

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) Ольга ПЕСТУХОВА
(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Оцінювання складу та структури асортиментного портфеля
підприємства»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МА 4-4

Лукавенко Олександр Сергійович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Крайнюченко Ольга Феодосіївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут Економіки і управління
Кафедра маркетингу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

«___» _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Лукавенка Олександра Сергійовича

1. Тема роботи: Оцінювання складу та структури асортиментного портфеля підприємства керівник роботи Крайнюченко Ольга Феодосіївна, к.е.н., доц. кафедри маркетингу затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.12.2023 р. № 1004-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 03.06.2024.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні засади оцінювання асортиментного портфеля підприємства. Розділ 2. Дослідження асортиментного портфеля ФОП Вітер Світлана Григорівна. Розділ 3. Розроблення рекомендацій та пропозицій щодо подальшого розвитку асортиментного портфеля ФОП Вітер Світлана Григорівна. Список використаних джерел. Додатки
5. Перелік графічного матеріалу: Адаптована матриця для садового центру «ОліВА» в 2021 році; Адаптована матриця для садового центру «ОліВА» в 2022 році; Основні показники діяльності садового центру «ОліВА»; Ширина та глибина асортименту; Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій (груп); Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ за 2022 рік; Основні пропозиції щодо розвитку асортиментних груп підприємства; Очікувані результати від проведення виставки; Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.
6. Дата видачі завдання 20.12.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	25.12.2023 - 19.01.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	22.01.2024 - 09.02.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні засади оцінювання структури асортиментного портфеля підприємства»	12.02.2024 - 29.03.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження асортиментного портфеля ФОП Вітер Світлана Григорівна»	01.04.2024 - 03.05.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення рекомендацій та пропозицій щодо подальшого розвитку асортиментного портфеля ФОП Вітер Світлана Григорівна»	06.05.2024 - 24.05.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	27.05.2024 - 28.05.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	29.05.2024 - 31.05.2024	Виконано

Здобувач _____ Олександр ЛУКАВЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Ольга КРАЙНЮЧЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Лукавенко О. С. Оцінювання складу та структури асортиментного портфеля підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

В кваліфікаційній роботі здійснено оцінювання структури асортиментного портфеля ФОП Вітер Світлана Григорівна. В роботі проаналізовано: основні показники діяльності підприємства, склад та структура асортиментного портфеля підприємства за допомогою адаптованої матриці БКГ; визначено збалансованість асортиментного портфеля ФОП Вітер Світлана Григорівна.

Розроблено пропозиції та рекомендації щодо подальшого розвитку асортиментного портфеля підприємства. Запропоновано основні напрями формування асортиментного портфелю підприємства, зокрема, для асортиментних групи «Ягідні кущі» та «Послуга ландшафтного дизайну» : розвиток нових продуктів, наприклад рослини з-закордону або послуг, або послуга садівника. Для асортиментної групи «Хвойні дерева та кущі» - проведення виставки для підвищення виручки. Для асортиментних груп «Плодові дерева» та «Троянди» - це нагадування для постійних клієнтів та залучення нових через соц.мережі. Для асортиментних груп «Кора», «Листяні дерева та кущі» і «Послуга доставки» заохочення придбання не популярних позицій шляхом проведення акцій.

Визначено вплив впровадження заходу «Організація благодійної виставки».

Ключові слова: товар, асортиментний портфель, структура асортименту, адаптована матриця БКГ.

ANNOTATION

Lukavenko O. S. Evaluation of the composition and structure of the assortment portfolio of the enterprise.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 075 "Marketing". - National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

In the qualification work, the structure of the assortment portfolio of FOP Viter Svitlana Hryhorivna was evaluated. The work analyzed: the main indicators of the company's activity, the composition and structure of the company's assortment portfolio using the adapted BKG matrix; the balance of the assortment portfolio of FOP Viter Svitlana Hryhorivna was determined.

Proposals and recommendations for the further development of the assortment portfolio of the enterprise have been developed. The main directions of forming the assortment portfolio of the enterprise are proposed, in particular, for the assortment groups "Berry bushes" and "Landscape design service": development of new products, for example, plants from abroad or services, or gardener's services. For the assortment group "Coniferous trees and bushes" - holding an exhibition to increase revenue. For the assortment groups "Fruit trees" and "Roses" - this is a reminder for regular customers and attracting new ones through social networks. For assortment groups "Bark", "Deciduous trees and bushes" and "Delivery service" promotion of purchase of non-popular items through promotions.

The influence of the implementation of the event "Organization of a charity exhibition" was determined.

Keywords: product, assortment portfolio, assortment structure, adapted BKG matrix.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретико-методичні засади оцінювання структури асортиментного портфеля підприємства.....	11
1.1. Сутність поняття асортиментний портфель підприємства.....	11
1.2. Характеристика методів дослідження асортиментного портфеля підприємства.....	17
1.3. Методичні основи аналізу асортиментного портфеля підприємства на основі адаптованої матриці БКГ.....	23
Висновки до розділу 1.....	29
Розділ 2. Дослідження асортиментного портфеля ФОП Вітер Світлана Григорівна.....	32
2.1. Маркетингова характеристика ФОП Вітер Світлана Григорівна.....	32
2.2. Характеристика, аналіз складу та структури асортиментного портфеля.....	40
2.3. Оцінювання асортиментних позицій за допомогою адаптованої матриці БКГ.....	49
Висновки до розділу 2.....	56
Розділ 3. Розроблення рекомендацій та пропозицій щодо подальшого розвитку асортиментного портфеля ФОП Вітер Світлана Григорівна.....	58
3.1. Основні напрями подальшого розвитку асортиментного портфеля ФОП Вітер Світлана Григорівна.....	58
3.2. Оцінювання результативності провадження заходу «Організація благодійної виставки».....	64
3.2.1. Маркетингове обґрунтування доцільності впровадження заходу «Організація благодійної виставки».....	64

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу заходу.....	66
3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від проведення виставки	67
3.3. Вплив впровадження запропонованого заходу на показники діяльності ФОП Вітер Світлана Григорівна.....	71
Висновки до розділу 3.....	73
Висновки.....	75
Список використаних джерел.....	81
Додатки	86

ВСТУП

Актуальність теми та практична значущість теми. Саме формування раціонального асортиментного портфеля підприємствами одним із головних способів досягнення стабільності економічного стану на підприємства та навіть в країні. Воно являє собою складний процес, зміст якого полягає у виборі оптимального рішення з урахуванням всіх існуючих та можливих критеріїв оптимізації і обмежень, при втіленні у життя різних альтернативних сценаріїв розвитку підприємства. У першу чергу асортиментний портфель підприємства формується з урахуванням вимог споживачів, при цьому його склад і структура повинні відповідати сукупності цілей різного рівня планування, які ставить перед собою підприємство. Постійний аналіз асортиментного портфеля за допомогою сучасних методів маркетингу, доповнених вивченням перспектив розвитку ринку окремих, найбільш значущих асортиментних одиниць, може стати основою формування раціонального асортиментного портфеля підприємствами харчової промисловості.

Формування асортиментного портфеля підприємства та ефективне управління ним як збалансованою системою взаємопов'язаних асортиментних груп та одиниць, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу, що відповідають запитам споживчого ринку та обов'язково корелюють із портфелем замовлень споживача, є актуальним питанням сьогодення. В умовах постійної зміни ринкового середовища, споживчих переваг, скорочення життєвого циклу товарів та інших впливових факторів, підприємства перебувають у постійному пошуку способів утримання конкурентних переваг на ринку.

Питанню аналізу асортименту підприємств присвячено велику кількість наукових та фундаментальних досліджень. Але незважаючи на

це, воно не втрачає своєї актуальності і дає поштовх до формування нових наукових розробок.

Теоретико-методичні основи аналізу асортиментного портфеля розглядаються в працях вітчизняних науковців В.Ф. Ануріна, І.І. Муромкіна, Є.В. Євтушенко, Е.А. Арустамова, В.А. Левакова, Т.П. Митрофанова, Ю.К. Баженова, Є.В. Васькіна, Л.А. Брагіна, Т.П. Данько, Г.Г. Іванова, В.В. Коханенко, В.П. Куренкова і таких зарубіжних авторів, як Герман Шульц, Тім Амблер, Бем Хельгер, Габріеле Хаарде.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розроблення рекомендацій та пропозицій щодо подальшого розвитку асортиментного портфеля для ФОП «Вітер Світлана Григорівна».

Відповідно до мети в роботі визначено такі науково-методичні та практичні завдання:

- дослідити виробничу потужність підприємства та показники її використання.
- провести аналіз продукції, на виробництві якої спеціалізується підприємство;
- проаналізувати асортиментний портфель підприємства;
- проаналізувати динаміку виробництва та структуру асортименту за обсягом виробництва у розрізі асортиментних груп;
- оцінити ступінь раціональності структури асортименту;
- оцінити склад асортиментного портфеля за допомогою адаптованої матриці Бостонської консультативної групи;
- оцінити ступінь збалансованості товарного портфеля підприємства;
- розробити рекомендації та пропозиції щодо подальшого розвитку асортиментного портфеля підприємства;
- проаналізувати вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ФОП Вітер Світлана Григорівна.

Об'єктом дослідження є асортиментний портфель садового центру «ОЛіВА».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади оцінювання асортиментного портфеля садового центру «ОЛіВА» в сучасних умовах функціонування ринку рослинної продукції, послуг для саду, продукції для саду.

В роботі використано такі загальнонаукові та спеціальні методи проведення економічних досліджень: абстрактно-логічний; індуктивний та дедуктивний; статистико-економічний; графічний; монографічний; розрахунково-конструктивний та інші.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, рішення органів державної влади, вітчизняні наукові праці, офіційні публікації міжнародних економічних організацій, звітна документація, матеріали первинного обліку, дані річних звітів ФОП Вітер Світлана Григорівна, Інтернет-ресурси, а також результати досліджень автора.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, двох додатків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок, включаючи 20 таблиць та 4 рисунки, список використаної літератури складається з 51 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ СТРУКТУРИ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття асортиментний портфель підприємства

Термін "асортиментний портфель" використовується в різних галузях бізнесу та маркетингу і вказує на сукупність продуктів або послуг, які пропонуються певним підприємством чи торговельною організацією. Асортиментний портфель представляє собою виділений асортимент продукції або послуг, які пропонуються на ринку. [23,11,12,29,39]

Основні параметри, за якими можна характеризувати асортиментний портфель, включають [44]:

Широта асортименту (ширина): Визначається кількістю різних категорій товарів чи послуг у портфелі. Широкий асортимент може включати багато різних продуктів, що адресують різні потреби споживачів. [20]

Глибина асортименту: Вказує на кількість варіантів або моделей в межах кожної категорії товарів. Чим більша глибина, тим більше варіацій або варіантів кожного конкретного продукту. [24]

Довжина асортименту: Визначається кількістю товарів чи послуг усередині кожної категорії. Довгий асортимент може включати багато різних товарів чи послуг у межах однієї категорії.

Стратегія позиціонування: Визначає, як асортимент позиціонується на ринку в порівнянні з конкурентами. Наприклад, чи фокусується він на високій якості, низьких цінах чи якихось інших конкурентних перевагах.

Ціновий діапазон: Вказує на ціновий спектр товарів чи послуг у портфелі. Асортимент може включати продукти різних цінових категорій для задоволення різних бюджетів споживачів.

Інноваційність: Визначає, наскільки продукти у асортиментному портфелі є новаторськими чи відповідають сучасним тенденціям на ринку.

Цільова аудиторія: Вказує на те, для якої групи споживачів спрямований асортимент. Наприклад, чи орієнтований він на молодь, сім'ї, підприємців тощо.

Асортиментний портфель є важливим стратегічним елементом для бізнесу, оскільки правильно підібраний і управляний асортимент може допомогти привертати і утримувати клієнтів, а також досягати конкурентних переваг на ринку.

Підсумовуючи вищесказане можна сформулювати таке визначення асортиментного портфелю - це стратегічно підібраний набір продуктів чи послуг, які пропонуються певним підприємством або торговельною організацією на ринку. Це важливий елемент в маркетинговій стратегії, оскільки впливає на сприйняття бренду, конкурентоспроможність та здатність задовольняти різноманітні потреби споживачів.[8]

Успішна робота підприємства залежить від оптимального поєднання багатьох підсистем в ефективний механізм. Однією з таких підсистем є асортиментна політика підприємства. Асортиментна політика визначає здатність підприємства ефективно та прибутково працювати на ринку. Тому сьогодні важливо проаналізувати створення та ефективне управління асортиментними портфелями та збалансованість взаємопов'язаних асортиментних груп і одиниць як системи на різних етапах життєвого циклу. Асортимент повинен задовольняти потреби споживачів і бути конкурентоспроможним на ринку. В умовах постійної зміни ринкової кон'юнктури, споживчих переваг, скорочення життєвих циклів товарів та інших впливових факторів, компанії постійно шукають шляхи збереження конкурентоспроможності.

Формування раціонального асортиментного портфеля підприємства є складним процесом, суть якого полягає у виборі оптимального рішення з

урахуванням всіх існуючих і можливих критеріїв оптимізації та обмежень при реалізації різних альтернативних сценаріїв розвитку компанії. Склад і структура асортиментного портфеля повинні формуватися з урахуванням вимог споживачів і відповідати ряду цілей на різних рівнях планування, які ставить перед собою підприємство.

Товарні групи, що складають товарний портфель підприємства, повинні бути збалансовані з метою забезпечення високого рівня прибутку за рахунок ефективного використання ресурсів. Рівень збалансованості між продуктами на різних стадіях їх життєвого циклу впливає на вибір подальшого напрямку розвитку асортиментного портфеля та забезпечує баланс між короткостроковою та довгостроковою прибутковістю. Процес збалансування життєвого циклу продукції допомагає забезпечити прибутковість компанії за рахунок скорочення виробництва певних товарних груп і розширення інших, більш перспективних товарних груп.

Асортиментна політика – це сфера діяльності керівника й фахівців підприємства, що представляє собою сукупність принципів, стратегій і методик, що приводять до формування оптимального асортиментів продукції, що випускається підприємством, з погляду підвищення ефективності діяльності підприємства й задоволення потреб покупців. [47] Визначення оптимального набору товарів на різних стадіях життєвого циклу є метою асортиментної політики підприємства. Він повинен максимально відповідати поточним вимогам споживачів щодо якості та кількості.[31]

У розвиток розробки наукових засад формування асортиментної політики підприємства внесли вклад такі вчені, як С. В. Захаров, Ф. Котлер, С. С. Гаркавенко, С. В. Близнюк, С. В. Захаров та інші.

Так, С. В. Близнюк сутність поняття асортиментної політики визначали наступним чином, «це політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого керування та

оптимізації його, виходячи з загроз та можливостей маркетингового середовища». [5]

Формування асортиментного портфеля передбачає певні управлінські дії щодо роботи з окремим товаром, які означають процес обґрунтування включення нового товару до товарного портфеля, виведення товару, а також модифікації наявних товарів і зміни структури портфеля. [25]

Формування асортиментної політики відбувається з урахуванням цілого ряду факторів: стан попиту та очікування споживачів, технологічні можливості підприємства, наявність аналогів товарів на ринку збуту.

Тому можна виділити такі проблеми управління асортиментом:

- потреби покупців швидко змінюються, тому підприємство вимушене постійно оновлювати свій асортимент, що підвищує вимоги до техніко-технологічної бази;

- на підприємствах не налагоджена система управління асортиментом через складність прогнозування зміни попиту споживачів і відсутність методик оптимізації асортименту;

- відсутні чіткі критерії та інструменти формування оптимального асортименту підприємств;

- жорстка конкуренція призводить до того, що нова продукція не встигає окупили інвестиції в її виробництво та просування. [4,13,18]

Для формування товарного портфеля існує досить значна кількість методів, що можна об'єднати в три основні групи: методи споживчих переваг, методи економічного та портфельного аналізу. [13]

Методи виявлення споживчих переваг складаються з : засобів спостереження, залежно від стадії вияву споживчих переваг; засобів спостереження, залежно від форми вияву споживчих переваг; методів диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів (модель

Розенберга, багатомірні методи, методи зіставлення необхідного і реального профілю, медолі з ідеальною точкою)

Метод економічного аналізу – це спосіб комплексного, безперервного, органічно взаємопов'язаного дослідження діяльності підприємства та його підрозділів з метою вивчення досягнутого рівня і динаміки розвитку економіки, порівняння показників виконання виробничо-фінансового плану, визначення факторів та рівня їх впливу на раціональне використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів і внутрішніх виробничих резервів, що в кінцеву результаті дозволяє сформувати асортиментний портфель підприємства. [34] До найбільш відомих методів, можна віднести АВС-XYZ-аналіз, метод Дібба-Симкіна, матрицю Маркон та методи лінійного програмування.

