальний розмір чистого робочого капіталу залежить від сфери діяльності, обсягу реалізації, кон'юнктури ринку.

Розрахуємо чистий робочий капітал підприємства:

на кінець 2023 р.:  $1019316 - 485734 = 533582$  тис. грн.

на кінець 2024 р.:  $893241 - 385018 = 508223$  тис. грн.

Отже, у 2023 р. та 2024 р. власних оборотних коштів у підприємства було достатньо – 533582 та 508223 тис. грн. відповідно, що говорить про підвищення стійкості його фінансового стану.

Проведемо оцінку платоспроможності підприємства ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс».

Платоспроможність підприємства відбиває наявність у нього коштів та їх еквівалентів, достатніх для розрахунків за кредиторською заборгованістю, що потребує негайного погашення. Характерними ознаками платоспроможності підприємства є наявність у нього достатніх коштів на розрахунковому рахунку та відсутність простроченої кредиторської заборгованості [4]. Прогнозовані платіжні можливості організації за умови погашення короткострокової дебіторської заборгованості і реалізації наявних

запасів (з урахуванням компенсації здійснених витрат) відображає коефіцієнт покриття (коефіцієнт ліквідності). Даний коефіцієнт показує, у якому ступені підприємства може погасити свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних коштів. Нижньою межею коефіцієнта покриття можна вважати 1,0.

Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності (Кшл) – показує, яку частину зобов'язань підприємство може погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів: коштів і їхніх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності (Кал) – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити грошовими коштами, тобто негайно.

У таблиці 2.10 наведені показники платоспроможності ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» на 31.12.2023 р. та 31.12.2024 р.

Таблиця 2.10 – Аналіз платоспроможності ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Показник	Індекс	Розрахунок	Опт. знач.	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення
				2023 р.	2024 р.	
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Кп	Оборотні активи/поточні зобов'язання	>1	2,099	2,320	0,221
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кшл	(Оборотні активи - запаси)/поточні зобов'язання	0,6–0,8	1,023	0,835	-0,188
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кал	Грошові кошти і їх еквіваленти/поточні зобов'язання	0,2–0,35	0,040	0,020	-0,019

Як видно з таблиці 2.10, значення коефіцієнта загальної ліквідності у 2024 р. збільшилося на 0,221 та залишається значно вище нормативного значення (1,0), що свідчить про те, що підприємство, покриває усі свої зобов'язання та залишається з коштами. За рахунок дебіторської заборгованості підприємство спроможне погасити 83,5% короткострокових

зобов'язань у 2024 р. За рахунок грошових коштів у 2024 р. ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» спроможне погасити 2% короткострокових зобов'язань, що є меншим ніж оптимальне значення у 10 разів. Отже, підприємство не можна охарактеризувати як стійке і незалежне, але існує позитивні зміни, які потрібно закріпити.

Оцінка фінансової стійкості підприємства проводиться з метою об'єктивного аналізу величини та структури активів і пасивів підприємства і визначення його фінансової стабільності й незалежності, а також відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства були використані такі показники [4]:

- коефіцієнт автономії або фінансової незалежності (Кавт) – показує, яку частину в загальних вкладеннях підприємства становить власний капітал, і характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності;

- коефіцієнт фінансової стабільності (Кфс) – показує співвідношення власних і залучених коштів, вкладених у діяльність підприємства, і характеризує здатність підприємства залучати зовнішні джерела фінансування;

- коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами (Кзвк) – показує, яка частина матеріальних оборотних активів фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу;

- коефіцієнт ефективного використання активів (Кева) – показує, скільки чистого прибутку має підприємство в середньому на кожну гривню загальних вкладень у його діяльність, характеризує прибутковість усього капіталу, яким володіє підприємство, незалежно від джерел його надходження;

- коефіцієнт ефективного використання капіталу (Кевк) – показує, скільки чистого прибутку має підприємство в середньому на кожну гривню

власного капіталу, тобто характеризує ефективність власних інвестицій;

- відношення власних і довгостроково залучених коштів до вартості активів (Квк/а) – показує, яку частку в структурі підприємства мають найменш термінові по оплаті зобов'язання.

Проведемо оцінку фінансової стійкості підприємства ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Показник	Індекс	Розрахунок	Опт. знач.	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення
				2023 р.	2024 р.	
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Кавт	Власний капітал і забезпечення/підсумок балансу	> 0,5	0,673	0,730	0,057
Коефіцієнт фінансової стабільності	Кфс	Власний капітал і забезпечення/загальна сума зобов'язань	> 1,0	2,055	2,699	0,644
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	Кзвк	Власні оборотні кошти/матеріальні оборотні активи	> 1,0	1,021	0,889	-0,132
Коефіцієнт ефективного використання активів	Кева	Чистий прибуток/середня величина активів	ріст	0,003	0,001	-0,002
Коефіцієнт ефективного використання капіталу	Кевк	Чистий прибуток/середня величина власного капіталу	ріст	0,004	0,001	-0,003
Відношення власних і довгостроково залучених коштів до вартості активів	Квк/а	Власний капітал, забезпечення і довгострокові зобов'язання /підсумок балансу	ріст	0,724	0,774	0,050

