

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

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

«До захисту в ЕК»
Директор ННІЕіУ
_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)
« ____ » _____ 2025 р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри маркетингу
_____ Ольга ПЕСТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)
« ____ » _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: **«Формування асортиментної політики підприємства»**

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗМА-5-3

Демчук Дарина Віталіївна

(підпис)

Керівник Семененко Катерина Юріївна

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

(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)

Київ – 2025р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу

Освітній ступінь Бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

(код і назва)

Освітня програма «Маркетинг»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
маркетингу**

Ольга ПЕТУХОВА

« ____ » _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Демчук Дарина Віталіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування асортиментної політики підприємства»
керівник роботи Семененко Катерина Юріївна, к.е.н., доц. каф. маркетингу,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.09.2024 № 587-кс

2. Строк подання здобувачем роботи: 25.01.2024 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
Вступ; Теоретичні основи асортиментної політики підприємства;
Дослідження асортиментної політики ТДВ «Яготинський маслозавод»;
Удосконалення процесу формування асортиментної політики підприємства;
Висновки; Список використаної літератури; Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: Слайд 2. Вплив асортиментної політики підприємства на процеси його функціонування та розвитку. Слайд 3. Фактори впливу на процес формування асортиментної політики підприємства. Напрямки аналізу ефективності управління асортиментом товарів. Слайд 4. ТДВ «Яготинський маслозавод». Слайд 5. Основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2023 роки. Слайд 6. Асортимент продукції ТДВ «Яготинський маслозавод». Слайд 7. Аналіз асортимента матричним методом БКГ. Слайд 8. Динаміка змін асортиментних груп за методом матриці БКГ. Слайд 9. Очікувані показники від впровадження заходу, тис. грн. Слайд 10. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

6. Дата видачі завдання 03.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.10.2024 - 16.10.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.10.2024 - 30.10.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи асортиментної політики підприємства»	31.10.2024 - 20.11.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження асортиментної політики ТДВ «Яготинський маслозавод»	21.11.2024 - 11.12.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Удосконалення процесу формування асортиментної політики підприємства»	12.12.2024 - 01.01.2025	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	02.01.2025- 15.01.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.01.2025- 25.01.2025	Виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Дарина ДЕМЧУК

(прізвище та ім'я)

Катерина СЕМЕНЕНКО

(прізвище та ім'я)

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	7
Розділ 1. Теоретичні основи асортиментної політики підприємства	9
1.1. Характеристика та види асортиментної політики суб'єкта господарювання.....	9
1.2. Фактори впливу на процес формування асортиментної політики підприємства.....	15
1.3. Основні етапи розробки та методи оцінювання асортиментної політики суб'єкта господарювання.....	23
Розділ 2. Дослідження асортиментної політики ТДВ «Яготинський маслозавод».....	32
2.1. Загальна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод».....	32
2.2. Аналіз формування асортиментної політики ТДВ «Яготинський маслозавод» в сучасних умовах.....	40
Розділ 3. Удосконалення процесу формування асортиментної політики підприємства.....	53
3.1. Напрями покращення формування асортиментної політики суб'єкта господарювання.....	53
3.2. Маркетингове обґрунтування заходу, спрямованого на підвищення обізнаності споживачів з асортиментом продукції ТДВ «Яготинський маслозавод».....	59
3.3. Впливу запропонованого заходу на показники роботи підприємства.....	65
Висновки.....	69
Список використаної літератури	71
Додаток	

АНОТАЦІЯ

Демчук Д.В. Формування асортиментної політики підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи асортиментної політики підприємства, а також здійснено економічне обґрунтування заходів щодо вдосконалення процесу формування асортиментної політики підприємства.

Охарактеризовано види асортиментної політики суб'єкта господарювання, визначено фактори впливу на процес формування асортиментної політики підприємства, а також досліджено основні етапи розробки та методи оцінювання асортиментної політики суб'єкта господарювання.

