

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

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

студентки Краселюк Софії Сергіївни

академічної групи 073-19з-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування асортиментної політики підприємства (за матеріалами  
ТОВ М'ЯСОКОМБІНАТ «ЮВІЛЕЙНИЙ»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Швець В.Я.	86	добре	
Рецензент				
Нормоконтролер	Швець В.Я.	90	відмінно	

Дніпро  
2023

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Швець В.Я.  
(підпис)  
« 24 » квітня 2023 року

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

студентці Краселюк С.С. академічної групи 073-19з-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування асортиментної політики підприємства (за матеріалами ТОВ М'ЯСОКОМБІНАТ «ЮВІЛЕЙНИЙ»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р.  
№ 315-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади формування та управління асортиментною політикою підприємства	24.04.2023 р. – 09.05.2023 р.
Аналітичний	Оцінювання функціонування ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» в сучасному ринковому середовищі	10.05.2023 р. – 29.05.2023 р.
Рекомендаційний	Формування асортименту ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» шляхом зміни продуктової лінії	30.05.2023 р. – 15.06.2023 р.

Завдання видано \_\_\_\_\_ Швець В.Я.  
(підпис керівника)

Дата видачі « 24 » квітня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 19 » червня 2023 року

Прийнято до виконання \_\_\_\_\_ Краселюк С.С.  
(підпис студента)



## ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади формування та управління асортиментною політикою підприємства	7
1.1 Особливості управління товарним асортиментом підприємства	7
1.2 Управління асортиментною політикою підприємства	14
1.3 Напрями вдосконалення асортиментної політики за рахунок формування стратегії та тактики управління	20
2 Оцінювання функціонування ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» в сучасному ринковому середовищі	30
2.1 Аналіз сильних та слабких сторін м'ясопереробних підприємств України	30
2.2 Загальна характеристика ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний»	32
2.3 Аналіз асортименту підприємства	40
2.4 Аналіз фінансових показників та показників ділової активності ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний»	44
3 Формування асортименту ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» шляхом зміни продуктової лінії	57
3.1 Застосування сучасної методики розроблення стратегічного набору товарів	57
3.2 Формування асортиментної політики ТОВ МК «Ювілейний»	67
Висновки	76
Перелік джерел посилання	84

## ВСТУП

Управління товарним асортиментом – невід’ємна частина функціонування будь-якого сучасного підприємства, і водночас одне з найскладніших завдань. Щоб витримати ринкову конкуренцію, підприємства повинні формувати такий товарний асортимент, що відповідав би потребам споживачів і був якомога вигіднішим для самого підприємства. Одним із основних факторів успішного функціонування і розвитку підприємства є оптимальний за своєю структурою товарний асортимент. У наш час на більшості ринках конкуренція зростає, тому актуальним є питання пошуку підприємствами ціннішої пропозиції, що задовольнила б потреби клієнтів та забезпечила фінансову стабільність. Принципи і методи формування товарного асортименту набувають особливої уваги з боку менеджменту підприємства. На сьогодні не існує єдиного підходу щодо формування та управління товарним асортиментом, тому кожне підприємство формує асортимент відповідно до специфіки своєї діяльності та особливостей зовнішнього середовища.

Сучасні споживчі ринки України характеризуються достатньою диверсифікованістю, високим рівнем конкуренції, чіткою орієнтацією споживчого попиту, сформованою структурою пропозиції. У цих умовах зростає роль маркетингових інструментів і стратегій, в тому числі в сфері асортиментної політики. Аналіз сучасного розвитку виробництва в харчовій промисловості України показує, що найважливішим напрямком адаптації підприємств до мінливого ринкового середовища є формування та реалізація раціональної асортиментної політики в рамках ефективної маркетингової стратегії, що передбачає пошук відповідей на ряд ключових питань економіки: що, для кого і в якій кількості виробляти. Від правильності вирішення цих питань залежить не лише стабільність самих українських компаній, а й забезпечення необхідних умов сталого та інноваційного

розвитку національної економіки в цілому.

Ефективне формування достатнього товарного асортименту підприємства є запорукою підвищення конкурентоспроможності організації. Формування дієвого асортименту товарів відбувається постійно на всіх ступенях руху товарів, починаючи від виробництва і закінчуючи споживанням. У кожному з них асортимент товарів різний. При цьому товарний асортимент в кінцевій ступені руху товару – торговій точці виступає в якості цільової установки всього механізму руху товарів і формування асортименту, так як дає змогу задовольнити попит покупців і отримати прибуток від реалізації товарів і послуг. Тому управлінню асортиментом товарів слід приділяти велике значення незалежно від специфіки товарної продукції. Більшість підприємств не акцентують увагу на довгостроковому розвитку в умовах зростання конкуренції. Тому особливо актуальною є необхідність

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування асортиментної політики 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'ясокомбінат «Ювілейний»;
- проаналізовано асортимент підприємства;
- проаналізовано фінансові показники та показники ділової активності ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний»;

- продемонстровано застосування сучасної методики розроблення стратегічного набору товарів;

- сформовано асортиментну політику ТОВ МК «Ювілейний».

Об'єкт розроблення роботи – процес формування асортиментної політики підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до формування асортиментної політики підприємства ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний».

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 було сформовано асортиментну політику та запропоновано впровадження автоматизованих систем управління виробничим процесом (економія за рахунок зменшення чисельності основних робітників) та безвідходного виробництва. Витрати вкладені у модернізацію, вдосконалення виробництва та формування асортиментної політики підприємства принесуть ефект 4233 тис. грн., а ефективність 117%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 1,17 грн. додаткового доходу ТОВ МК «Ювілейний». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для м'ясопереробної галузі.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Особливості управління товарним асортиментом підприємства

На ефективність діяльності підприємства на ринку та його конкурентоспроможність впливають не тільки масштаби діяльності та ефективність використання ресурсів, а й ступінь оптимальності реалізованої продукції з точки зору співвідношення цін, одержуваного прибутку та задоволеності споживачів. Основною запорукою успіху підприємства на ринку є вміння знайти своїх споживачів, задовольнити їх потреби, а досягти цього можна шляхом формування та ефективного управління товарним асортиментом [6].

Однією з основних характеристик товарів є асортимент, що визначає принципову різницю між товарами різних видів і найменувань. Як зазначено в економічному словнику: «Товарний асортимент – це група товарів, тісно пов'язаних між собою схожістю принципів функціонування, продажем одним і тим самим групам покупців, реалізацією через аналогічні канали збуту або належністю до одного й того самого діапазону цін» [22].

Однією з основних проблем, що стоїть перед підприємствами, є вибір такого асортименту, який би не тільки приносив найбільший прибуток та відповідав наявним матеріальним, фінансовим і людським ресурсам, а ще й і задовольняв споживчий попит. Ефективне управління товарним асортиментом позитивно впливає на фінансово-економічну діяльність підприємства та його конкурентні позиції [6].

Тому завданням статті є пошук алгоритму управління товарною політикою. У таблиці 1.1 наведено основні підходи до трактування категорії «асортиментна політика».

Таблиця 1.1 – Основні підходи до трактування поняття «асортиментна політика»

Автор	Визначення, джерело
Петриківа О.С.	Політика, що передбачає вирішення проблеми вибору номенклатури товарної і реалізованої продукції та пошук шляхів її оптимізації [26]
Полонська Л.А.	Система поглядів і комплекс заходів з управління торговим асортиментом, яка включає загальні напрями формування асортименту торгової мережі організації, що відповідає вимогам покращення рівня і культури народного споживання, інтересам народного господарства [28]
Єфімова Є.	Система поглядів і комплекс заходів з управління товарним асортиментом [11]
Касич А.О., Марченко К.О.	Система заходів, направлена на визначення оперативних та стратегічних цілей розвитку асортименту товарів, а також розробку принципів, відповідно до яких вона буде вироблятися» [16]
Абрамович І.А.	Система поглядів на розвиток (концепція розвитку) асортименту та адекватна система заходів щодо її реалізації у сфері виробництва, обміну і споживання [1]
Бозуленко О.Я.	Система заходів щодо визначення товарних груп для успішної роботи на ринку і забезпечуючих економічну ефективність діяльності підприємства в цілому [7]
Демків І.О.	Полягає у виробленні (відповідно до цілей, які переслідує підприємство) і реалізації рішень щодо номенклатури (найменувань) товарної продукції, різноманітності асортименту одного найменування, необхідності розширення асортименту, що випускається [10]
Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В.	Припускає рішення проблеми вибору номенклатури товарної продукції та її оптимізацію [21]
Котлер Ф.	Процеси формування оптимальної структури асортименту організацій різних форм власності і галузевої приналежності [44]

Попри різноманітність поглядів на поняття «асортиментна політика», їх об'єднуючим фактором є визначення та вибір асортиментних груп, що користуються попитом у споживачів та є прибутковими для підприємства. Пошук співвідношення рівності між цими елементами і вміння їх поєднати дозволяють підприємству ефективно займатись управлінням товарним асортиментом підприємства. Проаналізувавши вищезазначені визначення, спробуємо дати своє. Отже, асортиментна політика – це система заходів, пов'язана з формуванням оптимального асортименту, враховуючи потреби

споживачів та тенденції на ринку, задля ефективного функціонування підприємства. Асортиментна політика – невід’ємна частина функціонування конкурентоздатного підприємства [6].

На сьогодні не існує єдиного підходу щодо формування та управління товарним асортиментом. Кожен із підходів має право на існування, проте тільки їх адаптація до особливостей діяльності підприємства зможе дати дієві та практичні результати. Розглянемо особливості окремих підходів щодо формування та управління товарним асортиментом (таблиця 1.2).

Для формування ефективного товарного асортименту підприємство повинно скласти певний стратегічний план і тактику його вдосконалення та проведення. «Стратегія – це певний комплекс позицій, який визначає цілі та позиції підприємства, шляхи та розподіл ресурсів для їх досягнення» [13].

При управлінні товарним асортиментом постійно виникає низка проблем, які не можна ігнорувати задля досягнення цілей підприємства – отримання прибутку. Основні з них [6]:

- старіння продукції (тривалість стадій життєвого циклу продукту залежать більшою мірою від галузі, в якій функціонує підприємство);
- негативний вплив великої насиченості, глибини, широти та гармонічності номенклатури;
- проблеми, пов’язані з різним рівнем доходів споживачів;
- високий рівень ризику при введенні нових товарних позицій.

Для розв’язання вищеперелічених проблем, які виникають при управлінні товарним асортиментом, треба створити стратегію, підібрати організаційну структуру управління асортиментом і номенклатурою, що буде оптимальною. Слід також зазначити, що у вирішенні питань товарної політики має переважати стратегічний підхід, що спрямований на досягнення головної мети функціонування підприємства [6].

«Планування та управління асортиментом – є важливою і невід’ємною частиною управління і важливим засобом конкурентної боротьби.

Таблиця 1.2 – Особливості підходів до формування товарного асортименту

Автор підходу	Особливості підходу
Прядко О.М., Синицина Г.А. [31]	Система формування товарного асортименту передбачає такі заходи: 1) оцінка товарів конкурентів, які є аналогами; 2) визначення оцінки споживачів на певних ринках та їх потреб; 3) критична оцінка власних виробів і конкуруючих товарів-аналогів із позицій покупців; 4) коригування асортименту через зміни рівня конкурентоспроможності окремих товарів; 5) вивчення пропозицій щодо створення нових продуктів і поліпшення властивостей продукції, яка виробляється, а також нових способів і сфер використання товару; 6) внесення змін до всього асортименту; 7) модернізація продукції за допомогою вивчення виробництва з урахуванням цінової політики, рентабельності; 8) вдосконалення товару, його зовнішнього і внутрішнього вигляду (якісні характеристики)»
Осовська Г.В. [23]	Для формування раціонального та оптимального товарного асортименту ... слід розробити асортиментну концепцію підприємства. Вона являє собою спрямовану побудову оптимальної асортиментної структури, товарної пропозиції. При цьому за основу приймається, з одного боку, споживчі вимоги певних груп (сегментів ринку), а з іншого, – необхідність забезпечити найбільш ефективне використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів з тим, щоб виробляти товар із низькими витратами
Павленко А.Ф. [25]	Формування товарного асортименту і номенклатури потребує встановлення оптимального їх значення з урахуванням інтересів як товаровиробника, так і споживача, але з пріоритетом останнього. Підприємства, як правило, випускають широкий асортимент товарів, а рівень прибутку від реалізації різних товарів є також різним. Для досягнення максимального рівня загального прибутку необхідно зосередити всі засоби і зусилля підприємства на виробництві найприбутковіших видів продукції. Науковець виокремлює два пріоритетні напрямки управління товарним асортиментом – елімінування та нововведення
Кардаш В.Я. [15]	При формуванні товарного асортименту підприємства слід попередньо розв'язати такі проблеми: 1) оптимізації асортименту (номенклатури) продукції з урахуванням її споживчих характеристик і особливостей технології виробництва; 2) можливості прискорення темпів оновлення продукції в цілому та за окремими її видами з урахуванням життєвого циклу; 3) визначення оптимального співвідношення нових і «старих» товарів у виробничій програмі, а також нових та вже освоєних ринків збуту; 4) виходу на ринок із принципово новими видами продукції; 5) вибору часу виходу на ринок із новим товаром та зняття з виробничої програми малоефективних товарів

Крім збуту, цей процес безпосередньо стосується сфери виробництва,



фінансування, матеріально-технічного забезпечення, а також взаємовідносин із технологічними та конструкторськими підрозділами [6]. Тому наслідки помилок, допущених у плануванні асортименту, не можуть бути в майбутньому нейтралізовані політикою збуту та зусиллями реклами. Сутність управління асортиментом полягає у створенні продуктів, які споживач бажає придбати, задля пропонування цих товарів у необхідних обсягах і своєчасно. Основною метою при цьому є оптимізація асортименту з урахуванням стратегічних ринкових цілей підприємства» [15].

Слід відмітити, що особливістю товарного асортименту малих підприємств є мобільність та динамічність у його формуванні. Підприємства малого бізнесу можуть швидше пристосуватися та адаптуватися до смаків споживачів, до нових запитів та потреб. Тому дані характеристики, безумовно, є перевагою малих підприємств [6].

На основі проаналізованих підходів ми зробили такі висновки та сформувавши схему формування та управління товарним асортиментом на підприємствах малого бізнесу (рисунки 1.1):

- слід ретельно вивчити наявний асортимент і сформувати критерії для планового;
- потрібно дослідити ринок, на якому функціонує підприємство, діяльність конкурентів, особливості законодавства в даній сфері;
- виявити можливості підприємства, сильні та слабкі сторони;
- оцінити ресурсне забезпечення підприємства;
- управління повинно бути системним і цілеспрямованим.

Для раціонального управління асортиментом, визначення пріоритетних напрямків розвитку слід сформувавши алгоритм вдосконалення управління товарним асортиментом на підприємствах малого бізнесу. Актуальність вдосконалення управління товарним асортиментом обумовлюється смаками та вподобаннями споживачів, потребами сучасного ринку, що постійно змінюються. Для забезпечення розвитку необхідно покращувати продукцію підприємства, це надасть йому конкурентні переваги [6].

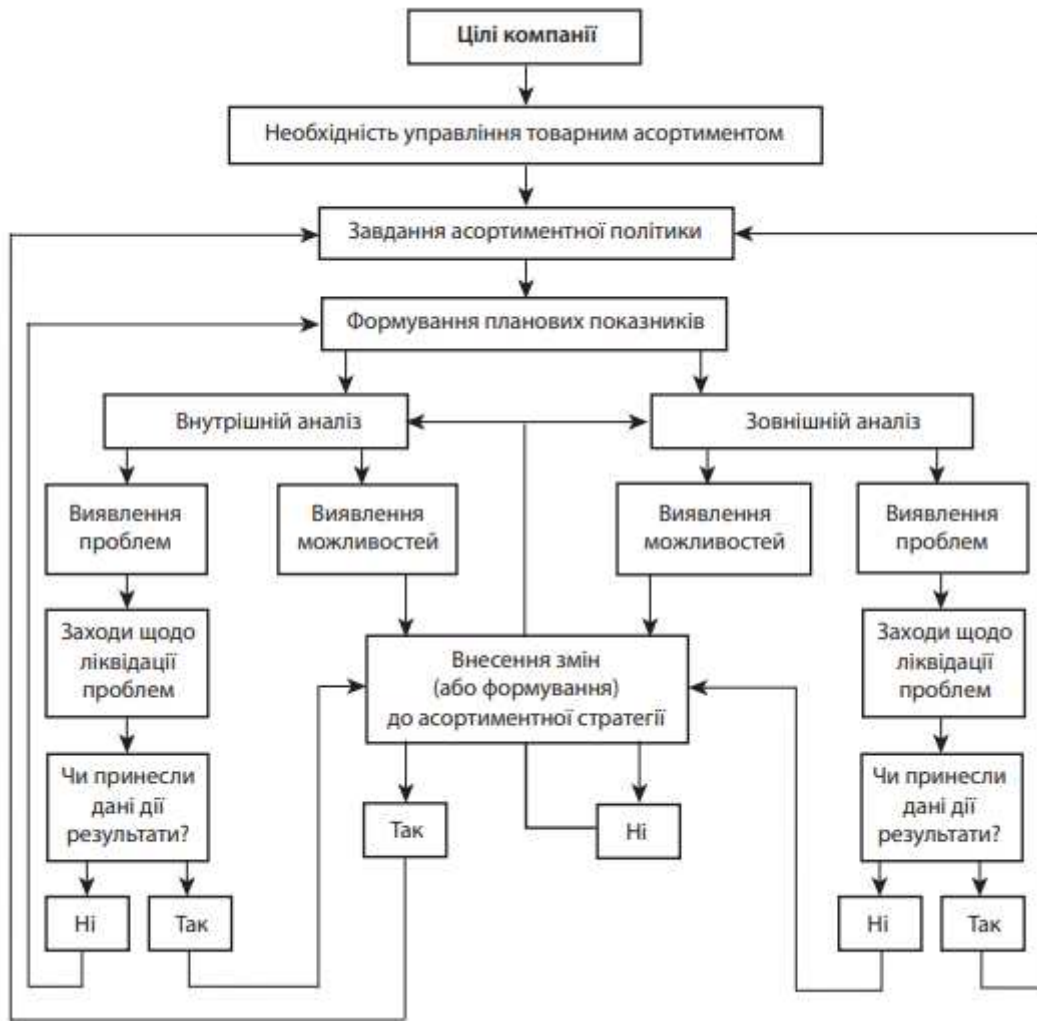


Рисунок 1.1 – Алгоритм формування та управління товарним асортиментом

Основним завданням процесу управління товарним асортиментом підприємства є створення найоптимальнішого балансу між величиною запасів, їх гнучкістю, швидкістю переміщення, наявністю та витратами, спрямованими на реалізацію цих процесів [6].

Процес управління товарним асортиментом передбачає налагоджену роботу усіх систем підприємства (таблиця 1.3).

Для вдосконалення управління всі наведені вище функції повинні здійснюватися в комплексі та системно. Часто на підприємствах малого бізнесу функції різних підсистем виконує одна структурна одиниця. У цьому випадку важливо, щоб менеджери були достатньо кваліфікованими, володіли повною і достовірною інформацією та не зловживали правом прийняття рішень [6].

Таблиця 1.3 – Процес управління товарним асортиментом [12]

Задіяні підсистеми підприємства	Опис
1) Управлінсько-організаційна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відповідність структури управління специфіці підприємства;</li> <li>– наявність професіональних менеджерів у сфері управління товарним асортиментом;</li> <li>– використання переваг малого підприємства (висока гнучкість і швидка реакція на зміни в зовнішньому середовищі, орієнтація на творчість та нестандартні підходи ведення бізнесу, не бюрократичні та спрощені процедури управління, швидкість обороту капіталу, незначні накладні витрати, неформальні підходи до планування і контролю);</li> <li>– пошук шляхів подолання недоліків малих підприємств (погані умови придбання ресурсів, обмежені можливості отримання кредитів, незначна внутрішня управлінська спеціалізація, обмеженість інформаційних ресурсів, дослідження зовнішнього середовища, підвищений ризик діяльності)</li> </ul>
2) Фінансова	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення пріоритетних джерел фінансування – найдешевших та найефективніших;</li> <li>– залучення додаткових джерел фінансування;</li> <li>– оптимізація структури капіталу усередині фірми;</li> <li>– зменшення фінансових ризиків</li> </ul>
3) Збутова	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «планування та організування збуту;</li> <li>– організування після продажного обслуговування;</li> <li>– мотивування працівників, які займаються збутом продукції;</li> <li>– контролювання процесу збуту продукції;</li> <li>– системний взаємозв'язок процесу збуту з процесом постачання</li> </ul>
4) Постачання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– створення довготривалих і міцних ділових зв'язків з постачальниками, проведення переговорів з постачальниками;</li> <li>– своєчасне й оптимальне забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами відповідної комплектності та якості;</li> <li>– участь у розробці стандартів підприємства по матеріально-технічному постачанню якості продукції, що випускається;</li> <li>– контроль якості, кількості, комплектності матеріально-технічних ресурсів;</li> <li>– розробка і впровадження заходів щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, зниження витрат, пов'язаних із транспортуванням і збереженням;</li> <li>– вилучення в підрозділах підприємства наднормативних залишків матеріалів, передача їх на склад сировини і матеріалів, в інші підрозділи і належне оформлення таких операцій;</li> <li>– розробка пропозицій по заміні дорогих і дефіцитних матеріалів, сировини більш доступними за ціною</li> </ul>

## 1.2 Управління асортиментною політикою підприємства

Розвиток підприємства є ключовим показником оцінки діяльності компаній, а ринкові можливості обумовлені ефективно сформованою і послідовно втілюваною асортиментною політикою. Невід'ємною частиною товарної політики є управління асортиментом товарів. Розробка методичних основ формування ефективного складу і структури товарного портфеля вимагають конкретизації суті поняття «асортимент товарів». Однозначного, чіткого визначеного поняття не існує. Кожен науковець, що працює в галузі вивчення товарної політики, дає власне тлумачення даного терміну, в яких, здебільшого, простежується певна схожість [20].