Як видно з таблиці 2.11, коефіцієнт автономії протягом року збільшився з 0,673 до 0,730 та має значення вище оптимального. Значення коефіцієнту свідчить, що на кінець 2024 р. у балансі підприємства було 73%

власного капіталу, тобто воно живе за рахунок власних коштів. Коефіцієнт фінансової стабільності також дещо зріс протягом року (з 2,055 до 2,699). Також в обох аналізованих періодах він мав значення вище оптимального ( $> 1,0$ ). Значення цього коефіцієнту на кінець року свідчить про те, що на кожную гривню залучених коштів припадає 2,699 грн. власних коштів. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами протягом року зменшився з 1,021 до 0,889 та став мати значення, нижче оптимального.

Негативним в роботі підприємства є скорочення коефіцієнтів ефективного використання активів та ефективного використання капіталу на -0,002 а -0,003, відповідно. З таблиці 2.11 видно, що більшість показників фінансової стійкості підприємства мають фактичні значення нижчі за нормативні, що пояснюється погіршенням фінансової стійкості.

Підбиваючи підсумки до другого розділу, відмітимо, що аналіз виробництва м'ясних продуктів в Україні фактичних і прогнозних показників виробництва та споживання основних сільськогосподарських продуктів у період з 2018 р. по 2025 р. показав, що обсяг виробництва пшениці прогнозується на рівні 8% зростання, тоді як її споживання збільшиться на 2,6%. Виробництво кукурудзи зросте на 6,1%, а її споживання – на 4,8%. У випадку сої очікується підвищення обсягів виробництва на 3,4%, водночас споживання цього продукту знизиться на 6,9%. Виробництво м'яса великої рогатої худоби (КРХ) зросте на 1,6%, тоді як його споживання збільшиться на 1,4%. Виробництво свинини підвищиться на 1,9%, а її споживання – на 1,6%. Очікується зростання виробництва м'яса птиці на 6,8%, при цьому його споживання збільшиться на 8,6%. Виробництво соняшникової олії зросте на 8,2%, а її споживання – на 5,0%. Очікується зменшення частки споживання у загальному виробництві сої та пшениці, що пояснюється більш високими темпами зростання виробництва порівняно зі споживанням. Це створює додаткові можливості для збільшення експорту цих продуктів. Водночас рівень споживання м'ясної продукції залишатиметься стабільним у межах 92–69%. Частка споживання у

виробництві кукурудзи та соняшникової олії дещо зменшиться, проте все ще перевищуватиме рівень виробництва.

Базою дослідження є ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс», яке є лідером з виробництва ковбас і м'ясних делікатесів в Україні. Головною метою підприємства є одержання високоякісної продукції за конкурентоспроможною ціною. У ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» впроваджено і успішно функціонує система менеджменту якості ISO 9001:2008 та система менеджменту безпеки продуктів харчування ISO 22000:2005, а також система менеджменту безпеки продуктів харчування FSSC 22000:2013, яка відповідає європейським вимогам. Підприємство протягом тривалого часу очолює десятку лідерів українського ринку м'ясної переробки.

PEST-аналіз показав, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» мають економічні фактори, зокрема рівень попиту на продукцію, коливання цін на ринку та залежність від імпоротної сировини. Значну роль також відіграють політичні чинники, такі як нестабільність у політичному середовищі та зміни в податковому законодавстві.

Аналіз асортименту підприємства довів, що подорожчання шинки, ковбас напівкопчених та варено-копчених; паштетів та закусок привело до скорочення виручки від реалізації на -19,88%, -11,02%, -24,24% та -38,8% відповідно. Копчені м'ясні вироби з куриці, ковбаси варені, сосиски, сарделькі, ковбаски, ковбаси, ковбаски сирокоччені і сиров'ялені можна віднести до продукції з нееластичним попитом, оскільки збільшення ціни майже не вплинуло на обсяги реалізації цієї продукції.

Аналіз показників ділової активності показав, що ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» пропонує м'ясо-ковбасні вироби, які мають великий попит серед населення. Тому завдяки постійному зростанню попиту на продукцію підприємства, виручка від реалізації збільшилася на 361208 тис. грн., або на 6,43%. Це зростання обумовлене активною маркетинговою політикою та високою якістю продукції; у 2024 р. вартість основних