Здійснено аналіз організаційно-економічної характеристики ТДВ «Яготинський маслозавод», проведено дослідження формування асортиментної політики досліджуваного підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» в сучасних умовах.

Визначено напрями підвищення ефективності формування асортиментної політики суб'єкта господарювання, обґрунтовано очікувані результати від впровадження заходів покращення обізнаності споживачів з асортиментом продукції ТДВ «Яготинський маслозавод».

Основний обсяг роботи – 77 сторінок, включаючи 16 таблиць, 22 рисунки, двох додатків та список використаних джерел, який складається з 45 найменувань.

Ключові слова: асортиментна політика, управління асортиментною політикою, маркетинг, реклама, підприємство.

ANNOTATION

Demchuk D. Formation of the Assortment Policy of an Enterprise.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 075 «Marketing». – National University of Food Technologies, Kyiv, 2025.

In the qualification work, the theoretical foundations of the enterprise's assortment policy are explored, and an economic justification for measures to improve the process of forming the enterprise's assortment policy is provided.

The types of assortment policy of a business entity are characterized, the factors influencing the process of forming the enterprise's assortment policy are identified, and the main stages of development and methods for evaluating the assortment policy of a business entity are investigated.

An analysis of the organizational and economic characteristics of LLC «Yahotynsky Dairy Plant» is conducted, and a study of the formation of the assortment policy of the researched enterprise, LLC «Yahotynsky Dairy Plant» is carried out under modern conditions.

Directions for increasing the efficiency of the formation of the assortment policy of a business entity are identified, and the expected results from implementing measures to improve consumer awareness of the product range of LLC «Yahotynsky Dairy Plant» are substantiated.

The main volume of the work is 77 pages, including 16 tables, 22 figures, two appendices, and a list of references consisting of 45 sources.

Keywords: assortment policy, assortment management, marketing, advertising, enterprise.

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних реаліях більшість компаній прагнуть розширити свою присутність на ринку, застосовуючи стратегію диверсифікації виробничих процесів. У зв'язку з цим управління асортиментом стає ключовим завданням. Комплексне вирішення питань, пов'язаних із формуванням асортименту, досягається шляхом впровадження та реалізації відповідної асортиментної політики. Ця політика дозволяє підприємству не лише зайняти конкурентні позиції на ринку, а й забезпечити умови для максимізації прибутку. Формування, коригування та прогнозування асортименту залишаються актуальними темами, які потребують системного аналізу в контексті управлінських викликів. Для ефективного управління асортиментом необхідно об'єднати значний обсяг інформації про діяльність підприємства та його конкурентів, включаючи дані про виробничі показники, цінову політику, умови реалізації продукції, а також особливості регіональної дистрибуції. Це, своєю чергою, вимагає вивчення теоретичних засад управління, розробки планувальних моделей і вдосконалення методів оцінювання асортиментної політики.

Основним теоретико-методичним підґрунтям даної роботи були праці таких науковців, як Абрамович І.А., Багорка М.О., Бардаш М.С., Белопольський М.Г., Кузьміна О.В., Белова Т.Г., Бичікова Л.А., Біловодська О.А., Василюха Н.В., Гармідер Л.Д., Гринчуцький В.І., Сабецька Т.І., Діденко Є.О., Дячков Д.В. та багатьох інших.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення найбільш ефективних заходів щодо формування асортиментної політики підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Отже, відповідно до мети, в роботі визначено та вирішено такі завдання:

- визначити види та характеристику асортиментної політики суб'єкта господарювання;

- проаналізувати фактори впливу на процес формування асортиментної політики підприємства;
- дослідити основні етапи розробки та методи оцінювання асортиментної політики суб'єкта господарювання;
- охарактеризувати ТДВ «Яготинський маслозавод» та його основні фінансово-економічні показники;
- дослідити процес формування асортиментної політики ТДВ «Яготинський маслозавод» в сучасних умовах;
- визначити напрями покращення формування асортиментної політики суб'єкта господарювання;
- обґрунтувати напрями підвищення обізнаності споживачів з асортиментом продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- проаналізувати вплив запропонованих заходів на показники роботи ТДВ «Яготинський маслозавод».