Так В.П. Пилипчук наголошує: «Асортимент товарів – це певний комплекс номенклатурних груп (типів, марок, моделей) товарів, котрий користується динамічним попитом на ринку і створює передумови успішного функціонування компанії в тривалій перспективі» [27]. В.Я. Кардаш дає таке визначення: «Товарний асортимент – комплекс усіх асортиментних груп товарів, пропонованих конкретною компанією» [15]. М.І. Белявцев є прихильником бачення В.Я. Кардаша, його бачення асортименту товарів дещо уточнене, проте досить подібне: «Товарний асортимент – це комплекс усіх асортиментних різновидів товарів компанії, котрі вона пропонує на конкретному ринку» [5]. Виходячи з аналізу різних визначень «товарного асортименту», можна сказати, що вчені по-різному підходять до трактування досліджуваного визначення. Єдиним є підхід, який трактує товарний асортимент як сукупність товарів, проте ознаки, за якими ця сукупність формується, можуть бути різними. Асортимент товарів створюється в організації в результаті загальної праці різних підрозділів: відділу маркетингу, збуту, планово-економічного відділу, фінансового відділу. Чинники, які потребують глибокого аналізу в зовнішньому і внутрішньому оточенні, наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Чинники зовнішнього та внутрішнього оточення, що впливають на формування асортименту товарів [36]

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

Наведені в таблиці 1.4 чинники вимагають всебічного аналізу в процесі формування або оновлення товарного асортименту. Слід враховувати, що оновлення товарного асортименту не завжди передбачає його розширення і випуск додаткових товарів – можливо також скорочення асортименту і відмова від виробництва певних товарів. Формування асортименту – це механізм підбору груп, різновидів та різних товарів. На кожній зі сходинок товароруху асортимент продукції різний. Ціллю будь-якої компанії при формуванні асортименту являється продуктовий асортимент магазинів, аптек, супермаркетів, котрий повинен задовольнити потреби покупців [41].

Алгоритм формування асортименту продукції зазвичай проходить в два етапи. На початковому етапі формується перелік ключових груп та підгруп продукції, котрі продаються в магазині чи іншому торговому приміщенні. Другим етапом є оцінка кількості видів продукції, що представлені до продажу, за кожним найменуванням товарів. В кожній окремій компанії

визначається асортимент продукції на базі асортиментного переліку. Його вважають інструментом, за допомогою якого формується асортимент продукції [20].

Асортимент будь-якої компанії можна умовно розділити на три частини [18]:

– базовий асортимент продуктів – це продукти, котрі відображають асортиментний профіль компанії, котрі весь час є в наявності і на які припадає не менше 50% продажів;

– продукція, котра привертає увагу – це товари, які здатні виділити підприємство або аптеку серед його конкурентів і які нерідко є для покупців показником рівня цін;

– доповнюючі товари – це товари, які можуть забезпечити комплексне задоволення вимог покупців, і їх присутність в асортименті тієї чи іншої компанії викликає більшу довіру покупців.

Має бути сформований такий асортимент, котрий би зміг задовольнити різні запити основних споживачів. Основні напрямки в сфері формування асортименту наведені в таблиці 1.5.

Аналізуючи найпоширеніші підходи до роботи з асортиментом можна виділити три групи факторів, а саме: чинники класифікації асортименту, чинники, що формують асортимент та чинники, що оптимізують асортимент (рисунок 1.2).

Для збалансованого управління асортиментом необхідно вчасно робити замовлення головним постачальникам, оптимально формувати та встановлювати ціни, здійснювати переоцінку, інвентаризацію залишків товарів, оприбуткування. Оптимізацію асортименту для збільшення продажів необхідно проводити на підставі аналітичного інструменту – наприклад, за допомогою ABC та XYZ-аналізу [41]. Під час поєднання аналізів ABC та XYZ з'являється змога ефективно управляти сформованим та встановленим асортиментом і знаходити ту продукцію, котра приносить максимальний прибуток компанії.

Таблиця 1.5 – Головні напрями формування асортименту товарів компанії [38]

Напрямок	Характеристика напрямку	Причини використання
Скорочення асортименту	Зміни за кількістю та якістю певних характеристик товарів за допомогою скорочення його широти та глибини	Зменшення рівня попиту, недосконалість пропозиції, збитковість чи низька прибутковість під час збуту продукції
Розвиток (розширення) асортименту	Зміни за кількістю та якістю певних характеристик товарів за допомогою зростання складових широти, повноти та новизни	Зростання попиту і пропозиції, велика рентабельність виробництва і продажу продукції, поява нових видів продуктів чи нових виробників
Стабілізація асортименту	Стан асортименту продукції, що обумовлюється високою стійкістю і низьким рівнем оновлення	Здебільшого характерно для продовольчих продуктів повсякденного вжитку
Оновлення асортименту	Зміни за кількістю та якістю набору продукції, який може задовольнити потреби покупців, котрі змінилися при появі нових товарів	Висока рентабельність виробництва і реалізації товарів, поява нових товарів або нових виробників
Удосконалення асортименту	Зміни за кількістю та якістю набору продукції для підвищення його оптимальності	Зниження попиту, недостатність пропозиції
Гармонізація асортименту	Зміни за кількістю та якістю набору товарів, котрі показують рівень схожості реального асортименту до ефективного при реалізації і застосуванні	Націлення на гармонійність при формуванні асортименту обумовлено спеціалізацією торгових точок

Під час оптимізації портфеля асортименту необхідно приймати таке управлінське рішення, яке є найефективнішим з точки зору зростання прибутку, доступності ресурсів, збільшення обсягів збуту і завоювання нових ринків. Формування асортименту, як свідчить практика, може здійснюватися різними методами, в залежності від масштабів збуту, специфіки готової продукції, цілей і завдань, що стоять перед виробником. Асортиментна політика формується після аналізу альтернативних шляхів стратегічного та тактичного розвитку, що дасть змогу визначити сфери стратегії і тактики, в яких організація буде діяти через асортимент з посиленням і орієнтацією на місію та концепцію. Таким чином, мета асортиментної політики залежить від місії, загальної стратегії та тактики підприємства і полягає в управлінні

асортиментом для досягнення його цілей різного спрямування і характеру [20].

Таким чином, розробка та проведення асортиментної політики вимагає дотримання, декількох умов, а саме [30]:

- чіткого уявлення про стратегічні цілі діяльності підприємства;
- доброго знання ринку та його вимог;
- уявлення про можливості підприємства та їх відповідність ринковим запитам.

Тобто асортиментна політика встановлює зв'язок між вимогами ринку, з одного боку, та намірами і можливостями підприємства – з другого. З метою забезпечення конкурентоспроможності товарів підприємства на ринку, удосконалення товарної політики підприємства необхідно здійснювати на основі концепції мультиатрибутивності товару, тобто розглядати управління товарною політикою в розрізі управління ринковою атрибутикою товарів (рисунок 1.3), що охоплює управління ринковою ідеєю; управління реальним товаром; управління позиційним підкріпленням товару.

Управління ринковою ідеєю передбачає розробку концепції товару, що повністю відповідає бажанням і очікуванням споживачів, управління атрибутивним позиціонуванням, тобто плануванням і включенням до споживчих характеристик товару ключових переваг, що дозволяють споживачу задовольнити свої потреби найкращім чином, відрізнити даний товар від товарів-конкурентів і стануть джерелом мотивації його покупок, а також кастомізацію товарів, що означає розробку товарів з такими характеристиками функціонального призначення, що повністю відповідають купівельній спроможності певних цільових сегментів [20].

Управління реальним товаром охоплює наступні елементи: контроль приймання товарів за кількістю та якістю, отже, забезпечення якості і конкурентоспроможності товарів; вдосконалення асортиментного набору підприємства: розширення асортименту через його нарощення та насичення, поглиблення параметричного ряду; введення на ринок нових товарів;



розробка та реалізація стратегії по товарних марках; створення ефективної упаковки; аналіз життєвого циклу товару та управління ним; позиціонування товарів на ринку; встановлення такого рівня цін на товари, який був би адекватний їхній якості; завоювання нових споживачів та утримання постійних клієнтів[40].

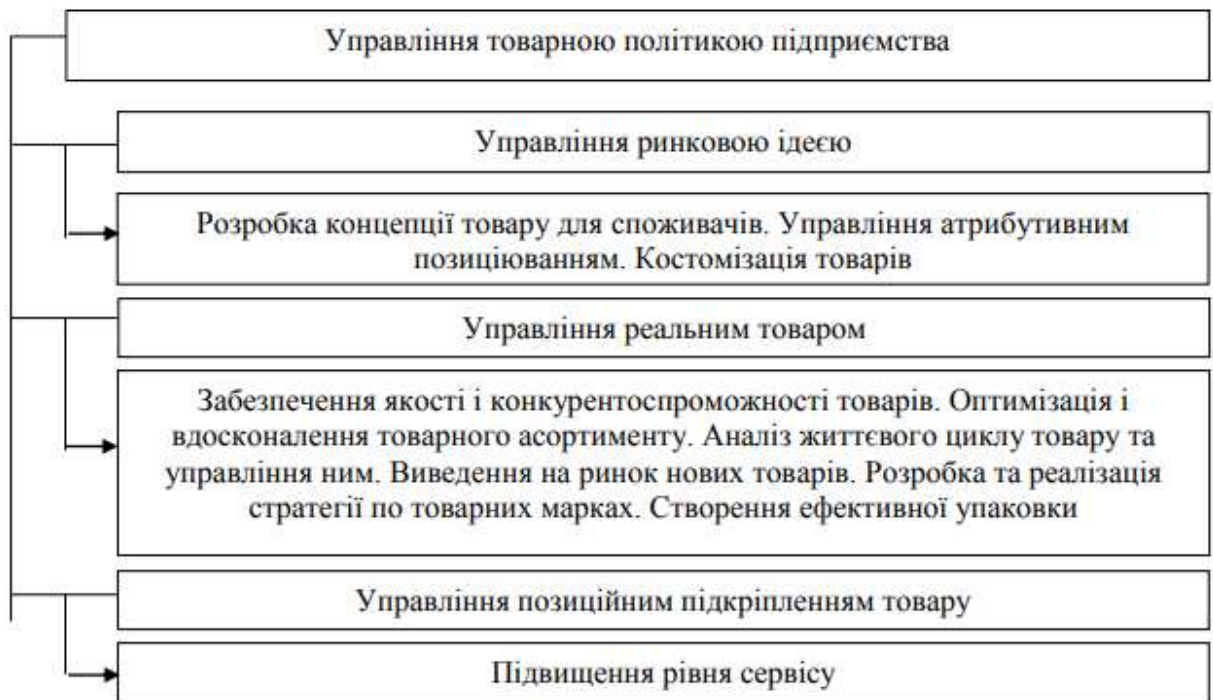


Рисунок 1.3 – Елементи управління товарною політикою підприємства [8]

Управління позиційним підкріпленням товару передбачає підвищення рівню сервісу, надання додаткових послуг, у тому числі поставку і монтаж, кредитування, гарантійне обслуговування, після продажне обслуговування, що дозволяє закріпити у свідомості споживачів впевненість, що підприємства працюють для споживачів з метою задоволення їхніх потреб найкращім чином, отже, сприятимуть підвищенню іміджу підприємства на ринку і розширення кола постійної клієнтури. Одним з найпоширеніших синтетичних методів оптимізації товарного портфелю компанії є метод бенчмаркінгу (benchmarking), який передбачає відтворення у власній компанії прийоми побудови успішного товарного портфелю інших

підприємств-конкурентів шляхом проведення порівняльного аналізу та адаптації організаційних процесів до внутрішнього і зовнішнього середовища [20].

Характерними особливостями бенчмаркінгу є [39]:

- загальносистемний характер, тобто охоплення усіх аспектів діяльності організації;
- чітка націленість на досягнення найкращого рівня;
- практична прикладна орієнтація в знаходженні практичних рішень;
- практичне досягнення конкретних конкурентних переваг.

Основна складність застосування в управлінських цілях даного методу – знаходження об'єкта порівняння, якщо на ринку слабо виражений лідер ринку також відсутність об'єктивних даних через недостатню правдивість інформації.

1.3 Напрями вдосконалення асортиментної політики за рахунок формування стратегії та тактики управління

Вивчення сформованої української практики ведення бізнесу показало, що сформувався специфічний методичний підхід до управління конкурентоспроможністю на ринку харчової продукції, що передбачає виділення чотирьох рівнів її забезпечення [8]:

- 1) конкурентоспроможність продукції (товару),
- 2) конкурентоспроможність підприємства,
- 3) конкурентоспроможність галузі та
- 4) конкурентоспроможність країни.

При цьому, центральною ланкою в даній системі вважається саме конкурентоспроможність підприємства, тобто той фундамент, який реалізується у вигляді конкретного товару. Це означає, що на підприємстві, в рамках виробничого циклу, здійснюється закладка якісних характеристик товару, які утворюють його споживчу вартість. І тільки на рівні підприємства

формулюються основні рішення, що стосуються просування та збуту продукції, а, значить, його потрапляння (більш-менш легке) до кінцевого споживача, що відповідають характеру і складу факторів, від впливу яких залежить вибір і реалізація конкретної маркетингової стратегії забезпечення стійкого конкурентного становища організації на ринку [8].

В системі факторів підвищення конкурентоспроможності асортиментна політика відноситься до числа керованих факторів. Більш того, саме вона відкриває початок усіх стратегічних маркетингових рішень в рамках діяльності організації, оскільки являє собою комплекс управлінських рішень, орієнтованих на забезпечення і підтримку високого рівня конкурентоспроможності організації за рахунок формування оптимальної асортиментної номенклатури і обсягів випущеної продукції. Управління асортиментом торгово-виробничої компанії являє собою інтегровану систему управлінських заходів, що реалізуються в рамках системи маркетингового управління діяльністю організації. Управління асортиментом, а, в кінцевому рахунку - товаром здійснюється в комплексі з керуванням ціною, розподілом і просуванням. Таким чином, необхідність управління асортиментом впливає із значущості формування та управління комплексом маркетингу торгово-виробничого об'єднання, що дозволяє йому адаптуватися до мінливих умов маркетингового середовища [8].

Багатозначність розв'язуваних завдань, в рамках управління асортиментом харчової продукції, має на увазі використання досить складного методичного апарату, в рамках якого можна виділити дві великі групи методів [8]:

- 1) матричні (такі, як матриці І. Ансоффа, БКГ, Дженерал Електрик),
- 2) прогностні методи (такі, як експертно-аналітичні, методи комунікаційного узгодження, рефлексивної діагностики, матричного прогнозування). Кожна з виділених груп має відмітні риси, які знаходять реальний вираз в перевагах і недоліках представлених методів.

Залежно від формульованих цілей і, відповідно, від таких що

включаються в аналіз факторів, рішення щодо товарної структури асортименту компанії можуть значно відрізнятися. Це відображено на рисунку 1.4, що характеризує систематизацію цілей оптимізації асортименту продукції компанії.

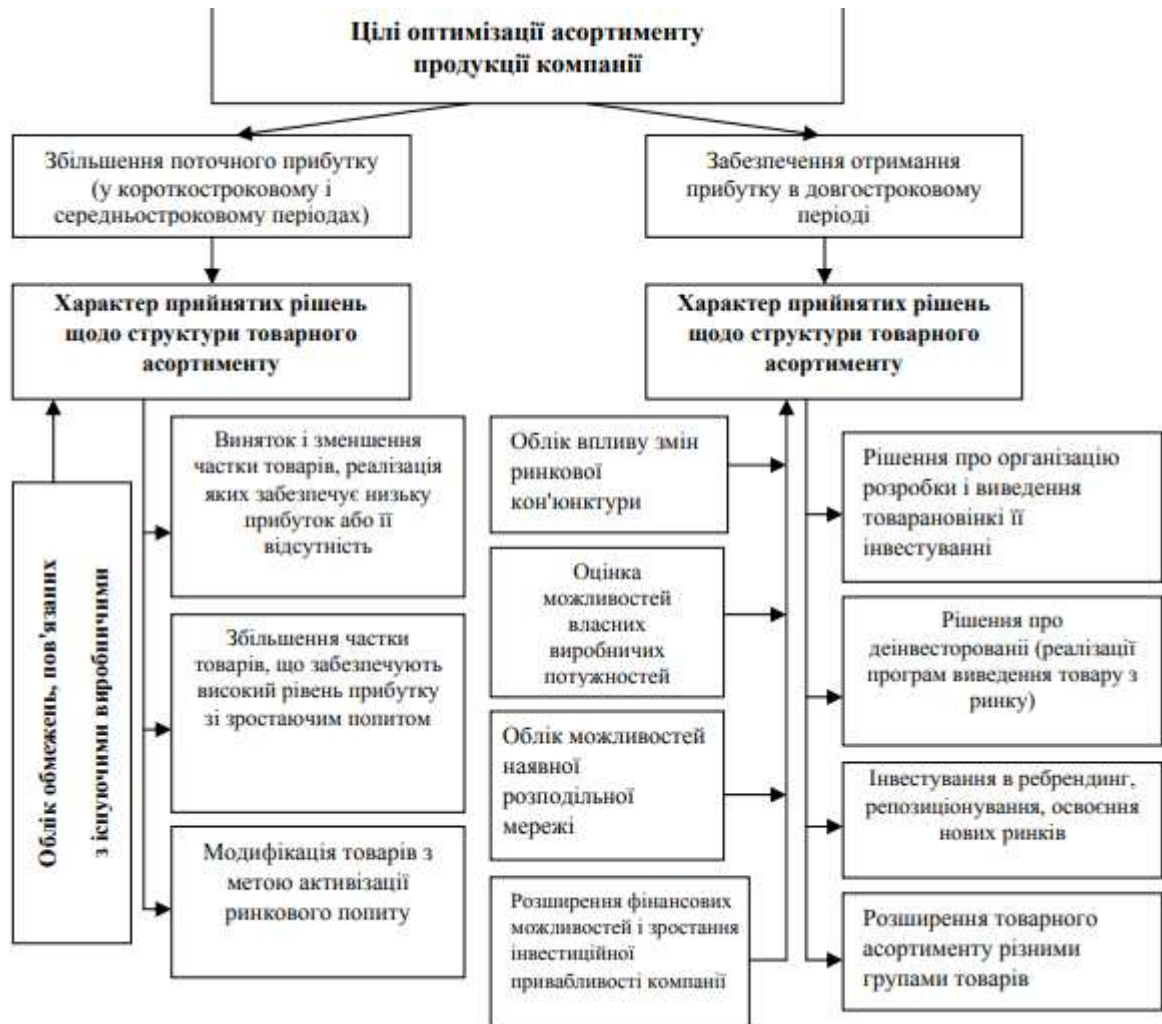


Рисунок 1.4 – Система цілей оптимізації асортименту продукції компанії в ув'язці з прийнятими для цього рішеннями

В умовах неоднорідності ринків і споживчих переваг для підвищення ефективності асортиментної політики виробникові все більш необхідно враховувати психологічні особливості сприйняття споживачами як виготовленої продукції, так і самого виробника. Це означає, що в даний час, і тим більше – в перспективі – недостатньо приймати управлінські рішення в рамках асортиментної політики тільки на основі аналізу виробничої

програми підприємства. На її місце приходять портфель брендів (марочний портфель) [8].

У сучасній практиці маркетингового управління портфелем товарних марок можливе використання п'яти основних марочних стратегій: стратегія розширення товарної лінії (сімейства марки), стратегія розширення меж використання марки, стратегія мультимарок (багатомарочний підхід), стратегія корпоративних марок, а також стратегія нових марок.

Сучасний етап розвитку харчового ринку української економіки характеризується такими особливостями [8]:

– по-перше, в структурі даного ринку сформувалася безліч секторів (за основними товарними групами);

– по-друге, всі сектори ринку харчової продукції відрізняються негативною динамікою виробництва, за винятком таких секторів, як виробництво хлібобулочних і молочних виробів. При цьому, динаміка пошиття курток зберігає стабільний характер;

– по-третє, виявлені українські підприємства-лідери на кожному з секторів аналізованого ринку; - по-четверте, регіонами-лідерами розвитку харчової промисловості можна назвати Південні регіони.

В результаті зазначених тенденцій, рішення, що приймаються за асортиментом виготовленої і реалізованої продукції, переходять в розряд стратегічних (рисунок 1.5).

Суть проблеми формування прийнятого ринком асортименту складається в плануванні тих видів діяльності, які спрямовані на відбір харчових виробів для майбутнього виробництва та реалізації на ринку, на приведення їх характеристик у відповідність до вимог споживачів. Для ринків харчової продукції даний принцип є визначальним, оскільки продукція, що реалізується на цьому ринку, схильна до впливу споживчих інтересів [14].