Найпоширенішими методами портфельного аналізу є матричні методи. Матриці для портфельного аналізу звичайно є двовимірними таблицями (нам відома лише одна тривимірна матриця стратегічного аналізу — варіація матриці Ансофа), де по осях відкладаються прикордонні значення розглянутих факторів (важлива умова: між факторами не повинно бути строгої функціональної залежності). Квадранти утворюються перетинанням прикордонних значень обох чинників. Попадання бізнес-одиниць у той чи інший квадрант означає застосовність до них типових стратегічних рекомендацій. [3]

Найбільш відомі матриці для портфельного аналізу:

Матриця БКГ (BCG) — Аналіз темпів росту і частки ринку

Матриця МКК (MCC) — Аналіз відповідності бізнесу місії підприємства і її ключовим компетенціям

Матриця GE / McKinsey — Аналіз порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнесу

Матриця Shell — Аналіз привабливості ресурсномісткою галузі в залежності від конкурентоспроможності

Матриця Ансофа — Аналіз стратегії по відношенню до ринків та продуктів

Матриця ADL — Аналіз життєвого циклу галузі та відносного положення на ринку

Слід зазначити, що більшість методів формування товарної політики на підприємствах розроблені та застосовуються для товарів широкого вжитку і не повною мірою адаптовані до потреб підприємств, що виробляють продукцію виробничо-технічного призначення. Це означає, що підприємствам необхідно враховувати низку факторів, які мають значний вплив на процес формування асортименту того чи іншого виду товарів.

Сукупність техніко-економічних та маркетингових методів аналізу відповідно визначають внутрішні та зовнішні фактори формування асортименту промислового підприємства. [13] (рис.1.1)

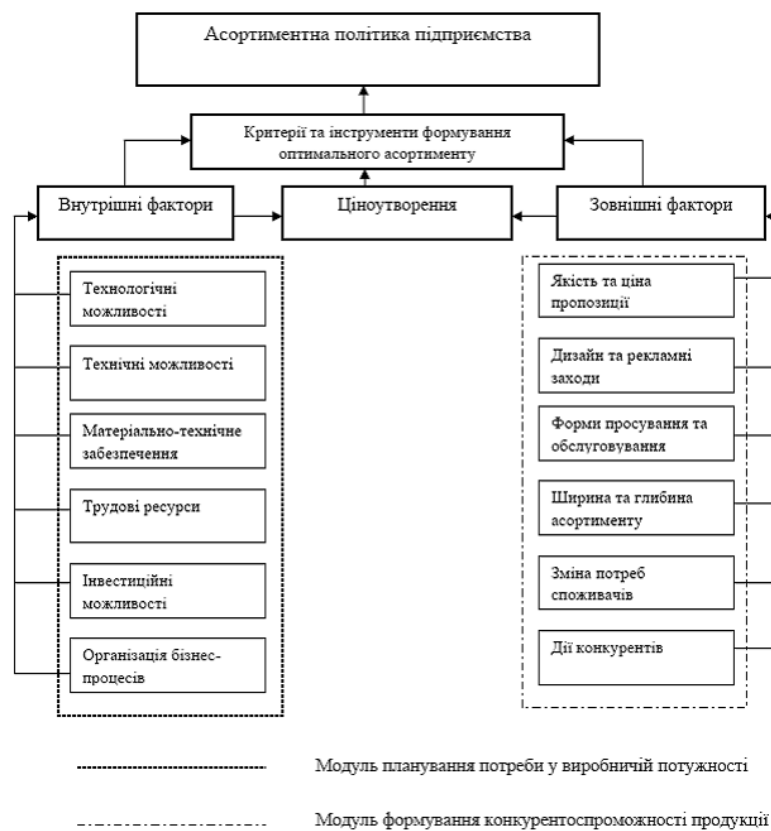


Рис. 1.1. Внутрішні та зовнішні фактори формування асортименту промислового підприємства [15]

Ціна товару є важливим елементом у побудові товарного асортименту. Покупці мають визначити для себе граничну ціну, тобто діапазон цін, які вони готові заплатити за покупку. Тому одним із критеріїв раціонального формування асортименту товарів у магазині є забезпечення порівняння товарів за різними цінами. Формування асортименту на підприємствах задовольняє споживчий попит, підвищує економічну ефективність діяльності підприємств та покращує рівень торговельного обслуговування населення. Від складу і своєчасного оновлення асортименту товарів на підприємствах значною мірою залежить задоволення попиту на купівлю товарів і вартісне задоволення потреб населення.[29]

Наведені групи факторів з різним рівнем інтенсивності та у різних напрямках впливають на формування ефективної асортиментної політики, їх вплив дещо модифікується залежно від специфіки діяльності торговельних підприємств. Однак, мобілізація усіх факторів та забезпечення їх узгодженості та взаємодоповнення дадуть змогу не лише сформувати ефективну асортиментну політику конкретного підприємства, але й сприятимуть якісно новому рівню розвитку підприємницької діяльності.

1.2. Характеристика методів дослідження асортиментного портфеля підприємства

Одним із пріоритетних напрямів маркетингових досліджень є дослідження продукту, оскільки, саме вивчення власного товару, його переваг над конкурентами, надають можливість покращення виробництва, зменшення витрат і досягнення кінцевої мети кожного підприємства – отримання максимального прибутку. Потрібно вміти досліджувати

асортиментний портфель підприємства – виділяти кращий товар і вдосконалювати гірший. Тому що треба максимально задовольняти потреби споживачів, збільшувати попит на власний товар шляхом його розробки, покращення та просування. Саме вивчення структури асортиментного портфеля різними методами надає таку можливість. [6]

Для проведення повноцінного аналізу асортименту є доцільним поєднання кількох відомих і універсальних методів, які можливо адаптувати до ситуації на конкретному підприємстві. Результати аналізу продуктового портфеля, отримані за різними методами, порівнюються між собою і на підставі отриманої інформації формуються пропозиції щодо змін та удосконалення асортименту. [50]

На даний час існує досить багато способів аналізу товарного асортименту (більше 20). Тому було виокремлено найбільш поширені та відомі методи. [21]

Одними з таких методів є методи ABC- і XYZ-аналізу, метод Дібба-Сімкіна, матриця БКГ (класична, модифікована, адаптована), матриця McKinsey, а також може бути використаний рейтинговий аналіз, методика якого була запропонована викладачами кафедри маркетингу НУХТ. Кожен із вище перерахованих методів має свої переваги та недоліки, тому варто використовувати при дослідженні асортименту не один, а декілька методів, для отримання максимально достовірного результату.

1. Метод ABC-аналізу передбачає визначення для кожної товарної групи, її ролі і місця в торгово-технологічному процесі на основі врахування специфічних особливостей товарних груп, а також за ступенем їх важливості для споживачів. В основу цього методу було покладено принцип Паретто (20/80). Даний метод полягає в тому, що товари об'єднують у три групи, критеріями віднесення до яких є ставлення споживачів, маркетингові характеристики, а також роль у формуванні прибутку, місце в торгово-технологічному процесі і ряд інших

ознак. Результатом ABC-аналізу є групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат.

Основна ідея XYZ-аналізу полягає в тому, що об'єкти аналізу групуються за мірою однорідності аналізованих параметрів (за коефіцієнтом варіації). Даний метод аналізу товарного асортименту використовується при кількості аналізованих періодів більше трьох. Чим їх більше, тим точніше будуть результати. [48]

Переваги методів ABC- і XYZ-аналізу – простота, точність і наочність, можливість автоматизації. Недоліками обох методів є те, що вони не дозволяють забезпечити правильність висновків при побудові складного, слабо структурованого товарного асортименту.

2. Матриця Бостонської Консалтингової Групи (БКГ) являє собою добре відомий інструмент аналізу, давно і ефективно використовується в практичній діяльності. Метою використання даного методу є визначення базового підходу до управління товарними групами. Базових параметрів при складанні матриці БКГ два – частка ринку щодо конкурентів і зростання самого ринку.

Матриця БКГ, більш відома як планування портфеля. Під час побудови по осі X позначається частка в обсязі продажів компанії. Це відношення обсягу продажів продукту до обсягу продажів всієї компанії за певний період. По осі Y позначаються темпи зростання продажів продукту відносно попереднього періоду. Це відношення обсягу продажів продукту за поточний період до обсягу продажів цього ж продукту за попередній період. Точка розділу товарів за темпами зростання – середній темп зростання всіх продуктів компанії за оцінюваний період. Розмір точки, за допомогою якої позначають товар, означає або обсяг продажів цього товару, або прибуток від його продажу. Чим більша точка – тим, відповідно, більший прибуток. [27]

Коли на практиці через відсутність необхідних даних не можна побудувати класичну матрицю БКГ, на підставі внутрішньої інформації компанії будується адаптована матриця. [44]

Одним з головних плюсів матриці БКГ є її простота. Вона ефективна при виборі стратегічних позицій і при розподілі ресурсів на найближчу перспективу. Проте є у цього методу і суттєві недоліки. Він не враховує можливість знаходження асортиментних груп у різних фазах розвитку життєвого циклу; використовуваних показників має бути достатньо для того, щоб визначити міцність конкурентних позицій компанії. Крім того, використання цього методу засноване на припущеннях, яким далеко не завжди відповідає реальна ситуація. Можна зробити висновок про те, що матриця БКГ призводить до сильного спрощення складного процесу прийняття рішень, і на практиці зустрічається велика кількість ситуацій, коли використання даного методу є практично неможливим.

3. McKinsey Matrix (матриця McKinsey), вона відоміша, ніж BCG Matrix (матриця BCG). Привабливість ринку (галузі) використовується як параметр привабливості галузі (industry attractiveness) замість зростання ринку (market growth). Привабливість ринку має більше чинників, які визначають привабливість галузі/ринку, ніж тільки темпи зростання ринку.[1]

4. Відомою консалтинговою фірмою Артур Д. Літл для аналізу бізнес портфелю багатогалузевих компаній запропонована модель, що враховує етап життєвого циклу галузі та конкурентну позиції окремих господарських підрозділів. Концепція життєвого циклу галузі, якої дотримуються спеціалісти ADL, у своєму розвитку, як правило, послідовно проходить чотири стадії: зародження, зростання (або розвиток), зрілість, старіння (занепад). Названі фази життєвого циклу галузі (не товару) становлять вісь Y матриці АДЛ. Вісь X відображає конкурентну позицію СОБ підприємства, яка може бути: слабкою,

міцною, сприятливою, сильною, ведучою (домінуючою, лідерством). Поєднання даних про чотири фази життєвого циклу галузі (СЗГ) і п'яти конкурентних позицій СОБ дає в результаті матрицю АДЛ. Головне теоретичне положення моделі ADL/LC полягає в тому, що і окремий вид бізнесу будь-якої компанії може знаходитися на одній із зазначених стадій життєвого циклу, і, відповідно, його необхідно аналізувати саме у межах цієї стадії.[42]

5. Іншим досить поширеним методом проведення аналізу асортименту є метод Дібба-Сімкіна. Він застосовується для того, щоб розділити товари на чотири групи з метою визначення напрямів розвитку товарних груп і пошуку шляхів оптимізації асортименту. Критеріями розподілу є обсяг продажів у вартісному вираженні і фінансовий внесок у покриття витрат. При всій простоті й ефективності даному методу також притаманні недоліки, у тому числі подібні з деякими із недоліків ABC-аналізу. [30]

6. Рейтинговий аналіз є досить молодим методом, але заслуговує на увагу. В основу цього методу покладено порівняння величин рейтингів рентабельності та питомої ваги випуску. В результаті даного аналізу товарний асортимент розбивається на 4 групи. Метод рейтингового аналізу товарної номенклатури дає можливість формувати оптимальний та конкурентоспроможний асортимент продукції; визначити як найперспективніші номенклатурні позиції для зосередження на них основних ресурсів і заходів, так і слабкі позиції, які слід удосконалити чи взагалі зняти з виробництва. Результати є подібними до методу Дібба-Сімкіна, але вони є актуальними при формуванні маркетингових стратегій для окремих асортиментних груп та позицій.

Аналізуючи методики формування товарного асортименту підприємства, можна зазначити, що виявлення споживчих переваг спрямоване на визначення потреб і поведінки споживача. За допомогою

методів економічного аналізу об'єкт дослідження налаштовується на застосування математичного моделювання. За допомогою методів портфельного аналізу досліджуються основні елементи товарного асортименту у взаємодії та окремо один від одного.

Оцінка ефективності розробленої асортиментної політики є одним з найважливіших інструментів управління асортиментом і важливою основою для прийняття управлінських рішень. Він дозволяє виявити прогалини в системі управління асортиментом і вчасно вжити заходів для коригування асортиментної політики. Питання формування цієї політики в різних контекстах аналізувалося багатьма науковцями, але на сьогодні бракує системних рекомендацій, які б дозволили підприємцям системно та виважено формувати ефективну асортиментну політику на засадах інтегрованого підходу.

Варто відзначити те, що кожен із розглянутих методів формування товарного асортименту підприємства має як переваги, так і недоліки в контексті практичного їх застосування, тому можна вважати, що для усунення недоліків доцільно використовувати ці методи в комплексі. У процесі пошуку дієвих методів для оптимізації товарного асортименту підприємства потрібно виявити резерви для оптимізації товарів, що знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу, для максимального задоволення потреб споживачів за всіма основними та додатковими ознаками з урахуванням ресурсних, виробничих можливостей та економічної доцільності виробництв.

1.3. Методичні основи аналізу асортиментного портфеля підприємства на основі адаптованої матриці БКГ

Матриця БКГ була розроблена американською консультативною фірмою «Бостон консалтинг груп» наприкінці 60-х років ХХ ст. Матриця БКГ базується на одній із концепцій мікроекономічного аналізу — «кривій досвіду». Згідно з цією концепцією доходи організації залежать від частки ринку, яку вона контролює (більша відносна частка ринку гарантує вищий дохід). Матриця БКГ дозволяє визначити стратегічну позицію за кожною стратегічною одиницею (напрямком діяльності, стратегічним господарським підрозділом, продуктом тощо) підприємства і на основі аналізу цієї позиції обрати правильну (оптимальну) стратегію дій підприємства щодо виробництва і реалізації продукції та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між стратегічними економічними елементами.

Адаптована матриця БКГ – будується за співвідношенням темпів росту продажів по відношенню до попереднього періоду та частки обсягу продажів СГП у загальному обсязі продажів підприємства. [20]

Темпи зростання продажів розраховуються як відношення обсягу продажів цього продукту за поточний період до продажу того ж продукту в попередньому періоді. У разі, якщо продукт не був присутній в асортименті компанії в минулому році, рекомендується, щоб темп його зростання становив 100%. [49]

Передбачається, що ефективність застосування адаптованої матриці БКГ в ситуації нераціональної структури діапазону істотно знижується. Тобто, якщо на основі раціональності асортиментної структури асортиментна структура визнається нераціональною, доцільно застосувати модифіковану матрицю.

Адаптовані матриці зазнали змін не тільки в складі показників, на яких він заснований, але і за принципом побудови. Матриці з метою їх побудови з використанням комп'ютерних програм будуються в системі координат. Для них характерно напрямок руху успішних ГПЗ в тимчасовому вугіллі.