Об'єктом дослідження є процес формування асортиментної політики підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти процес формування асортиментної політики підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Інформаційною базою дослідження стали матеріали конференцій та монографій, вітчизняні наукові статті, навчальні посібники та підручники щодо формування асортиментної політики підприємства, а також матеріали фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Основними *методами* дослідження, які використовуються в кваліфікаційній роботі стали методи, як контент аналіз, польові та кабінетні дослідження, порівнянь та абстрагування, метод індукції та дедукції, емпіричні методи тощо.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури, викладена на 77 сторінках, містить 16 таблиць та 22 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Характеристика та види асортиментної політики суб'єкта господарювання

Політика управління асортиментом відіграє ключову роль у маркетингових стратегіях компаній, допомагаючи їм долати конкуренцію, здобувати довіру клієнтів та досягати цільових фінансових показників, особливо при освоєнні міжнародних ринків. Успіх бізнесу значною мірою залежить від ретельно розробленого асортименту, який враховує ринкові тенденції, відповідає потребам споживачів і сприяє раціональному використанню ресурсів. Це стосується сировини, технологій, фінансів та інших засобів, необхідних для виробництва продукції з мінімальними витратами і максимальним прибутком [4].

Термін «асортиментна політика» має важливе місце в управлінні підприємством. Спершу слід розглянути сутність цього поняття. Саме слово «політика» включає в себе управління компанією з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також аналіз і своєчасне прийняття відповідних рішень [11]. Політика фірми зазвичай розробляється на довготривалий період і містить рекомендації щодо реакції на ринкові умови, глобальні події, геополітичні виклики та екологічні питання. Недоліки у створенні такої стратегії можуть швидко відобразитися у фінансових результатах. Сучасним споживачам дедалі важливіші аспекти соціальної відповідальності бізнесу та реалізація соціальних ініціатив компанією [2].

Асортиментна політика є ключовим елементом у системі управління виробничими та збутовими процесами компанії. Від її ретельного аналізу та правильного впровадження залежить, чи зможе підприємство домінувати в певному сегменті ринку [18], чи вистачить ресурсів і потенціалу команди для

досягнення цієї мети, а також чи вдасться зберегти стабільно високий рівень якості продукції. У наукових працях, де розглядається термін «асортиментна політика», кожен дослідник пропонує власне тлумачення його змісту. Провівши аналіз більшості таких визначень, можна дійти висновку, що вони мають свої відмінності, але водночас містять і спільні риси (рис. 1.1) [12].