виробничих фондів збільшилась на 72739 тис. грн., або на 9,85%, що пояснюється плановим оновленням технологічних ліній; даний факт сприяє зменшенню фондівдачі на -0,24 грн. / грн., або на -3,12%, що пояснюється зростанням виручки від реалізації більшими темпами, ніж вартості необоротних активів підприємства. Внаслідок цього підприємство отримує на кожну гривню вкладену в основні виробничі фонди 7,37 грн. виручки від реалізації у 2024 р., замість 7,61 грн. / грн. у 2023 р.; у 2024 р. сума оборотних коштів підприємства зменшилась на -126075 тис. грн., або на -12,37% за рахунок зменшення дебіторської заборгованості та грошових коштів. Цей факт вплинув на збільшення коефіцієнта оборотності оборотних з коштів на 1,18 оборота, або на 21,45%. Чим швидше обертаються оборотні кошти, тим кращий досягається результат, за допомогою однієї й тієї ж суми коштів виробляється та реалізується більше продукції; в 2024 р. відбулося зменшення загальної кількості працівників підприємства на -201 чоловіка, або на -12,01%; при цьому спостерігалися зміни таких категорій: спеціалістів – на -5,28%, основних працівників – на -14,177%, адміністративного персоналу – на -12,01% та допоміжного персоналу – на -6,85%; завдяки зростанню виручки від реалізації, продуктивність праці працівників зросла на 703,27 тис. грн. / чел., або на 20,95%; рентабельність є основним критерієм щодо оцінки ефективності діяльності, вона дає уявлення про спроможність підприємства збільшувати свій капітал. Так, у 2024 р. рентабельність підприємства збільшилась на 10,10%, а рентабельність продукції – на 3,34%, що пояснюється збільшенням чистого прибутку на 166740 тис. гр., або на 93,27%. Збільшення рівня рентабельності означає покращення економічного стану підприємства.

Фінансовий аналіз довів, що у структурі активу частка необоротних активів незначно перевищує частку оборотних активів і майже дорівнюють 47,59% та 52,41%, відповідно. За 2024 р. частка необоротних активів збільшилась на 5,58%, а оборотних активів – зменшились на -5,58%; питома вага основних виробничих фондів збільшилась протягом 2024 р. з 42,01% до

47,59%, а питома вага оборотних активів зменшилася з 57,99% у 2023 р. до 52,41% у 2024 р.; за поточний рік зменшилися такі показники як вартість грошових коштів на -59,65%, дебіторська заборгованість на -45,07%, а матеріальних активів збільшилася – на 9,43%. Виявлена тенденція щодо зменшення показника дебіторської заборгованості призводить до позбавлення залежності підприємства від фінансового стану партнерів; в цілому за 2024 р. валюта балансу зменшилась на -3,03%, що говорить про погіршення фінансового стану ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс».

### 3 ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ТОВ «М'ЯСНА ФАБРИКА «ФАВОРИТ ПЛЮС»

3.1 Впровадження процесу управління асортиментом у ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Процес управління асортиментом, що запропонований для ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс», представлений на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Процес управління асортиментом, що запропонований для ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Аналіз маркетингового середовища підприємства включає оцінку внутрішніх ресурсів, організаційної структури та потенціалу компанії.

Важливим аспектом є дослідження ринкових факторів, які впливають на формування асортименту, а також вивчення попиту та споживчих уподобань. Дослідження макросередовища передбачає аналіз факторів, що не піддаються безпосередньому контролю підприємства, але мають опосередкований або прямий вплив на його діяльність [2].

За результатами проведеного аналізу виявлено основні чинники, що впливають на функціонування підприємства. Попри уповільнення темпів зростання світового ринку виробників м'ясних продуктів, український ринок м'ясних та ковбасних виробів продовжує демонструвати позитивну динаміку. Зниження активності імпортерів, спричинене несприятливими економічними умовами, невигідним інвестиційним кліматом, військовими діями, що сприяло активізації на ринку значної кількості регіональних виробників, які пропонують продукцію за ринковими, або нижче ринкових, цінами. Конкурентне середовище поступово погіршується внаслідок поширення контрафактної продукції низької якості, завезеної з країн ЄС. Водночас споживачі стають більш вимогливими до якості товарів, що сприяє диференціації ринку за групами споживачів, їхніми потребами та ціннісними орієнтирами. Важливим чинником, який необхідно враховувати під час формування асортиментної політики, є відмінності у споживчій поведінці залежно від статевої належності.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволив визначити ключові особливості його діяльності. Основною конкурентною перевагою продукції є висока якість сировини та мінімізація домішок в готовій продукції. Водночас ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» має розгалужену збутову мережу, що збільшує можливості розвитку підприємства.

Узгодження цілей підприємства та асортиментної політики є важливим етапом, який впливає на ефективність управління асортиментом. Визначення та деталізація цілей дозволяє окреслити стратегічні напрями розвитку компанії та виділити ключові сфери, що потребують першочергової

уваги [2]. Досягнення цих цілей сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку та забезпечить його подальший розвиток (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Узгодження цілей для підприємства ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Цілі підприємства	Цілі асортиментної політики
Збільшення обсягів продажу в натуральному вираженні на 10–12% щороку	- Збільшення обсягів продажу в кожній асортиментній групі на 10%
	- Розширення мережі збуту на 8%
	- Збільшення площі складських приміщень на 15%
	- Підтримання стабільної кількості партнерів-ритейлерів
Збільшення частки ринку до 13% протягом року	- Розширення власної мережі магазинів до 20 одиниць до кінця поточного року
	- Збільшення кількості повторних покупок через впровадження програм лояльності
	- Розширення асортименту товарів компанії на 5 позицій
Збільшення рівня прибутковості на 7% щороку	- Припинення продажу товарів, рентабельність яких нижча за встановлену межу більш ніж на 10%
	- Збільшення прибутку з кожної асортиментної позиції на 7% щороку
	- Збільшення рентабельності товарів із 15% до 20% у поточному році

Планування змін в асортименті є необхідною умовою для ефективного виконання визначених завдань. Формування чіткого плану передбачає встановлення конкретних строків реалізації змін та визначення відповідальних осіб. Це дозволить систематизувати процес оновлення асортименту та підвищити його результативність. У результаті було розроблено план ключових заходів, спрямованих на оптимізацію асортиментної політики підприємства з метою підвищення її загальної ефективності (таблиця 2).