Для досягнення максимальних результатів від використання БКГ матриці необхідно слідувати простим крокам:

- розподіл всіх товарів на чотири квадранти матриці на основі їх продажів та частки в загальних продажах мережі;
- оцінка заповненості кожного квадранта для розуміння загального стану асортименту мережі;
- виведення з асортименту товарів групи "Собаки";
- визначення, чим слід заповнити "пробіли" у квадратах: "Зірки", "Знаки питань ", "Дійні корови";
- утримання асортиментної матриці в балансі, обираючи найбільш слушну стратегію дій для кожної групи товарів.[51]

Етапи побудови матриці БКГ:

Визначення ринкової частки (РЧ): Цей параметр визначає, яку частку ринку утримує продукт. РЧ обчислюється як відношення обсягу продажів даного продукту до обсягу продажів всієї продукції підприємства.

Визначення ринкового зростання (РЗ): Цей показник вказує на темпи зростання чи спадання ринку для конкретного продукту. РЗ розраховується як відношення збільшення обсягу продажів даного продукту до попереднього періоду до обсягу продажів в цьому періоді.

Класифікація продукції: На основі розрахунків будуємо адаптовану матрицю, відклавши по вертикальній осі «темпи зростання обсягів продажу СГП по відношенню до попереднього періоду», а по горизонтальній – значення показника «частка СГП в загальному обсязі продажів компанії». На

основі РЧ і РЗ продукція розподіляється між категоріями «Зірка», «Дійна корова», «Важка дитина» і «Собака».

Характеристика відповідної позиції бізнесу:

«Важкі діти» – це ті СГП, які діють на швидкозростаючому ринку збуту, але не мають на ньому конкурентних переваг (їх ринкова частка невелика). Як правило, ці СГП виробляють товари, які перебувають на початковій стадії життєвого циклу і тому вимагають великих фінансових витрат. Це найбільш невизначена позиція. Ці СГП можуть збільшити свою частку на ринку, але це потребуватиме значних інвестицій, оскільки ринок ще не повністю сформований. Якщо продукт вважається перспективним, є сенс інвестувати в розвиток, щоб перевести його в категорію «зірок». Якщо компанія не готова інвестувати в підтримку групи «Важкі діти», її зростання поступово сповільниться і вона перейде в категорію «Собак».[17]

«Собаки» – такі СГП підприємства, товари яких перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика). Вони приносять незначний прибуток підприємству, який рекомендується інвестувати в розвиток «Важкі діти» або підтримання «Зірок». Якщо «Собака» потрапляє в зону збитків, необхідно вирахувати її зі складу портфеля бізнесу підприємства. Якщо ці продукти не є необхідними для підтримки асортименту, найкращим рішенням буде вилучити їх з асортименту або, принаймні, взагалі припинити інвестувати в ці продукти.[32]

«Зірки» – це ті СГП підприємства, які є ринковими лідерами. Група має високі темпи зростання і генерує багато прибутку завдяки своїй високій частці в загальному обсязі продажів. Вони є лідером ринку, але потребують значних інвестицій для утримання своїх позицій на ринку.[29] Підприємство може і не мати «Зірок» у складі свого портфеля бізнесу. Якщо ріст ринку уповільнюється, «Зірка» перетворюється у «Дійну

корову». Однак продукція групи «Зірки» також генерує значні прибутки, які можуть бути інвестовані для підтримки ринку.[26]

«Дійні корови» – такі СГП підприємства, товари яких досягли фази зрілості і приносять великі прибутки за незначних потреб у фінансуванні (оскільки ринок звужується, а не зростає). Тому продукти, що належать до цієї зони, є джерелом коштів для розвитку бізнесу. Оптимальною стратегією для них є «збирання врожаю», тобто максимальна віддача при мінімальних інвестиціях. «Дійна корова» може утворитися із «Зірки», якщо ринок її збуту звужується, але підприємство не втрачає конкурентних переваг. Висока ринкова частка «Дійної корови» є причиною переваг підприємства у сфері витрат, за рахунок великих прибутків цих підрозділів здійснюється фінансування «Зірок» та «Важкі діти». Чим більше у підприємства «Дійних корів» у складі портфеля бізнесу, тим кращі у нього фінансові можливості. Але якщо підприємство почне втрачати конкурентні переваги на ринку «Дійних корів», постане необхідність вкладати великі кошти в зміцнення їхніх ринкових позицій, інакше така «Дійна корова» може перетворитися в «Собаку». [41]

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства (СОБ), тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу.[31]

Стратегія 1. "Збільшення частки ринку" – перетворення „знаків питання” на „зірок”. А для „зірок” – утримання, далі збільшення і оптимізація долі ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію „знак питання” потребує значних інвестицій.

Стратегія 2. „Збереження частки ринку” – це стратегія для СОБ, які перебувають в позиції „дійні корови”, причому сильні „дійні корови”, що знаходяться на ринках, які ще розвиваються хоч і не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від „доїння”

направляються в СОБ з товаром, що виходить на ринок і розвивається („знаки запитання”), а також на інновації.

Стратегія 3. „Збирання врожаю” – отримання коротко-строкового прибутку в максимально можливих розмірах на-віть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для слабких „корів”, що не мають майбутнього і для таких же „знаків питання” та „собак”.

Стратегія 4. „Ліквідація бізнесу” – застосовується для СОБ, що перебувають в позиції „собак” і „знаків питання”, не приносять доходу і немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби.

Інтерпретація результатів аналізу товарного портфеля компанії по матриці БКГ дозволяє оцінити ступінь його збалансованості.

На думку розробників пропонованих варіантів матриці БКГ, товарний портфель вважається збалансованим, якщо[7]:

- Частка асортименту з групи «Дійні корови» не менше 45-50%;
- Частка асортиментних товарів з категорії «Зірки» не менше 20-30%;
- Частка асортименту з групи «Важкі діти» не менше 20-15%;
- Частка предметів асортименту з групи собак не перевищує \leq 5%.

Портфель продукції вважається НЕ збалансованим, якщо[27]:

- В асортиментному портфелі немає (або невелика частина) товарів, що є джерелами фінансування для компанії (товари групи «Дійні корови»);
- Недостатньо нових продуктів (з групи «Важкі діти»).

Звісно що подані цифри є лише орієнтирами і бізнес практика значно складніше. Але треба визнати, що незбалансованість товарного портфеля – це розповсюджена проблема великих і середніх компаній, як виробничих, так і торгівельних і вимагає подальших досліджень.

На практиці існують та застосовуються певні різновидності матриці БКГ:

- класична матриця БКГ, що будується на співвідношенні темпів зростання ринку та відносної ринкової частки найбільшого конкурента;

- модифікована матриця БКГ – ґрунтується на співвідношенні темпів зростання обсягів продажів та рентабельності продукції підприємства;

- адаптована матриця БКГ – будується на основі співвідношення темпів росту продажів по відношенню до попереднього періоду та частки обсягу продажів СГП у загальному обсязі продажів підприємства, де темпи росту продажів розраховуються як відношення обсягу продажу даного товару за поточний період до обсягу продажів цього ж товару за попередній період. [46]

Похідні матриці будуються на підставі внутрішньої інформації підприємства та дозволяють провести повноцінний аналіз, зробити висновки. Якщо частка ринку свідчить про прибуток підприємства, то підприємству необхідно здійснити додаткові витрати на освоєння темпів зростання.

Значення та переваги матриці БКГ:

Стратегічне планування: Дозволяє підприємствам визначати свої пріоритети та ефективно планувати стратегії розвитку.

Фокус на прибутковості: Допомагає підприємствам приділяти увагу та ресурси продукції, яка найбільше сприяє прибутковості.

Об'єктивні рішення: Забезпечує аналіз науковим підходом, що полегшує прийняття об'єктивних рішень.

Недоліки матриці БКГ:

Спрощене уявлення: Ігнорує багато інших факторів, таких як технологічні та стратегічні виклики.

Статичність: Не враховує можливі зміни в ринкових умовах.

Суб'єктивність: Визначення ринкової частки та ринкового зростання може бути суб'єктивним і призводити до неточних результатів.

Практичне застосування запропонованої методики сприятиме формуванню оптимального та прибуткового бізнес-портфеля підприємства.

Практичне застосування даного методу сприятиме формуванню оптимального та прибуткового бізнес-портфеля підприємства, підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності, швидкій адаптації до ринкових умов. Це дасть змогу швидко адаптуватися до ринкових умов.

Зміни в русі продуктів компанії дозволяють оцінити ефективність роботи з асортиментним портфелем і товарним асортиментом і, за необхідності, розробити стратегії для виправлення негативних тенденцій. Якщо такий аналіз проводити на постійній основі, то можна підтримувати продуктивний портфель компанії в збалансованому стані і використовувати його для формулювання подальших стратегій.

В ідеалі портфель повинен включати продукти на стадії впровадження або зростання, які приносять найбільшу фінансову вигоду і забезпечать довгострокову прибутковість компанії.

Таким чином, адаптована матриця БКГ залишається корисним інструментом для аналізу асортиментного портфеля, проте її застосування має бути обґрунтовано, враховуючи комплексність ринкових умов та стратегічних завдань підприємства.

Висновки до розділу 1

Після дослідження теоретико-методичної бази можна зробити наступні підсумки:

1. Асортиментний портфель - це сукупність продуктів чи послуг, що пропонуються компанією на ринку. Він є ключовим елементом стратегії компанії, адже допомагає їй досягти своїх бізнес-цілей.

2. Ефективний господарський портфель має відповідати таким характеристикам:

- Відповідність потребам клієнтів: має пропонувати продукти та послуги, які відповідають потребам та очікуванням цільової аудиторії. Це передбачає проведення глибоких маркетингових досліджень, щоб чітко розуміти потреби та вподобання клієнтів.

- Конкурентне перевага: має відрізнятися від пропозицій конкурентів та пропонувати унікальні цінності для клієнтів. Це може бути досягнуто за рахунок інновацій, високої якості, кращого сервісу чи інших факторів.

- Збалансованість: має бути збалансованим за категоріями, цінами, життєвим циклом та іншими характеристиками. Це допоможе уникнути надмірної залежності від одного продукту або категорії та забезпечити стабільність доходів.

- Рентабельність: має генерувати прибуток та бути рентабельним. Це передбачає докладний аналіз витрат та доходів для шкірного продукту та категорії.

- Гнучкість: має бути гнучким та динамічним, щоб адаптуватися до мінливих потреб клієнтів, ринкових умов та технологічних досягнень.

3. Для розробки та управління ефективним асортиментним портфелем компанії використовують різні методи, основні з яких:

- Аналіз ABC: Цей метод класифікує продукти на три групи (А, В та С) за їх важливістю для продажу та рентабельності. Це допомагає компаніям зосередитися на найважливіших продуктах та приділити менше уваги менш рентабельним.

- Аналіз XYZ: Цей метод класифікує продукти за їх стабільністю та передбачуваністю продажів. Це допомагає компаніям прогнозувати майбутні продажі та планувати свою стратегію.

- Матриця BCG: Ця матриця класифікує продукти за їх часткою ринку та темпами зростання ринку. Це допомагає компаніям визначити, які продукти потребують інвестицій, а які слід вивести з ринку.

- Матриця McKinsey: Ця матриця класифікує продукти за привабливістю ринку та силою бізнесу. Це допомагає компаніям приймати рішення щодо розробки, інвестування чи ліквідації продуктів.

4. Крім використання цих методів, важливо також: регулярно проводити моніторинг та оцінювати ефективність асортиментного портфелю(це допоможе підприємствам визначити, чи відповідає портфель їх цілям, та внести необхідні зміни; інвестувати в дослідження та розробки нових продуктів та послуг, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку; слідкувати за трендами ринку та вподобаннями клієнтів, щоб адаптувати свій портфель продуктів відповідно до потреб.

5. Розробка та управління ефективним асортиментним портфелем – це складний, але важливий процес, який може допомогти підприємству досягти успіху на ринку. Використовуючи рекомендації фахівців, після детального дослідження господарського портфелю, можна створити той, який відповідає їх стратегічним цілям, генерує прибуток та задовольняє потреби клієнтів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ФОП ВІТЕР СВІТЛАНА ГРИГОРІВНА

2.1. Маркетингова характеристика ФОП Вітер Світлана Григорівна

ФОП Вітер Світлана Григорівна має приватну власність садовий центр «ОЛІВА», який спеціалізується на відтворенні різних рослин (згідно з КВЕД 01.30). Садовий центр створено в 2014 році і знаходиться в м. Переяслав.[14]

Метою створення ФОП Вітер Світлана Григорівна є сприяння найповнішому задоволенню потреб населення рослинами та послугами; одержання максимально можливих прибутків.

Садовий центр має широкий асортимент різноманітних рослин для продажу оффлайн та онлайн, зазвичай для роздрібних споживачів; регулярно оновлює його відповідно до всіх тенденцій та попиту. Окрім рослинності, в асортименті є різні товари для дому та саду, та товари для догляду за рослинами. Також надаються послуги доставки та ландшафтного дизайну.

Садовий центр спеціалізується на таких видах економічної діяльності (КВЕД)[16,14]:

- Основний КВЕД : 01.30 Відтворення рослин
- Додаткові КВЕДи :
 - 1) 01.25 Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників;
 - 2) 01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів;
 - 3) 01.29 Вирощування інших багаторічних культур;

- 4) 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 5) 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур;
- 6) 47.76 Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах;
- 7) 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах;
- 8) 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет;
- 9) 81.30 Надання ландшафтних послуг.

Розглянемо, як відбувається виробничий процес, а саме відтворення рослин, для їх подальшої реалізації. Рослина потрапляє на територію для продажу пройшовши один з двох етапів.

Перший етап – відтворення продукції, що майже одразу готова до продажу. Рослини закупаються на перших етапах розвитку, коли їй лише пів року або рік. Наступним кроком є пересадка рослини в більший горщик з додаванням добрив, потім верхній шар ґрунту засипається подрібненою корою, для того щоб не з'являлись бур'янці. Декілька тижнів саджанець проходить етап освоєння в новому ґрунті та адаптується до нових умов (температури, вологості і сонячного проміння) і все, рослина готова до продажу. Доки рослину не придбали її постійно доглядають (щоденний полив, регулярне внесення добрив та засобів захисту, встановлення затіняючої сітки (влітку). Якщо за рік не вдалось продати її, вона знову проходить етап пересадки в ще більший горщик, відповідно вже й зміниться ціна.

Другий етап – вирощення великих рослин, наприклад туй від 1,2 до 2м. Для початку, закупаються маленькі рослини 20-30см; підготовляється земля, а саме обробка землі препаратами від бур'яну,

внесення засобів від шкідників які знаходяться безпосередньо в землі. Наступним кроком ці рослини висаджуються безпосередньо в землю з додаванням добрив. Далі, прокладається крапельний полив, щоб кожна рослина щодня отримувала однакову достатню кількість води. Насадження регулярно доглядають. Саджанець росте в ґрунті від 2 до 4 років і потім коли рослина досягне потрібного розміру його викопують, ком замотують в мішковину та обмотують сіткою або висаджують в великий горщик.

Перший етап проходить більшість рослин, а другим вирощуються хвойні рослини: туї, ялівці, кипарисовики, сосни та ялинки, так як вони довго ростуть, а певна категорія споживачів хоче придбати одразу готовий великий саджанець. Такі великі рослини дозволяють розширити асортимент, в наявності завжди будуть хвойні рослини для будь-якого споживача. Їх ціна варіюється від 150 до 5000 грн, а розмір від 30 см до 2м.

Розглянемо організаційну структуру управління підприємства (рис. 2.1).