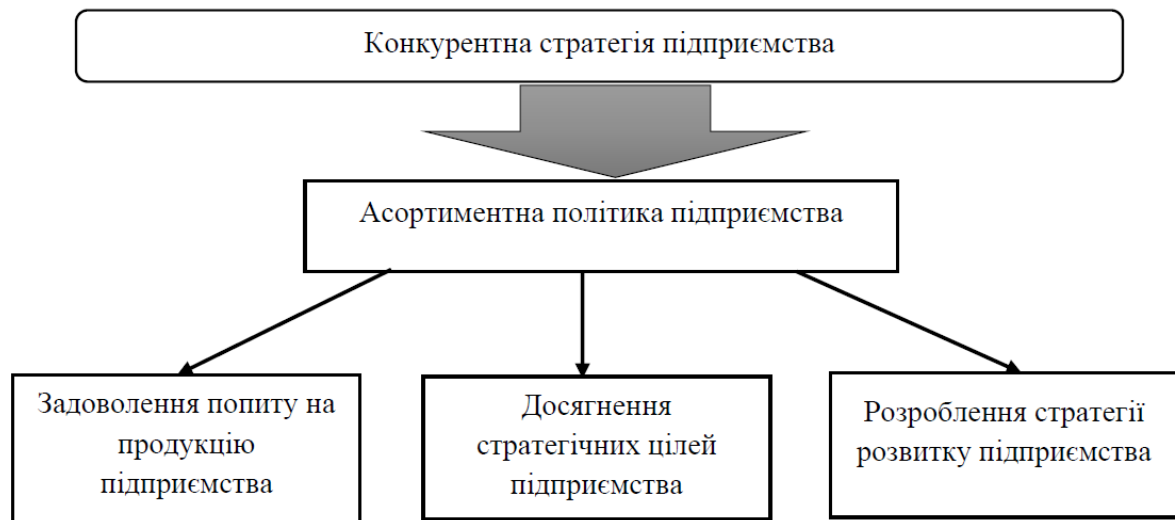


Рис. 1.1. Вплив асортиментної політики підприємства на процеси його функціонування та розвитку.

Джерело: складене автором на основі [12]

Розробка та підтримка гармонійного асортименту є важливим засобом зміцнення конкурентних позицій компанії та досягнення запланованого рівня прибутковості [28]. Дисбаланс у складі асортиментного портфеля може спричинити зменшення доходів, втрату конкурентних переваг і неефективний розподіл інвестицій. Саме тому маркетологи зосереджуються на завданні створення оптимальної структури асортименту [43].

Таким чином, проблема формування асортименту полягає у плануванні всіх аспектів діяльності, спрямованих на вибір продукції для майбутнього виробництва і реалізації на ринку, а також на адаптацію її характеристик до потреб споживачів. Планування асортименту є безперервним процесом, який охоплює весь життєвий цикл продукту – від зародження ідеї його створення до виключення з товарного асортименту (табл. 1.1) [9].

**Основні моделі формування асортименту продукції підприємства:
переваги та їх недоліки [9]**

Назва моделі	Переваги	Недоліки
1. Модель планування асортименту за допомогою модифікованої матриціBCG (Бостон Консалтинг Груп)	Аналізована модель дозволяє отримати досить простий та ефективний інструмент стратегічного аналізу контролю та планування, який об'єднує процедури концентраційного, динамічного, матричного та кластерного аналізу обсягів та темпів збуту товарних груп підприємства.	Основним недоліком моделі є залежність підприємства від внутрішньої інформації
2. Моделі поточного та перспективного планування	Перевагами є задані терміни через випадкові відхилення фактичних витрат ресурсів від їх запланованих значень та побудування планів з нульовою ймовірністю їх виконання	Недоліком в цих моделях є ймовірність перевищення випадкового значення критерію деякого заданого значення або математичне очікування реалізації значення обраного показника
3. Ринкова модель заснована на відповідності асортименту рівню попиту	Перевагою моделі є, по-перше - швидке виявлення вузьких місць і основних факторів невідповідності асортиментної позиції вимогам ринку; по-друге - спроба зробити зрозумілим процес прийняття рішень для особи, що його приймає.	Основними недоліками моделі є розрив між етапом оцінки необхідності коригування деякі властивості товару, певним планом заходів з розподілом ресурсів та недостатній облік ресурсів підприємства та його можливостей у певний період часу
4. Модель планування асортименту шляхом оптимізації ключових фінансових показників	Перевагами моделі є планування асортименту шляхом оптимізації ключових фінансових показників, яка ґрунтується на оцінці впливу виробничих факторів на фінансові показники, визначенні ключових фінансових показників при найкращому з наявних варіантів структури виробництва та визначенні собівартості одиниці кожного виду продукції.	Основними недоліками моделі є не врахування витрат підприємства на модернізацію обладнання та розширення виробничо-господарських потужностей, а також нечіткий набір замовлень портфеля в середньостроковій перспективі

Наразі більшість компаній прагнуть розширити свою присутність на ринку за рахунок стратегії диверсифікації виробничої діяльності, що підвищує значущість управління асортиментом [32]. Комплексний підхід до вирішення питань асортименту забезпечується шляхом формування та впровадження асортиментної політики. Вона не лише визначає ринкове позиціонування підприємства серед конкурентів, а й відкриває можливості для досягнення максимального прибутку [17]. Саме тому аспекти розробки, коригування й прогнозування асортименту залишаються актуальними і потребують систематичного аналізу в контексті інших управлінських викликів. Управління асортиментом вимагає обробки значного обсягу інформації про діяльність компанії та її конкурентів, про структуру й обсяги виробництва, ціноутворення [24-25].