Рисунок 1.5 – Формування товарного асортименту торгово-виробничого об'єднання, чинного на ринку продуктів харчування, відповідно до стратегічних, тактичних й оперативних рішень в рамках товарної політики

Для реалізації стратегії управління поведінкою споживачів, на яку орієнтована діяльність підприємств, в сучасних умовах можуть бути сформовані рекомендації щодо прийняття стратегічних рішень за такими напрямками:

1) рішення про провадження окремих елементів товарної лінійки можуть здійснюватися на рівні підрозділів, безпосередньо керуючих даним бізнес-процесом, узгодження із директором необхідне тільки в частині проблем, пов'язаних з концептом лінійки. Участь підрозділів в процесі збору інформації про споживчі очікування від продукції дозволяє всім учасникам команди працювати злагоджено, знижуючи управлінські витрати [2];

2) організація роботи з зауваженнями, поверненнями, браком; проведення досліджень і моніторингу;

3) забезпечення ефективної системи делегування повноважень та професійних компетенцій;

4) здійснення інвестицій та організаційних заходів щодо формування інформаційної бази даних компанії (виробничий і розподільчий дивізіони), що дозволяє приймати адекватні рішення по взаємовідносинах зі споживачами, що забезпечує значне скорочення кількості скарг, браку.

Сучасна система маркетингу підприємств харчової індустрії припускає безліч варіантів асортиментних стратегій. Ця безліч, в принципі, не обмежена, однак особлива роль належить наступним стратегіям, які найчастіше зустрічаються і значно відрізняються (рисунок 1.6).

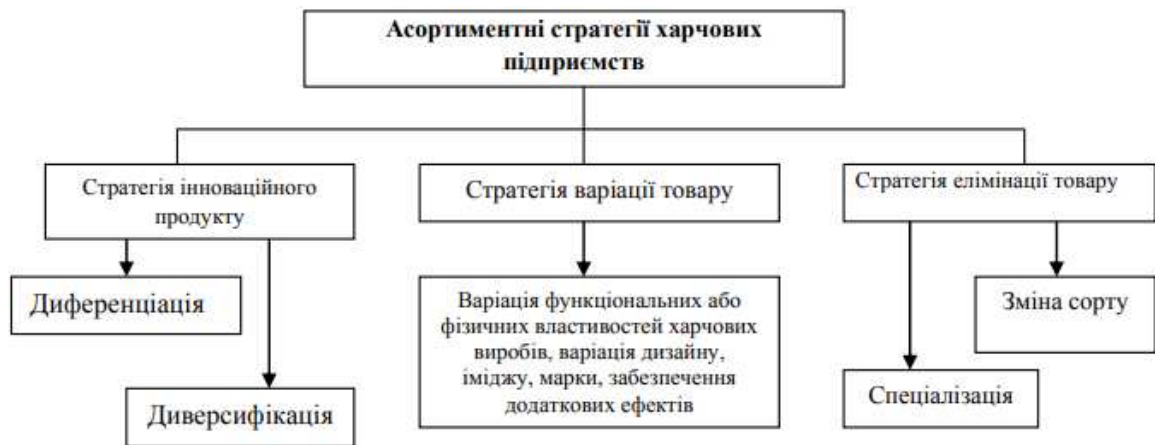


Рисунок 1.6 – Систематизація асортиментних стратегій підприємств харчової промисловості

Під час вивчення особливостей ринків харчової продукції та поведінки підприємств на них, виявлено, що класифікація факторів, що впливають на розробку і реалізацію асортиментної політики компанії, не обмежується їх розподілом на внутрішні і зовнішні [8]. У цьому зв'язку запропоновано класифікацію (таблиця 1.6).

Кожен з вищенаведених факторів має свою вагу в залежності від цілей компанії. При цьому, їй необхідно знайти такі рішення в сфері управління асортиментом продукції, які будуть оптимальними з точки зору збільшення прибутку, доступності ресурсів, зростання продажів і завоювання нових ринків [8].

З метою вдосконалення асортиментної політики торгово-виробничих об'єднань, нами пропонується алгоритм розробки асортиментної політики, що забезпечує компанії стійкі конкурентні переваги, як на українському, так і на зарубіжних ринках (рисунок 1.7).

Таблиця 1.6 – Класифікація факторів, що підлягають обліку при формуванні асортиментної політики харчового підприємства

Критерій класифікації	Зміст факторного впливу
Характер впливу кожної групи факторів на оптимізацію асортиментної політики	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Передбачають – гарантують оптимізацію асортименту харчових виробів за певних умов (внутрішній економічний потенціал компанії);</li> <li>2. Основоположні – безпосередньо забезпечують розвиток виробничої сфери (існуючий в компанії алгоритм управління виробництвом)</li> </ol>
Стадія життєвого циклу товару	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ступінь новизни товарів, аналіз ринку збуту, доступність тканин, фурнітури, фінансові можливості, наявність основних фондів, планована прибутковість;</li> <li>2. Перспективність, величина витрат на виробництво;</li> <li>3. Витрати на рекламу;</li> <li>4. Рентабельність товару, частка на ринку збуту</li> </ol>
Ступінь впливу на результати господарської діяльності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фактори, що вирішальний вплив на результативний показник (віддаленість або наближеність точок реалізації до бізнес і культурним центрам);</li> <li>2. Фактори, що не роблять вирішального впливу на результати господарської діяльності в умовах, що склалися (сезонність тощо)</li> </ol>
Залежно від характеру діяльності компанії	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внутрішні: система управління, персонал, технічні, фінансові, кадрові можливості.</li> <li>2. Зовнішні: покупці, постачальники, конкуренти, держава, економічна ситуація</li> </ol>
Способи забезпечення приросту результативного показника (асортименту)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інтенсивні фактори, що характеризують напруженість праці в процесі виробництва, підвищення продуктивності праці, нові рецептурні рішення [35];</li> <li>2. Екстенсивні фактори – збільшення обсягу виробництва харчових виробів шляхом розширення виробничих площ, кількості робітників</li> </ol>
Строки впливу на результати виробництва	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постійні: обладнання, цільовий сегмент споживачів;</li> <li>2. Змінні: попит на харчові вироби компанії, ціни, поведінка постачальників, конкурентів, кон'юнктура ринку</li> </ol>
За ступенем вимірюваності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вимірювані: ціни, витрати на створення бренду;</li> <li>2. Невимірних «глибина» і «ширина» товарної лінії</li> </ol>
Спеціалізація відділів компанії	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відділ маркетингу: перспективність товару, ринки збуту (покупці, економічна ситуація), рівень конкуренції;</li> <li>2. Планово-фінансовий відділ: плановані обсяги продажів, витрати, в т.ч. на новий товар, прямі і непрямі витрати на виробництво, рентабельність;</li> <li>3. Відділ збуту: обсяги, частка продажів товару або групи товару в загальній структурі товарного асортименту, темпи зростання продажів;</li> <li>4. Відділ постачання: сировинний фактор, доступність і ціна ресурсів, можливості складських приміщень, розробленість схем логістики</li> </ol>



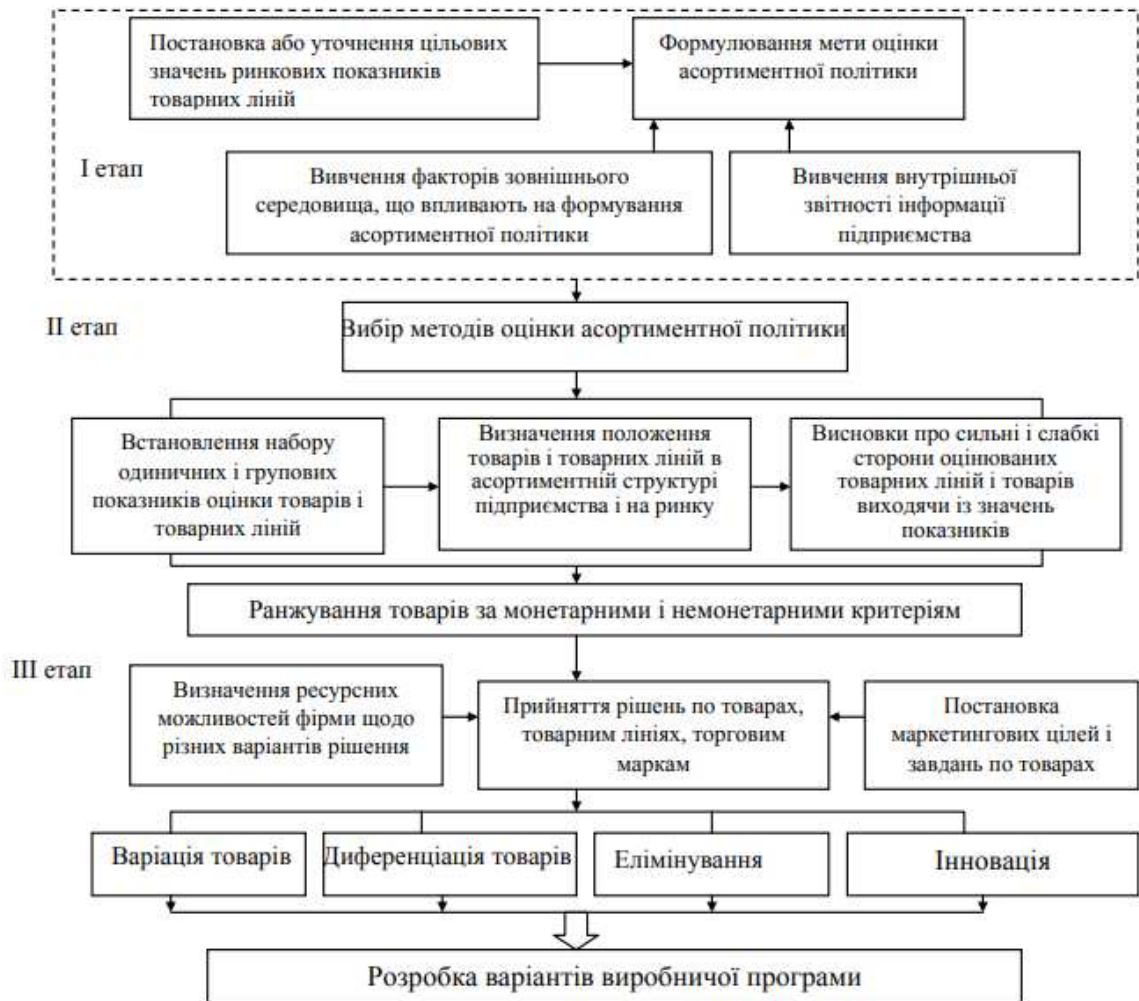


Рисунок 1.7 – Алгоритм розробки та реалізації асортиментної політики, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку харчової продукції

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що управління товарним асортиментом – невід’ємна частина функціонування будь-якого сучасного підприємства. Оптимальний товарний асортимент дасть змогу підтримувати конкурентоздатні позиції, фінансово-економічну діяльність підприємства та задовольняти потреби покупців.

На сьогодні немає єдиного підходу до формування і управління товарним асортиментом, тому кожне підприємство самостійно застосовує найбільш ефективний та результативний підхід.

Перетворення недоліків у переваги та використання специфічних особливостей підприємств малого бізнесу дозволять розвивати та

розширювати бізнес. Переваги малого бізнесу дозволяють йому «виживати» в конкурентній боротьбі з великими компаніями. Завдяки перевагам малі підприємства можуть змінювати умови, у яких вони здійснюють економічну діяльність, змінювати структуру витрат, створювати стійкі конкурентні переваги.

Проте поради щодо вдосконалення процесу управління товарним асортиментом індивідуальні та особливі для кожного підприємства. Це пояснюється специфікою діяльності фірми, особливостями зовнішнього середовища, нормативними актами, внутрішньою системою управління та організаційних відносин.

На підприємстві, в рамках виробничого циклу, здійснюється закладка якісних характеристик товару, які утворюють його споживчу вартість. Управління асортиментом, а, в кінцевому рахунку – товаром здійснюється в комплексі з керуванням ціною, розподілом і просуванням. Залежно від формульованих цілей і, відповідно, від таких що включаються в аналіз факторів, рішення щодо товарної структури асортименту компанії можуть значно відрізнятися. В умовах неоднорідності ринків і споживчих переваг для підвищення ефективності асортиментної політики виробникові все більш необхідно враховувати психологічні особливості сприйняття споживачами як виготовленої продукції, так і самого виробника. В результаті зазначених тенденцій, рішення, що приймаються за асортиментом виготовленої і реалізованої продукції, переходять в розряд стратегічних. Сучасна система маркетингу підприємств харчової індустрії припускає безліч варіантів асортиментних стратегій. Ця безліч, в принципі, не обмежена, однак особлива роль належить наступним стратегіям, які найчастіше зустрічаються і значно відрізняються.

Товарний асортимент підприємства має на меті створення продуктового ряду товарів, котрий слід застосовувати для роботи на обраному ринку та котрий сприяє економічній ефективності діяльності компанії. Для проведення ефективної діяльності на ринку потрібна детально

розроблена та гарно спланована товарна політика. Це обумовлено з тим, що продукція є ефективним способом впливу на ринок, ключовою турботою компанії та джерелом прибутку. Механізм формування товарного асортименту має базуватись на формах його товарної спеціалізації та об'ємах торгової площі та бути направленим на задоволення попиту певних споживачів продукції, а також забезпечення максимальної прибутковості його діяльності. Мета підприємства стосовно асортименту – формування ефективного асортименту або асортименту, який прогнозується, є максимально наближеним до раціонального, для задоволення різних потреб та максимізації прибутку. Головним орієнтиром при формуванні товарної стратегії повинно стати досягнення конкурентної переваги у довгостроковій перспективі, тобто перевага повинна віддаватися такий структурі товарного асортименту, яка забезпечує протягом тривалого періоду постійного перевищення прибутку, який залишається в розпорядженні підприємств, над потребами у фінансових ресурсах, необхідних для підтримки їхньої конкурентоспроможності.

## **2 ОЦІНЮВАННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ М'ЯСОКОМБІНАТ «ЮВІЛЕЙНИЙ» В СУЧАСНОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

### **2.1 Аналіз сильних та слабких сторін м'ясопереробних підприємств України**

Стабільність, успішність та прибутковість будь-якого суб'єкту господарювання залежить значною мірою від його здатності вчасно ідентифікувати негативні прояви зовнішнього та внутрішнього середовища, які являються причинами виникання слабких місць у виробничо-фінансовій діяльності підприємства та посилити сильні сторони, що втілюються у його перевагах. З метою виявлення та оцінки сильних й слабких сторін м'ясопереробних підприємств доцільно провести групування, що дозволить виявити особливості і характерні риси досліджуваних суб'єктів господарювання та закономірності їх розвитку. Для групування були використанні дані фінансової звітності тридцяти п'яти м'ясопереробних підприємств, які належать до основних п'яти регіонів України та являються найбільш яскравими їх представниками. В якості групувальної ознаки було обрано рентабельність продажу, оскільки даний показник має найбільш глибоке економічне значення, адже характеризує ефективність виробничої та комерційної діяльності. Враховуючи теоретичні основи статистики всі досліджувані м'ясопереробні підприємства були поділені на чотири групи за рівнем рентабельності продажу (таблиця 2.1).

Із розподілу м'ясопереробних підприємств по групах за рівнем рентабельності продажу за (таблиця 2.2) видно, що до першої групи, тобто підприємств з найбільшим рівнем збитковості продажу відносяться ті, які функціонують в Україні. Так, найбільший збиток від основної операційної діяльності (понад 15%) отримало ПАТ «Коростенський м'ясокомбінат», проте таким суб'єктам господарювання як ПП «Золотой теленок», ПАТ

«Охтирський м'ясокомбінат» та ПрАТ «Експериментальний м'ясопереробний завод» навпаки протягом аналізованого періоду вдалося досягнути найвищого рівня прибутковості (понад 15%) та опинитися в 4 групі, де знаходяться переважно підприємства України.

Таблиця 2.1 – Групування м'ясопереробних підприємств України за рівнем рентабельності продажу

Група	Інтервал	Кількість підприємств	Середнє значення рентабельності продажу
I	до (-8,5)	7	-11,7
II	від (-8,5) до 0	9	-0,7
III	від 0,1 до 8,5	10	5,0
IV	від 8,5 та більше	9	13,7

Таблиця 2.2 – Розподіл м'ясопереробних підприємств по групам

Група	Кількість підприємств	Назва підприємства
I	7	ПАТ «Коростенський м'ясокомбінат»; ПАТ «Бердичівський м'ясокомбінат» ПрАТ «Жовтоводський м'ясопродкомбінат»; ТОВ «Одеський м'ясопереробний завод»; ПАТ «Конотопм'ясо»; ПАТ «Кременчукм'ясо»; ПАТ «Ніжинський м'ясокомбінат»
II	9	ПрАТ «Дрогобицький м'ясокомбінат»; ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат»; ПП «Гармаш»; ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»; ТОВ «Гаврилівка»; ПП «Південь-М'ясо»; ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»; ТОВ «Ювілейний м'ясокомбінат»; ПАТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»
III	10	ТОВ «Бердянські ковбаси»; ПрАТ «Ковельські ковбаси»; ТОВ «ФаваритПлюс»; ТОВ «ВЕККА»; ПрАТ «Українські ковбаси»; ПАТ «Тростянецький м'ясокомбінат»; ТОВ «М'ясний дім»; ТОВ «Ятрань»; ТОВ «Глобінський м'ясокомбінат»; ТОВ «Онісс»
IV	9	ПАТ «Богодухівський м'ясокомбінат»; ДОЧП «Івано-Франківського м'ясокомбінату» «Івано-Франківські ковбаси»; ТОВ «Лібра»; ПАТ «Івано-Франківський м'ясокомбінат»; ПрАТ «Одеський м'ясокомбінат»; ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат»; ПП «Золотий телянок»; ПАТ «Охтирський м'ясокомбінат»; ПрАТ «Експериментальний м'ясопереробний завод»

До другої групи із рівнем збитковості продажу від 8,5% до 0 відноситься дев'ять підприємств. Десять підприємств, п'ять із яких відносяться до Центрального регіону, опинилися в третій групі з рівнем рентабельності продажу від 0,1% до 8,5%.

## 2.2 Загальна характеристика ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний»

ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» зареєстроване у Дніпропетровській обл., Дніпровському р-ні, смт Слобожанське. Підприємство є лідером з виробництва ковбас і м'ясних делікатесів в Україні. Виробництво ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» побудовано за принципом замкнутого технологічного циклу. Процес розпочинається із забою худоби, а закінчується виробництвом готової продукції, її зберіганням і реалізацією. Тільки при такій схемі можливий повний контроль над усіма етапами виготовлення м'ясопродуктів. Також, це дозволяє понизити собівартість виробленої продукції і запропонувати на ринок якісний продукт за доступною ціною [24].

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 2.3).

У 2011 р. введений в експлуатацію і запускений новий ультрамодерний цех з виробництва сирокочених і сиров'ялених ковбас. А в 2012 р. – цех по виробництву напівфабрикатів. На підставі результатів оцінки системи управління безпекою харчових продуктів, Органом сертифікації систем якості державного підприємства виданий сертифікат на систему управління безпекою харчових продуктів, який відповідає вимогам ДСТУ ISO 22000-2007 і ДСТУ 4161-2003. На даний момент близько 13 000 торгових точок в різних областях України отримують продукцію ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» як через власні філії компанії так і через дистриб'юторів. Продукція представлена у багатьох національних роздрібних мережах. Філії м'ясокомбінату «Ювілейний» працюють в таких містах: Дніпро, Кривий ріг, Запоріжжя, Миколаїв, Одеса. Чисельність персоналу м'ясокомбінату складає близько 1000 чоловік. Територія, що займає підприємством складає 8 га [20].

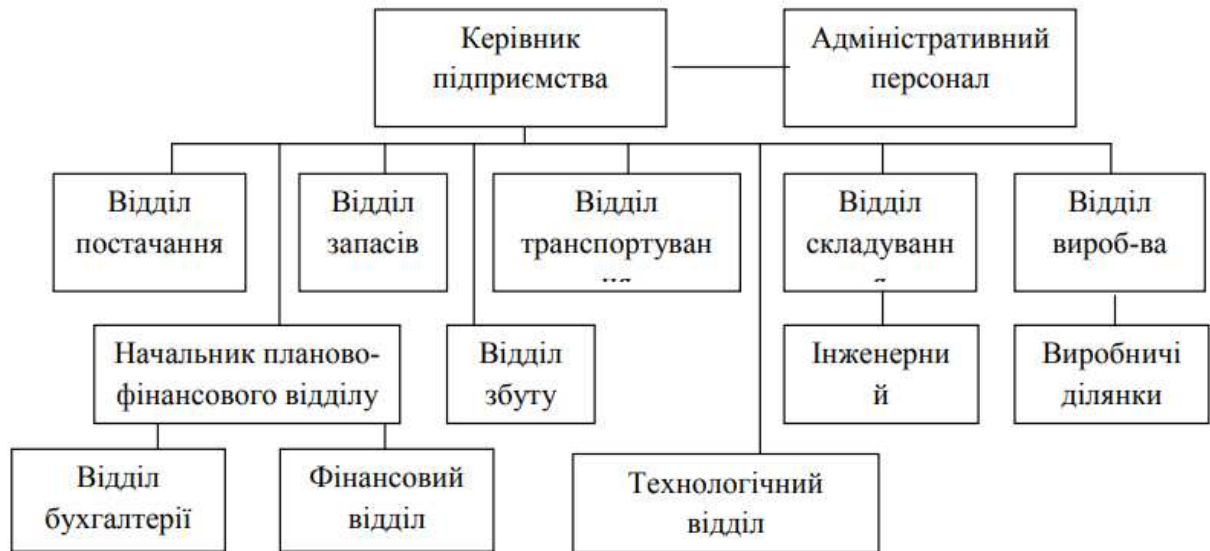


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний»

Переваги вибору підприємства для подальшої співпраці наведені в таблиці 2.1.