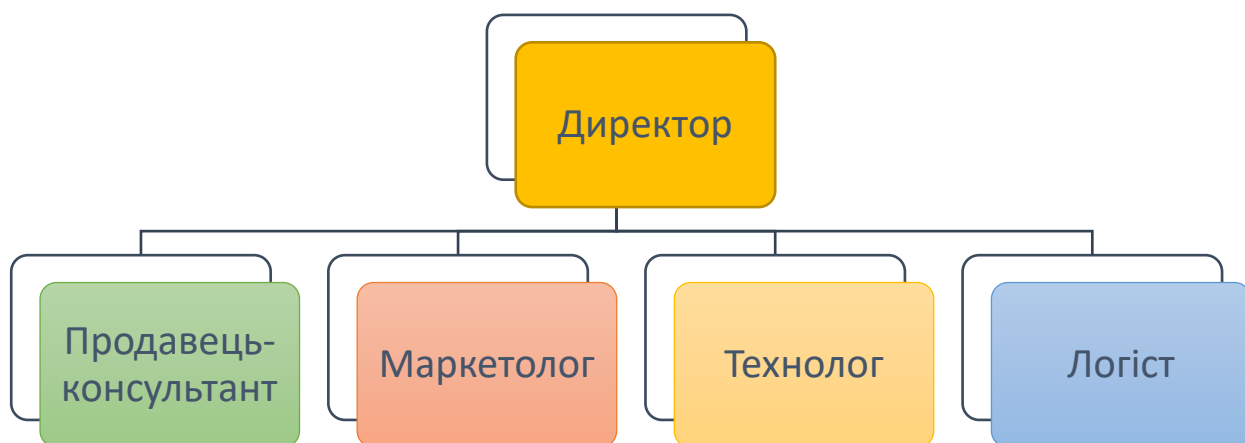


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства

Джерело: розроблено автором

Вона є лінійною та досить простою для полегшення правильного розподілу роботи директором.

Головним завданням продавця-консультанта максимально реалізувати продукцію та послуги, супроводжувати клієнта з самого початку до моменту здійснення покупки.

Маркетолог займається різноманітною рекламою за допомогою різних засобів від її розробки до втілення, вивчає та досліджує ринок (ціна, тенденція, попит, новинки), розробляє стратегії для просування продукції. Також до його обов'язків входить оформлення робочих сторінок для продажів на таких торговельних платформах, як OLX та Prom, та постійне оновлення, просування сайту садового центру.

Технолог по розмноженню, догляду рослини.

Логіст формує, запаковує та відправляє замовлення поштою або ж самостійно доставляє його.

Садовий центр, що спеціалізується на вирощенні та реалізації рослин розпочав свою роботу в 2014 році і був єдиним такого роду спеціалізації в своєму районі. На даний час з'явилися невеличкі магазини, які продають схожий асортимент рослин, але Садовий центр «ОЛіВА» залишається єдиним підприємством на ринку, який не тільки реалізує рослини, а й самостійно вирощує їх та має широкий асортимент товарів для догляду за рослинами та благоустрою в даній місцевості.

Конкуренти, хоча точніше було б сказати колеги, є в київській області, на яких прагне рівнятися даний садовий центр.

Наприклад, розсадник «Агрус» - компанія, яка вирощує більше 500 найменувань різноманітних рослин від живця до саджанця. Їхньою особливістю є постійні поставки з-закордону, новинки з Нідерландів та Польщі. Також вони мають велику мережу магазинів, де можна придбати не тільки рослини, а й все що потрібно для догляду за ними. [35] До речі,

Садовий центр «ОЛІВА» іноді закупає хвойні та декоративні рослини в даного розсадника.

Садовий центр «Деметра» пропонує високоякісний посадковий матеріал власного виробництва (більше 370 сортів плодкових дерев, 85 сортів ягідних кущів, більше 200 сортів троянд), а також саджанці декоративних культур від провідних виробників Європи - хвойні, листяні дерева та кущі, багаторічники, ліани тощо.[36]

Розплідник «Зелений хутір» займається вироблення контейнерної продукції як плодово-ягідних дерев і кущів так і хвойних, різних розміру. Окрім цього вони пропонують широкий спектр послуг з благоустрою.[37]

Основними конкурентами Садового центру «ОЛІВА» на ринку є: розсадник «Агрус», Розплідник «Зелений хутір», Садовий центр «Деметра». За допомогою табл. 2.1 можна охарактеризувати конкурентів підприємства.

Таблиця 2.1

Характеристика конкурентів підприємства

Цілі конкурентів:	Конкуренти		
	Розсадник «Агрус»	Розплідник «Зелений хутір»	Садовий центр «Деметра»
1	2	3	4
- щодо товарів;	Розширення асортименту товарів завдяки імпорتنій продукції	Розширення асортименту послуг з благоустрою	Розширення асортименту товару
- щодо збуту продукції;	максимізація темпів зростання обсягів продажу	збільшення частки ринку	отримання бажаної частки прибутку в загальній величині виторгу від продажів
- щодо цінової політики;	Бренд та якість, товари з-закордону дорожчі, але приваблюють споживача	розширення частки ринку	Стабільність на ринку при задовільних показниках діяльності підприємства

1	2	3	4
- щодо реклами;	Розширення клієнтської бази	Впровадження реклами в соцмережах	Заохочення постійного споживача
- щодо розвитку компанії у майбутньому	утримувати лідерські позиції на ринку у різноманітні товари	утримувати лідерські позиції на ринку серед кількості товару	утримування лідерських позицій в ціновій політиці

Джерело: розроблено автором

Отже, з даної таблиці можна побачити, що Садовий центр «ОЛіВА» має досить сильних конкурентів. Кожен з вищенаведених конкурентів має свої цілі щодо тієї чи іншої сфери розвитку підприємства.

Розсадник «Агрус» має на меті Розширення асортименту товарів завдяки імпорتنій продукції та утримувати лідерські позиції на ринку з доставки.

Розплідник «Зелений хутір» планує збільшити та розширити частку ринку.

Садовий центр «Деметра» планує зберегти лідерську репутацію та постійних споживачів.

Щодо Садового центру «ОЛіВА», то підприємство має цілі пов'язані зі збільшенням частки ринку. Для цього підприємство на кожний рік ставить собі цілі, щодо збільшення потужності вирощення рослин та досягає їх.

Таким чином, можна побачити, що у підприємства є велика конкуренція, але вона знаходиться поза межами району, де знаходиться садовий центр, і це дозволяє йому скеровуватися на певний конкретний сегмент споживача, і дозволяє залишатися унікальними та бути лідером. Однак конкурентні підприємства показують до чого потрібно прагнути, як розвиватись щоб досягти таких масштабів та вийти на інший рівень споживача.

Основними споживачами Садового центру «ОЛіВА» є фізичні особи та невелика частка юридичних осіб, які прагнуть озеленити свою територію.

Головною метою підприємства є задоволення потреб споживачів за допомогою якісної, правильно вирощеної та доглянутої рослини ,великого асортименту різних дерев і кущів.

1. В основному, клієнти - це люди від 25 до 60+ років, які цінують природу та садову роботу. Які мають бажання зробити свій сад чи двір зеленішим. Серед них є як одинокі особи, так і сім'ї з дітьми.

2. Деякі споживачі спеціалізуються в садовому інвентарі та інструментах. Інші більш зацікавлені в рослинах, саджанцях та декорі.

4. Більшість клієнтів здійснюють покупки в садовому центрі кілька разів на місяць, особливо навесні та восени, коли найбільш сприятливі погодні умови для посадки.

5. За останні роки люди стали більше цінувати дари природи та збагачують свої двори та сади рослинами різних видів.

Кожна компанія хоче щоб її дохід та число потенційних покупців зростало , тому важливо задовольнити потреби споживача щоб йому хотілося придбати ще вашої продукції та розповісти про вас своїм знайомим та родичам і це є одна із головних цілей маркетингу.

Основних постачальників важко визначити, адже товари закупаються в різних постачальників і вони часто змінюються, так само як і актуальність продукції.

З метою визначення ефективності функціонування садового центру «ОЛіВА» проведено аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності, які наведені в табл.2.2.

Основні показники діяльності садового центру «ОЛІВА»

Показники	Оди н. вими ру	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				абсолют- не, +/-	віднош е, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2195525,00	3410500,00	1214975,00	55,34
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	768433,75	1193675,00	425241,25	55,34
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	658657,50	1023150,00	364492,50	55,34
4. Витрати на збут	тис. грн.	153686,75	170525,00	16838,25	10,96
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1580778,00	2387350,00	806572,00	51,02
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	614747,00	1023150,00	408403,00	66,43
7. Прибуток чистий	тис. грн.	578979,00	987382,00	408403,00	70,54
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції	коп.	72,00	70,00	-2,00	-2,78
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	26,37	28,95	2,58	-
10. Рентабельність продукції	%	38,89	42,86	3,97	-

Джерело: розраховано автором

З наведених даних можемо побачити, що у 2022 році у підприємства збільшилися всі показники, що є гарною тенденцією для підприємства. Зокрема, приріст доходу (виручка від реалізації продукції) збільшився у звітному році на 1214975,00 тис. грн. (на 55,34%) порівняно з 2021 роком.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшилися на 806572 тис. грн. (на 51,02%). Прибуток від реалізації продукції збільшився на 408403 тис. грн. (66,43%). Як результат, у 2022 році порівняно з 2021 роком отримано чистого прибутку у розмірі 987382 тис. грн., що на

408403 тис. грн. більше попереднього року. Витрати на 1 грн виручки від реалізації продукції зменшились на 2 грн і склали у 2022 році 70 грн. Водночас збільшилась рентабельність продаж у звітному році на 2,58%, і склала 28,95%, а рентабельність продукції збільшилась на 3,97%, що є хорошою тенденцією для підприємства.

2.2. Характеристика, аналіз складу та структури асортиментного портфеля

Повний склад асортименту представлений у табл. 2.3. Проаналізувавши його можна визначити глибину та ширину асортименту.

Таблиця 2.3

Ширина та глибина асортименту

ШИРИНА								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Г Л И Б И Н А	Плодові дерева	Ягідні кущі	Троянди	Декоративні листяні дерева та кущі	Хвойні дерева та кущі	Кора	Послуги	Додаткові позиції
	Яблуні	Виноград	Троянда бордюрна	Юкка	Ялинка	Соснова кора середня	Послуга ландшафтного дизайну	Роздрібна торгівля засобами захисту рослин та добривами, садовим інвентарем
	Груші	Агрбус	Троянда чайно-гібридна	Дерен	Сосна	Соснова кора дрібна	Послуга доставки	Роздрібна торгівля субстратами та газонною травою
	Вишні	Жимолость	Англійська троянда	Спірея	Ялівець	Соснова кора велика		
	Хурма	Лохина	В'юнка троянда	Бірючина	Туя			

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Айва	Калина		Гортензія	Тсуга			
	Алича	Кизил		Рододендрон	Ялинка, сосна, тсуга, ялівець – на штамбі			
	Сливи	Смородина		Лаванда	Кипарисовик			
	Абрикоси	Актинідія		Бузок				
	Нектарини			Самшит				
	Персики			Скумпія				
	Черешні			Пухироплідник				
	Зізіфус			Вейгела				
	Мигдаль			Форзиція				
	Фундук			Лимонник				

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи таблицю 2.3., можемо зробити висновки що асортимент є доволі широким тому що має 8 напрямів та є досить глибоким – 53 позицій, кожна з яких налічує величезну різноманітність сортів та видів.

Асортимент продукції та аналіз динаміки змін за 2021-2022 роки представлений в табл. 2.4.

**Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій
(груп)**

Найменування асортиментних груп продукції	Вироблено продукції в натуральному виразі, шт		Відхилення	
	2021 рік	2022 рік	Абсолютне, є, +/-	Відносне, %
1. Плодові дерева	6398	5962	-436	-6,81
2. Ягідні кущі	2670	5122	2452	91,84
3. Троянди	3200	4021	821	25,66
4. Декоративні листяні дерева та кущі	1627	3254	1627	100,00
5. Хвойні дерева та кущі		4215	2180	107,13
6. Кора	600	950	350	58,33
7. Послуга ландшафтного дизайну	3	5	2	66,67
8. Послуга доставки	24	32	8	33,33
Разом	16557	23561	-	-

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 2.4 свідчать про значне збільшення обсягів реалізованої продукції в 2022 році у порівнянні з 2021 роком. Збільшення спостерігається по всіх асортиментних групах, окрім плодкових дерев (зменшилось на 6,81%-- 436 од.). Найбільше збільшилась – група хвойних дерев та кущів – 107,13%. Збільшення по усім асортиментним групам також можна пояснити тим, що в садовому центрі у 2022 році значно розширився асортимент та чимало осіб змінило місце проживання, у зв'язку з нападом рф, і почали облагороджувати свої ділянки.

Динаміка структури асортименту садового центру «ОліВА» представлена у табл. 2.5.

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис.грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2021 рік	2022 рік	2021 Рік	2022 рік	
1. Плодові дерева	895720	953920	39,57	26,05	-13,52
2. Ягідні кущі	200250	460980	8,85	12,59	3,74
3. Троянди	416000	603150	18,38	16,47	-1,90
4. Листяні дерева та кущі	260320	553180	11,50	15,11	3,61
5. Хвойні дерева та кущі	407000	927300	17,98	25,33	7,35
6. Кора	72000	142500	3,18	3,89	0,71
7. Послуга ландшафтного дизайну	4500	9000	0,20	0,25	0,05
8. Послуга доставки	7680	11200	0,34	0,31	-0,03
Разом	2263470	3661230	100,00	100,00	

Джерело: розраховано автором

З таблиці 2.5 видно, що у структурі асортименту у 2022 році найбільша частка припадає на «Плодові дерева» – 26,05%. «Хвойні дерева та кущі» займають другу позицію і складають 25,33%. Найменшу частку займає «Послуга ландшафтного дизайну» – 0,25%. Порівнюючи структуру асортименту за 2021-2022 рр. можна сказати, що структура асортименту є досить стабільною, відхилення є незначним.

Проаналізувавши динаміку та структуру асортименту за обсягом виробництва у розрізі асортиментних одиниць по 2-х асортиментних групах, а саме Плодові дерева та Хвойні дерева та кущі, які виробляє підприємство, результати подано в табл. 2.6 та 2.7.

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій по підприємству

Найменування продукції	Вироблено продукції в натуральному виразі, шт.		Відхилення	
	2021 рік	2022 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Ялинка	53	96	43	44,79
Сосна	65	99	34	34,34
Ялівець	695	1323	628	47,47
Туя	863	2259	1396	61,80
Тсуга	32	40	8	20,00
Ялинка, сосна, тсуга, ялівець – на штабмі	12	58	46	79,31
Кипарисовик	315	340	25	7,35
Яблуні	1283	1143	-140	-12,25
Груші	945	724	-221	-30,52
Вишні	542	496	-46	-9,27
Хурма	54	94	40	42,55
Айва	178	105	-73	-69,52
Алича	265	257	-8	-3,11
Сливи	265	257	-8	-3,11
Абрикоси	377	390	13	3,33
Нектарини	480	518	38	7,34
Персики	578	654	76	11,62
Черешні	814	850	36	4,24
Зізіфус	38	11	-27	-245,45
Мигдаль	65	32	-33	-103,13
Фундук	82	8	-74	-925
<i>Разом:</i>	8433	10177	-	-

Джерело: розраховано автором

Проаналізувавши динаміку та структуру асортименту за обсягом виробництва у розрізі асортиментних одиниць по 2-х асортиментних групах, а саме Плодові дерева та Хвойні дерева та кущі, які виробляє підприємство, можна побачити певні відхилення в кожній асортиментній продукції, що пов'язано з різними зовнішньоекономічними факторами та певними змінами, які були внесені до асортименту в 2022 році.

Структура асортименту продукції

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, шт.		Структура асортименту, %	
	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік
1. Плодові дерева	895720	953920	39,57	26,05
2. Ягідні кущі	200250	460980	8,85	12,59
3. Троянди	416000	603150	18,38	16,47
4. Листяні дерева та кущі	260320	553180	11,50	15,11
5. Хвойні дерева та кущі	407000	927300	17,98	25,33
6. Кора	72000	142500	3,18	3,89
7. Послуга ландшафтного дизайну	4500	9000	0,20	0,25
8. Послуга доставки	7680	11200	0,34	0,31
Разом	2263470	3661230	100,00	100,00

Джерело: розраховано автором

З табл. 2.7 видно, що у структурі асортименту у 2022 році найбільша частка припадає на «Плодові дерева» – 26,05%. «Хвойні дерева та кущі» займають другу позицію і складають 25,33%. Найменшу частку займає «Послуга ландшафтного дизайну» – 0,25%. Порівнюючи структуру асортименту за 2021-2022 рр. можна сказати, що структура асортименту є досить стабільною, відхилення є незначним.