У зв'язку з цим виникає потреба у вивченні теоретичних засад

управління, розробці моделей планування, а також у застосуванні методів оцінки асортиментної політики, які стануть підґрунтям для вдосконалення її напрямів.

Управління асортиментом – це процес прийняття управлінських рішень, спрямованих на виробництво та реалізацію продукції, який забезпечує досягнення основних цілей підприємства [3]. Для досягнення успіху компанії повинні пропонувати ринку різноманітний асортимент товарів, або, іншими словами, продуктовий портфель, у якому елементи різняться, перш за все, за прибутковістю та часткою на ринку [1; 3]. Саме ці два показники експерти Бостонської консультативної групи визначили як основні для формування оптимальної структури виробництва ще в 1970-х роках. Проте виробництво та реалізація будь-якої продукції в сучасних умовах, а особливо коли йдеться про кілька найменувань, є складним управлінським завданням, що вимагає комплексного підходу, зокрема через розробку асортиментної політики [14-15].

Оптимізація асортиментної політики торгових підприємств на ринку та підвищення їх конкурентоспроможності є ключовим фактором розвитку у сучасних умовах торгівлі в Україні. Сьогодні роль підприємства на ринку змінюється: торгові компанії переходять до більш активної ринкової стратегії, орієнтуючись на розробку асортиментної політики за принципами маркетингу у сучасних умовах. Головним елементом цієї політики стає перегляд асортименту продукції, а в деяких випадках – значна зміна профілю діяльності торгових підприємств [21]. Основним фактором цих змін є вимоги ринку – зміни в попиті, зростання собівартості товарів, збільшення попиту на нові продукти та скорочення інтересу до товарів, які були популярними в попередні періоди [26].

Ринкова економіка орієнтує торгові підприємства на здобуття стабільних позицій, виявлення потенційних конкурентів та досягнення переваг у конкуренції. Перевага над суперниками досягається завдяки наданню споживачам високого рівня обслуговування, додаткових послуг,

продуманій ціновій політиці, а також здатності ідентифікувати постійних клієнтів торгової мережі та інших факторів. Аналіз конкурентів вимагає оцінки їх напрямів діяльності, визначення сильних і слабких сторін, а також розробки стратегії для покращення власної позиції як у конкретному сегменті споживачів, так і в цілому [16; 19-20].

Стратегічне планування розвитку компанії включає, серед іншого, визначення напрямків для майбутнього асортименту, удосконалення якого значною мірою визначає перспективи розвитку та функціонування підприємства у сучасних умовах. Аналіз наукових досліджень та вивчення досвіду успішних диверсифікованих компаній підтверджує, що асортиментна політика має бути частиною загальної економічної стратегії підприємства у сучасних умовах (рис. 1.2) [10].