Процес впровадження змін в асортиментну політику передбачає реалізацію визначених тактичних завдань у відповідності до розробленого плану. Важливим аспектом цього етапу є узгодження процесу змін із загальною стратегією компанії, зокрема ціновою політикою, стратегією просування та збуту. Це забезпечить комплексний підхід до розвитку

підприємства та підвищить ефективність управління його діяльністю [2].

Таблиця 3.2 – Планування внесення змін до асортименту ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Завдання	Термін виконання	Відповідальний
Виведення з асортименту позиції «ковбаса святкова»	До вересня поточного року	Головний маркетолог та технолог
Додавання в асортимент хамону, бастурми та балика	До кінця поточного року	Бренд-менеджер, маркетолог, технолог
Впровадження програми лояльності	До кінця поточного року	Головний маркетолог
Впровадження інноваційного складу готової продукції	До кінця поточного року	Логіст, прожект менеджер
Розширення збутової мережі	До листопада поточного року	Менеджер із збуту

### 3.2 Формування та оцінка ефективності формування асортиментної політики ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Аналіз конкурентного середовища підприємства дозволив виявити низку чинників, що вимагають активних заходів у сфері збуту продукції. Зокрема, поява на ринку значної кількості малих виробників спричинила негативну динаміку обсягів продажів ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс». Дослідження мікросередовища та діяльності підприємства на ринку показало, що основними слабкими сторонами є недостатня комунікація зі споживачами та відсутність ефективних інструментів стимулювання збуту.

З огляду на те, що традиційні методи стимулювання, такі як акційні пропозиції та знижки, не забезпечують очікуваного зростання продажів і не сприяють формуванню довгострокових відносин із клієнтами, для ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» доцільним є розроблення програми лояльності.

Рекомендується запровадити програму лояльності з такими характеристиками [2]:

- 1) основним інструментом впливу на споживачів має стати бонусна

система лояльності;

2) для формування довготривалих взаємовигідних відносин слід активно застосовувати нематеріальні засоби стимулювання, що сприятимуть створенню емоційної прихильності до бренду та, відповідно, позитивного ставлення до продукції ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»;

3) технологічною основою функціонування програми лояльності повинна стати CRM-система, яка забезпечить автоматизацію комунікації з клієнтами на основі аналізу їхньої активності;

4) контроль ефективності програми лояльності передбачає постійний моніторинг її економічних та маркетингових показників.

5) основними каналами комунікації зі споживачами (магазини крепного та середнього ретейлу) рекомендується використовувати email-розсилку та особистий кабінет клієнта на офіційному вебсайті компанії.

Запропонована система лояльності орієнтована на довгостроковий економічний ефект, який досягається завдяки розширенню масштабів виробництва та зниженню витрат на підтримку вже впровадженої системи.

Впровадження цієї програми має сприяти зростанню обсягів продажів насамперед у тих асортиментних групах, які потребують додаткової уваги. Зокрема, для таких категорій, як «копчені м'ясні вироби з куриці», «ковбаси варені» та «сосиски, сарделькі, ковбаски», важливим є той факт, що рішення про їх купівлю найчастіше ухвалюють жінки на рівні кінцевого споживача.

Оцінка ефективності та контроль змін в асортиментній політиці підприємства повинні здійснюватися за такими показниками: загальний обсяг продажів, обсяг продажів за окремими асортиментними позиціями, витрати на виробництво продукції. Таким чином, після впровадження змін в асортиментний ряд ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» необхідно провести аналіз їхньої ефективності та рівня досягнення поставлених цілей.

Шляхи підвищення ефективності при впровадженні заходів наведені в таблиці 3.3. В цій же таблиці наведений розрахунок ефекту та ефективності запропонованих заходів.

Таблиця 3.3 – Оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо формування асортименту ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Напрямок	Заходи	Витрати, тис. грн.
Збільшення обсягів продажу в натуральному вираженні на 10–12% щороку	- Збільшення обсягів продажу в кожній асортиментній групі на 10%	197353
	- Розширення мережі збуту на 8%	210509
	- Збільшення площі складських приміщень на 15%	284188
	- Підтримання стабільної кількості партнерів-ритейлерів	118412
Збільшення частки ринку до 13% протягом року	- Розширення власної мережі магазинів до 20 одиниць до кінця поточного року	65784
	- Збільшення кількості повторних покупок через впровадження програм лояльності	78941
	- Розширення асортименту товарів компанії на 5 позицій	107886
Збільшення рівня прибутковості на 7% щороку	- Припинення продажу товарів, рентабельність яких нижча за встановлену межу більш ніж на 10%	42102
	- Збільшення прибутку з кожної асортиментної позиції на 7% щороку	94729
	- Збільшення рентабельності товарів із 15% до 20% у поточному році	115780
Всього витрати, тис. грн.		1315684
Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, тис. грн.		1914861
Ефективність, грн./ грн.		1,46
Ефект, тис. грн.		599177

Тобто витрати вкладені у вдосконалення та формування асортименту складуть 1315684 тис. грн., принесе 1914861 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 599177 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат, 146%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 1,46 грн. додаткового доходу ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для м'ясопереробної галузі.