Наступним кроком є розрахунок коефіцієнта раціональності структури асортименту. Для цього проведені необхідні розрахунки показників «питома вага випуску» та «рентабельність продукції» за кожний рік (табл. 2.8-2.9)

Розрахунок показників «питома вага випуску» та «рентабельність продукції» за 2021 рік

Найменування асортиментних груп	Обсяги реалізації, тис.грн	Повні витрати, тис.грн.	Питома вага випуску, %	Рентабельність продукції, %
1. Плодові дерева	921456,9	640845,6	41,97	43,79
2. Ягідні кущі	172859,88	138398,6	7,87	24,90
3. Троянди	372840,09	263305,1	16,98	41,60
4. Листяні дерева та кущі	254190,05	194483,6	11,58	30,70
5. Хвойні дерева та кущі	376911,08	270575,1	17,17	39,30
6. Кора	84271,01	63124,4	3,84	33,50
7. Послуга ландшафтного дизайну	4623	3472,9	0,21	33,12
8. Послуга доставки	8373	6572,7	0,38	27,39
РАЗОМ:	2195525	1580778	100,00	

Джерело: розраховано автором

Розрахунок показників «питома вага випуску» та «рентабельність продукції» за 2022 рік

Найменування асортиментних груп	Обсяги реалізації, тис.грн	Повні витрати, тис.грн.	Питома вага випуску, %	Рентабельність продукції, %
1. Плодові дерева	1024034,51	684972,9	30,03	49,50
2. Ягідні кущі	449418,17	345440,6	13,18	30,10
3. Троянди	603493,67	415703,8	17,70	45,17
4. Листяні дерева та кущі	394658,37	288831,5	11,57	36,64
5. Хвойні дерева та кущі	763637,27	525921	22,39	45,20
6. Кора	149572,67	107938,6	4,39	38,57
7. Послуга ландшафтного дизайну	11599,67	8134,4	0,34	42,60
8. Послуга доставки	14085,67	10407,3	0,41	35,34
РАЗОМ:	3410500	2387350	100,00	

Джерело: розраховано автором

Ранг випуску та рентабельності визначається шляхом присвоєння обраним параметрам (питомій вазі випуску та рентабельності продукції)

числового значення за принципом чим більше значення величини, тим менший ранг: найбільша за значенням величина отримує ранг 1, а найменша – найбільший числове значення, що дорівнює загальній кількості величин, що ранжуються.

Таблиця 2.10

Вихідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту за 2021 рік

Найменування асортиментних позицій (асортиментних груп)	Питома вага випуску, %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, P _v	Ранг рентабельності, P _p	Різниця рангів, (P _v -P _p)	Квадрат різниці рангів
1. Плодові дерева	41,97	43,79	1	1	0	0
2. Ягідні кущі	7,87	24,90	5	8	-3	9
3. Троянди	16,98	41,60	3	2	1	1
4. Листяні дерева	11,58	30,70	4	6	-2	4
5. Хвойні дерева	17,17	39,30	2	3	-1	1
6. Кора	3,84	33,50	6	4	2	4
7. Послуга ландшафтного дизайну	0,21	33,12	8	5	3	9
8. Послуга доставки	0,38	27,39	7	7	0	0
Разом:	100	-	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.11

Вихідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту за 2022 рік

Найменування асортиментних позицій (асортиментних груп)	Питома вага випуску, %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, P _v	Ранг рентабельності, P _p	Різниця рангів, (P _v -P _p)	Квадрат різниці рангів
1	2	3	4	5	6	7
1. Плодові дерева	30,03	49,50	1	1	0	0
2. Ягідні кущі	13,18	30,10	4	8	-4	16
3. Троянди	17,70	45,17	3	3	0	0
4. Листяні дерева	11,57	36,64	5	6	-1	1
5. Хвойні дерева	22,39	45,20	2	2	0	0

Продовж. табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7
6. Кора	4,39	38,57	6	5	1	1
7. Послуга ландшафтного дизайну	0,34	42,60	8	4	4	16
8. Послуга доставки	0,41	35,34	7	7	0	0
Разом:	100,00	-	-	-	-	34

Джерело: розраховано автором

Оцінюємо ступінь раціональності структури асортименту за допомогою кореляції рангу випуску і рангу рентабельності за формулою (1)[2]:

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

де n – число виробів в асортименті;

P_{vi} – ранг випуску;

P_{pi} – ранг рентабельності.

$$K_{rsa} = 1 - \frac{6(0 + 9 + 1 + 4 + 1 + 4 + 9 + 0)}{8(8^2 - 1)}$$

$$K_{rsa} = 1 - \frac{6(28)}{8(63)}$$

$$K_{rsa} = 1 - \frac{168}{504}$$

$K_{rsa} = 1 - 0,33 = 0,67$ – за 2021 рік

При раціональній структурі асортименту має місце сильний зв'язок між обсягами випуску продукції асортименту і рентабельністю, тобто $K_{rsa} \geq 0,6$. В 2021 році цей $K_{rsa} = 0,67$, такий показник свідчить про оптимальність структури асортименту продукції.

$$K_{рса} = 1 - \frac{6 * 34}{8(8^2 - 1)}$$

$$K_{рса} = 1 - \frac{6 * 34}{8(63)}$$

$$K_{рса} = 1 - \frac{204}{504}$$

$K_{рса} = 1 - 0,4 = 0,6$ – за 2022 рік

Отже, коефіцієнт кореляції рангів дорівнює 0,6 за 2022 рік. Це вказує на помірну кореляцію між рангами випуску та рангами рентабельності. Тому, можна вважати, що структура асортименту продукції є раціональною з точки зору рентабельності, оскільки для більшості асортиментних груп існує прямо пропорційна кореляція між обсягом виробництва та рентабельністю. Незначне зменшення обчислюваного показника може бути пов'язано з початком повномасштабної війни на початку року, та пов'язаним з цим зміною цін та інфляцією, платоспроможністю покупця та багато іншого.

2.3 Оцінювання асортиментних позицій за допомогою адаптованої матриці БКГ

Асортиментний портфель садового центру «ОЛІВА» складається з таких асортиментних груп: плодові дерева, ягідні кущі, троянди, листяні дерева та кущі, хвойні дерева та кущі, кор, послуга ландшафтного дизайну, послуга доставки.

Для побудови адаптованої матриці БКГ було використано внутрішню інформацію підприємства про обсяги продажу продукції по групах господарського портфеля підприємства (табл.2.12,2.13).

Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ за 2021 рік

Найменування асортиментних груп	Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн.		Темпи зростання обсягів продаж порівняно з попереднім періодом, %	Питома вага у загальному обсязі продаж, %
	2020 рік	2021 рік	2021 рік	2021 рік
1. Плодові дерева	814675	921456,9	113,11	41,97
2. Ягідні кущі	168459,8	172859,88	102,61	7,87
3. Троянди	361947,5	372840,09	103,01	16,98
4. Листяні дерева та кущі	267950	254190,05	94,86	11,58
5. Хвойні дерева та кущі	359987,6	376911,08	104,70	17,17
6. Кора	75460	84271,01	111,68	3,84
7. Послуга ландшафтного дизайну	2658	4623	173,93	0,21
8. Послуга доставки	5746	8373	145,72	0,38
Разом:	2056884	2195525		100,00

Джерело: розраховано автором

Далі задля визначення горизонтальної лінії поділу поля матриці на зони розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною величинами темпів зростання продажу продукції:

$$T_{\text{сер}} = (173,93 + 94,86) / 2 = 134,4\%$$

Розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною частками обсягів продажу СГП у загальному продажу продукції для визначення вертикальної лінії поділу матриці на зони:

$$Ч_{\text{сер}} = (41,97 + 0,21) / 2 = 21,09\%$$

На основі розрахунків будуємо адаптовану матрицю, відклавши по вертикальній осі «темпи зростання обсягів продажу по відношенню до

попереднього періоду», а по горизонтальній – значення показника «частка СГП в загальному обсязі продажів компанії» (рис.2.2.).

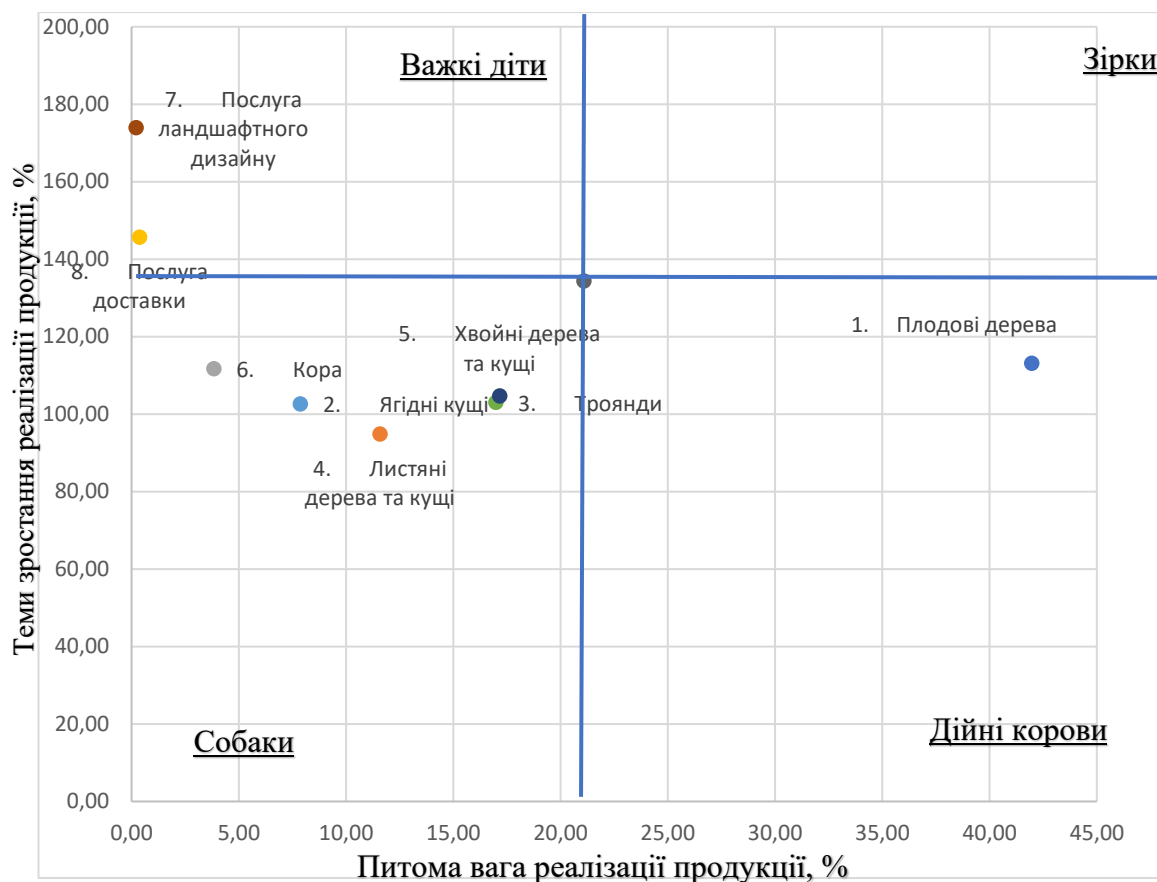


Рис. 2.2. Адаптована матриця для садового центру «ОЛІВА» в 2021 році

Джерело: розроблено автором

Побудувавши чотири поля матриці, знаходимо на них позиції кожної асортиментної групи.

Тепер можна проаналізувати отриману матрицю. Товари, відповідно до свого положення на координатах матриці, діляться на категорії таким чином:

1. «Важкі діти» - верхня ліва чверть;
2. «Зірки» - верхня права чверть.
3. «Собаки» - нижня ліва чверть;
4. «Дійних корів» - нижня права чверть;

Таким чином, групи Ягідні кущі, Троянди, Кора, Хвойні дерева та кущі і Листяні дерева та кущі відносяться до «Собак».

Послуга доставки та Послуга ландшафтного дизайну відносяться до «Важких дітей» .

Група Плодові дерева - це «Дійні корови».

До групи «Зірок» не входить жодна з асортиментних груп.

Наступним кроком проробляємо такі самі дії відповідно до 2022 року.

Таблиця 2.13

Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ за 2022 рік

Найменування асортиментних груп	Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн.		Темпи зростання обсягів продаж порівняно з попереднім періодом, %	Питома вага у загальному обсязі продаж, %
	2021 рік	2022 рік	2022 рік	2022 рік
1. Плодові дерева	921456,9	1024034,51	111,13	30,03
2. Ягідні кущі	172859,88	449418,17	259,99	13,18
3. Троянди	372840,09	603493,67	161,86	17,70
4. Листяні дерева та кущі	254190,05	394658,37	155,26	11,57
5. Хвойні дерева та кущі	376911,08	763637,27	202,60	22,39
6. Кора	84271,01	149572,67	177,49	4,39
7. Послуга ландшафтного дизайну	4623	11599,67	250,91	0,34
8. Послуга доставки	8373	14085,67	168,23	0,41
Разом:	2195525	3410500		100,00

Джерело: розраховано автором

Далі задля визначення горизонтальної лінії поділу поля матриці на зони розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною величинами темпів зростання продажу продукції:

$$T_{сер} = (259,99 + 111,13) / 2 = 185,56\%$$

Розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною частками обсягів продажу СГП у загальному продажу продукції для визначення вертикальної лінії поділу матриці на зони:

$$\text{Чсер} = (30,03+0,34)/2=15,185\%$$

На основі розрахунків будуємо адаптовану матрицю, відклавши по вертикальній осі «темпи зростання обсягів продажу по відношенню до попереднього періоду», а по горизонтальній – значення показника «частка СГП в загальному обсязі продажів компанії» (рис.2.3.).

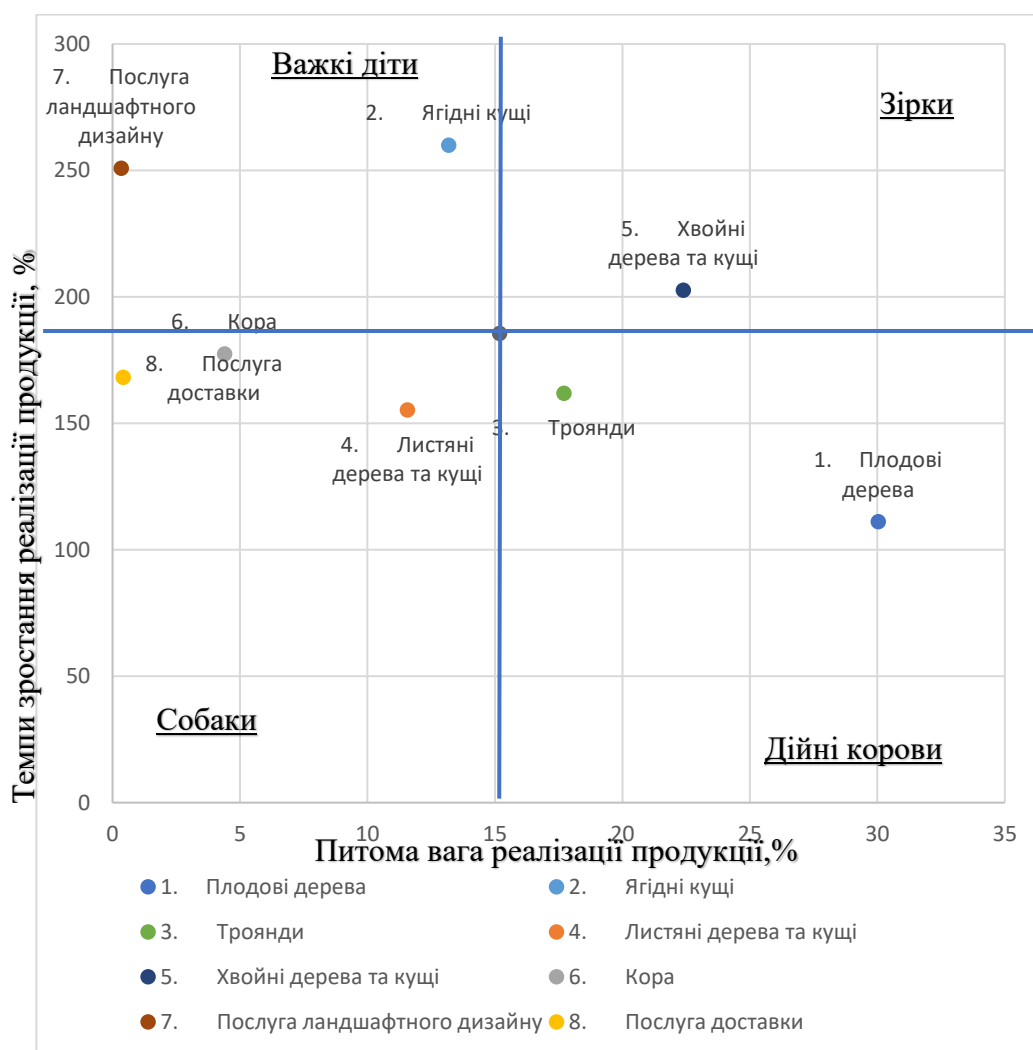


Рис.2.3. Адаптована матриця для садового центру «ОЛІВА» в 2022 році

Джерело: розроблено автором

Побудувавши чотири поля матриці, знаходимо на них позиції кожної асортиментної групи.