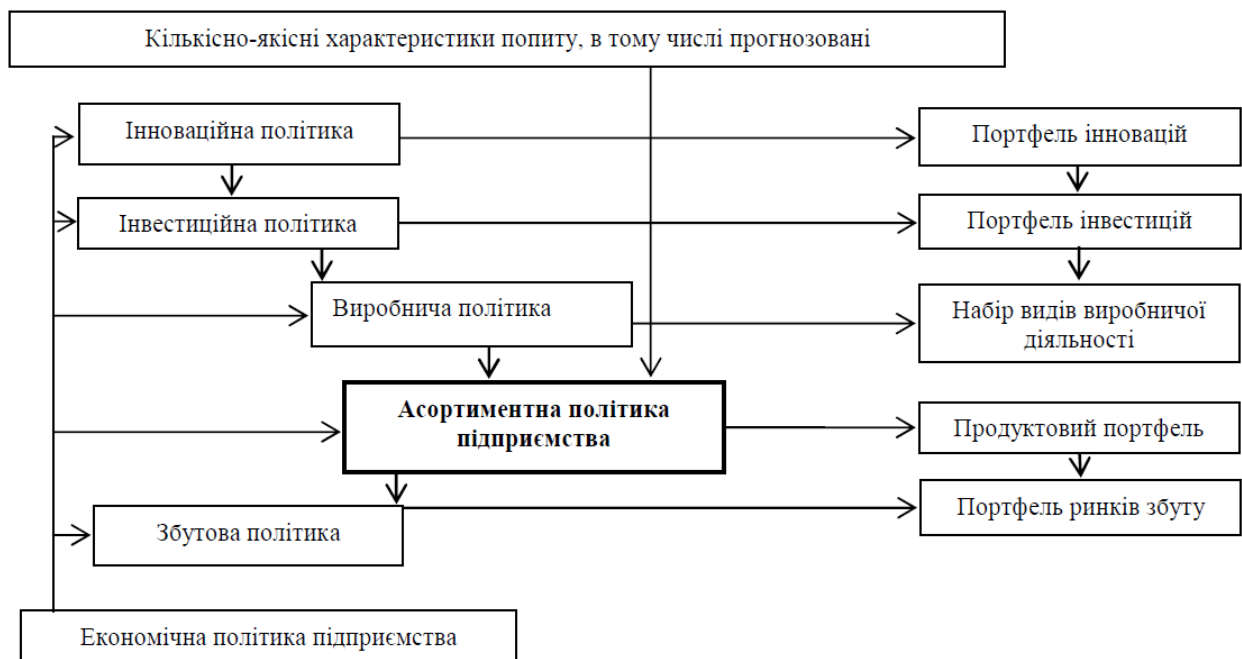


Рис. 1.2. Асортиментна політика у загальній системі економічних процесів функціонування підприємства [10].

Ефективність оптимізації асортименту залежить від регулярності її проведення. Структура асортименту повинна переглядатися щонайменше двічі на рік, а в разі змін у маркетинговій стратегії — негайно [10]. Окрім оптимізації існуючих товарів, підприємство має оцінювати перспективи нових продуктів і їх вихід на ринок у сучасних умовах функціонування. Вже

на етапі планування нового товару слід враховувати, який вплив на компанію матиме його просування [42].

Сучасні умови ринку вимагають від підприємств значно більше зусиль для привернення уваги споживачів і зміцнення їх економічного потенціалу. У період жорсткої конкуренції компанії змушені швидко та гнучко реагувати на зміни ринкових тенденцій, політичну ситуацію та постійно адаптувати свій асортимент у сучасних умовах. Тому для кожного підприємства надзвичайно важливо визначити оптимальний асортимент продукції, щоб забезпечити стабільне функціонування компанії та підтримувати високу конкурентоспроможність [40-41].

Для того, щоб компанія успішно справлялася з витратами та забезпечувала, щоб вони не перевищували доходи, необхідно постійно здійснювати аналіз ринку сировини, матеріалів, обладнання, політичної ситуації в світі, а також стану в країні, щоб коригувати асортимент продукції відповідно до змін [44]. Сучасні споживачі висувають дуже високі вимоги до виробників. Для них важливо, щоб продукт був екологічно чистим, не завдаючи шкоди навколишньому середовищу, стильно упакованим, бажано в еко-упаковці, з високою якістю та доступною ціною. Такі вимоги є серйозним викликом для будь-якої компанії, але в той же час на ринку спостерігається постійне оновлення продукції, розвиток підприємств і розширення їх асортименту [30].