Підбиваючи підсумки до третього проектного розділу відмітимо, що узгодження цілей підприємства та асортиментної політики є важливим етапом, який впливає на ефективність управління асортиментом. Визначення та деталізація цілей дозволяє окреслити стратегічні напрями розвитку компанії та виділити ключові сфери, що потребують першочергової уваги.

Досягнення цих цілей сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку та забезпечить його подальший розвиток. Планування змін в асортименті є необхідною умовою для ефективного виконання визначених завдань. Формування чіткого плану передбачає встановлення конкретних строків реалізації змін та визначення відповідальних осіб. Процес впровадження змін в асортиментну політику передбачає реалізацію визначених тактичних завдань у відповідності до розробленого плану. Важливим аспектом цього етапу є узгодження процесу змін із загальною стратегією компанії, зокрема ціновою політикою, стратегією просування та збуту. Запропонована система лояльності орієнтована на довгостроковий економічний ефект, який досягається завдяки розширенню масштабів виробництва та зниженню витрат на підтримку вже впровадженої системи. Витрати вкладені у вдосконалення та формування асортименту складуть 1315684 тис. грн., принесе 1914861 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 599177 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат, 146%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 1,46 грн. додаткового доходу ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для м'ясопереробної галузі.

## ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо управління асортиментом підприємства підприємства ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки.

Управління асортиментом є важливим елементом діяльності будь-якого сучасного підприємства. Оптимальна структура асортименту сприяє збереженню конкурентних позицій, стабільному фінансово-економічному розвитку підприємства та задоволенню потреб споживачів.

На сьогодні відсутній єдиний підхід до формування та управління товарним асортиментом, тому кожне підприємство обирає найбільш ефективні методи, виходячи зі своєї специфіки. Використання унікальних особливостей малого бізнесу та перетворення недоліків у переваги дають можливість розширювати діяльність та посилювати позиції на ринку. Завдяки цим перевагам малі підприємства можуть пристосовуватися до змін, оптимізувати витрати та створювати конкурентні переваги навіть у протистоянні з великими компаніями.

Рекомендації щодо вдосконалення управління асортиментом є індивідуальними для кожного підприємства. Це зумовлено характером його діяльності, впливом зовнішнього середовища, нормативно-правовими вимогами, внутрішньою управлінською системою та організаційною структурою. У процесі виробництва закладаються якісні характеристики продукції, які визначають його споживчу цінність. Управління асортиментом є невід'ємною складовою загальної стратегії та здійснюється у взаємозв'язку з ціноутворенням, розподілом, просуванням продукції і впровадженням системи управління якістю. Вибір оптимальної товарної структури залежить від стратегічних цілей підприємства, а також від впливу різноманітних ринкових факторів.

З огляду на різноманітність ринків та відмінності у споживчих вподобаннях, виробникам важливо враховувати не лише функціональні властивості товару, а й психологічне сприйняття його цільовою аудиторією. З огляду на ці фактори рішення щодо асортименту набувають стратегічного значення. Сучасні підходи пропонують широкий вибір асортиментних стратегій, які можуть значно відрізнятися залежно від особливостей підприємства.

Товарний асортимент підприємства формується з метою створення збалансованого продуктового ряду, що сприяє ефективному функціонуванню компанії на обраному ринку. Для досягнення успіху необхідно ретельно планувати товарну політику, оскільки саме продукція є основним інструментом впливу на ринок, ключовим фактором розвитку компанії та джерелом її прибутковості.

Формування товарного асортименту має ґрунтуватися на спеціалізації підприємства, параметрах торгових площ і орієнтуватися на задоволення попиту споживачів, одночасно забезпечуючи максимальну прибутковість діяльності. Головною метою є створення ефективного асортименту, що максимально відповідає ринковим потребам і сприяє зростанню прибутку.

Стратегічним орієнтиром у розробці товарної політики має бути досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі за рахунок впровадження системи якості. Пріоритет має надаватися такій структурі асортименту, яка забезпечує стабільне перевищення прибутковості підприємства над його фінансовими потребами, необхідними для підтримання конкурентоспроможності

Аналіз виробництва м'ясних продуктів в Україні фактичних і прогнозних показників виробництва та споживання основних сільськогосподарських продуктів у період з 2018 р. по 2025 р. показав, що обсяг виробництва пшениці прогнозується на рівні 8% зростання, тоді як її споживання збільшиться на 2,6%. Виробництво кукурудзи зросте на 6,1%, а її споживання – на 4,8%. У випадку сої очікується підвищення обсягів