В той же час історія створення підприємства розглянута в таблиці 2.2.

З 1998 по 2013 рр. підприємство нагороджено дипломами, медалями і кубками у таких номінаціях як: «Кращий виробник регіону», «За кращу продукцію», «За задоволення потреб громадян», «Улюблена м'ясна марка» і головний приз – премія Вищої проби. В 2009 р. колектив підприємства отримує «Подяку прем'єр-міністра України». З 2009 по 2010 рр. на підприємстві працював член Європейської асоціації м'ясопереробних заводів від Словачії і експерт з якості м'ясокомбінату «Ювілейний» Вільям Похлі [20].

За 27 років своєї діяльності ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» займає лідируючі позиції на ринку та є одним з найбільших м'ясопереробних комплексів України.

Місія підприємства полягає у тому, щоб забезпечити високу і стабільну якість продукції. Для її реалізації спеціалісти компанії неухильно слідуєть ключовим правилам, завдяки яким покупці можуть придбати якісну продукцію (таблиця 2.3).

Таблиця 2.1 – Переваги співпраці контрагентів із ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний»





Перевага	Характеристика	Примітки
Висока якість продукту	Висока якість продукції вищого і першого сорту регламентоване ДСТУ	
Найкращий асортимент	Продукція на будь-який смак – вибирайте все що побажаєте! Сніданок, обід і вечеря – гарантовано смачні!	
Безпека виробництва НАССР	Ковбасні вироби виготовлені в умовах суворого систематичного контролю за безпекою і якістю продукту НАССР	
Найліпше пакування	Сучасні оболонки і упаковки дозволяють уникнути ушкоджень продукту, збільшити термін зберігання і гарантувати безпеку	
Швидка доставка	Швидка доставка до прилавків магазинів за допомогою 450 одиниць спеціалізованого транспорту	

Таблиця 2.2 – Історія створення та розвитку ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний»





Рік	Події
19 грудня 1996 р.	створення ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний», відкриття першого цеху по виробництву ковбасної продукції
1998 р.	розпочав свою діяльність забійний цех, розпочато виробництво продукції у вакуумній упаковці
1999 р.	відкрито філіал у Кривому Розі
2001 р.	відкрито другий цех з виробництва ковбасної продукції
2001 р.	відкрито першу фірмову крамницю ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний»
2001 р.	Компанія стає генеральним спонсором дитячого футбольного клубу «Ювілейний»
2002 р.	відкрито філіал в Запоріжжі
2003 р.	на ринок виводиться торгова марка «Ювілейний Класика»
2003 р.	на ринок виводиться торгова марка «Ювілейний Преміум»
2004 р.	відкрито найсучасніший на території України виробничий цех і розподільний комплекс
2007 р.	відкрито філіали в м. Миколаїв
2007–2010 рр.	Компанією відкрито десять магазинів фірмової торгівлі мережі ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний»



Таблиця 2.3 – Правила виробництва ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний»

Правило	Характеристика	Фото
1	2	3
Якісна сировина	Використання тільки якісної сировини для продукції – запорука створення продукту, що відповідає усім вимогам. Власний забійний цех гарантує виготовлення продукції зі свіжого м'яса. Кожна тварина, що попадає на м'ясокомбінат, проходить обов'язкову перевірку держаною та власною ветеринарними службами. В продукції не використовуються сировина, що містить ГМО, мета – натуральність у кожному грамі. Цей самий принцип розділяють і партнери – лідери галузей – як виробники м'ясної сировини, що знаходяться в Україні, так і Європейські виробники спецій під марками Almi (Австрія), Wiberg (Австрія), RAPS (Німеччина)	
Сучасне обладнання	Організація виробничого процесу: структура, потужність і розташування обладнання розраховані європейським бюро «Lissner», що спеціалізується на проектуванні м'ясопереробних підприємств. Підприємство створювалось за останнім словом науки та техніки, відповідно до найсучасніших європейським технологіям. У ході реалізації проекту було закуплено й запущено обладнання від світових лідерів, серед яких Banns (Німеччина), KJ (Данія), Seydelmann (Німеччина), Alpina (Швейцарія), Laska (Австрія), Bizerba (Німеччина), Schroter (Німеччина), Poly-Clip (Німеччина), Handtmann (Німеччина), Webomatic (Німеччина). Таким чином був створений унікальний м'ясокомбінат повного циклу, в якому весь процес від забою скота до пакування готової продукції проходить на одній території. Завдяки цьому як усі операційні процеси, так і переходи між ними, проходять на неухильно найвищому рівні. На сьогоднішній день виробничий комплекс є зразковим на території України, що підтверджено європейськими експертами в галузі м'ясопереробної промисловості	 
НАССР та санітарний контроль	Виробництво пройшло сертифікацію НАССР (міжнародний стандарт безпеки харчової продукції) відповідно до вимог ДСТУ 4161-2003 системи управління безпеки харчових продуктів. Ця система забезпечує контроль на усіх етапах проходження технологічного циклу, в будь-якій точці процесу виробництва, зберігання і реалізації продукції. Для отримання системи НАССР підприємство зобов'язані не тільки досліджувати свій власний продукт й методи виробництва, але й застосовувати цю систему та її вимоги до постачальників сировини, допоміжним матеріалам, а також системі роздрібної торгівлі. Для того щоб ізолювати виробництво від негативних впливів, використовується безконтактні крани, сучасний спеодяг. Здійснюється щоденна обробка цехів за допомогою обладнання компанії	

Кінець таблиці 2.3

1	2	3
	Ecolab– лідера в галузі виробництва професійних миючих та дезінфікуючих засобів. Це дозволяє гарантувати якість і повну безпеку будь-якого нашого продукту	
Сучасне пакування	Упаковка продукції розглядається як додатковий захист якості і першою впроваджується як інновація в цій галузі. Надійними та довгостроковими партнерами є компанії Multivac (Німеччина), Webomatic (Німеччина), Cryovac (США), Атланіс-Пак (Росія), Zudpack (Німеччина). Усі вони, будучи лідерами у своїй галузі, постачають обладнання, а також пакувальні матеріали, завдяки яким продукція зберігає свій смак и поживні властивості	
Експерти своєї справи	Співробітники підприємства – команда спеціалістів, які знають и люблять свою справу. Постійне підвищення рівня професійної підготовки та регулярне тестування персоналу – запорука успішної роботи нашого м'ясокомбінату згідно установленим Правилам. Нові принципи роботи були не просто побажанням. Керівництво досягло неухильного виконання Правил кожним співробітником. Бажання правильно працювати, прагнення до результату, чесність та відповідальність є нашими ключовими вимогами	
Ефективне управління	Комплексна автоматизована система управління підприємством – це гарантія того, що продукція відповідає європейським стандартам. Ця система, що побудована на основі Oracle, що є визнаним лідером у галузі програмного забезпечення управлінням підприємством, охоплює всі наші основні бізнес-процеси, а саме: управлінням закупками, виробництвом, збутом, логістикою, фінансами и персоналом. Чітке дотримання усіх виробничих процесів на підприємстві підтверджено сертифікатом міжнародного стандарту ISO22000-2007	
Якісна доставка	Завдяки власному транспорту, обладнаному холодильними установками, а також системою спостереження за температурним режимом, продукція оперативно та якісно доставляються споживачу. Керівництво робить все можливе для того, щоб на прилавках магазинів була тільки свіжа продукція, турбується про збільшення кількості торгових точок реалізації продукції, розвиваючи мережу власних філіалів і спеціалізованих магазинів. Серед числа партнерів знаходяться найбільші торговельні мережі. Компанія постійно слідкує за своїм асортиментом у точках продажу, щоб у покупців завжди був вибір продукції м'ясокомбінату на будь-який смак	

Інформація, що представлена на офіційному сайті ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» дозволяє узагальнити рівень розвитку та напрямів корпоративної соціальної відповідальності в компанії [42]. Такі узагальнення проводились на основі задекларованих компанією принципів діяльності та наявних практичних заходів щодо реалізації цих принципів у відповідності до принципів Глобального договору ООН. Аналіз соціальної діяльності ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» доводить, що не всі напрями сталого розвитку реалізуються в компанії повною мірою (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Практичні заходи соціальної відповідальності ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний», що реалізуються у відповідності до задач Сталого розвитку

Група цілей	Цілі Сталого розвитку	Задекларовані принципи та практичні заходи КСВ, що реалізуються в корпорації МК «Ювілейний»
1	2	3
1 Соціально-економічні, гендерні демографічні	Міцне здоров'я і благополуччя. Якісна освіта. Гендерна рівність. Гідна праця та економічне зростання. Промисловість, інновації та інфраструктура	Своєчасна виплата податків і зборів у бюджет. Своєчасна виплата заробітної плати. Створення нових робочих місць. відкритість і прозорість діяльності компанії. Стабільність у відносинах з партнерами й замовниками. Постійна робота над удосконалюванням смакових якостей, дизайну впакування й етикетки. Персонал забезпечується гідними умовами праці: дотримання стандарту OHSAS по безпеці праці, атестація робочих місць, своєчасний ремонт і модернізація встаткування. Контроль стану виробничо-побутових умов праці. Можливість кожного співробітника компанії одержати додаткову професійну освіту, підвищити кваліфікацію відповідно до програми розвитку й навчання персоналу
2 Еколого-кліматичні	Чиста вода та належні санітарні умови. Доступна та чиста енергія. Сталий розвиток міст і громад. Відповідальне	Постійний контроль і аналіз впливу виробництва на навколишнє середовище. Вдосконалення технологій відповідно до екологічних аспектів. Утилізація відходів виробництва («Куп'янський «Ветсанзавод»»). Скорочення викидів природного газу завдяки

Кінець таблиці 2.4

1	2	3
	споживання та виробництво. Пом'якшення наслідків зміни клімату. Збереження морських ресурсів. Захист та відновлення екосистем суші	установці нового обладнання (Німеччина). Використання приладів для знищення комах на підприємстві (Польща). Вивезення твердих побутових відходів компанією «ГрінКо-Дніпро». Виховання екологічної свідомості співробітників компанії шляхом надання спеціальних навчальних матеріалів
3 Глобальні, гуманістичні, інституційні	Подолання бідності. Подолання голоду, розвиток сільського господарства. Скорочення нерівності. Мир, справедливість та сильні інститути. Партнерство заради сталого розвитку	Соціальний пакет, який поширюється й на тих співробітників, які вийшли на пенсію, включає: разову матеріальну допомогу на оздоровлення, грошові премії на свята, матеріальну допомогу при народженні дитини, при виході на пенсію. Футбольний клуб «Ювілейний» нараховує більш 100 вихованців від 7 до 16 років. Впроваджено систему управління безпечністю харчових продуктів ДСТУ ISO:22000. Строгий санітарний контроль, який забезпечується сучасним обладнанням та розробленими інструкціями для усіх працівників. Виробництво пройшло сертифікацію HACCP (міжнародний стандарт безпеки харчової продукції) Відповідає вимогам ДСТУ 4161-2003 системи управління безпеки харчових продуктів

Грунтовною є робота ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» в плані технологічного забезпечення якості продукції. Якість продукції є нині не тільки перевагою в конкурентній боротьбі, але й одним з головних чинників та показників ведення сумлінного, відповідального бізнесу. В технологічному контексті забезпечення якості ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» додержується наступних правил [42]:

1. Якісна сировина. В продукції не використовуються сировина, що містить ГМО. Постачальниками сировини є лідери своїх галузей: як виробники м'ясної сировини, що знаходяться в Україні, так і Європейські виробники спецій під марками Almi (Австрія), Wiberg (Австрія), RAPS (Німеччина).

2. Сучасне обладнання. Структура, потужність і розташування

обладнання розраховані європейським бюро «Lissner», що спеціалізується на проєктуванні м'ясопереробних підприємств. Це підприємство створювалось за останнім словом науки та техніки, відповідно до найсучасніших європейських технологій. У ході реалізації проєкту було закуплено й запущено обладнання від світових лідерів, серед яких Banns (Німеччина), KJ (Данія), Seydelmann (Німеччина), Alpina (Швейцарія), Laska (Австрія), Bizerba (Німеччина), Schroter (Німеччина), Poly Clip (Німеччина), Handtmann (Німеччина), Webomatic (Німеччина).

3. НАССР і санітарний контроль. Виробництво пройшло сертифікацію НАССР (міжнародний стандарт безпеки харчової продукції) відповідно до вимог ДСТУ 4161-2003 системи управління безпеки харчових продуктів. Здійснюється щоденна обробка цехів за допомогою обладнання компанії Ecolab – лідера в галузі виробництва професійних миючих та дезінфікуючих засобів.

4. Сучасна екологічна упаковка. Нашими надійними та довгостроковими партнерами є компанії Multivac (Німеччина), Webomatic (Німеччина), Cryovac (США), Атланіс Пак (Росія), Zudrack (Німеччина).

5. Експерти своєї справи. Постійне підвищення рівня професійної підготовки та регулярне тестування персоналу – запорука успішної роботи ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» згідно сучасним Правилам.

6. Ефективне управління. В корпорації використовується комплексна автоматизована система управління підприємством. Ця система побудована на основі Oracle, що є визнаним лідером у галузі програмного забезпечення управлінням підприємством, охоплює всі основні бізнес-процеси, а саме: управлінням закупками, виробництвом, збутом, логістикою, фінансами й персоналом. Чітке дотримання усіх виробничих процесів на підприємстві підтверджено сертифікатом міжнародного стандарту ISO 22000-2007.

7. Якісна, швидка доставка. Завдяки власному транспорту, обладнаному холодильними установками, а також системою спостереження за температурним режимом, продукція оперативно та якісно доставляють ся

споживачу [29].

Дотримання таких правил ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» у виробництві дозволяє випускати продукцію високої якості не тільки під елітними брендами за високою ціною, але забезпечує якість продукції, що входить до більш низьких цінових категорій, орієнтована на масового споживача [33].

### 2.3 Аналіз асортименту підприємства

Окремим пунктом розглянемо управління асортиментом у ТОВ МК «Ювілейний». 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. Серед ковбас варено-копчених практикується вакуумна упаковка та сервіровочна нарізка.

ТОВ МК «Ювілейний» постійно відстежують запити споживачів за допомогою анкетування основних покупців. На підставі обробки цих даних протягом минулого року було впроваджено 13 видів продукції: «Подільські особливі» сосиски, «Шпикачки» особливі, «Закусочні» сарделі, сервелат «Преміум», сервелат «Класика», «Українська класика», «Гетингська класика», сервелат «Коньячний», сервелат «Київський», «Дрогобичеська класика».

З моменту відкриття виробництва постійно оновлюється і удосконалюється рецептура. Продукція за рівнем якості відповідає світовим стандартам, що дозволяє вийти та закріпитися на європейському ринку.

Конкурентною перевагою ТОВ МК «Ювілейний» є використання найякіснішої сировини, наявністю широкого асортименту, найменші строки доставки, короткий документообіг (терміни укладення договорів), надання відстрочки покупцеві до 30 днів.

У період з 2020 р. було розглянуто 6 техніко-економічних обґрунтувань щодо розширення виробництва. Кінцевим результатом стало будівництво додаткового цеху, комп'ютеризація основних процесів. Задля реалізації цього проекту були залучені кредити банку на пільгових умовах (10% річних) строком на п'ять років. Запланований термін повернення кредиту 4 роки.

Негативно вплинуло подорожчання основного виду сировини у 2020 р. через пандемію covid-19 та військову агресію в Україні з боку рф. Це привело до підвищення собівартості продукції, однак для утримання стабільного положення на ринку, керівництвом було вирішено дотримуватися цін, що мали місце в 2020–2021 р., що не відобразилося на ставленні постійних споживачів до ТОВ МК «Ювілейний».

У таблиці 2.5 наведені основні групи продукції, їх питома вага у загальному виробництві та умовна вартість кг.

Подорожчання копчених м'ясних виробів з куриці і ковбас напівкопчених та варено-копчених привело до скорочення попиту на 2,06% і 2,72% відповідно. Сосиски і сарделі можна віднести до продукції з нееластичним попитом, оскільки збільшення ціни майже не вплинуло на обсяги реалізації цієї продукції. Споживання ковбас сирокочених і сиров'ялених, навпаки збільшилося на 2,7%. Це пояснюється тим, що основними споживачами ковбаси цієї групи є населення з достатнім рівнем доходів, тому подорожчання на 91 грн. за кг, вони майже не помітили.

Більш наглядно динаміку ціни, виручки від реалізації та питомої ваги зобразимо за допомогою діаграм (рисунок 2.2, 2.3, 2.4).

Таблиця 2.4 – Асортимент ТОВ МК «Ювілейний» за 2020–2021 рр.

Найменування групи	Ціна кг , грн. / кг		Виручка від реалізації, тис. грн.		Питома вага у загальному виробництві, %	
	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
копчені м'ясні вироби з куриці	223	284	86118	107832	10,23	8,17
ковбаси варені	192	250	206178	180775	17,15	19,56
сосиски	191	255	186045	192580	18,27	17,65
сардельки	245	390	151260	137979	13,09	14,35
шашлики	463	702	73996	69886	6,63	7,02
ковбаса смажена	475	548	90229	98451	9,34	8,56
ковбаси напівкопчені та варено-копчені	332	423	106778	135449	12,85	10,13
ковбаси сирокпчені і сиров'ялені	728	830	114262	85802	8,14	10,84
копченості, делікатеси	579	705	8854	45325	4,30	0,84
Усього	-	-	1054080	1054080	100	100

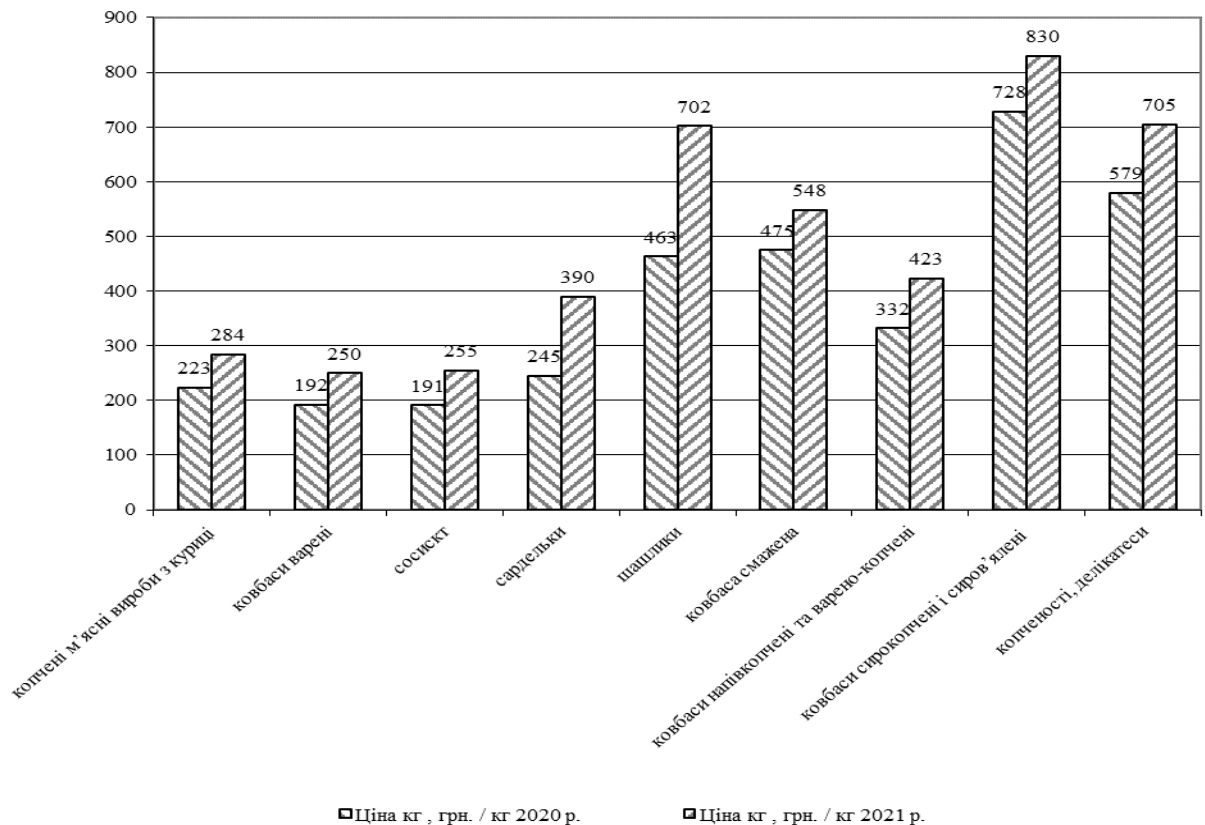


Рисунок 2.2 – Динаміка ціни наявного асортименту ТОВ МК «Ювілейний» у 2020–2021 рр.