Таким чином, поняття асортиментної політики широко досліджується в численних наукових роботах, де пропонуються різні трактування цього терміну, виходячи з різних підходів. З підприємницької точки зору асортиментна політика є системою заходів, спрямованих на управління товарним асортиментом. З погляду споживачів, асортиментну політику розглядають як ключовий інструмент маркетингової стратегії, що полягає в створенні комплексу товарів, які мають переваги з точки зору покупців.

1.2. Фактори впливу на процес формування асортиментної політики підприємства

Сучасна наука пропонує широкий спектр методів, які допомагають керівникам компаній планувати та коригувати свій майбутній товарний асортимент, що має відповідати особливостям діяльності кожного підприємства. Кожна компанія обирає ті інструменти, які вважає найбільш підходящими. На цей вибір впливають різноманітні фактори: тип виробленої продукції, цільова аудиторія, галузева приналежність підприємства, конкурентне середовище та інші умови. Формування оптимального асортименту на виробничих підприємствах є постійною задачею, адже компанія повинна неупинно покращувати ефективність своєї діяльності, збільшувати обсяги продажів і залучати нових споживачів [22-23].

Асортиментна політика компанії формується з урахуванням кількох ключових факторів, які можуть бути наступними.

1. Споживачі завжди шукають нові варіанти продукції, тому сучасним підприємствам необхідно підтримувати активну присутність у соціальних мережах, брати участь у соціальних ініціативах, бути корпоративно соціально відповідальними та ретельно обмірковувати свої рішення перед їх реалізацією [8].

2. Проблеми з постійним оновленням асортименту часто виникають через неправильний аналіз попиту та недооцінку можливих його змін.

3. Конкуренція на внутрішньому ринку залишається надзвичайно високою, незалежно від галузі, в якій працює компанія. Тому підприємства змушені оперативно реагувати на зміни в потребах споживачів, але не завжди роблять це ефективно та коректно, що може призвести до того, що продукт не буде приносити очікуваний прибуток [13].

Для забезпечення ефективного та контрольованого асортименту продукції підприємство повинно впровадити систему управління асортиментною політикою. Перш ніж здійснити реалізацію продукту,

необхідно провести аналіз кожного товару відповідно до стратегії та окремих товарних груп (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Особливості та умови формаування оптимального асортименту продукції підприємства [22]

Таким чином, метод оптимізації асортиментної структури за наявності певних обмежень. Іншим способом визначення оптимального асортименту є застосування математичних методів, зокрема лінійного програмування. Для ефективного використання цього підходу необхідно виконати кілька умов, зокрема [27; 29]:

- впровадження системи бюджетування на підприємстві;
- стабільність виробничої програми на кожен місяць;
- високий рівень завантаження виробничих потужностей;
- наявність точних прогнозів щодо поведінки ринку та постачальників.

Крім цього, процес оптимізації асортименту продукції можна звести до розв'язування системи нерівностей (обмежень). Серед основних обмежень, які зазвичай характерні для більшості компаній, можна виділити такі [36-37]:

- обмеження за обсягами продажів;
- обмеження за виробничими можливостями;

- обмеження щодо доступності ресурсів;
- обмеження по ціні [37].

Останнім кроком є визначення критерію оптимізації для встановлених обмежень. Зазвичай, як показник для оптимізації структури асортименту використовується максимізація маржинального прибутку підприємства. Оптимальне рішення можна отримати, застосовуючи симплекс-метод за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення або електронних таблиць Excel [6-7].

Управління асортиментом залишається важливою темою, оскільки одним з основних напрямів роботи будь-якої компанії є формування товарного асортименту. Сьогодні, коли споживачі мають великий вибір і ретельно підходять до вибору продукції [31], звертаючи увагу на її склад, якість і характеристики, ефективне управління асортиментом стає все більш актуальним. Аналізуючи досвід як міжнародної, так і вітчизняної практики, можна зробити висновок, що на ринку лідирують ті компанії, які мають найкращі практики управління асортиментною політикою [33-34].