Порівнюючи результати 2021 та 2022 років, можна зробити наступні висновки.

Група Хвойні дерева та кущі перейшла з групи «Собак» до групи «Зірок». Вона вже приносить прибуток, але додаткові вкладення коштів здатні збільшити розмір доходу.

В групі «Собак» залишаються групи Кора і Листяні дерева та кущі, але доється група Послуга доставки. Це означає, що їх виробництво потрібно згортати.

Ягідні кущі тепер разом з Послугами ландшафтного дизайну відносяться до «Важких дітей» Цей товар потрібно розвивати, вкладаючи в нього кошти, але поки він належної віддачі не дає.

До групи Плодових дерев в групі «Дійні корови» доєднується група Троянди. Дана група товарів уже не вимагає значних вкладень, а виторг від їх реалізації можна спрямувати на розвиток інших груп.

Адаптована матриця має позитивні риси і недоліки. Позитивним є те, що необхідну для її побудови інформацію можна отримати на підприємстві, а недоліком – те, що на її підставі неможливо визначити становище підприємства відносно конкурентів. Але вона дає уявлення про поточне становище компанії, що теж є корисним для розроблення подальшої стратегії.

Аналізуємо структуру товарного асортименту у розрізі чотирьох основних видів стратегічних господарських підрозділів за адаптованою матрицею БКГ за обсягом виробництва за 2021-22рр.(табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Структура товарного асортименту за обсягом виробництва на основі адаптованої матриці БКГ

Показники	2021 рік		2022 рік		Відхилення
	тис. грн.	%	грн	%	
1	2	3	4	5	6
Загальний обсяг виробництва, в. т. ч.:	2195525	100	3410500	100	

Продовж. табл.2.14

1	2	3	4	5	6
група «Зірка»	0	0	763637	22,39	22,39
група «Дійна корова»	921457	41,97	1627528	47,72	5,75
група «Важка дитина»	12996	0,59	461017,8	13,52	12,93
група «Собака»	1261072	57,44	558316,7	16,37	-41,07

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.14 відображає структуру асортиментного портфеля за результатами адаптованої матриці БКГ за обсягом продажу продукції в 2021 та 2022 роках.

Група «Зірка»: обсяг продажу зірок збільшився з 0 грн. у 2021 році до 763637 тис. грн. у 2022 році. Відсоткове співвідношення зірок у загальному обсязі продажів зросло з 0% до 22,39%, що свідчить про позитивний тренд у цій категорії.

Група «Дійна корова»: обсяг продажу збільшився з 921 457 тис. грн. у 2021 році до 1627528 тис. грн. у 2022 році. Відсотковий вклад у загальний обсяг продажів збільшився з 41,97% до 47,92%, що може свідчить про розвиток.

Група «Важка дитина»: обсяг продажу зріс з 12996 тис. грн. у 2021 році до 461017,8 тис. грн. у 2022 році. Відсоткова частка цієї категорії значно збільшилась що вказує на появу інтересу споживачів.

Група «Собаки»: обсяг продажу собак зменшився з 1261072 тис. грн. у 2021 році до 558316,7 тис. грн. у 2022 році. Відсоткова частка собак у загальному обсязі продажів зменшилась на 41,07%.

Загальний обсяг продажів зріс, що є позитивним сигналом.

Найбільшу частку в 2022 році займає група «Дійна корова» і становить 47,52% - 1 627 528 тис. грн. Найменша частка - група «Важка дитина» - 13,52% - 461 017,8 тис. грн.

Оцінюємо ступінь збалансованості товарного портфеля підприємства. Товарний портфель вважається збалансований, якщо: частка СГП із групи

«Дійна корова» є не меншою \geq , ніж 45-50 %; частка СГП із групи «Зірка» є не меншою \geq , ніж 20-30 %; частка СГП із групи «Важкі діти» є не меншою \geq , ніж 20-15 %; частка СГП із групи «Собака» не перевищує \leq 5 %.

У випадку садового центру «ОЛІВА» в 2022 році товарний портфель не повністю збалансований. Тому що, в асортиментному портфелі недостатньо нових товарів із групи «Важкі діти», а також група «Собака» займає в тричі більшу частку, ніж повинна – це товари які перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг.

Щодо попереднього 2021 року, то асортиментний портфель був взагалі не збалансованим, про це свідчать наступні фактори: по-перше повністю відсутня група «Зірка», група «Важка дитина» має дуже низьку частку, а група «Собака» більш ніж в 10 разів перевищує частку, яку має бути при збалансованому портфелі; лише група «Дійна корова» майже наблизилась до потрібного показника.

На основі проведеного аналізу, можна зробити підсумок, що підприємство потребує розробки програми заходів щодо удосконалення асортименту, що включає в себе аналіз ефективності поточного асортименту, розроблення нових товарних пропозицій та стратегії виведення з ринку чи оптимізації. Ці заходи визначатимуться, як ключові для підтримання конкурентоспроможності підприємства та розвитку його ринкової позиції.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано основні показники діяльності підприємства та досліджено позиції асортиментних груп підприємства за допомогою адаптованої матриці БКГ.

Порівнюючи результати 2021 та 2022 років, можна зробити наступні висновки. Група Хвойні дерева та кущі перейшла з групи «Собак» до

групи «Зірок», варто зазначити, що в 2021 році до групи «Зірки» не входила жодна з асортиментних груп. Дана група приносить гарний прибуток, але додаткові вкладення коштів здатні збільшити розмір доходу.

У 2022 році в групі «Собак» залишаються групи Кора і Листяні дерева та кущі, ще доється група Послуга доставки. Це означає, що їх виробництво потрібно згортати.

Ягідні кущі тепер разом з Послугами ландшафтного дизайну відносяться до «Важких дітей» Цей товар потрібно розвивати, вкладаючи в нього кошти, але поки він належної віддачі не дає.

До групи Плодових дерев в групі «Дійні корови» у 2022 році доєднується група Троянди. Дана група товарів не вимагає значних вкладень, а виторг від їх реалізації можна спрямувати на розвиток інших груп.

Порівнюючи результати досліджуваних років помітно, що загальний обсяг продажів зріс, що є позитивним сигналом.

Щодо збалансованості асортиментного портфелю у 2022 році, він не повністю збалансований. Через те що, в асортиментному портфелі недостатньо нових товарів із групи «Важкі діти», а також група «Собака» займає в тричі більшу частку, ніж повинна – це товари які перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг. Щодо попереднього досліджуваного року, то асортиментний портфель був взагалі не збалансованим, про це свідчать наступні фактори: повністю відсутня група «Зірка», група «Важка дитина» має дуже низьку частку, а група «Собака» більш ніж в 10 разів перевищує частку, яку має бути при збалансованому портфелі; лише група «Дійна корова» майже наблизилась до потрібного показника. Оцінивши загальну ситуацію, визначено що підприємство потребує розробки програми ключових заходів для підтримання конкурентоспроможності підприємства та розвитку його ринкової позиції.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО
ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ
ФОП ВІТЕР СВІТЛАНА ГРИГОРІВНА

3.1. Основні напрями подальшого розвитку асортиментного портфеля ФОП Вітер Світлана Григорівна

На основі проведеного аналізу було визначено такий розподіл на групи:

1. «Важкі діти» - Ягідні кущі та Послуга ландшафтного дизайну – 13,52%;
2. «Зірки» - Хвойні дерева та кущі – 22,39%;
3. «Собаки» - Кора, Послуга доставки та Листяні дерева – 16,37%;
4. «Дійних корів» - Троянди та Плодові дерева – 47,72%;

В цілому можна зазначити, що підприємство не зовсім доцільно розподіляє власні фінансові можливості стосовно асортиментних позицій. Адже частка товарів, що не є цінними для підприємства досить значна. Вони не приносять компанії бажаного прибутку, а отже їх підтримання не є доцільним для фірми.

В 2022 році група «Важкі діти» займає не достатню частку для балансу асортиментного портфелю. Тому підприємству варто використати стратегію підтримання конкурентних переваг. Дані товари потребують значної фінансової підтримки.

Для продуктів, які мають високий потенціал необхідно створити оптимальні маркетингові стратегії, які забезпечать підвищення продажів та покращать позицію товарів на ринку. Варто сконцентрувати зусилля на підтриманні їх конкурентного положення та збільшити фінансування.

Щодо групи «Зірки», можна порекомендувати використання стратегії – утримання, дальше збільшення і оптимізація долі ринку. Дана стратегія потребує значних інвестицій.

Група «Собаки» займає 16,37% структури асортиментного портфелю, що в тричі перевищує норму. Для цієї групи характерні значні витрати і невеликі можливості зростання. В такому разі підприємство може спробувати просування товарів за допомогою акцій, знижок чи особливих пропозицій, щоб тим самим дати змогу покупцю зрозуміти, що недооцінений товар їм потрібний та популяризувати його або поступово усунути групи з ринку. Керівництву підприємства слід вирішити, чи варто збільшувати витрати на просування даних асортиментних груп до споживачів, проводити пошук нових каналів збуту, знижувати ціну чи виходити з ринку, так як продукція навіть при широкому використанні маркетингових заходів може не досягти потрібного рівня конкурентоспроможності.

Групи Троянди та Плодові дерева становлять 47,72%, що є ідеальним показником для збалансованого асортиментного портфелю. Задля збереження або покращення показника групи «Дійні корови» варто використати стратегію «Збереження частки ринку» – це стратегія зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від «доїння» направляються в СОБ з товаром, що виходить на ринок і розвивається («Важкі діти»), а також на інновації. [9]

В рамках запропонованих напрямів відповідно до ситуації, що склалася, та проведеного аналізу, визначаємо заходи, спрямовані на удосконалення асортименту продукції та подальший розвиток асортиментного портфелю.

Реалізація стратегії підтримання конкурентних переваг для групи «Важкі діти» вимагає комплексного підходу і використання різноманітних заходів. Ось кілька можливих кроків:

1. Аналіз конкурентів - постійне вивчення ринку і конкурентів. Аналіз їхніх стратегій та слабких сторін.

2. Інновації – розробка плану випуску продуктів, щоб постійно дивувати ринок. Розвиток нових продуктів, наприклад рослини з-за кордону або послуг, наприклад послуга садівника, який доглядатиме за садами покупців. Впровадження технологічних інновацій для полегшення та зменшення витрат на процес виробництва продукції.

3. Брендинг і маркетинг – розвиток сильного бренду. Розробка стратегії маркетингу, яка звертається до цільової аудиторії. Використання різних каналів комунікації для досягнення максимального охоплення. Розробка гнучкої стратегії ціноутворення для відзначення продуктів або послуг. Здійснення акцій та знижок для залучення нових клієнтів. Соціальні медіа та онлайн-присутність: створення активної стратегії у соціальних мережах для взаємодії з аудиторією. Забезпечення ефективної онлайн-присутності, використовуючи веб-сайт, блог, та інші інтернет-ресурси.

Група «Зірки» потребує стратегії, що полягає в утриманні, збільшенні та оптимізації долі ринку і включає в себе ряд заходів, спрямованих на збереження і розвиток існуючого ринкового впливу, а також пошук нових можливостей для росту. Ось заходи, які можна використати для реалізації цієї стратегії:

1. Збереження клієнтів - розвиток програми лояльності та бонусні системи.

2. Підтримка якості - забезпечення стабільно високої якості продуктів чи послуг.

3. Забезпечення оперативного та якісного сервісу. Впровадження системи для швидкого вирішення проблем клієнтів.

4. Вдосконалення і розширення існуючих продуктів чи послуг. Вивчення можливостей для випуску нових версій або покращень.

5. Розширення на нові ринки чи території. Розробка стратегії для входу в нові сегменти або географічні області.

6. Стратегічні партнерства для розширення можливостей. Можливі співпраці з іншими компаніями.

7. Аналіз витрат та пошук можливостей для їхньої оптимізації.

Створення стратегії виведення з ринку – цей процес включає в себе детальний аналіз продуктового портфеля та прийняття обґрунтованих рішень щодо збереження чи вилучення з продажу конкретних товарів чи товарних груп.

Підприємство повинно аналізувати продуктивний портфель, визначати товари, які не приносять достатньої прибутковості чи не відповідають стратегічним цілям. Вилучення таких товарів з асортименту може допомогти сконцентрувати зусилля на більш прибуткових чи перспективних напрямках.

Оптимізація асортименту може включати зміни в управлінських стратегіях, виробництві чи маркетингу. Наприклад, може бути необхідно переглядати цінову політику, проводити реорганізацію виробничих процесів або розробляти новий маркетинговий план для збільшення привабливості продукції.

Стратегія виведення з ринку може бути також обумовлена потребою визволення ресурсів для розвитку нових продуктів чи концентрації на ключових напрямках. Це допомагає підприємству бути більш конкурентоспроможним та адаптивним до змін у бізнес-середовищі.

Проте важливо провести стратегічний аналіз і враховувати можливі наслідки такого рішення. Перед вилученням з ринку певних товарів слід оцінити їхню роль в загальній стратегії підприємства, його іміджу та можливість реорганізації чи реорієнтації.

Отже, стратегія виведення з ринку чи оптимізації асортименту є важливим інструментом у керуванні асортиментним портфелем і дозволяє

ефективно адаптуватися до змін у ринкових умовах та забезпечує сталість та успішність бізнесу.

Ці заходи допоможуть зберегти та зміцнити позиції компанії на ринку, забезпечуючи стабільність і зростання.

На мою думку, створення активної стратегії у соціальних мережах для садового центру є одним з найважливіших завдань на даному етапі. Ця стратегія включатиме регулярне оновлення контенту, взаємодію з аудиторією, проведення конкурсів та акцій, а також впровадження інтерактивних елементів для залучення клієнтів.

Щодо переваг цієї стратегії:

- Підвищення брендової свідомості: Активна присутність у соціальних мережах (Instagram, Facebook, Viber-спільноти, TikTok) допоможе підняти рівень визнання бренду серед цільової аудиторії.

- Залучення та взаємодія з аудиторією: Взаємодія з клієнтами через коментарі, опитування та обговорення сприятиме зміцненню спільноти та залученню нових клієнтів. Наприклад, опитування, щодо побажань, обговорення щодо сезонних проблем та хвороб у рослин і в той же час рекомендація засобів захисту, які можна придбати в магазині садового центру. Або ж запропонувати аудиторії поділитись світлинами свого саду, клумби, ландшафтного дизайну двору чи зони відпочинку.

- Промоція акцій та знижок: Можливість швидко та ефективно інформувати аудиторію про новини, акції та спеціальні пропозиції. Для цього можна використовувати спільноти в соціальних мережах або інформування кожного клієнта особисто.

- Створення візуального розкладу подій: Публікація візуально привабливих графіків для анонсу та розкриття заходів та подій, наприклад поставки нової довгоочікуваної продукції.

Недоліки:

- Потреба в часі та ресурсах: Спрямованість на соціальні мережі вимагає відділення часу та ресурсів для регулярного оновлення контенту та реклами.

- Негативні відгуки та ризик репутації: Можливість отримання негативних відгуків або коментарів, які можуть вплинути на репутацію.