виробництва на 3,4%, водночас споживання цього продукту знизиться на 6,9%. Виробництво м'яса великої рогатої худоби (КРХ) зросте на 1,6%, тоді як його споживання збільшиться на 1,4%. Виробництво свинини підвищиться на 1,9%, а її споживання – на 1,6%. Очікується зростання виробництва м'яса птиці на 6,8%, при цьому його споживання збільшиться на 8,6%. Виробництво соняшникової олії зросте на 8,2%, а її споживання – на 5,0%. Очікується зменшення частки споживання у загальному виробництві сої та пшениці, що пояснюється більш високими темпами зростання виробництва порівняно зі споживанням. Це створює додаткові можливості для збільшення експорту цих продуктів. Водночас рівень споживання м'ясної продукції залишатиметься стабільним у межах 92–69%. Частка споживання у виробництві кукурудзи та соняшникової олії дещо зменшиться, проте все ще перевищуватиме рівень виробництва.

Базою дослідження є ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс», яке є лідером з виробництва ковбас і м'ясних делікатесів в Україні. Головною метою підприємства є одержання високоякісної продукції за конкурентоспроможною ціною. У ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» впроваджено і успішно функціонує система менеджменту якості ISO 9001:2008 та система менеджменту безпеки продуктів харчування ISO 22000:2005, а також система менеджменту безпеки продуктів харчування FSSC 22000:2013, яка відповідає європейським вимогам. Підприємство протягом тривалого часу очолює десятку лідерів українського ринку м'ясної переробки.

PEST-аналіз показав, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» мають економічні фактори, зокрема рівень попиту на продукцію, коливання цін на ринку та залежність від імпортової сировини. Значну роль також відіграють політичні чинники, такі як нестабільність у політичному середовищі та зміни в податковому законодавстві.

Аналіз асортименту підприємства довів, що подорожчання шинки, ковбас напівкопчених та варено-копчених; паштетів та закусок привело до

скорочення виручки від реалізації на -19,88%, -11,02%, -24,24% та -38,8% відповідно. Копчені м'ясні вироби з куриці, ковбаси варені, сосиски, сарделькі, ковбаски, ковбаси, ковбаски сировкопчені і сиров'ялені можна віднести до продукції з нееластичним попитом, оскільки збільшення ціни майже не вплинуло на обсяги реалізації цієї продукції.

Аналіз показників ділової активності показав, що ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» пропонує м'ясо-ковбасні вироби, які мають великий попит серед населення. Тому завдяки постійному зростанню попиту на продукцію підприємства, виручка від реалізації збільшилася на 361208 тис. грн., або на 6,43%. Це зростання обумовлене активною маркетинговою політикою та високою якістю продукції; у 2024 р. вартість основних виробничих фондів збільшилась на 72739 тис. грн., або на 9,85%, що пояснюється плановим оновленням технологічних ліній; даний факт сприяє зменшенню фондівддачі на -0,24 грн. / грн., або на -3,12%, що пояснюється зростанням виручки від реалізації більшими темпами, ніж вартості необоротних активів підприємства. Внаслідок цього підприємство отримує на кожную гривню вкладену в основні виробничі фонди 7,37 грн. виручки від реалізації у 2024 р., замість 7,61 грн. / грн. у 2023 р.; у 2024 р. сума оборотних коштів підприємства зменшилася на -126075 тис. грн., або на -12,37% за рахунок зменшення дебіторської заборгованості та грошових коштів. Цей факт вплинув на збільшення коефіцієнта оборотності оборотних з коштів на 1,18 оборота, або на 21,45%. Чим швидше обертаються оборотні кошти, тим кращий досягається результат, за допомогою однієї й тієї ж суми коштів виробляється та реалізується більше продукції; в 2024 р. відбулося зменшення загальної кількості працівників підприємства на -201 чоловіка, або на -12,01%; при цьому спостерігалися зміни таких категорій: спеціалістів – на -5,28%, основних працівників – на -14,177%, адміністративного персоналу – на -12,01% та допоміжного персоналу – на -6,85%; завдяки зростанню виручки від реалізації, продуктивність праці працівників зросла на 703,27 тис. грн. / чол., або на 20,95%; рентабельність є основним критерієм

щодо оцінки ефективності діяльності, вона дає уявлення про спроможність підприємства збільшувати свій капітал. Так, у 2024 р. рентабельність підприємства збільшилася на 10,10%, а рентабельність продукції – на 3,34%, що пояснюється збільшенням чистого прибутку на 166740 тис. гр., або на 93,27%. Збільшення рівня рентабельності означає покращення економічного стану підприємства.

Фінансовий аналіз довів, що у структурі активу частка необоротних активів незначно перевищує частку оборотних активів і майже дорівнюють 47,59% та 52,41%, відповідно. За 2024 р. частка необоротних активів збільшилась на 5,58%, а оборотних активів – зменшились на -5,58%; питома вага основних виробничих фондів збільшилась протягом 2024 р. з 42,01% до 47,59%, а питома вага оборотних активів зменшилася з 57,99% у 2023 р. до 52,41% у 2024 р.; за поточний рік зменшились такі показники як вартість грошових коштів на -59,65%, дебіторська заборгованість на -45,07%, а матеріальних активів збільшилася – на 9,43%. Виявлена тенденція щодо зменшення показника дебіторської заборгованості призводить до позбавлення залежності підприємства від фінансового стану партнерів; в цілому за 2024 р. валюта балансу зменшилась на -3,03%, що говорить про погіршення фінансового стану ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс».