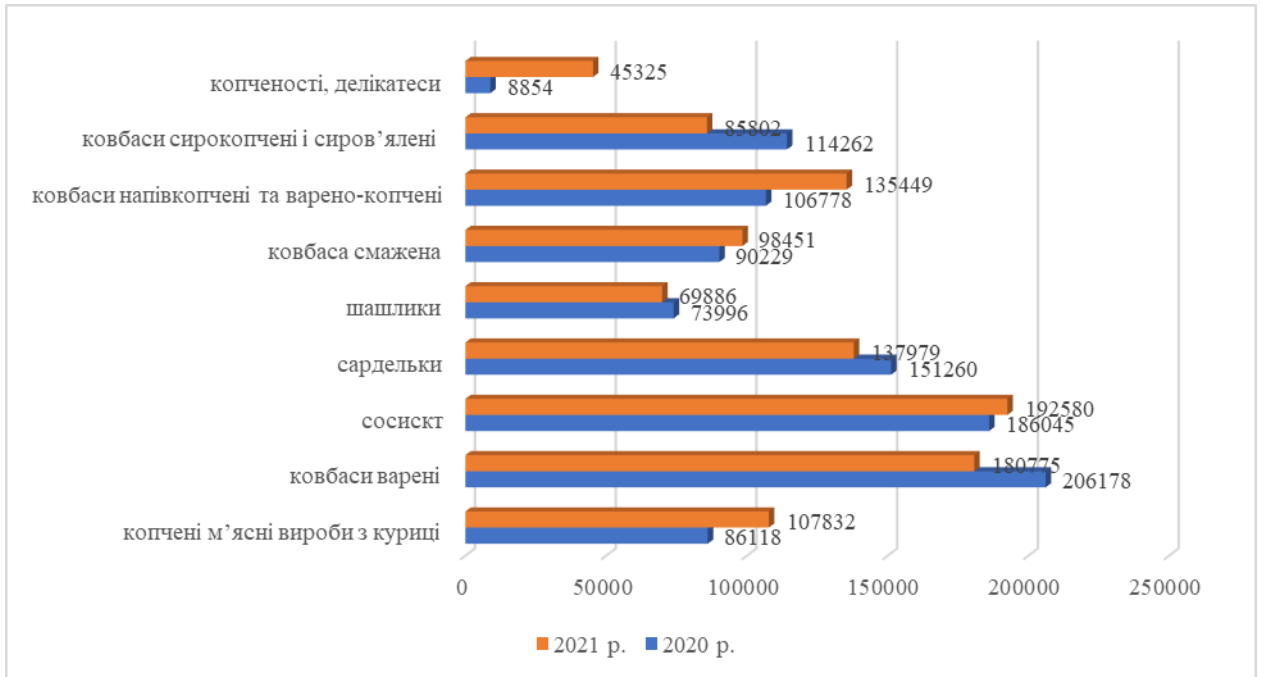


Рисунок 2.3 –Динаміка виручки від реалізації асортименту ТОВ МК «Ювілейний» за 2020–2021 рр.

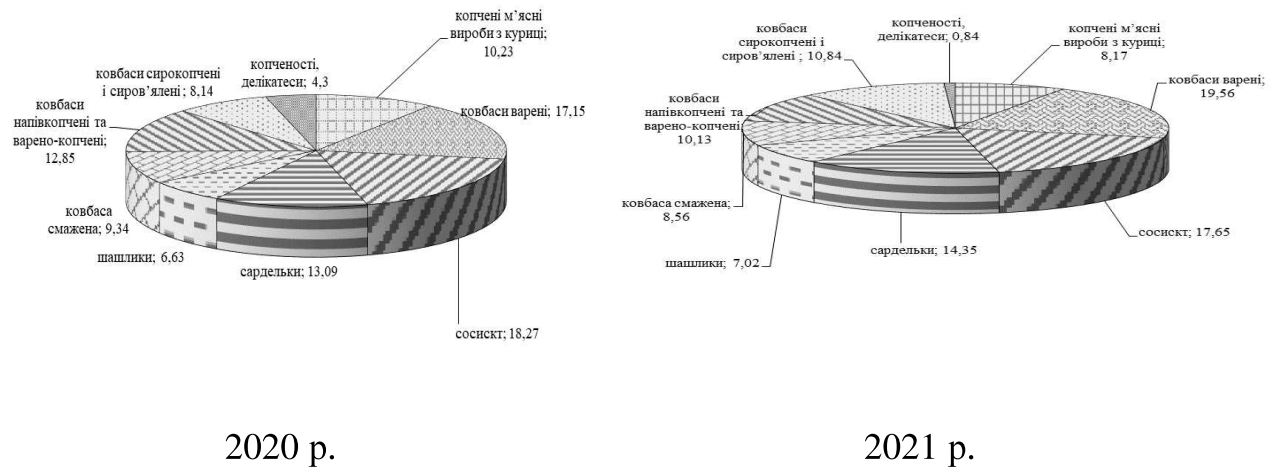


Рисунок 2.4 – Динаміка питомої ваги асортименту ТОВ МК «Ювілейний» за 2020–2021 рр.

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. Найбільш повно це розкриває економічний і фінансовий аналіз діяльності підприємства.

## 2.4 Аналіз фінансових показників та показників ділової активності ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний»

Прийняття будь-якого управлінського рішення не можливе без проведення аналізу економічних показників, які наведені в таблиці 2.5.

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.5, зробимо такі висновки:

1) ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» пропонує продукцію, яка має великий попит серед населення. Тому завдяки постійному зростанню попиту на продукцію підприємства, виручка від реалізації збільшилася на 146863 тис. грн., або на 13,93%. Це зростання обумовлене активною маркетинговою політикою та високою якістю продукції;

2) у 2021 р. вартість основних виробничих фондів збільшилась на 9,41%, що пояснюється плановим оновленням оргтехніки; даний факт сприяє збільшенню фондівддачі на 0,40 грн. / грн., або на 4,14%, що пояснюється зростанням виручки від реалізації та скороченням вартості необоротних активів підприємства. Внаслідок цього підприємство отримує на кожен гривню вкладену в основні виробничі фонди 10,19 грн. виручки від реалізації у 2021 р., замість 9,78 грн. / грн. у 2020 р.;

3) у 2021 р. сума оборотних коштів підприємства збільшилася на 92888 тис. грн., або на 20,15% за рахунок зростання вартості сировини, товарно-матеріальних цінностей та дебіторської заборгованості. Цей факт вплинув на зменшення коефіцієнта оборотності оборотних з коштів на -0,12 оборота, або на 5,18%. Чим швидше обертаються оборотні кошти, тим кращий досягається результат, за допомогою однієї й тієї ж суми коштів виробляється та реалізується більше продукції;

4) в 2021 р. відбулася зміна загальної кількості працівників підприємства на 16 чоловік, або на 1,61%; при цьому спостерігалися зміни таких категорій: спеціалістів – на 3,10%, основних працівників – на 1,88%, серед адміністративного та допоміжного персоналу змін не відбулося;

Таблиця 2.5 – Економічні показники діяльності ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний», тис. грн.

Найменування показника	Ін-декс	Од. вим	Значення за роками		Відхилення	
			2020 р.	2021 р.	абсолютне	Темпи росту, %
1	2	3	4	5	6	7
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	1054080	1200943	146863	113,93
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн	107764	117901	10137	109,41
Оборотні кошти	Фоб	тис. грн	460939	553827	92888	120,15
Середньооблікова чисельність працівників усього	q	чол.	992	1008	16	101,61
адміністративного персоналу	qa	чол.	78	78	0	100,00
спеціалістів	qc	чол.	129	133	4	103,10
основного персоналу	qo	чол.	639	651	12	101,88
допоміжного персоналу	qd	чол.	146	146	0	100,00
Фонд зарплати працівників	U	тис. грн.	148215	153611	5396	103,64
Середня заробітна плата адміністративного персоналу	За	грн.	13100	13500	400	103,05
спеціалістів	Зс	грн.	12850	12980	130	101,01
основного персоналу	Зо	грн.	12610	12815	205	101,63
допоміжного персоналу	Зд	грн.	11055	11500	445	104,03
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	829408	946303	116895	114,09
Чистий прибуток	P	тис. грн.	12777	16549	3772	129,52
Річна продуктивність праці	W	тис. грн./чол.	1062,58	1191,41	128,83	112,12
Фондовіддача виробничих фондів	F	грн./грн	9,78	10,19	0,40	104,14
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Коб	разів	2,29	2,17	-0,12	94,82
Витрати на гривню продукції	Z	грн./грн	0,79	0,79	0,00	100,14
Рентабельність підприємства	R	%	2,25	2,46	0,22	-
Рентабельність продукції	Rs	%	1,54	1,75	0,21	-

завдяки зростанню виручки від реалізації, продуктивність праці працівників зросла на 128,83 тис. грн. / чол., або на 12,12%;

4) рентабельність є основним критерієм щодо оцінки ефективності діяльності, вона дає уявлення про спроможність підприємства збільшувати свій капітал. Так, у 2021 р. рентабельність підприємства збільшилася на 0,22%, а рентабельність продукції – на 0,21%, що пояснюється збільшенням чистого прибутку на 3772 тис. грн., або на 29,52%. Збільшення рівня рентабельності означає покращення економічного стану підприємства.

Отже, за наведеним аналізом більшість економічних показників діяльності підприємства збільшилися у 2021 р. порівняно з 2020 р., що говорить про високу 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'ясокомбінат «Ювілейний» був проведений горизонтальний і вертикальний аналіз балансу за 2020–2021 рр., а також розраховані й проаналізовані основні фінансові коефіцієнти.

Проведений вертикальний експрес-аналіз балансу ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» наведений в таблиці 2.6.

За даними таблиці 2.6, можна зробити такі висновки: у структурі активу частка необоротних активів значно перевищує частку оборотних активів і майже дорівнюють 17,55% та 82,45%, відповідно. За 2021 р. частка оборотних активів збільшилась на 1,40%, а частка необоротних активів зменшились на -1,40%; питома вага основних виробничих фондів зменшилась протягом 2021 р. з 18,95% до 17,55%, а питома вага оборотних активів зросла з 81,05% у 2020 р. до 82,45% у 2021 р.; за поточний рік зменшились такі показники як вартість грошових коштів на -0,50%, на -1,93% – матеріальних активів, а збільшилися – на 2,97% – дебіторська

заборгованість. Виявлена тенденція щодо зростання показника дебіторської заборгованості призводить до залежності підприємства від фінансового стану партнерів; в цілому за 2021 р. валюта балансу збільшилась на 18,12%, що говорить про стійкий фінансовий стан ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний».

Таблиця 2.6 – Експрес-аналіз структури балансу ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» за 2020–2021 рр.

Статті балансу	Значення на кінець періоду, тис. грн.		Темп росту, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Відхилення структури
	2020 р.	2021 р.		2020 р.	2021 р.	
<b>Актив</b>						
1	2	3	4	5	6	7
Необоротні активи	107764	117901	109,41	2,61	2,77	0,16
Оборотні активи:	460939	553827	120,15	11,17	13,03	1,86
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	3248	483	14,87	0,08	0,01	-0,07
дебіторська заборгованість	257185	323726	125,87	6,23	7,61	1,39
матеріальні оборотні кошти	134158	145480	108,44	3,25	3,42	0,17
інші оборотні кошти	863	207	23,99	0,02	0,00	-0,02
Витрати майбутніх періодів	0	0	-	0,00	0,00	0,00
БАЛАНС	568703	671728	118,12	100,00	100,00	0,00
<b>Пасив</b>						
Власний капітал:	169425	185939	109,75	29,79	27,68	-2,11
статутний капітал	136597	136597	100,00	24,02	20,34	-3,68
нерозподілений прибуток	32466	48980	150,87	5,71	7,29	1,58
Довгострокові зобов'язання	13619	11752	86,29	2,39	1,75	-0,65
Поточні зобов'язання:	385659	474037	122,92	67,81	70,57	2,76
кредиторська заборгованість	234785	312137	132,95	41,28	46,47	5,18
короткострокові кредити	137826	161723	117,34	24,24	24,08	-0,16
Інші короткострокові зобов'язання	13048	177	1,36	2,29	0,03	-2,27
БАЛАНС	568703	671728	118,12	100,00	100,00	0,00

Горизонтальний експрес-аналіз балансу ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» представлено у вигляді таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Горизонтальний аналіз структури балансу ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний», тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду, тис. грн.		Відхилення	
	2020 р.	2021 р.	абсолютне	Відносне, %
<b>Актив</b>				
Необоротні активи	107764	117901	10137	109,41
Оборотні активи:	460939	553827	92888	120,15
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	3248	483	-2765	14,87
дебіторська заборгованість	257185	323726	66541	125,87
матеріальні оборотні кошти	134158	145480	11322	108,44
інші обігові кошти	863	207	-656	23,99
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>568703</b>	<b>671728</b>	<b>103025</b>	<b>118,12</b>
<b>Пасив</b>				
Власний капітал:	169425	185939	16514	109,75
статутний капітал	136597	136597	0	100,00
нерозподілений прибуток	32466	48980	16514	150,87
Довгострокові зобов'язання	13619	11752	-1867	86,29
Поточні зобов'язання:	385659	474037	88378	122,92
кредиторська заборгованість	234785	312137	77352	132,95
короткострокові кредити	137826	161723	23897	117,34
Інші короткострокові зобов'язання	13048	177	-12871	1,36
<b>БАЛАНС</b>	<b>568703</b>	<b>671728</b>	<b>103025</b>	<b>118,12</b>

За таблицею 2.7 пасиви підприємства у 2021 р. значно зросли в основному за рахунок нерозподіленого прибутку (збільшився на 50,87%). Позитивним моментом є скорочення довгострокових зобов'язань (на -13,71%). Спостерігається збільшення величини кредиторської

заборгованості (на 32,95%) та суми короткострокових кредитів банку (на 17,34%).

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 2020 р.:  $460939 - 385659 = 75280$  тис. грн.

на кінець 2021 р.:  $553827 - 474037 = 79790$  тис. грн.

Отже, у 2020 р. та 2021 р. власних оборотних коштів у підприємства було достатньо – 75280 та 79790 тис. грн. відповідно, що говорить про підвищення стійкості його фінансового стану.

Проведемо оцінку платоспроможності підприємства ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний».

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 [19].

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 2.8 наведені показники платоспроможності ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» на 31.12.2020 р. та 31.12.2021 р.

Таблиця 2.8 – Аналіз платоспроможності ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний»

Показник	Індекс	Розрахунок	Опт. знач.	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення
				2020 р.	2021 р.	
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Кп	Оборотні активи/поточні зобов'язання	>1	1,195	1,168	-0,027
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кшл	(Оборотні активи - запаси)/поточні зобов'язання	0,6-0,8	0,847	0,861	0,014
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кал	Грошові кошти і їх еквіваленти/поточні зобов'язання	0,2-0,35	0,008	0,001	-0,007

Як видно з таблиці 2.8, значення коефіцієнта загальної ліквідності у 2021 р. зменшилось на -0,027, однак залишається значно вище нормативного значення, що свідчить про те, що підприємство, покривши усі свої зобов'язання, залишається з коштами. За рахунок оборотних активів підприємство спроможне погасити 86,1% короткострокових зобов'язань у 2021 р. За рахунок грошових коштів у 2021 р. ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» спроможне погасити 0,1% короткострокових зобов'язань, що є



меншим ніж оптимальне значення. Отже, підприємство можна охарактеризувати як стійке і незалежне, але існує проблема негайного погашення заборгованості.

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 [19]:

- 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'ясокомбінат «Ювілейний» (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний»

Показник	Індекс	Розрахунок	Опт. знач.	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення
				2020 р.	2021 р.	
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Кавт	Власний капітал і забезпечення/підсумок балансу	<0,5	0,298	0,277	-0,021
Коефіцієнт фінансової стабільності	Кфс	Власний капітал і забезпечення/загальна сума зобов'язань	<1,0	0,424	0,383	-0,042
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	Кзвк	Власні оборотні кошти/матеріальні оборотні активи	<1,0	0,561	0,548	-0,013
Коефіцієнт ефективного використання активів	Кева	Чистий прибуток/середня величина активів	ріст	0,008	0,002	-0,006
Коефіцієнт ефективного використання капіталу	Кевк	Чистий прибуток/середня величина власного капіталу	ріст	0,028	0,008	-0,020
Відношення власних і довгостроково залучених коштів до вартості активів	Квк/а	Власний капітал, забезпечення і довгострокові зобов'язання /підсумок балансу	ріст	0,322	0,294	-0,028

Як видно з таблиці 2.9, коефіцієнт автономії протягом року зменшився з 0,298 до 0,277 і має значення нижче оптимального. Значення коефіцієнту свідчить, що на кінець 2021 р. у балансі підприємства було 27,7% власного капіталу, тобто воно живе за рахунок залучених коштів.

Коефіцієнт фінансової стабільності також дещо зріс протягом року (з

0,424 до 0,383). Також в обох аналізованих періодах він мав значення, нижче оптимального. Значення цього коефіцієнту на кінець року свідчить про те, що на кожну гривню залучених коштів припадає 0,383 грн. власних коштів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами протягом року зменшився з 0,561 до 0,548 але має значення, нижче оптимального.

Негативним в роботі підприємства є скорочення коефіцієнтів ефективного використання активів та ефективного використання капіталу. З таблиці 2.9 видно, що більшість показників фінансової стійкості підприємства мають фактичні значення вищі за нормативні, що пояснюється значним зростанням чистого прибутку та характеризує підприємство як фінансово стійке.

Підбиваючи підсумки до другого розділу, відмітимо, що з метою виявлення та оцінки сильних й слабких сторін м'ясопереробних підприємств було проведено групування для виявлення особливостей і характерних рис досліджуваних суб'єктів господарювання та закономірності їх розвитку. Із розподілу м'ясопереробних підприємств по групах за рівнем рентабельності продажу до першої групи, тобто підприємств з найбільшим рівнем збитковості продажу відносяться ті, які функціонують в Україні. Так, найбільший збиток від основної операційної діяльності (понад 15%) отримало ПАТ «Коростенський м'ясокомбінат», проте таким суб'єктам господарювання як ПП «Золотий теленок», ПАТ «Охтирський м'ясокомбінат» та ПрАТ «Експериментальний м'ясопереробний завод» навпаки протягом аналізованого періоду вдалося досягнути найвищого рівня прибутковості (понад 15%) та опинитися в 4 групі, де знаходяться переважно підприємства України. До другої групи із рівнем збитковості продажу від 8,5% до 0 відноситься дев'ять підприємств. Десять підприємств, п'ять із яких відносяться до Центрального регіону, опинилися в третій групі з рівнем рентабельності продажу від 0,1% до 8,5%.

ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» зареєстроване у Дніпропетровській обл., Дніпровському р-ні, смт Слобожанське. Підприємство є лідером з

виробництва ковбас і м'ясних делікатесів в Україні. Виробництво ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» побудовано за принципом замкнутого технологічного циклу. У структуру відділу виробництва м'ясокомбінату входять: адміністративний корпус, забійний цех, цех обвалки, виробничий комплекс, цех упаковки продукції, розподільний комплекс, лабораторія і транспортний відділ. Продукція представлена у багатьох національних роздрібних мережах. Філії м'ясокомбінату «Ювілейний» працюють в таких містах: Дніпро, Кривий ріг, Запоріжжя, Миколаїв, Одеса. Чисельність персоналу м'ясокомбінату складає близько 1000 чоловік. Територія, яка зайнята підприємством складає 8 га.

Грунтовною є робота ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» в плані технологічного забезпечення якості продукції. Якість продукції є нині не тільки перевагою в конкурентній боротьбі, але й одним з головних чинників та показників ведення сумлінного, відповідального бізнесу. Продукція випускається з фіксованою, порціонною, індивідуальною, груповою та сімейною упаковкою або з фіксованою вагою. Серед ковбас варено-копчених практикується вакуумна упаковка та сервірочна нарізка. ТОВ МК «Ювілейний» постійно відстежують запити споживачів за допомогою анкетування основних покупців.

Подорожчання копчених м'ясних виробів з куриці і ковбас напівкопчених та варено-копчених привело до скорочення попиту на 2,06% і 2,72% відповідно. Сосиски і сарделі можна віднести до продукції з нееластичним попитом, оскільки збільшення ціни майже не вплинуло на обсяги реалізації цієї продукції. Споживання ковбас сирокочених і сиров'ялених, навпаки збільшилося на 2,7%. Це пояснюється тим, що основними споживачами ковбаси цієї групи є населення з достатнім рівнем доходів, тому подорожчання на 91 грн. за кг, вони майже не помітили.

Аналіз економічних показників довів, що 1) ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» пропонує продукцію, яка має великий попит серед населення. Тому завдяки постійному зростанню попиту на продукцію підприємства,

виручка від реалізації збільшилася на 146863 тис. грн., або на 13,93%. Це зростання обумовлене активною маркетинговою політикою та високою якістю продукції; 2) у 2021 р. вартість основних виробничих фондів збільшилась на 9,41%, що пояснюється плановим оновленням ортехніки; даний факт сприяє збільшенню фондоддачі на 0,40 грн. / грн., або на 4,14%, що пояснюється зростанням виручки від реалізації та скороченням вартості необоротних активів підприємства. Внаслідок цього підприємство отримує на кожну гривню вкладену в основні виробничі фонди 10,19 грн. виручки від реалізації у 2021 р., замість 9,78 грн. / грн. у 2020 р.; 3) у 2021 р. сума оборотних коштів підприємства збільшилася на 92888 тис. грн., або на 20,15% за рахунок зростання вартості сировини, товарно-матеріальних цінностей та дебіторської заборгованості. Цей факт вплинув на зменшення коефіцієнта оборотності оборотних з коштів на -0,12 оборота, або на 5,18%. Чим швидше обертаються оборотні кошти, тим кращий досягається результат, за допомогою однієї й тієї ж суми коштів виробляється та реалізується більше продукції; 4) в 2021 р. відбулася зміна загальної кількості працівників підприємства на 16 чоловік, або на 1,61%; при цьому спостерігалися зміни таких категорій: спеціалістів – на 3,10%, основних працівників – на 1,88%, серед адміністративного та допоміжного персоналу змін не відбулося; завдяки зростанню виручки від реалізації, продуктивність праці працівників зросла на 128,83 тис. грн. / чол., або на 12,12%; 4) рентабельність є основним критерієм щодо оцінки ефективності діяльності, вона дає уявлення про спроможність підприємства збільшувати свій капітал. Так, у 2021 р. рентабельність підприємства збільшилася на 0,22%, а рентабельність продукції – на 0,21%, що пояснюється збільшенням чистого прибутку на 3772 тис. грн., або на 29,52%. Збільшення рівня рентабельності означає покращення економічного стану підприємства. Отже, за наведеним аналізом більшість економічних показників діяльності підприємства збільшилися у 2021 р. порівняно з 2020 р., що говорить про високу фінансову стійкість підприємства і його конкурентоспроможність. І це при тому, що

підприємство функціонує у тяжкі часи воєнної агресії з боку рф в Україні.