Ефективна стратегія залучення підписників може призвести до збільшення аудиторії садового центру. Використання соціальних мереж для просування товарів та послуг, що може сприяти зростанню обігу. Активна взаємодія із споживачами дозволяє отримувати обізнаність щодо їхніх побажань та вимог. Візуальне спостереження за трендами у галузі та діяльністю конкурентів.

Створення активної стратегії в соціальних мережах є стратегічно важливим для сучасних бізнесів, включаючи садові центри. Це дозволить не тільки підвищити брендову свідомість, але й покращити взаємодію з аудиторією, що призведе до збільшення обігу та підвищення лояльності клієнтів.

Основні пропозиції щодо розвитку асортиментних груп підприємства зображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні пропозиції щодо розвитку асортиментних груп підприємства

Група	Напрямок удосконалення	Назва заходу	Очікуваний результат
1	2	3	4
Зірки	Збереження і розвиток існуючого ринкового впливу	Благодійний захід - виставка	Підвищення виручки від реалізації
Важкі діти	Розвиток новинок	Введення нових рослин з закордону, введення нової послуги садівника	Підвищення поінформованості про бренд та збільшення продажів

1	2	3	4
Дійні корови	Активна взаємодія з аудиторією в соціальних мережах	Ведення соціальних мереж в інформаційно-розважальному напрямку про плоді дерева та троянди	Залучення уваги потенційних клієнтів та нагадування про товар постійним клієнтам
Собаки	Створення акції	При покупці листяних-декоративних дерев та кори, послуга доставки зі знижкою 30%, а при покупці цих товарів на суму від 5 000 доставка безкоштовна	Заочення клієнтів до придбання не популярних позицій

Джерело: розроблено автором

Запропоновано для групи «Важкі діти» : розвиток нових продуктів, наприклад рослини з-закордону або послуг, наприклад послуга садівника. Для «Зірок» проведення виставки для підвищення виручки. Для «Дійних корів» - це нагадування для постійних клієнтів та залучення нових через соц.мережі. Для групи «Собаки» запропонований захід для заохочення придбання не популярних позицій шляхом проведення акцій.

3.2. Оцінювання результативності провадження заходу «Організація благодійної виставки»

3.2.1. Маркетингове обґрунтування доцільності впровадження заходу «Організація благодійної виставки»

Відповідно до ситуації, що склалася, та проведеного аналізу запропоновано івент, спрямований на покращення та просування групи

«Зірки» групи хвойні рослини – проведення благодійного заходу «Зростання вгору: виставка штамбових рослин».

Штамбові рослини являють собою невеликі і мініатюрні хвойні рослини, з вічнозеленою кулястої або плакучою кроною. Висота рослин залежить від висоти штамба. Більшість щеплених сортів подушкоподібні, карликові або плакучі сорту. Штамбові рослини чудово підійдуть для прикраси в центральній частині саду, для вирощування в контейнері. Особливо красиво виглядають висаджені групами або для створення ландшафтної композиції саду формального стилю.

Благодійний захід «Зростання вгору: виставка штамбових рослин» - це захід, спрямований на демонстрацію та популяризацію різноманітних рослин, які мають високі штамби, тобто стовбури або стебла, які виростають вертикально.

Головною метою заходу є допомога армії України, що є надважливим в даний час. Відвідувачі виставки зможуть зробити донат або вкинути в скриньку будь-яку суму, за що отримають свій порядковий номер учасника. В кінці заходу організатор за допомогою рандомайзера оберуть трьох учасників благодійної акції, кожному з яких подарують обрану ними рослину на штамбі або покупку в Садовому центрі «ОЛІВА» на еквівалентну суму. Всі кошти зібрані під час виставки відправляться на збір для Збройних сил України.

Проводити виставку планується протягом 2 днів. Тривалість виставки з 11 по 16 годину – по 5 годин щодня. Виставка буде проведена безпосередньо в садовому центрі, представлені будуть такі рослини, що входять до асортиментної групи Хвойні рослини, але вони є новинкою на ринку та допоможуть зацікавити потенційного покупця, а саме сосна на штамбі, блакитна ялинка на штамбі, ялівець на штамбі, тсуга на штамбі та інші. Задіяні будуть 2 продавці-консультанти, фахівець по догляду за рослинами та безпосередньо власниця садового центру. Продавці-

консультанти одразу допомагатимуть підібрати штамбову рослину та інші рослини в асортименті, які вдало впишуться в ландшафтний дизайн покупця. Це допоможе не тільки зробити акцент на вибраній асортиментній групі, а й просувати інші. Фахівець по догляду за рослинами проведе лекцію з догляду за рослинами на штамбах, їхнього використання в садовому дизайні, вибору відповідних видів та сортів для конкретних умов. Власниця буде спілкуватися з учасниками, надавати поради, запитувати побажання до асортименту, та проведе аукціон. Попередньо буде оформлений прес-реліз заходу.

В результаті захід буде корисним, як для учасників, так і безпосередньо для Садового центру «ОЛіВА». Учасникам дозволить отримати цінні знання та натхнення для розвитку власного садового простору з використанням рослин на штамбі. Підприємство зможе привернути увагу клієнтів, збільшити продажі, залучити та зацікавити нову цільову аудиторію покупців та зберегти клієнтів що є, покращити обізнаність, підтвердити якість продукції та сервісу.

Основні базові показники (до впровадження заходу) наведено у Розділі 2 – таблиця 2.2.

Збільшення обсягів збуту продукції дозволить Садовому центру «ОЛіВА» отримати додатковий прибуток та поліпшити основні показники своєї діяльності.

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу заходу

Для проведення виставки необхідна продукція-приз, персонал, реклама в місцевих ЗМІ, банер для фону.

Виставка буде проводитись 2 дні на території Садового центру. Кожного дня буде залучений фахівець та 2 продавці-консультанти. Так як, 1 продавець-консультант завжди є на робочому місці, тому необхідно буде залучити ще одного та фахівця(яким є технолог підприємства) за додаткову

плату, що становитиме відповідно до подвоєної (бо виставка проходитиме у вихідні дні) мінімальної заробітної плати у погодинному розмірі 96 грн/год . Вони працюватимуть по п'ять годин щодня, відповідно отримують по 960 грн. кожний (=96*5*2)

Дані по цим та іншим витратам наведені у табл.3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на проведення виставки

Стаття витрат	Кількість	Ціна за одиницю, грн.	Загальна вартість, грн.
1. Продукція приз	3	2300	6900
2. Зарплата персоналу	2	960	1920
3. Реклама в місцевих ЗМІ	2	750	1500
4. Банер для фону	1	1200	1200
Всього			11520

Джерело: розраховано автором

Отже, як видно із табл.3.3 необхідно 11520 грн. для проведення даного заходу. Для підприємства Садовий центр «ОЛІВА» ця сума є цілком прийнятною. Виставка має посприяти збільшенню обсягів реалізації продукції і отриманню додаткового прибутку як під час проведення виставки, так і надалі.

3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від проведення виставки

Після впровадження благодійного заходу «Зростання вгору: виставка штамбових рослин» Садовий центр «ОЛІВА» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів збуту своєї продукції. Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації хвойних рослин знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування колег-спеціалістів. Результати опитування наведені у табл. 3.3.

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, грн.	30000	36000	32000	31000	39000	34000	25000

Джерело: розраховано автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{середнє}})^2}{n}};$$

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяги збуту продукції підприємства O_i , тис. грн.	30000	36000	32000	31000	39000	34000	25000
2. Сумарні значення оцінок експертів	227000						
3. $O_{\text{середнє}}$	32428,6						
4. Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{середнє}}$	-2428,6	3571,4	-428,6	-1428,6	6571,4	1571,4	-7428,6
ΔO^2	5897959,2	12755102,0	183673,5	2040816,3	43183673,5	2469387,8	55183673,5
$\Sigma \Delta O^2$	121714285,7						

Джерело: розраховано автором

Знаходимо середнє арифметичне прогнознх значень чистого доходу (виручки) від реалізації :

$$O_{\text{ср}} = (227\ 000) / 7 = 32\ 428,6 \text{ грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \bar{O})^2}{n}} = \sqrt{121\ 714\ 285,7 / 7} = 4\ 169,9$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\alpha}{O_c} \times 100\% = 4\ 169,9 / 32\ 428,6 * 100\% = 12,9\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 32 428,6 грн. як середнє значення ряду: 30 000, 36 000, 32 000, 31 000, 39 000, 34 000, 25 000, де песимістичне (найменше) значення (П) – 25 000 , оптимістичне (найбільше) значення (О) – 39 000.

Розраховуємо прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в результаті проведення виставки:

$$OP = (O + 4 * B + P) / 6 = (39\ 000 + 4 * 32\ 000 + 25\ 000) / 6 = 32\ 000 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$32\ 000 / 3\ 410\ 500 * 100\% = 0,9382\%$$

де 3 410 500 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 3.2).

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$3\,410\,500 + 32\,000 = 3\,442\,500 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 2 387 350 тис. грн.. Постійні витрати становлять 15% від Повних витрат–358102,5 тис. грн., змінні становлять 85% від Повних витрат –2029247,5 тис. грн. (табл. 2.2).

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$2\,029\,247,5 * 0,9382/100 = 19040 \text{ тис. грн.}$$

Проведення виставки потребує витрат у розмірі 11,52 тис. грн., отже сумарний приріст повних витрат склад е:

$$\text{Приріст повних витрат} = 19040 + 11,52 = 19\,051,52 \text{ тис. грн.}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$2\,387\,350 + 19\,051,52 = 2\,406\,401,52 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$$\Delta \text{Пр} = 32000 - 19\,051,52 = 12\,948,48 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$1\,023\,150 + 12\,948,48 = 1\,036\,098,48 \text{ тис. грн.}$$

де 1 023 150 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (табл. 3.2).

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$12\,948,48 * (1-0,18) = 10\,617,75 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$987\,382 + 10\,617,75 = 997\,999,75 \text{ тис. грн.}$$

де 987 382 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції (табл. 3.2).

Наведемо очікувані результати від проведення виставки в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від проведення виставки, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	32 000
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	19 040
Приріст прибутку від реалізації продукції	12 948,48
Приріст чистого прибутку	10 617,75

Джерело: розраховано автором

Отже, внаслідок проведення дегустації чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 32 000 тис. грн.. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 19 040 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 12 948,48 тис. грн., а чистий прибуток – на 10 617,75 тис. грн. і складе 997 999,75 тис. грн.

3.3. Вплив впровадження запропонованого заходу на показники діяльності ФОП Вітер Світлана Григорівна

Очікувані результати від проведення дегустації у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.5), та їхні проектні значення, що розраховані вище, перенесемо у табл. 3.6. Також визначимо такі показники, як: рентабельність продукції, рентабельність продаж, витрати на 1 грн чистої виручки, щоб додати до таблиці.

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації ($V_{\text{на 1 грн. ЧД(В)}} = \text{ПВ/ЧД(В)} * 100$):

$$2\,406\,390 / 3\,442\,500 * 100 = 69,9 \text{ коп.};$$

Рентабельність продукції (P_1) = $Pr/PB*100$:

$1\ 036\ 098,48 / 2\ 406\ 390 * 100 = 43,06\%$.

Рентабельність продаж (P_2) = $ЧПр/ЧД(В)*100$:

$997\ 999,75 / 3\ 442\ 500 * 100 = 28,99\%$

Таблиця 3.6

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	3410500	3442500	32000	0,9382
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2387350	2406390	19040	0,8
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1023150	1036098,48	12948,48	1,27
4. Чистий прибуток	тис. грн.	987382	997999,75	10617,75	1,08
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	70	69,9	-0,1	-0,1
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	28,95	28,99	0,04	X
7. Рентабельність продукції	%	42,86	43,06	0,20	X

Джерело: розраховано автором

Отже, зробивши відповідні розрахунки, ми можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованих заходів матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 32 000 тис. грн. і проектне його значення становитиме 3 442 500 тис. грн. Повні витрати зростуть на 19040 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 12948,48 тис. грн. (або на 1,27%). Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 1 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на

1,08% і складе 997 999,75 тис. грн., що на 10 617,75 тис. грн. більше порівняно з базовим роком.

Результати розрахунку показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ФОП Вітер Світлана Григорівна, сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

На основі отриманих результатів аналізу асортиментного портфеля було запропоновано ряд заходів задля покращення існуючої ситуації. Зокрема, було запропоновано проведення виставки нових тендцій товарів з асортиментної групи «Хвойні дерева та кущі», а саме проведення благодійного заходу «Зростання вгору: виставка штамбових рослин»

Запропоновано для групи «Важкі діти» : розвиток нових продуктів, наприклад рослини з-закордону або послуг, наприклад послуга садівника. Для «Зірок» проведення виставки для підвищення виручки. Для «Дійних корів» - це нагадування для постійних клієнтів та залучення нових через соц.мережі. Для групи «Собаки» запропонований захід для заохочення придбання не популярних позицій шляхом проведення акцій.

Після проведення заходу для асортиментної групи «Хвойні рослини», основні показники ФОП Вітер Світлана Григорівна покажуть позитивну динаміку. Передбачається збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 32 000 тис. грн. і проектне його значення становитиме 3 442 500 тис. грн. Повні витрати зростуть на 19040 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 12948,48 тис. грн. (або на 1,27%). Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 1 коп. В

проектному році чистий прибуток зростає на 1,08% і складе 997 999,75 тис. грн., що на 10 617,75 тис. грн. більше порівняно з базовим роком. Отримані результати дослідження свідчать про покращення результатів діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

Асортиментний портфель - це сукупність продуктів чи послуг, що пропонуються компанією на ринку. Він є ключовим елементом стратегії компанії, адже допомагає їй досягти своїх бізнес-цілей.

Ефективний господарський портфель має відповідати таким характеристикам:

- Відповідність потребам клієнтів: має пропонувати продукти та послуги, які відповідають потребам та очікуванням цільової аудиторії. Це передбачає проведення глибоких маркетингових досліджень, щоб чітко розуміти потреби та вподобання клієнтів.

- Конкурентне перевага: має відрізнятися від пропозицій конкурентів та пропонувати унікальні цінності для клієнтів. Це може бути досягнуто за рахунок інновацій, високої якості, кращого сервісу чи інших факторів.

- Збалансованість: має бути збалансованим за категоріями, цінами, життєвим циклом та іншими характеристиками. Це допоможе уникнути надмірної залежності від одного продукту або категорії та забезпечити стабільність доходів.

- Рентабельність: має генерувати прибуток та бути рентабельним. Це передбачає докладний аналіз витрат та доходів для шкiрного продукту та категорії.

- Гнучкість: має бути гнучким та динамічним, щоб адаптуватися до мінливих потреб клієнтів, ринкових умов та технологічних досягнень.

Для розробки та управління ефективним асортиментним портфелем компанії використовують різні методи, основні з яких:

- Аналіз ABC: Цей метод класифікує продукти на три групи (А, В та С) за їх важливістю для продажу та рентабельності. Це допомагає

компаніям зосередитися на найважливіших продуктах та приділити менше уваги менш рентабельним.

- Аналіз XYZ: Цей метод класифікує продукти за їх стабільністю та передбачуваністю продажів. Це допомагає компаніям прогнозувати майбутні продажі та планувати свою стратегію.

- Матриця BCG: Ця матриця класифікує продукти за їх часткою ринку та темпами зростання ринку. Це допомагає компаніям визначити, які продукти потребують інвестицій, а які слід вивести з ринку.

- Матриця McKinsey: Ця матриця класифікує продукти за привабливістю ринку та силою бізнесу. Це допомагає компаніям приймати рішення щодо розробки, інвестування чи ліквідації продуктів.

Крім використання цих методів, важливо також: регулярно проводити моніторинг та оцінювати ефективність асортиментного портфелю(це допоможе підприємствам визначити, чи відповідає портфель їх цілям, та внести необхідні зміни; інвестувати в дослідження та розробки нових продуктів та послуг, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку; слідкувати за трендами ринку та вподобаннями клієнтів, щоб адаптувати свій портфель продуктів відповідно до потреб.

Розробка та управління ефективним асортиментним портфелем – це складний, але важливий процес, який може допомогти підприємству досягти успіху на ринку. Використовуючи рекомендації фахівців, після детального дослідження господарського портфелю, можна створити той, який відповідає їх стратегічним цілям, генерує прибуток та задовольняє потреби клієнтів.