Узгодження цілей підприємства та асортиментної політики є важливим етапом, який впливає на ефективність управління асортиментом. Визначення та деталізація цілей дозволяє окреслити стратегічні напрями розвитку компанії та виділити ключові сфери, що потребують першочергової уваги. Досягнення цих цілей сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку та забезпечить його подальший розвиток. Планування змін в асортименті є необхідною умовою для ефективного виконання визначених завдань. Формування чіткого плану передбачає встановлення конкретних строків реалізації змін та визначення відповідальних осіб. Процес впровадження змін в асортиментну політику передбачає реалізацію визначених тактичних завдань у відповідності до розробленого плану.

Важливим аспектом цього етапу є узгодження процесу змін із загальною стратегією компанії, зокрема ціновою політикою, стратегією просування та збуту. Запропонована система лояльності орієнтована на довгостроковий економічний ефект, який досягається завдяки розширенню масштабів виробництва та зниженню витрат на підтримку вже впровадженої системи.

Витрати вкладені у вдосконалення та формування асортименту складуть 1315684 тис. грн., принесє 1914861 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 599177 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат, 146%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесє 1,46 грн. додаткового доходу ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для м'ясопереробної галузі.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ**

1. Білоус Т. В., Гарафонова О. І., Ульченко О. В. Особливості управління товарним асортиментом на малому підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2016. №11. С. 216–221.
2. Кубишина Н.С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. №16. С. 287–300.
3. Лозова Т. М. Сучасні проблеми управління асортиментом та якістю товарів. *Підприємництво і торгівля*. № 39, 2023. С. 103–111. DOI:[10.32782/2522-1256-2023-39-12](https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-12)
4. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.
5. Макаренко Н.О. Оптимізація формування товарного портфеля як інструмента управління товарним асортиментом та номенклатурою. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. 2(13). URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/13\\_2018/20.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/13_2018/20.pdf).
6. Мірошниченко О.В. Аналіз викликів, тенденції та можливостей для сільського розвитку країни-учасниць ОЕСР (організації економічного співробітництва та розвитку). *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 280 – 284. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-40>
7. Овсієнко М.М. Особливості формування торговельного портфеля підприємства. *Актуальні проблеми товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 20 лютого 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 312–316.
8. Офіційний сайт ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс», Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, смт Слобожанське. URL: <https://mffavorit.com.ua/uk/about>

9. Петрикiва О.С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємствi. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 128–132.
10. Прищенко А.М. Управління розвитком великих мережевих торговельних підприємств: напрями та перспективи. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. No 2(12). P. 152–164.
11. Сiренко К.Ю. Стратегiчний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. *Науковий вісник Сiверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2022. № 1 (8). С. 154–168. DOI 10.32755/sjeducation.2022.01.154
12. Фiнансова звітність підприємства. URL: [https://clarity-project.info/edr/37373551/yearly-finances?current\\_year=2024](https://clarity-project.info/edr/37373551/yearly-finances?current_year=2024)
13. Akramovich Q.A., To'lanbayevich A.U.B., Abdurashid O'g'li A.S., Hasanboy O'g'li H.A. Mathematical Modeling Of Moisture Properties Of Terry Tissue. *The American Journal of Interdisciplinary Innovations Research*. 2024. Vol. 3(05). P. 94–99.
14. Akramovich Q.A., To'lanbayevich A.U.B., Abdurashid O'g'li A.S., Hasanboy O'g'li H.A. *Mathematical Modeling Of Moisture Properties Of Terry Tissue*. 2021. P. 94–99.
15. Almeida S., Abreu L.P.M. The Quality Manager in the Industry. *Lecture Notes in Mechanical Engineering*. 2024. Vol. 23. P. 468–474.
16. Axtam Akramovich Qosimov. Mathematical modeling of moisture properties of terry towel products. *Texas Journal of Multidisciplinary Studies*. 2021. Vol. 3. P. 93–97. URL: <https://zienjournals.com/index.php/tjm/article/view/3938>.
17. Axtam Akramovich Qosimov. Mathematical Modeling of Terry Tissues Based on Physical and Mechanical Indicators. *Texas Journal of Engineering and Technology*. 2022. Vol. 15. P. 255–259. URL: <https://zienjournals.com/index.php/tjet/article/view/3123/>.
18. Axtam Akramovich, Jumabayeva Shakhnoza Azimjon's Qizi. Importance of the OEKO-TEX 100 Standard for the Textile Industry. *Texas*

*Journal of Engineering and Technology*. 2021. Vol. 15. P. 265–270. URL: <https://zienjournals.com/index.php/tjet/article/view/3125/>.

19. Azamatovich O.A., O'g'li A.J.B., Akramovich Q.A. Determining the Optimal Parameters of an Advanced Linter Machine. *Engineering*. 2023. Vol. 15. P. 810–820. DOI: <https://doi.org/10.4236/eng.2023.1512057>.