Фінансовий аналіз показав, що у структурі активу частка необоротних активів значно перевищує частку оборотних активів і майже дорівнюють 17,55% та 82,45%, відповідно. За 2021 р. частка оборотних активів збільшилась на 1,40%, а частка необоротних активів зменшились на -1,40%; питома вага основних виробничих фондів зменшилась протягом 2021 р. з 18,95% до 17,55%, а питома вага оборотних активів зросла з 81,05% у 2020 р. до 82,45% у 2021 р.; за поточний рік зменшились такі показники як вартість грошових коштів на -0,50%, на -1,93% – матеріальних активів, а збільшилися – на 2,97% – дебіторська заборгованість. Виявлена тенденція щодо зростання показника дебіторської заборгованості призводить до залежності підприємства від фінансового стану партнерів; в цілому за 2021 р. валюта балансу збільшилась на 18,12%, що говорить про стійкий фінансовий стан ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний».

### 3 ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ТОВ М'ЯСОКОМБІНАТ «ЮВІЛЕЙНИЙ» ШЛЯХОМ ЗМІНИ ПРОДУКТОВОЇ ЛІНІЇ

#### 3.1 Застосування сучасної методики розроблення стратегічного набору товарів

Визначимо асортимент з точки зору внутрішніх факторів підприємства (виробничих потужностей, фінансових можливостей та показників економічної ефективності), орієнтуючись на ринок (попит, конкуренція, комплекс маркетингу). Саме поєднання усіх факторів може слугувати гарантією ефективного набору асортименту як з боку виробника, так і з боку споживача [17]. Отже, під товарним асортиментом розуміємо сукупність товарів, відповідних між собою за певними ознаками, які підприємство просуває на ринок залежно від його можливостей, з урахуванням найбільш повного задоволення вимог споживачів, за умови отримання максимально додаткового ефекту для підприємства (рисунк 3.1).

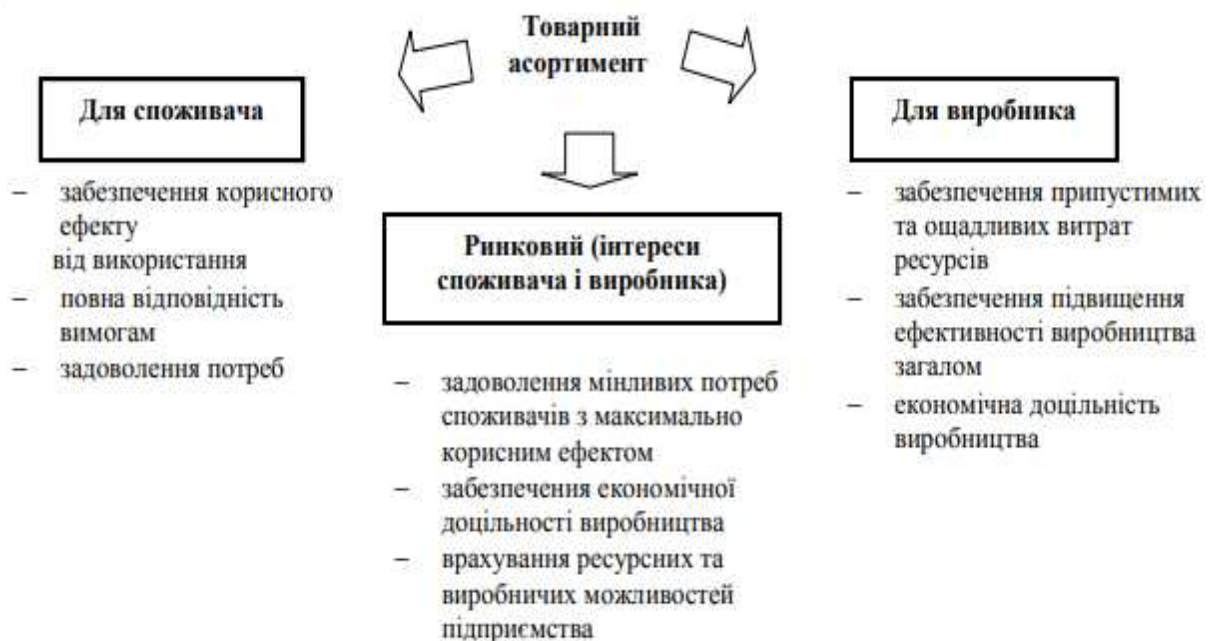


Рисунок 3.1 – Призначення товарного асортименту

Внаслідок проведення маркетингового дослідження асортиментної політики на ринку промислових товарів було виявлено такі основні особливості [17]:

по-перше, виробнича програма є номенклатурою товарів, які виробляються промисловими підприємствами, а також іншими виробниками, та характеризуються вузьким асортиментом;

по-друге, основою успіху асортиментної політики на підприємствах є реагування на зміни в попиті. Попит на промисловому ринку пов'язаний з поняттям «індустріальний ланцюг», тобто включає всі стадії виробництва, які доводять сировинні матеріали до задоволення попиту кінцевих споживачів. Для попиту характерні всі особливості попиту промислового характеру: вторинність, нееластичність, парність, нестійкість;

по-третє, як і для будь-якого підприємства, діяльність якого зорієнтована на ринок, асортиментна політика промислової продукції базується на відмінностях потреб різних сегментів споживачів. Для кожної групи споживачів є свої вимоги до якості, надійності, функціональності, ціни та інших показників, визначальних при виборі товару;

по-четверте, для формування асортименту, який відповідає вимогам ринку, слід виходити з тих факторів, які є визначальними при виборі для споживача. Дослідження підтвердило раціональний характер поведінки споживачів на промисловому ринку – 90 % належить фактору «технічні характеристики».

Для визначення стратегічного набору товарів розглянемо методи, за допомогою яких формується асортимент підприємства. Розглянемо класифікацію методів формування асортиментом у таблиці 3.1.

Перша група методів стосується виявлення споживчих переваг. На наш погляд, доцільно для стратегічного набору товарів розглянути методи диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів [4, 45].

Модель Розенберга – аналітична модель ринкової адекватності товарів. Вона виходить із того, що споживачі оцінюють продукти з погляду



їх придатності для задоволення своїх потреб. Однак мотиви, важливі для продукту, нелегко визначити. Тому в модифікованій моделі Розенберга значення окремих мотивів визначається опосередковано, через конкретні характеристики продукту, як показано у формулі:

$$A_j = \sum_{i=1}^n V_i I_{ij} \quad (3.1)$$

де  $A_j$  – суб'єктивна придатність продукту (відношення до продукту), оцінка ринкової адекватності  $j$ -го товару;

$V_i$  – важливість мотиву для споживача, ваговий коефіцієнт  $i$ -ї характеристики;

$I_{ij}$  – об'єктивна оцінка придатності продукту  $j$  для задоволення мотиву  $i$  й оцінка  $i$ -ї характеристики  $j$ -го товару;

$n$  – кількість мотивів.

Таким чином, різні вимоги до товарів дають ідеальні передумови як для сегментування ринку, так і для управління асортиментом та можливості ухвалення рішень про його оптимізацію. Представлена вище модель заснована на припущенні, що кожна характеристика бажана, й одночасно чим вища оцінка, тим краще.

Модель з ідеальною точкою враховує введення додаткового компонента ідеальної величини характеристики продукту керуючись споживчими перевагами:

$$Q_j = \sum_{k=1}^n W_k [B_{jk} - I_k]^r \quad (3.2)$$

де  $Q_j$  – ідеальне значення  $j$ -ї характеристики;

$W_k$  – важливість характеристики  $k$  ( $k = 1, \dots, n$ );

$B_{jk}$  – оцінка характеристики  $k$  марки  $j$  з погляду споживачів;

$I_k$  – ідеальне значення характеристики  $k$  з погляду споживачів;  $r$  –

параметр, що визначає при  $r = 1$  постійну, а при  $r = 2$  граничну користь;  $n$  – кількість мотивів.

Таблиця 3.1 – Класифікація методів формування асортиментом

Назва групи	Методи, що входять до групи
Методи виявлення споживчих переваг	1) засобів спостереження залежно від стадії вияву споживчих переваг; 2) засобів спостереження залежно від форми вияву споживчих переваг; 3) методів диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів: – модель Розенберга; – багатомірні методи, – методи зіставлення необхідного і реального профілю; – моделі з ідеальною точкою
Методи економічного аналізу	1) ABC-XYZ аналіз; 2) Дібба-Симкіна; 3) Маркон; 4) лінійного програмування
Методи портфельного аналізу	1) Boston Consulting Group (BCG), адаптована BCG; 2) General Electric (GE) або McKinsey; 3) Темпи росту підприємства та темпи росту ніші; 4) Продукт і форма існування малого підприємства; 5) Матриця розробки товару; 6) Матриця конкуренції за М. Портером; 7) «Товар-ринки» за І. Ансоффом; 8) Матриця росту за рахунок зовнішнього придбання; 9) Ціна-якість; 10) Якість – вертикальна інтеграція; 11) Матриця стратегій на фазі впровадження

Слід віддати перевагу продукту, віддалення якого від ідеальної точки невелике. На продукт варто звернути більше уваги у випадку, коли його віддалення від ідеальної точки є значним. Переваги моделі в тому, що вона дає уявлення про ідеальний, з точки зору споживачів, продукт.

Друга група методів – це методи економічного аналізу. У цій групі представлено такі, як: метод ABC-XYZ аналізу [43], метод Дібба-Симкіна [17], метод Маркон [9], лінійне програмування [17], а також аналіз асортименту за економічними показниками [34].

Одним з універсальних та розповсюджених методів структурного аналізу товарного асортименту компанії є метод ABC-аналізу, заснований на

ранжуванні об'єктів дослідження з ряду обраних показників. Основна ідея цього методу базується на підставі принципу Парето: 20 % усіх товарів дають 80 % обігу. Тобто необхідно концентрувати ресурси на тій малій частині, яка дуже важлива, ніж на величезній частині другорядного. За рахунок цього методу визначається АВС-рейтинг всіх товарів з групи, що аналізується, та на його основі ухвалюються рішення про зміни і розвиток в товарному портфелі. Метод дає змогу класифікувати ресурси фірми за ступенем їх важливості. Результатом АВС-аналізу товарного асортименту є групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат.

XYZ-аналіз як статистичний метод дає можливість оцінювати стабільність продажів товарних груп або окремих товарів і порівнювати продажі продукції різного типу попиту, різних цінових категорій та обігу. З його допомогою асортимент, що перебуває на складі, розподіляється залежно від частоти споживання. Принцип диференціації асортименту в процесі аналізу складається з розподілу його на три групи залежно від ступеня рівномірності попиту й точності прогнозування. Ознакою, на основі якої конкретну позицію асортименту відносять до групи X, B або Z, є коефіцієнт варіації попиту ( $v$ ) по цій позиції:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\% \quad (3.3)$$

де  $x_i$  – значення параметра по об'єкту, що оцінюється за  $i$ -й період;

$\bar{x}$  – середнє значення параметра по об'єкту аналізу, що оцінюється;

$n$  – кількість періодів.

Цей метод застосовується для визначення значення товарної групи, нормативу товарного запасу та частоти замовлення товару. Клас X характеризується постійною величиною їх потреби. Клас Y – заздалегідь відомими тенденціями визначення потреби в них (наприклад, сезонністю).

Клас  $Z$  споживаються нерегулярно, будь-які тенденції споживання відсутні.

Сполучений ABC- та XYZ-аналіз дає змогу повніше охопити товарний портфель, тим самим підвищити ефективність управління товарними запасами та закупками товарів, розробити оптимальний варіант випуску кожного виду продукції, виявити товари, що є найбільш прибутковими, та ті, що користуються найменшим попитом, визначити найкращі шляхи розвитку асортименту з метою нарощування обсягів реалізації та приваблення цільових споживачів. У практиці аналіз використовується для дослідження значимості окремих продуктів підприємства з погляду результату (збуту, прибутку) з метою оптимізації структури збутової програми й очищення виробничої програми від збиткових продуктів.

Метод Дібба-Сімкіна визначає основні напрями розвитку окремих товарних груп, виявляє пріоритетні позиції асортименту, оцінює ефективність структури асортименту і шляхи її оптимізації. Для аналізу використовуються дані про динаміку продажів і собівартості продукції (включаючи тільки змінні витрати, без обліку постійних витрат). На основі співвідношення обсягу продажів у вартісному вираженні та внеску в покриття витрат товари відносяться до окремої групи. Проводячи таку діагностику, компанія має можливість визначити перспективи розвитку свого асортименту.

Симплекс-метод – метод розв’язання задачі лінійного програмування, в якому здійснюється скерований рух по опорних планах до знаходження оптимального розв’язку. Симплекс-метод також називають методом поступового покращення плану. В його основі лежить рішення лінійної функції  $f(X)$  – max, тобто як спланувати структуру асортименту, щоб прибуток був максимальним. Як керовані змінні вибираються кількість представлених в асортименті товарів, очікуваний прибуток від їх реалізації та низка факторів, які впливають на ефективність продажів. Такий метод, з одного боку, дає змогу визначити оптимальний асортимент продукції, а з

іншого, – забезпечує максимальний прибуток при заданих ресурсних обмеженнях.

Матриця «Маркон» є простою аналітичною структурою, що комбінує інформацію, важливу для поточного й стратегічного керування. Відповідно до цього методу вихідні дані групуються на якісні, визначальні, типові характеристики конкретних виробів і кількісні, що включають основні економічні дані [9]. У Матриці «Маркон» використовуються етапи, які наведені в таблиці 3.2.

Перевагою методу є те, що при маркетинговому аналізі асортименту всі параметри, що характеризують внутрішню ситуацію (обіг, кількість, загальний запас прибутку, ціна тощо) використовуються одночасно. Основний недолік – залежність результатів аналізу від точності переносу змінних витрат на конкретний виріб.

До третьої групи належать методи аналізу життєвого циклу товару і портфельного аналізу. Основою аналізу товарного портфелю є концепція життєвого циклу товару (ЖЦТ).

Метод аналізу за допомогою ЖЦТ. Оптимізація асортименту товарів, які одночасно продаються на ринку, але відрізняються за ступенем новизни, дозволяють гарантувати підприємству відносно стабільні загальні умови забезпечення обсягів реалізації, покриття витрат і рівня прибутку. З цієї точки зору на ринок рекомендується випускати такі товарні групи (рисунок 3.2).

Хоча на ринку не присутня група товарів, що розробляються (А), вона враховується, оскільки поступово готується до виходу на ринок. При цьому приділяється увага співвідношенню товарних груп та їх частки на ринку. Практика свідчить, що в ідеальному випадку частка основної групи товарів має становити 75–85 %. У товарній групі є товари, які перебувають на стадії спаду (Е). Якщо підприємству не вдається підтримувати оптимальний асортимент, то воно має здійснити елімінування, тобто виведення їх з асортименту.

Таблиця 3.2 – Етапи побудови матриці «Маркон» при управлінні асортиментом

Етап	Характеристика, наповнення
Перший етап – початковий	призначений для створення бази даних, на основі якої буде відбуватися подальший аналіз. Для побудови бази даних розраховують такі три параметри: загальна валова маржа, маржинальний дохід або маржинальний прибуток (МСА), валова маржа на одиницю продукції (MCU), відсоток валової маржі (МСІ)
Другий етап призначений для присвоєння двійкових кодів	Різним параметрам (Q, P, C, МСА, MCU, МСІ) кожного товару присвоюються коди (0 або 1) в залежності від того, «вигоду» або «програш» щодо середнього зваженого асортименту дає. Кожен товар асортименту визначається двома серіями двійкових кодів 0 або 1. Перша відноситься до «вирішальних» параметрів: Q, P, C, друга – до «контрольних»: МСА, MCU, МСІ. Кожний товар характеризується послідовністю з шести цифр 0 і/або 1 в різних поєднаннях. Товари, які характеризуються однією і тією ж серією 0 і 1, мають однакове становище на ринку
Третій етап – побудова решітки «Маркон» для аналізу однорідних груп	Для цього будують таблицю двійкового введення, у вертикальних колонках якої вказуються трійки кодів Q, P, C, а в горизонтальних – трійки кодів МСА, MCU, МСІ. В результаті виходить таблиця, яка складається з 64 квадрантів
Четвертий етап – визначення можливих однорідних груп в матриці «Маркон»	При використанні середньозваженого значення для визначення двійкового коду виходить, що із 64 теоретично можливих квадратів (8×8) залишаються лише 24 математично можливих квадранти, розділених на однорідні групи. Таким чином, при даному методі побудови матриці виходить, що: у верхній частині таблиці розташовуються квадрати, в яких згруповані артикули з високою сумою загальної валової маржі. А в нижній частині таблиці – квадрати з низькою сумою; в лівій частині таблиці – квадрати з високими об'ємними показниками, а в правій частині – квадрати з низькими показниками [3]
П'ятий етап – аналіз положення різних асортиментних позицій	На даному етапі проводять аналіз отриманої інформації. На основі цього можуть бути сформовані відповідні висновки щодо політики розвитку та існування певної продукції в асортиментній номенклатурі виробника
Шостий завершальний етап аналізу	аналізують, яку позицію займає та чи інша продукція, відповідно присвоюють їй певні назви: «Білі гіганти», «Червоні гіганти», «Чорні дірки», «Супутники», «Білі карлики», «Сині карлики». Для завершення аналізу підводять підсумки і аналізують продукцію на основі динамічної матриці «Маркон», щоб зробити необхідні прогнози та передбачити подальший рух продукції. Підбиваючи підсумки, всі таблиці зводяться до одного цілого, формується загальна картина, що демонструє, які товари на яких позиціях знаходяться, що потребують для прогресу та розвитку, чи користуються попитом у населення, яка динаміка виробництва та реалізації тощо. Таким чином, дана методика дає можливість проаналізувати асортимент підприємства, знайти слабкі місця, науково та доречно це продемонструвати за допомогою різноманітних розрахунків та схем. Позитивним моментом є те, що методика опирається на невелику кількість вихідних даних. Тому при вірному дослідженні фахівці розуміють всю загальну картину діяльності і з легкістю можуть вже орієнтуватися у напрямках розроблення майбутніх стратегій для тієї чи іншої групи товарного асортименту підприємства



Рисунок 3.2 – Товарні групи асортименту

де (С) – основна товарна група, яка приносить основний прибуток підприємству і перебуває на стадії зростання;

(D) – підтримувальна товарна група – стабілізує доходи від продажу і перебуває на стадії зрілості;

(В) – стратегічна товарна група – має забезпечувати майбутні прибутки підприємства;

(F) – тактична товарна група – стимулює продаж основних товарних груп, які перебувають на стадії зростання та зрілості.

Проаналізувавши методи формування асортименту, можна запропонувати алгоритм розроблення стратегічного набору товару на промисловому ринку (рисунок 3.3).

Як показано на рисунку 3.3, весь процес розробки стратегічного асортименту можна розділити на три основні частини. Перша – це внутрішній аналіз асортименту, який включає різні види дослідження наявного асортименту. Друга – зовнішній (ринковий) аналіз, що полягає у визначенні попиту на товари та послуги, виявленні основних ринкових тенденцій та дослідженні асортименту конкурентів, товарів-аналогів. Третя розпочинається після того, як зіставлено попередні результати аналізу. Вона являє собою вибір стратегічних рішень та дій з приводу асортименту в цілому та конкретних товарів зокрема.