У другому розділі даної роботи проаналізовано та оцінено техніко-економічні характеристики підприємства та проаналізовано асортимент підприємства за допомогою адаптованої матриці БКГ.

ФОП Вітер Світлана Григорівна має приватну власність садовий центр «ОліВА», який спеціалізується на відтворенні різних рослин (згідно

з КВЕД 01.30). Садовий центр створено в 2014 році і знаходиться в м. Переяслав.

Метою створення ФОП Вітер Світлана Григорівна є сприяння найповнішому задоволенню потреб населення рослинами та послугами; одержання максимально можливих прибутків.

Садовий центр має широкий асортимент різноманітних рослин для продажу оффлайн та онлайн, зазвичай для роздрібних споживачів; регулярно оновлює його відповідно до всіх тенденцій та попиту. Окрім рослинності, в асортименті є різні товари для дому та саду, та товари для догляду за рослинами. Також надаються послуги доставки та ландшафтного дизайну.

Проведений фінансовий аналіз свідчить про зміну економічного стану підприємства протягом розглянутого періоду. Зокрема, з наведених даних можемо побачити, що у 2022 році у підприємства збільшилися всі показники, що є гарною тенденцією для підприємства. Зокрема, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився у звітному році на 1214975,00 тис. грн. (на 55,34%) порівняно з 2021 роком. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшилися на 806572 тис. грн. (на 51,02%). Прибуток від реалізації продукції збільшився на 408403 тис. грн. (66,43%). Як результат, у 2022 році порівняно з 2021 роком отримано чистого прибутку у розмірі 987382 тис. грн., що на 408403 тис. грн. більше попереднього року. Витрати на 1 грн виручки від реалізації продукції зменшилися на 2 коп. і склали у 2022 році 70 коп.. Водночас збільшилась рентабельність продаж у звітному році на 2,58%, і склала 28,95%, а рентабельність продукції збільшилась на 3,97%, що є хорошою тенденцією для підприємства.

Асортимент підприємства є доволі широким тому що має 8 напрямів та є досить глибоким – 53 позицій, кожна з яких налічує величезну різноманітність сортів та видів. У структурі асортименту у 2022 році

найбільша частка припадає на «Плодові дерева» – 26,05%. «Хвойні дерева та кущі» займають другу позицію і складають 25,33%. Найменшу частку займає «Послуга ландшафтного дизайну» – 0,25%. Порівнюючи структуру асортименту за 2021-2022 рр. можна сказати, що структура асортименту є досить стабільною, відхилення є незначним.

Обчисливши коефіцієнт раціональності структури асортименту на основі кореляції рангів, що дорівнює 0,67 за 2021 рік, такий показник свідчить про оптимальність структури асортименту продукції. Коефіцієнт кореляції рангів дорівнює 0,6 за 2022 рік. Це вказує на помірну кореляцію між рангами випуску та рангами рентабельності. Тому, можна вважати, що структура асортименту продукції є раціональною з точки зору рентабельності, оскільки для більшості асортиментних груп існує прямо пропорційна кореляція між обсягом виробництва та рентабельністю. Незначне зменшення обчислюваного показника може бути пов'язано з початком повномасштабної війни на початку року, та пов'язаним з цим зміною цін та інфляцією, платоспроможністю покупця та багато іншого.

Провівши аналіз складу та структури асортиментного портфеля садового центру «ОЛІВА» за допомогою адаптованих матриць БКГ за 2021 та 2022 роки визначено наступне:

Група «Зірка»: обсяг продажу зірок збільшився з 0 грн. у 2021 році до 763637 тис. грн. у 2022 році. Відсоткове співвідношення зірок у загальному обсязі продажів зросло з 0% до 22,39%, що свідчить про позитивний тренд у цій категорії.

Група «Дійна корова»: обсяг продажу збільшився з 921 457 тис. грн. у 2021 році до 1627528 тис. грн. у 2022 році. Відсотковий вклад у загальний обсяг продажів збільшився з 41,97% до 47,92%, що може свідчити про розвиток.

Група «Важка дитина» : обсяг продажу зріс з 12996 тис. грн. у 2021 році до 461017,8 тис. грн. у 2022 році. Відсоткова частка цієї категорії значно збільшилась що вказує на появу інтересу споживачів.

Група «Собаки» : обсяг продажу собак зменшився з 1261072 тис. грн. у 2021 році до 558316,7 тис. грн. у 2022 році. Відсоткова частка собак у загальному обсязі продажів зменшилась на 41,07%.

Загальний обсяг продажів зріс, що є позитивним сигналом.

Найбільшу частку в 2022 році займає група «Дійна корова» і становить 47,52% - 1 627 528 тис. грн. Найменша частка - група «Важка дитина» - 13,52% - 461 017,8 тис. грн.

Оцінено ступінь збалансованості товарного портфеля підприємства. В 2022 році товарний портфель не повністю збалансований. Тому що, в асортиментному портфелі недостатньо нових товарів із групи «Важкі діти», а також група «Собака» займає в тричі більшу частку, ніж повинна – це товари які перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг. Щодо попереднього 2021 року, то асортиментний портфель був взагалі не збалансованим, про це свідчать наступні фактори: по-перше повністю відсутня група «Зірка», група «Важка дитина» має дуже низьку частку, а група «Собака» більш ніж в 10 разів перевищує частку, яку має бути при збалансованому портфелі; лише група «Дійна корова» майже наблизилась до потрібного показника.

На основі проведеного аналізу, розроблено програму заходів, визначені стратегії щодо удосконалення асортименту, що включає в себе аналіз ефективності поточного асортименту, розроблення нових товарних пропозицій та стратегії виведення з ринку чи оптимізації. Ці заходи визначаються як ключові для підтримання конкурентоспроможності підприємства та розвитку його ринкової позиції.

Зокрема, було запропоновано проведення виставки нових тенденцій товарів з асортиментної групи «Хвойні дерева та кущі», а саме проведення

благодійного заходу «Зростання вгору: виставка штамбових рослин»

Запропоновано для групи «Важкі діти» - асортиментні групи «Ягідні кущі» та «Послуга ландшафтного дизайну» : розвиток нових продуктів, наприклад рослини з-закордону або послуг, або наприклад послуга садівника. Для «Зірок» - асортиментна група «Хвойні дерева та кущі» - проведення виставки для підвищення виручки. Для «Дійних корів» - асортиментні групи «Плодові дерева» та «Троянди» - це нагадування для постійних клієнтів та залучення нових через соц.мережі. Для групи «Собаки» - асортиментні групи «Кора», «Листяні дерева та кущі» і «Послуга доставки» запропонований захід для заохочення придбання не популярних позицій шляхом проведення акцій.

Після проведення заходу для асортиментної групи «Хвойні рослини», основні показники ФОП Вітер Світлана Григорівна покажуть позитивну динаміку. Передбачається збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 32 000 тис. грн. і проектне його значення становитиме 3 442 500 тис. грн. Повні витрати зростуть на 19040 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 12948,48 тис. грн. (або на 1,27%). Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 1 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 1,08% і складе 997 999,75 тис. грн., що на 10 617,75 тис. грн. більше порівняно з базовим роком. Отримані результати дослідження свідчать про покращення результатів діяльності підприємства.

Зазначені напрями є стратегічно важливими для подальшого успішного розвитку підприємства. Використання матриці "БКГ" дозволяє ефективно класифікувати групи продукції та обирати стратегії для кожної з них, забезпечуючи баланс між утриманням конкурентних переваг, розвитком нових напрямків, ефективним використанням ресурсів та виведенням з ринку тих продуктів, що не відповідають стратегічним цілям.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №12. 4 с. URL: <http://surl.li/hovly>
2. Багієв Г.Л. Основи сучасного маркетингу: Підр. 2002. 280 с.
3. Бакалінська М. В., Кубишина Н.С., Окремі аспекти формування оптимального асортименту. 8 с. URL: <http://surl.li/udkdd>
4. Біленький О. Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2013. №1/1. С. 31 – 37.
5. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку [Текст] : монографія. Київ: Політехніка, 2003. 384 с.
6. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі : навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с.
7. Писаренко В.В. Стратегічний маркетинг: навч.посіб . Дніпро: Видавець , 2019. 240 с. URL: <http://surl.li/nduud>
8. Бойко Ю., Мехеда Н.Г. Сутність матриці Бостонської консультаційної групи (БКГ) «зростання-частина ринку». Черкаський національний університет ім.Б.Хмельницького. URL: <http://surl.li/oivqk>
9. Бугас Н.В. Аналіз факторів, що впливають на формування асортименту. *Ефективна економіка*. 2013. №11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2482>
10. Бурова О. М. Формування та реалізація пропозиції молокопродукції в системі агромаркетингу підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. №5 URL: <http://surl.li/udkdh>
11. Верба В. А. Яковенко С. В. Методичні положення оптимізації товарного портфеля виробничого підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 32. С. 164-176.

12. Верба В. А., Ліщинська В. В. Оптимізація товарного портфеля, як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 262-265.
13. Глєєва М. Г. Класифікація методів формування оптимального товарного портфеля компанії [Електронний ресурс]. URL: : http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf
14. Досьє ФОП Вітер С.Г. URL: <http://surl.li/lvjwu>
15. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ: КНЕУ. 2010. 240 с.
16. КВЕД-2010 перелік секцій види економічної діяльності. [Електронний ресурс]. URL: <http://surl.li/udkdq>
17. Ковальчук. О. В. Маркетингове управління портфелем бізнесу фірми : конспект лекцій. Стратегічний маркетинг[Електронний ресурс]. Луцьк : ЛНТУ. 2017. URL: <http://surl.li/udkdw>
18. Колесніков В. П. Формування та оптимізація товарного асортименту підприємства для внутрішнього та зовнішнього ринку. *Наукові записки НУ «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2013. № 23. С. 48 – 50.
19. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика: зб. наук. пр.* 2018. № 1. С. 172-191.
20. Крайнюченко О. Ф., Белова Т. Г., Гаврилова Т.В. Практичні аспекти застосування матриці бостонської консультативної групи. *Наукові праці НУХТ*. Київ: НУХТ. 2012. С. 150 – 154. (фахове видання)
21. Крайнюченко О. Ф., Белова Т. Г., Скригун Н. П., та ін. Промисловий маркетинг [Електронний ресурс]: конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 075 «Маркетинг» освітньо-професійної програми «Маркетинг» денної заочної форм навчання Київ: НУХТ, 2020. 233 с.

22. Кроха Г. О., Кубишина Н. С. Управління асортиментом підприємств на ринку технологічного обладнання. *Вісник Дніпровського державного аграрно-економічного університету*. Дніпро, 2013. № 7. С. 18–22.
23. Кушнір Н. Б., Костриченко В. М., Шандалюк І. О. Економічне обґрунтування асортиментного портфеля в дослідження товарообороту торговельного підприємства. *Економічні науки*. 2021. № 4(96).
24. Майовець Є. Й. Теорія маркетингових досліджень. Маркетинг: теорія та методологія : навч. посіб. : [для студентів ВНЗ]. Львів. нац. ун-т ім. Ф. Франка. Львів. 2015. С. 81–120.
25. Марценюк О., наук. керівн. Маркович І. Оптимізація асортиментного портфеля торговельного підприємства – чинник підвищення ефективності операційної діяльності. Тернопіль : ТНТУП. 2023. 2 с. URL: <http://surl.li/udkeb>
26. Матриця життєвого циклу компанії ADL/LC. ЗНУ [Електронний ресурс]. URL: <http://surl.li/udkef>
27. Мельник Ю.М., Суржанова Ю.С. Застосування методів стратегічного маркетингового аналізу для оцінки бізнес-портфеля ЗМБК «КОКТЕБЕЛЬ». *Механізм регулювання економіки*. 2009. Т.1, № 4. 7 с. URL: <http://surl.li/ndutv>
28. Мережко Н. В., Сім'ячко О. І. Товарознавчі аспекти маркетингу: Опорний конспект лекцій. Київ: КНТЕУ. 2002. 71 с.
29. Мойсеєнко І.Є. Фінансове планування на підприємстві. *Фінанси України*. 2000. №9. 32 с.
30. Мокляк М.В., Сафонов М.С. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. №27. 204 с. URL: <http://surl.li/udkiu>
31. Морохова В. О., Смолич Д. В. Товарна інноваційна політика : навч. посіб. Луцьк: ЛНТУ. 2017. URL: <http://surl.li/udkei>

32. Обґрунтування ринкової стратегії підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності - Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <http://surl.li/udkfl>
33. Овсієнко Н. В. Маркетингові стратегії підприємств-виробників молокопереробної галузі. Київ КНЕУ. 2016. URL: <http://surl.li/udkel>
34. Огірко І. В. Інвестометрія та державне управління. Економетрія: проблеми теорії і практики: збірник наукових праць. Хмельницький: Хмельницький інститут регіонального управління та права. 2003.
35. Офіційний сайт Аґрус URL: <https://agrus.ua/>
36. Офіційний сайт Деметра URL: <https://demetra.com.ua/>
37. Офіційний сайт розплідника Зелений хутір URL: <https://www.greenhutor.com/>
38. Офіційний сайт садового центру ОЛіВА URL: <https://olivasad.com.ua/>
39. Перебийніс В. І. Маркетингове управління споживачами послуг: монографія . Полтава: ПУЕТ. 2015. 323 с.
40. Про ціни і ціноутворення: Закон України від 18.01.2018 р. № 5007-VI.
41. Рябуха І. С. Обґрунтування товарної стратегії підприємства та пошук шляхів підвищення маркетингових позицій підприємства. Економіка. URL: <http://surl.li/udkep>
42. Сак Т. В. Стратегія підприємства: курс лекцій. Луцьк: СЛУ ім. Лесі Українки, 2017. 132 с. URL: <http://surl.li/nduu>
43. Сахненко А. С. Аналіз асортиментного портфеля на прикладі м'ясопереробної галузі. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. 2016. URL: <http://surl.li/udkes>
44. Смольянина А. Методи аналізу асортиментного портфеля організації. Бібліотека безкоштовних вебінарів ITEAM. URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article/.

45. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підручник / за ред. А. О. Старостіної. Київ: Знання, 2005. 764 с.
46. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. №1. URL: <http://surl.li/udkez>
47. Хваль Ю. О. Аналіз вибору стратегії розвитку компанії на основі моделі життєвого циклу товару на ринку (ЖКЦ) та матриці бостонської консультаційної групи (БКГ). *Ефективна економіка*. 2012. №5. URL: <http://surl.li/udkfc>
48. Чайка І.В., Крайнюченко О.Ф. Характеристика методів дослідження товарного асортименту підприємства. Актуальные научные разработки. 2014. 4 с. URL: <http://surl.li/hppki>
49. Штефаніч Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. Маркетинговий аналіз / За ред. доктора економічних наук, професора Д.А. Штефаніча. Тернопіль: Економічна думка. 2011. 267 с. URL: <http://surl.li/udkfg>
50. Ярошенко А. С. Методи кількісного дослідження продуктового портфеля. «Актуальные проблемы современных наук - 2015» : Матеріали XI Міжнар. науково-практ. конф» (Польща). 2015. URL: <http://surl.li/oilme>
51. BGG матриця Ефективне управління асортиментом мережі. *Datawiz.io*. URL: <http://surl.li/udker>

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство _____ ФОП Вітер Світлана Григорівна _____ за ЄДРПОУ _____
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за _____ рік _____ 2022 р.

Форма №2 _____ Код за ДКУД _____ 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогіч. період попереднього
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3410500	2195525
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1193675	768434
Валовий: прибуток	2090	2216825	1427091,3
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1023150)	(658657
Витрати на збут	2150	(170525)	(153687
Інші операційні витрати	2180	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1023150	614747,5
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	(1023150)	(614748
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	33768	33768
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	989382	580980
збиток	2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогіч- період попереднього
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	989382	580980

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогіч- період попереднього
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	78569	62196
Витрати на оплату праці	2505	816205	493992,7€
Відрахування на соціальні заходи	2510	5880	5280
Амортизація	2515	432	432
Інші операційні витрати	2520	8654	7898
Разом	2550	909740	569798,7€

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогіч- період попереднього
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-