20. Kamalova I.I., Mirusmanov B.F., Kayumov J.A., Qosimov A.A., Yusupova M.N.Q. *Mathematical Modeling of the Bulk Density Property of Knitted Fabrics*. *Engineering*. 2021. Vol. 14(1). P. 33–42.

21. Kosimov A.A., Bakhriddinova S.F.K., Abdulazizov S.A.O. Classification Of Terry Products Made Of Natural Fiber. *The American Journal of Engineering and Technology*. 2020. Vol. 2(11). P. 133–141.

22. Nazarova M.A.K., Kayumov J.A., Qosimov A.A., Mahmudov A.A. Theoretical Optimization of the Production of Heating Layers Using Local Wool Fibers. *Engineering*. 2022. Vol. 14(12). P. 578–590. DOI: <https://doi.org/10.4236/eng.2022.1412043/>.

23. Oecd Statistics. URL: <https://stats.oecd.org/#>

24. Qosimov A.A., Abdullayev U.T., Abdulazizov S.A.O. Mathematical modeling of physical properties of terry tissue products. *ACADEMICIA: An International Multidisciplinary Research Journal*. 2021. Vol. 11(3). P. 1963–1972.

25. Radosław Wolnaik, Wies Grebski. The usage of total quality management (TQM) in industry. *Scientific papers of Silesian University of Technology*. *Organization and management*. 2023. Series no. 185. P. 595–603.

**Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
студента групи 073-21-3 спеціальності 073 Менеджмент

**Гаврилова Даніїла Сергійовича**

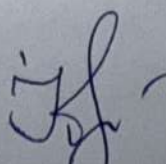
на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління асортиментом підприємства

- 1) Актуальність теми: В умовах сьогодення формування раціонального асортименту є одним з важливих факторів успішної діяльності підприємства на ринку. Однак проблемі формування асортименту не надають належного значення у зв'язку з певними обставинами: військова агресія, розірвання господарських зв'язків з підприємствами, які потрапили в окупацію; значним зменшенням обсягу виробництва товарів через відключення електроенергії і звуження їх асортименту на вітчизняних підприємствах; надходженням імпорту виробів тощо. В таких умовах підприємства пропонують до продажу той асортимент товарів, який мали можливість виробити, а не той, який сьогодні потрібен споживачу.
- 2) Гаврилов Данііл Сергійович продемонстрував високий рівень концептуальних знань та глибоке розуміння теми, відзначене відсутністю помилок та описок. Він також виявив здатність критично осмислювати основні теорії, поняття, методи та принципи, які застосовуються у професійній діяльності менеджера. Це включає використання таких дослідницьких методів: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних
- 3) Бакалавр виявив здатність ідентифікувати проблеми, формулювати гіпотези та вирішувати завдання, обираючи відповідні методи та інструменти. Він також продемонстрував вміння збирати, логічно і зрозуміло інтерпретувати інформацію, а також застосовувати інноваційні підходи у практичній діяльності.
- 4) Студент виявив високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.
- 5) Мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Гаврилов Данііл Сергійович продемонстрував високу автономність і відповідальність, вміння керувати складними проектами, приймати рішення в непередбачуваних умовах, а також відповідальність за професійний розвиток інших. Відзначено здатність до подальшого навчання з високим рівнем самостійності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «відмінно».

Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості  
Науковий керівник дипломної роботи

Професор кафедри менеджменту,



М.І. Іванова

**Рецензія на кваліфікаційну роботу**  
студента групи 073-21-3 спеціальності 073 Менеджмент

**Гаврилов Данііл Сергійович**

**на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління асортиментом підприємства**

**Актуальність постановки і розроблення завдань** Сучасний стан функціонування підприємств в Україні обумовлюють необхідність удосконалення управління ними, орієнтації на ринкові умови господарювання, здатності швидко й гнучко реагувати на зміни в навколишньому середовищі та всередині підприємства. Це зумовлює тенденції дослідження проблем формування та управління асортиментом, який впливає на економічний розвиток відповідного підприємства та визначає напрямки його економічного зростання у цілому. Товарна політика відіграє важливу роль у здійсненні діяльності підприємства на ринку. Вона спрямована на забезпечення споживачів товарами та послугами, а комерційний аспект – це досягнення економічної ефективності діяльності підприємства при здійсненні закупок і збуту продукції

**Використання наукових методів дослідження в кваліфікаційній роботі:** в процесі дослідження використано такі методи: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних

**Обґрунтованість висновків і пропозицій** Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

**Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики** Гаврилов Данііл Сергійович приймав активну участь в навчальному процесі

**Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його** Гаврилов Данііл Сергійович, аргументовано й грамотно виклав матеріал та оформив його у відповідності із вимогами до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів спеціальності 073 Менеджмент

**Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення** Бажано додати прогноз обсягів продаж, який буде отримано підприємством через удосконалення асортименту.

**Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК (рекомендовано).**

К. С. Н. Дочка  
кадр ПЕТЛУ  
(Місце роботи та посада рецензента)

[Підпис]  
(підпис)

В. ШОПАН  
(ініціали та прізвище)