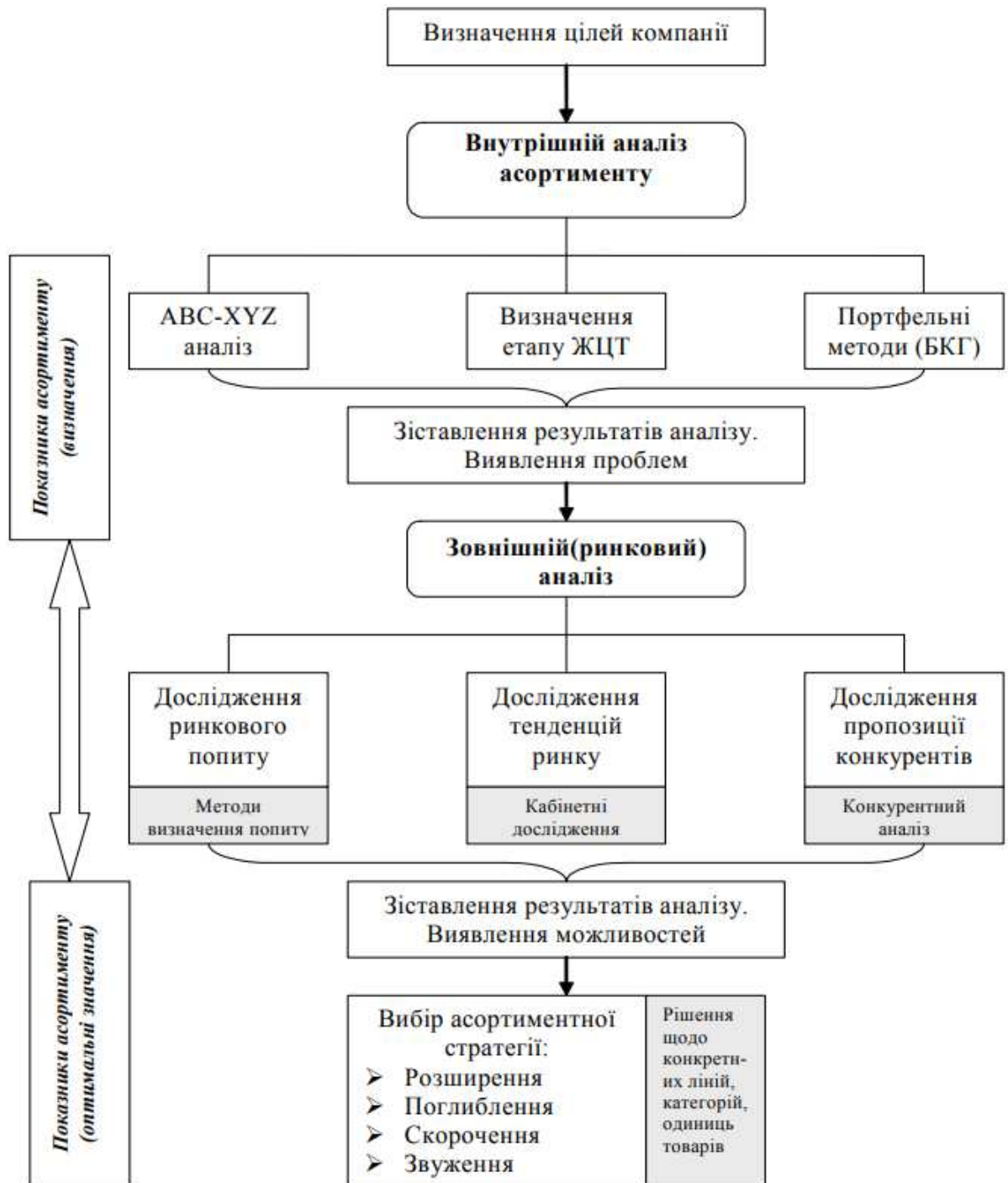


Рисунок 3.3 – Алгоритм процесу розроблення асортиментного набору товарів

Перший етап. Як і будь-яке стратегічне завдання, вибір асортименту слід розпочинати з визначення цілей компанії, які вона прагне досягнути в результаті своєї діяльності.

Другим етапом під час визначення асортименту виступає внутрішній аналіз асортименту компанії. Саме на основі наявних показників асортименту можна ухвалювати рішення щодо подальшого його удосконалення. Для



аналізу асортименту можна використовувати різноманітні методи. Найбільш прийнятними з точки зору зручності застосування, точності та надійності результатів є такі методи: АВС-аналіз. Залежно від того, що визначено головним параметром під час аналізу, можна використовувати методи оцінки споживчих переваг, методи визначення доцільності роботи з товаром в асортименті відповідно до певного параметра або класифікаційного значення, методи портфеля, де для аналізу організація може бути розділена на відмітні одиниці, які дають можливість визначити основні напрями розвитку окремих товарних груп, виявити пріоритетні позиції асортименту, оцінити шляхи оптимізації його структури. Портфельні методи, зокрема БКГ. Застосування їх у комплексі дасть змогу найбільш точно та різнобічно оцінити наявний асортимент, а також запропонувати заходи щодо його оптимізації.

Третім етапом формування асортименту є зовнішній (ринковий) аналіз асортименту. Він включає такі три складники: 1) аналіз ринкового попиту як основи формування виробничої програми; 2) дослідження тенденцій промислового ринку як спосіб визначення напрямку розвитку підприємства; 3) вивчення пропозиції конкурентів як елемент побудови конкурентоспроможного асортименту. Використання запропонованого алгоритму дасть можливість найбільш повно проаналізувати асортимент підприємства, виявити його слабкі місця та шляхи оптимізації, розробити стратегію продуктового портфеля.

### 3.2 Формування асортиментної політики ТОВ МК «Ювілейний»

При управлінні асортиментом звертають увагу на вимоги споживачів, які можна поділити на кілька груп:

- 1) вимоги, що стосуються ширини продуктової лінії (W);
- 2) вимоги до глибини продуктової лінії (D);
- 3) вимоги до насиченості продуктової лінії (S);

4) вимоги щодо цін на продукцію (P).

Нами було проведене анкетування покупців ковбаси варено-копченої ТОВ МК «Ювілейний» у фірмовому магазині м. Дніпро. Загальне число вибірки дорівнювало 100, обпитувалися люди обох полів різного віку. Завданням дослідження було:

1) визначення і оцінка відношення споживачів до продукції ТОВ МК «Ювілейний» (задоволення споживачів параметрами даної продуктової лінії, якістю ковбаси варено-копченої; оцінка прихильності споживачів продукції даного виробника у разі підвищення цін);

2) виявлення і аналіз вимог споживачів ковбаси варено-копченої ТОВ МК «Ювілейний».

Основна увага при анкетуванні приділялась параметрам продуктової лінії «Ковбаса варено-копчена»: ширині, глибині, насиченості і ціні, а також питанням якості, пакування і реклами.

За результатами дослідження більшість споживачів м'ясо-ковбасних виробів обирають ковбасу варено-копчену, виходячи, перш за все, із ціни товару (50%) і її якості (55%), що відображено на рисунку 3.4.

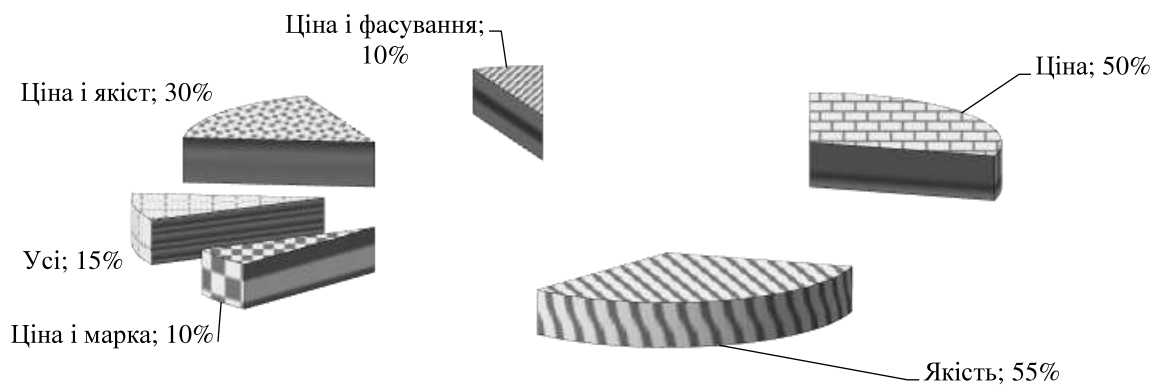


Рисунок 3.4 – Вирішальні фактори при купівлі ковбаси варено-копченої ТОВ МК «Ювілейний»

Вибір товару за ціною і якістю пояснюється тим, що доходи споживачів обмежені, і вони намагаються придбати товар вищої якості по відносно невисокій ціні. На цей час підприємства намагаються зайняти свій сегмент ринка, пропонуючи товари споживачам з визначеним рівнем доходів. Відтак ціна є немаловажною характеристикою продуктової лінії і її обов'язково необхідно враховувати при роботі з продуктовою лінією.

Продуктову лінію «Ковбаса варено-копчена» виробництва ТОВ МК «Ювілейний» опишемо таким чином (див. таблиця 3.3): ширина  $W = 4$ , глибина  $D = 4$  по групі «Сервелат» і  $D = 1$  по групах «Київська», «Гетингська» і «Салямi», різна насиченість  $S$  по товарам різної групи.

Таблиця 3.3 – Продуктова лінія «Ковбаса варено-копчена»

		Глибина продуктової лінії (D)	Насиченість продуктової лінії (S)	
Ширина продуктової лінії (W)	Сервелат	Класика	Вакуумна (2-х видів), групова, флоупак, сервіровочна нарізка	S = 5
		Преміум	Вакуумна (2-х видів), групова, флоупак	S = 4
		Коньячний	Вакуумна (2-х видів), групова, флоупак	S = 4
		Столичний	Вакуумна (2-х видів), групова, флоупак	S = 4
		Всього D = 4		
	Київська	Класика	Вакуумна (2-х видів), групова, флоупак, сервіровочна нарізка	S = 5
		Всього D = 1		
	Гетингська	Класика	Вакуумна (2-х видів), групова, флоупак, сервіровочна нарізка	S = 5
		Всього D = 1		
	Салямi	Класика	Вакуумна, групова, флоупак	S = 3
		Всього D = 1		
	Всього W = 4			

Графічно продуктову лінію «Ковбаса варено-копчена» наведемо на рисунку 3.5.

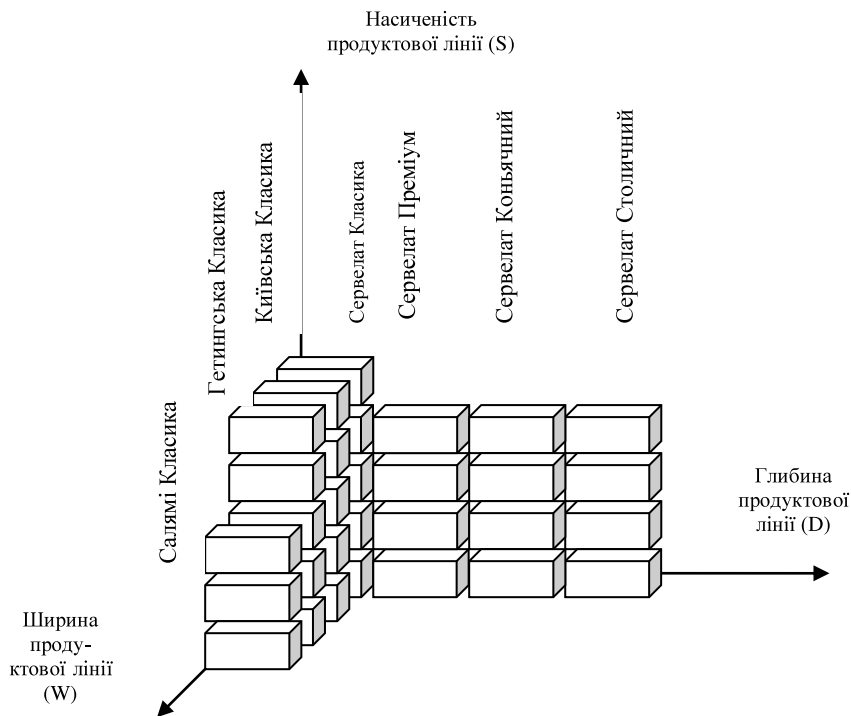


Рисунок 3.5 – Продуктова лінія «Ковбаса варено-копчена» у ТОВ МК «Ювілейний»

Під час анкетування дніпропетровських споживачів продукції ТОВ МК «Ювілейний» була отримана така інформація:

1) споживачі у цілому задоволені існуючим асортиментом м'ясоковбасних виробів. Побажання: додати до ряду «Волонтерську»;

2) найбільш популярні сервелат класика і столичний, київська класика, гетингська класика; 90% споживачів задоволені запропонованим фасуванням продукції. Побажання: додати в салямі «Класика», сервелат «Столичний» і сервелат «Преміум» сервіровочну нарізку (рисунок 3.6);

3) ціни на ковбасу варено-копчену ТОВ МК «Ювілейний» і інших вітчизняних виробників знаходяться приблизно на однім рівні. Близько третини покупців купують ковбасу варено-копчену за любим рівнем цін і 55% – за умовою незначного зростання ціни (таблиця 3.4);

4) більшість споживачів при купівлі звертають увагу на три характеристики м'ясо-ковбасних виробів: його ціну, фасування і якість. За перерахованими показниками продукція ТОВ МК «Ювілейний» в цілому

відповідає вимоги споживачів.

Побажання споживачів щодо насиченості продуктової лінії, %

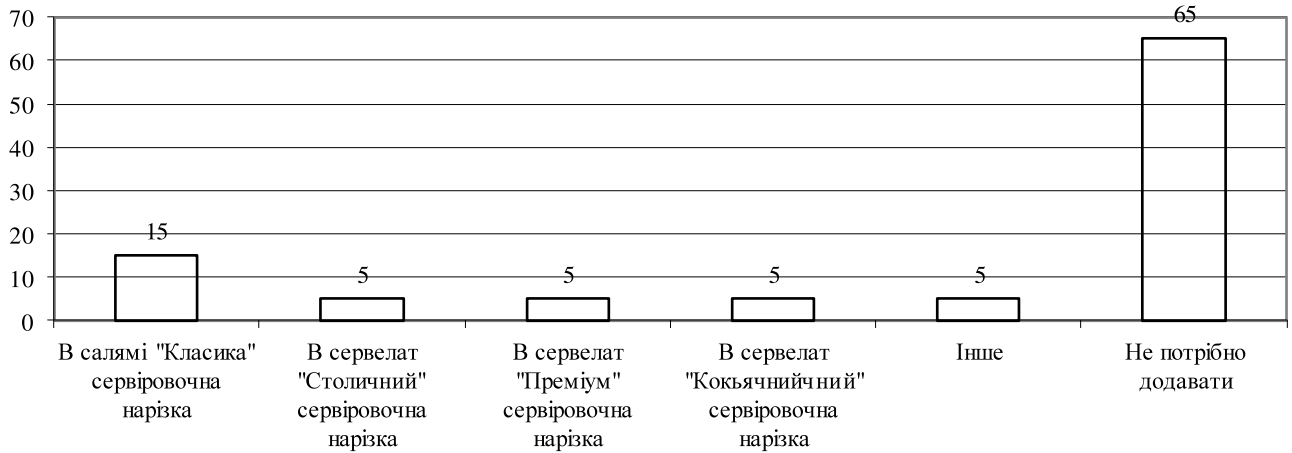


Рисунок 3.6 – Насиченість продуктової лінії «Ковбаса варено-копчена» у ТОВ МК «Ювілейний»

Таблиця 3.4 – Дії споживачів при підвищенні цін на ковбасу варено-копчена ТОВ МК «Ювілейний» на 5–20%

Дії	Відношення, %
Придбаю ковбасу варено-копчену ТОВ МК «Ювілейний», якщо відбудеться, за моєю думкою, незначне збільшення ціни	30
Придбаю при підвищеній ціні, якщо я задоволений якістю ковбаси варено-копченої ТОВ МК «Ювілейний»	10
Ціна не має значення	10
Придбаю ковбасу варено-копчену ТОВ МК «Ювілейний» за οποю ціною	20
Придбаю при підвищеній ціні, якщо ціна на ковбасу варено-копчену ТОВ МК «Ювілейний» нижча за ціну конкурентів	15
Затрудняюся відповісти	15
Всього	100

На підставі вихідних даних (таблиця 3.3) нами проведений аналіз, результати якого представлені у таблиця 3.5.

Таким чином, у відповідності з виявленими запитами споживачів, підприємству необхідно впровадити такі заходи щодо зміни асортименту продуктової лінії «Ковбаса варено-копчена» у ТОВ МК «Ювілейний»:

1) розробити новий продукт – «Волонтерську» – і вивести його на ринок;

- 2) розробити і впровадити у виробництво ковбаси варено-копчені нових видів нарізки;
- 3) зняти з виробництва непопулярні продукти;
- 4) провести аналіз витрат і виявити шляхи їх зниження, при цьому ціни реалізації продукції можуть залишатися на існуючому рівні.

Таблиця 3.5 – Перевірка відповідності продуктової лінії «Ковбаса варено-копчена» у ТОВ МК «Ювілейний» вимогам споживачів

Існуючі характеристики	Вимоги споживачів	Заходи
<b>Ширина продуктової лінії</b>		
1) Сервелат 2) Київська 3) Гетингська 4) Сялямі	Додати «Волонтерську»	Розробка нового продукту: - аналіз можливості виробництва нового продукту; - складання специфікації нового продукту; - виготовлення дослідницького зразка і проведення необхідних випробувань; - отримання результатів випробувань і прийняття рішення про постачання продукту на серійне виробництво
<b>Глибина продуктової лінії</b>		
5 найменувань сервелату; 4 найменування київської; 4 найменування гетингської; 4 найменування сялямі	Споживачі задоволені існуючим асортиментом ковбаси варено-копченої	Поліпшити якість продукції, що випускається. Пошук шляхів зниження витрат на виробництво і реалізацію ковбаси варено-копченої
<b>Насиченість продуктової лінії</b>		
17 видів нарізки сервелату, 5 - київської і гетингської, 3 сялямі	1) додати у сялямі «Класику», сервелат «Столичний» і «Преміум» сервіровочну нарізку; 2) виключити непопулярні види нарізки	1) додавання нових видів нарізки: проведення необхідних заходів по розробці продуктів з новими видами нарізки; 2) зняття з виробництва непопулярних видів нарізки
<b>Ціни продуктової лінії</b>		
Ціни знаходяться на прийнятному рівні	Зміни цін не потребуються	Пошук шляхів зниження витрат (для зниження собівартості і отримання більшого прибутку при існуючому рівні цін)

Отримані результати опитування споживачів і запропоновані заходи щодо продуктової лінії «Ковбаса варено-копчена» можуть бути доведені до керівництва ТОВ МК «Ювілейний». При прийнятті даних рішень до впровадження необхідно внести зміни в оперативний план виробництва і реалізації ковбаси варено-копченої.

Шляхи зниження витрат полягають у використанні заходів, перелік яких наведений в таблиці 3.6. В цій же таблиці наведений розрахунок ефекту та ефективності запропонованих заходів.

Таблиця 3.6 – Оцінювання ефективності запропонованих заходів для ТОВ МК «Ювілейний»

Захід	Характеристика	Витрати	Прогнозовані доходи (економія)
1) Впровадження автоматизованих систем управління виробничим процесом	1.1) Економія за рахунок зменшення чисельності основних робітників	25468 тис. грн. (одноразово вкладення)	$E_{zp} = ЗПб * q_{ов}$ , (3.4) де $E_{zp}$ – економія за рахунок зменшення середньої річної заробітної плати, грн., ЗПб – річна середня заробітна плата основного робітника, грн. $q_{ов}$ – середньооблікова чисельність вивільнених основних робітників, чол. $E_{zp} = 12815 * 12 * 34 = 5229$ тис. грн.
	1.2) Економія за рахунок впровадження безвідходного виробництва		8596 тис. грн. (за прогнозними розрахунками економістів підприємства)
2) Удосконалення продуктової лінії	-	-	15876 тис. грн. (за прогнозними розрахунками економістів підприємства)
Ефект	$(5229 + 8596 + 15876) - 25468 = 29701 - 25468 = 4233$ тис. грн.		
Ефективність	$29701 / 25468 = 1,17$ грн. / грн., або 117%		

Тобто витрати вкладені у модернізацію, вдосконалення виробництва та формування асортиментної політики підприємства принесуть ефект 4233 тис. грн., а ефективність 117%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 1,17 грн. додаткового доходу ТОВ МК «Ювілейний». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для м'ясопереробної галузі.

Підбиваючи підсумки до третього проектного розділу відмітимо, що

необхідним елементом дослідження асортименту як маркетингової категорії є визначення методів його аналізу й оптимізації. Усю сукупність методів можна поділити на три основні групи. Перша – аналізує виявлення споживчих переваг та ґрунтується на експертному оцінюванні, що має досить суб'єктивний характер. Друга – полягає в економічному аналізі асортименту, тобто розрахунку таких показників як обсяги продажу та прибутку, рівень витрат, маржинальний дохід та ін. Незадовільні показники свідчать про те, що необхідно змінювати асортименту структуру, однак не слід забувати про вплив інших факторів на асортимент. Дещо відмінним у цій групі є метод лінійного програмування, який передбачає процедуру оптимізації обсягів продажу чи виробництва з врахуванням обмежень наявних ресурсів. Остання група методів є найбільш чисельною та має стратегічну значимість. Вона включає методи портфельного аналізу та ЖЦТ. Рішення, які ухвалюються на основі аналізу товарного портфеля, носять довгостроковий характер та вказують на перспективні напрями діяльності стосовно асортименту.

Основними елементами стратегічного набору товарів є, по-перше, систематичний аналіз асортименту, що існує певний проміжок часу на підприємстві. При цьому можуть використовуватися різні методики класифікацій та структурування асортименту, серед них ABC- та XYZ-аналіз. Під час ухвалення рішення про структуру асортименту необхідно керуватися не тільки міркуваннями економічної ефективності, але й враховувати стратегічні інтереси підприємства. Для підприємства слід відслідковувати як співвідношення за товарними категоріями, так і за окремими торговими марками. По-друге, постійний моніторинг змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Для промислового ринку основними предметами дослідження виступають: пропозиція виробників, наявність обігових коштів, тенденції галузевого ринку; попит на конкретні товари та товарні групи; асортимент конкурентів. По-третє, розроблення стратегічних рішень з формування асортименту за такими напрями: – розширення асортименту новими видами товарів; – поглиблення певних категорій товарів; – скорочення



асортименту; – звуження товарних ліній. Отже, для ефективного управління асортиментом необхідно враховувати значну кількість факторів як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, а також керуватися якісними методами аналізу та оптимізації асортименту підприємств, що вдосконалили методику розроблення стратегічних підходів асортиментної політики підприємства.

При формуванні заходів щодо управління асортиментом на підставі зміни продуктової лінії було проведено анкетування покупців ковбаси варено-копченої ТОВ МК «Ювілейний» у фірмовому магазині м. Дніпро.

Під час анкетування була отримана така інформація: 1) споживачі у цілому задоволені існуючим асортиментом м'ясоковбасних виробів; побажання: додати до ряду «Волонтерську»; 2) найбільш популярні сервелат класика і столичний, київська класика, гетингська класика; 90% споживачів задоволені запропонованим фасуванням продукції; побажання: додати в салямі «Класика», сервелат «Столичний» і сервелат «Преміум» сервіровочну нарізку; 3) ціни на ковбасу варено-копчену ТОВ МК «Ювілейний» і інших вітчизняних виробників знаходяться приблизно на одному рівні. Близько третини покупців купують ковбасу варено-копчену за любим рівнем цін і 55% – за умовою незначного зростання ціни; 4) більшість споживачів при купівлі звертають увагу на три характеристики м'ясоковбасних виробів: його ціну, фасування і якість. За перерахованими показниками продукція ТОВ МК «Ювілейний» в цілому відповідає вимоги споживачів.

Шляхи зниження витрат полягають у впровадженні автоматизованих систем управління виробничим процесом (економія за рахунок зменшення чисельності основних робітників) та безвідходного виробництва. Витрати вкладені у модернізацію, вдосконалення виробництва та формування асортиментної політики підприємства принесуть ефект 4233 тис. грн., а ефективність 117%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 1,17 грн. додаткового доходу ТОВ МК «Ювілейний». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для м'ясопереробної галузі.

## ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування асортиментної політики підприємства ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки.

Управління товарним асортиментом – невід'ємна частина функціонування будь-якого сучасного підприємства. Оптимальний товарний асортимент дасть змогу підтримувати конкурентоздатні позиції, фінансово-економічну діяльність підприємства та задовольняти потреби покупців.

На сьогодні немає єдиного підходу до формування і управління товарним асортиментом, тому кожне підприємство самостійно застосовує найбільш ефективний та результативний підхід.

Перетворення недоліків у переваги та використання специфічних особливостей підприємств малого бізнесу дозволять розвивати та розширювати бізнес. Переваги малого бізнесу дозволяють йому «виживати» в конкурентній боротьбі з великими компаніями. Завдяки перевагам малі підприємства можуть змінювати умови, у яких вони здійснюють економічну діяльність, змінювати структуру витрат, створювати стійкі конкурентні переваги.

Проте поради щодо вдосконалення процесу управління товарним асортиментом індивідуальні та особливі для кожного підприємства. Це пояснюється специфікою діяльності фірми, особливостями зовнішнього середовища, нормативними актами, внутрішньою системою управління та організаційних відносин.

На підприємстві, в рамках виробничого циклу, здійснюється закладка якісних характеристик товару, які утворюють його споживчу вартість. Управління асортиментом, а, в кінцевому рахунку – товаром здійснюється в комплексі з керуванням ціною, розподілом і просуванням. Залежно від

формульованих цілей і, відповідно, від таких що включаються в аналіз факторів, рішення щодо товарної структури асортименту компанії можуть значно відрізнятись. В умовах неоднорідності ринків і споживчих переваг для підвищення ефективності асортиментної політики виробникові все більш необхідно враховувати психологічні особливості сприйняття споживачами як виготовленої продукції, так і самого виробника. В результаті зазначених тенденцій, рішення, що приймаються за асортиментом виготовленої і реалізованої продукції, переходять в розряд стратегічних. Сучасна система маркетингу підприємств харчової індустрії припускає безліч варіантів асортиментних стратегій. Ця безліч, в принципі, не обмежена, однак особлива роль належить наступним стратегіям, які найчастіше зустрічаються і значно відрізняються.

Товарний асортимент підприємства має на меті створення продуктового ряду товарів, котрий слід застосовувати для роботи на обраному ринку та котрий сприяє економічній ефективності діяльності компанії. Для проведення ефективної діяльності на ринку потрібна детально розроблена та гарно спланована товарна політика. Це обумовлено з тим, що продукція є ефективним способом впливу на ринок, ключовою турботою компанії та джерелом прибутку. Механізм формування товарного асортименту має базуватись на формах його товарної спеціалізації та об'ємах торгової площі та бути направленим на задоволення попиту певних споживачів продукції, а також забезпечення максимальної прибутковості його діяльності. Мета підприємства стосовно асортименту – формування ефективного асортименту або асортименту, який прогнозується, є максимально наближеним до раціонального, для задоволення різних потреб та максимізації прибутку. Головним орієнтиром при формуванні товарної стратегії повинно стати досягнення конкурентної переваги у довгостроковій перспективі, тобто перевага повинна віддаватися такий структурі товарного асортименту, яка забезпечує протягом тривалого періоду постійного перевищення прибутку, який залишається в розпорядженні підприємств, над

потребами у фінансових ресурсах, необхідних для підтримки їхньої конкурентоспроможності.

З метою виявлення та оцінки сильних й слабких сторін м'ясопереробних підприємств було проведено групування для виявлення особливостей і характерних рис досліджуваних суб'єктів господарювання та закономірності їх розвитку. Із розподілу м'ясопереробних підприємств по групам за рівнем рентабельності продажу до першої групи, тобто підприємств з найбільшим рівнем збитковості продажу відносяться ті, які функціонують в Україні. Так, найбільший збиток від основної операційної діяльності (понад 15%) отримало ПАТ «Коростенський м'ясокомбінат», проте таким суб'єктам господарювання як ПП «Золотий теленок», ПАТ «Охтирський м'ясокомбінат» та ПрАТ «Експериментальний м'ясопереробний завод» навпаки протягом аналізованого періоду вдалося досягнути найвищого рівня прибутковості (понад 15%) та опинитися в 4 групі, де знаходяться переважно підприємства України. До другої групи із рівнем збитковості продажу від 8,5% до 0 відноситься дев'ять підприємств. Десять підприємств, п'ять із яких відносяться до Центрального регіону, опинилися в третій групі з рівнем рентабельності продажу від 0,1% до 8,5%.

ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» зареєстроване у Дніпропетровській обл., Дніпровському р-ні, смт Слобожанське. Підприємство є лідером з виробництва ковбас і м'ясних делікатесів в Україні. Виробництво ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» побудовано за принципом замкнутого технологічного циклу. У структуру відділу виробництва м'ясокомбінату входять: адміністративний корпус, забійний цех, цех обвалки, виробничий комплекс, цех упаковки продукції, розподільний комплекс, лабораторія і транспортний відділ. Продукція представлена у багатьох національних роздрібних мережах. Філії м'ясокомбінату «Ювілейний» працюють в таких містах: Дніпро, Кривий ріг, Запоріжжя, Миколаїв, Одеса. Чисельність персоналу м'ясокомбінату складає близько 1000 чоловік. Територія, яка зайнята підприємством складає 8 га.

Грунтовною є робота ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» в плані технологічного забезпечення якості продукції. Якість продукції є нині не тільки перевагою в конкурентній боротьбі, але й одним з головних чинників та показників ведення сумлінного, відповідального бізнесу. Продукція випускається з фіксованою, порціонною, індивідуальною, груповою та сімейною упаковкою або з фіксованою вагою. Серед ковбас варено-копчених практикується вакуумна упаковка та сервіровочна нарізка. ТОВ МК «Ювілейний» постійно відстежують запити споживачів за допомогою анкетування основних покупців.

Подорожчання копчених м'ясних виробів з куриці і ковбас напівкопчених та варено-копчених привело до скорочення попиту на 2,06% і 2,72% відповідно. Сосиски і сарделі можна віднести до продукції з нееластичним попитом, оскільки збільшення ціни майже не вплинуло на обсяги реалізації цієї продукції. Споживання ковбас сирокочених і сиров'ялених, навпаки збільшилося на 2,7%. Це пояснюється тим, що основними споживачами ковбаси цієї групи є населення з достатнім рівнем доходів, тому подорожчання на 91 грн. за кг, вони майже не помітили.

Аналіз економічних показників довів, що 1) ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний» пропонує продукцію, яка має великий попит серед населення. Тому завдяки постійному зростанню попиту на продукцію підприємства, виручка від реалізації збільшилася на 146863 тис. грн., або на 13,93%. Це зростання обумовлене активною маркетинговою політикою та високою якістю продукції; 2) у 2021 р. вартість основних виробничих фондів збільшилась на 9,41%, що пояснюється плановим оновленням ортехніки; даний факт сприяє збільшенню фондівддачі на 0,40 грн. / грн., або на 4,14%, що пояснюється зростанням виручки від реалізації та скороченням вартості необоротних активів підприємства. Внаслідок цього підприємство отримує на кожен гривню вкладену в основні виробничі фонди 10,19 грн. виручки від реалізації у 2021 р., замість 9,78 грн. / грн. у 2020 р.; 3) у 2021 р. сума оборотних коштів підприємства збільшилася на 92888 тис. грн., або на

20,15% за рахунок зростання вартості сировини, товарно-матеріальних цінностей та дебіторської заборгованості. Цей факт вплинув на зменшення коефіцієнта оборотності оборотних з коштів на -0,12 оборота, або на 5,18%. Чим швидше обертаються оборотні кошти, тим кращий досягається результат, за допомогою однієї й тієї ж суми коштів виробляється та реалізується більше продукції; 4) в 2021 р. відбулася зміна загальної кількості працівників підприємства на 16 чоловік, або на 1,61%; при цьому спостерігалися зміни таких категорій: спеціалістів – на 3,10%, основних працівників – на 1,88%, серед адміністративного та допоміжного персоналу змін не відбулося; завдяки зростанню виручки від реалізації, продуктивність праці працівників зросла на 128,83 тис. грн. / чол., або на 12,12%; 4) рентабельність є основним критерієм щодо оцінки ефективності діяльності, вона дає уявлення про спроможність підприємства збільшувати свій капітал. Так, у 2021 р. рентабельність підприємства збільшилася на 0,22%, а рентабельність продукції – на 0,21%, що пояснюється збільшенням чистого прибутку на 3772 тис. грн., або на 29,52%. Збільшення рівня рентабельності означає покращення економічного стану підприємства. Отже, за наведеним аналізом більшість економічних показників діяльності підприємства збільшилися у 2021 р. порівняно з 2020 р., що говорить про високу фінансову стійкість підприємства і його конкурентоспроможність. І це при тому, що підприємство функціонує у тяжкі часи воєнної агресії з боку РФ в Україні.

Фінансовий аналіз показав, що у структурі активу частка необоротних активів значно перевищує частку оборотних активів і майже дорівнюють 17,55% та 82,45%, відповідно. За 2021 р. частка оборотних активів збільшилась на 1,40%, а частка необоротних активів зменшилась на -1,40%; питома вага основних виробничих фондів зменшилась протягом 2021 р. з 18,95% до 17,55%, а питома вага оборотних активів зросла з 81,05% у 2020 р. до 82,45% у 2021 р.; за поточний рік зменшились такі показники як вартість грошових коштів на -0,50%, на -1,93% – матеріальних активів, а збільшилися – на 2,97% – дебіторська заборгованість. Виявлена тенденція щодо зростання

показника дебіторської заборгованості призводить до залежності підприємства від фінансового стану партнерів; в цілому за 2021 р. валюта балансу збільшилась на 18,12%, що говорить про стійкий фінансовий стан ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний».

Необхідним елементом дослідження асортименту як маркетингової категорії є визначення методів його аналізу й оптимізації. Усю сукупність методів можна поділити на три основні групи. Перша – аналізує виявлення споживчих переваг та ґрунтується на експертному оцінюванні, що має досить суб'єктивний характер. Друга – полягає в економічному аналізі асортименту, тобто розрахунку таких показників як обсяги продажу та прибутку, рівень витрат, маржинальний дохід та ін. Незадовільні показники свідчать про те, що необхідно змінювати асортименту структуру, однак не слід забувати про вплив інших факторів на асортимент. Дещо відмінним у цій групі є метод лінійного програмування, який передбачає процедуру оптимізації обсягів продажу чи виробництва з врахуванням обмежень наявних ресурсів. Остання група методів є найбільш чисельною та має стратегічну значимість. Вона включає методи портфельного аналізу та ЖЦТ. Рішення, які ухвалюються на основі аналізу товарного портфеля, носять довгостроковий характер та вказують на перспективні напрями діяльності стосовно асортименту.

Основними елементами стратегічного набору товарів є. по-перше, систематичний аналіз асортименту, що існує певний проміжок часу на підприємстві. При цьому можуть використовуватися різні методики класифікацій та структурування асортименту, серед них ABC- та XYZ-аналіз. Під час ухвалення рішення про структуру асортименту необхідно керуватися не тільки міркуваннями економічної ефективності, але й враховувати стратегічні інтереси підприємства. Для підприємства слід відслідковувати як співвідношення за товарними категоріями, так і за окремими торговими марками. По-друге, постійний моніторинг змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Для промислового ринку основними предметами дослідження виступають: пропозиція виробників, наявність обігових коштів, тенденції

галузевого ринку; попит на конкретні товари та товарні групи; асортимент конкурентів. По-третє, розроблення стратегічних рішень з формування асортименту за такими напрямками: – розширення асортименту новими видами товарів; – поглиблення певних категорій товарів; – скорочення асортименту; – звуження товарних ліній. Отже, для ефективного управління асортиментом необхідно враховувати значну кількість факторів як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, а також керуватися якісними методами аналізу та оптимізації асортименту підприємств, що вдосконалить методику розроблення стратегічних підходів асортиментної політики підприємства.

При формуванні заходів щодо управління асортиментом на підставі зміни продуктової лінії було проведене анкетування покупців ковбаси варено-копченої ТОВ МК «Ювілейний» у фірмовому магазині м. Дніпро.

Під час анкетування була отримана така інформація: 1) споживачі у цілому задоволені існуючим асортиментом м'ясоковбасних виробів; побажання: додати до ряду «Волонтерську»; 2) найбільш популярні сервелат класика і столичний, київська класика, гетингська класика; 90% споживачів задоволені запропонованим фасуванням продукції; побажання: додати в салямі «Класика», сервелат «Столичний» і сервелат «Преміум» сервіровочну нарізку; 3) ціни на ковбасу варено-копчену ТОВ МК «Ювілейний» і інших вітчизняних виробників знаходяться приблизно на одному рівні. Близько третини покупців купують ковбасу варено-копчену за любим рівнем цін і 55% – за умовою незначного зростання ціни; 4) більшість споживачів при купівлі звертають увагу на три характеристики м'ясоковбасних виробів: його ціну, фасування і якість. За перерахованими показниками продукція ТОВ МК «Ювілейний» в цілому відповідає вимоги споживачів.

Шляхи зниження витрат полягають у впровадженні автоматизованих систем управління виробничим процесом (економія за рахунок зменшення чисельності основних робітників) та безвідходного виробництва. Витрати вкладені у модернізацію і вдосконалення виробництва принесуть ефект 4233



тис. грн., а ефективність 117%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 1,17 грн. додаткового доходу ТОВ МК «Ювілейний», що є допустимим і вважається нормальним для м'ясопереробної галузі.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №12. С. 6–9.
2. Антипов Ю.О., Балашов А.А. Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы. *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2009. №3 (81). С. 212–221.
3. Астраханцева І.А., Одинцова Є.В. Матриця «Маркон» як інструмент аналізу асортиментної політики підприємства. URL: <http://kvod.narod.ru/Marcon.htm>.
4. Балабанова Л.В., Брадїна О.А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства : монографія. Донецьк : Дон ДУЕТ, 2006. 230 с.
5. Белявцев М.І. Іваненко Л.М. Маркетинг: навчальний посібник / М. І. Белявцев, Мін-во освіти і науки України, Донецький національний університет. К.: ЦНЛ, 2005. 328с.
6. Білоус Т.В., Гарафонова О.І., Ульченко О.В. Особливості управління товарним асортиментом на малому підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2016. №11. С. 216–221.
7. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 294–297.
8. Войт Д.С. Стратегії вдосконалення асортиментної політики торгово-виробничих об'єднань. *Культура народів Причорномор'я*. 2014. № 273. С. 210–214.
9. Голюк М.В., Карпенко В.Л. Особливості використання матриці «Маркон» при аналізі товарного асортименту підприємства. *Тези доповіді XIV міжнародної науково-практичної конференції «Маркетингові технології*

в умовах глобалізації економіки України». Хмельницький: ХНУ. 2019. С. 52–54.

10. Демків І.О. Розвиток понятійного апарату управління гнучкістю підприємства. *Економічний аналіз. Тернопіль: Економічна думка*, 2010. № 5. С. 80–83.

11. Єфімова Є. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Траскторія науки*. 2017. № 7 (12). С. 3.1–

12. Зарудна Н.Я. Відділ постачання: організаційні структури, основні завдання та функції. URL: <http://intkonf.org/zarudna-nya-viddil-postachannya-organizatsiyuni-strukturiosnovni-zavdannya-ta-funktsiyi/>

13. Злупко Л.А. Формування товарного асортименту – засіб підвищення ефективності товарної політики. *Науковий вісник НТЛУ України*. 2012. Вип. 22.4. С. 211.

14. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Аналітичне забезпечення планування продуктової інноваційної політики промислового підприємства в умовах трансформації технологічних укладів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки = Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2021. № 5, т. 1. С. 199–204.

15. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 266 с.

16. Касич А.О., Марченко К.О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

17. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. № 7. С. 171–178.

18. Кузнєцов П.В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник економіки*

транспорту і промисловості. 2015. № 49. С. 198–204.

19. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.

20. Могилова А.Ю., Рохліна М.С. Управління асортиментом товарів. *Modern scientific researches*. 2019. Issue 10. Part 2. P. 122–130.

21. Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 149–153.

22. Основи економічної теорії: навч. посіб. за ред. С.В. Мочерного. Київ: Академія, 1997. 464 с.

23. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій. Київ: Кондор, 2009. 675 с.

24. Офіційний сайт ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний», Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, смт Слобожанське. URL: <https://yuvileinyi.com.ua/>

25. Павленко А.Ф., Войчак А.В., Решетнікова І.Л. Маркетинг. Київ: КНЕУ, 2010. 600 с.

26. Петриквіва О.С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 128–132.

27. Пилипчук В.П. Промисловий маркетинг: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 264 с.

28. Полонська Л.А. Формування асортименту товарів в роздрібній торгівлі. Київ: Техніка, 1982. С. 33.

29. Правила производства «Юбилейный». <https://globalcompact.org.ua/pronas/gdoonvukraini/management>. 2020. URL: <https://www.mdpi.com/1911-8074/13/3/41/htm>

30. Притиченко Т.І., Лях І.С. Практичні аспекти розробки структури товарного портфеля підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. №10. С. 256–265.

31. Прядко О.М. Синицина Г.А. Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі в умовах національної конкурентної політики:

- монографія; Харківський державний ун-т харч. та торгівлі. Х., 2014. С. 5–16.
32. Репіч Т.А. Удосконалення управління асортиментом на сучасних підприємствах в умовах кризи. *Харчова промисловість*. 2009. № 8. С. 109–112.
33. Сазонець О.М., Теремій А.А. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності на основі Глобального договору ООН. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 44–52.
34. Смольяніна А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства. URL: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_28/article\\_2963](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963).
35. Стернюк О.Б. Аналіз методів формування асортиментної політики підприємства. *Вісник наукових праць*, НУЛП, Львів, 2004, № 507. С. 80–84.
36. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 1.
37. Фінансова звітність підприємства. URL: [https://clarity-project.info/edr/24615640/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/24615640/finances?current_year=2021)
38. Чижик С.М. Сучасні методи управління товарним асортиментом та складськими запасами в торговельній мережі. *Конференції ВНТУ електронні наукові видання, XLV Науковотехнічна конференція факультету менеджменту*. 2016. URL: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2016/paper/view/1351>
39. Чубукова О.Ю., Яренко А.В. Оптимізація та моделювання асортиментної політики підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2016. № 3. С. 107–113.
40. Шабельник Т.В. Моделі та методи управління асортиментом і просуванням товарів. *Бізнес Інформ*. 2014. №5. С. 402–406.
41. Шира Т.Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. *Наукові записки Української академії друкарства. Серія: Економічні науки*. 2016. № 1. С. 63–73.

42. Ювілейний – зроблено за правилами. URL:  
<https://yuvileinyi.com.ua/ru/prokompaniur/management>. 2020, URL:  
<https://www.mdpi.com/19118074/13/3/41/htm>.

43. Adapted and reprinted by permission from Strategy Formulation: Analytical Concepts; by Charles W. Hofer and Dan Schendel. West Publishing Company, 1978.

44. Kotler Ph. Marketing Management. Front Cover. Pearson Education Canada, 2001. Business Economics. 718 p.

45. Levitt Th. The Marketing Mode. Pathway to Corporate Growth. N. Y., 1969. P. 231.