Управління товарним асортиментом являє собою процес, що орієнтований на забезпечення відповідності асортименту вимогам ефективності та раціональності. Діяльність з управління та формування асортименту товарів знаходиться на перехресті економічного та ринкового аналізу [39]. З одного боку, процес включає маркетингові аспекти, зокрема дослідження купівельної спроможності, ринкової кон'юнктури, сегментацію споживачів, конкурентні дослідження тощо. З іншого боку, враховуються економічні фактори, що включають комплекс показників, які визначають актуальність і пріоритетність товарів у межах асортиментної матриці.

У процесі аналізу асортиментного портфеля торговельного підприємства застосовується низка показників, серед яких можна виділити структуру, ширину, глибину, повноту, стабільність, інноваційність та раціональність асортиментного портфеля [5]. Структура асортиментного портфеля визначається як співвідношення окремих груп товарів, виробів або

продуктів, які виокремлені за певною ознакою, у їх загальному наборі. Ширина асортиментного портфеля характеризує кількість груп, видів та різновидів товарів або виробів, які можуть бути як однорідними, так і різнорідними (рис. 1.4) [35]. Глибина асортименту, в свою чергу, вказує на кількість варіацій товарів, виробів чи продуктів, що можуть відрізнятися, наприклад, обсягом упаковки, видом оболонки або іншими характеристиками.



Рис. 1.4. Алгоритм формування оптимального товарного асортименту підприємства [35]

Повнота асортиментного портфеля визначається його здатністю задовольняти однакові потреби споживачів завдяки сукупності товарів, виробів або продуктів однорідної групи. Що ж до стійкості асортименту, то цей показник відображає здатність набору товарів або виробів утримувати попит протягом тривалого періоду часу [35]. Оновлення асортименту, або його новизна, в свою чергу, характеризує здатність цього набору адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях, що виникають під впливом

нових тенденцій чи змін смаків [38].

Рациональність асортиментного портфеля полягає в здатності його товарів, виробів і продуктів повною мірою задовольняти обґрунтовані потреби різних споживчих сегментів. Проте жоден із доступних методів аналізу не може гарантувати досягнення бажаного результату, оскільки кожен із них має свої сильні та слабкі сторони [4]. З огляду на це, перед керівництвом постає важливе завдання: обрати найбільш ефективний метод для аналізу асортименту, який дозволить правильно оптимізувати його з урахуванням усіх можливих впливових факторів. Тема формування оптимального асортименту на сьогодні є надзвичайно актуальною [10-11].

По-перше, промислові підприємства функціонують у конкурентному середовищі, що змушує кожного керівника розробляти асортимент, який найкраще відповідатиме вимогам споживачів, що, у свою чергу, визначатиме конкурентну позицію підприємства на ринку. Крім того, поточна економічна ситуація вимагає виходу на міжнародні ринки [30].

По-друге, в українській економіці спостерігається дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері маркетингу, а значна частина керівників підприємств мало розуміється в питаннях асортиментної політики, зокрема в методах, що застосовуються для планування та аналізу асортименту [32].

Аналізуючи питання удосконалення та формування асортименту, можна зробити висновок, що цей напрямок залишатиметься актуальним для подальших досліджень. У сучасних умовах для підприємств вже не є проблемою забезпечити виробничі процеси: закупівля обладнання та організація виробництва перестали бути ключовими питаннями у сучасних умовах розвитку економіки [44].

Отже, це підтверджують компанії в розвинутих країнах, де доступ до дешевих фінансових ресурсів є вільним, а також в країнах, що розвиваються, де виробники активно нарощують обсяги виробництва для освоєння ненасичених ринків. Водночас ситуація на українських підприємствах є дещо іншою: по-перше, оновлення виробничих потужностей відбувається

повільно, що призводить до виробництва продукції не згідно з попитом, а з урахуванням наявних потужностей [22-23]; по-друге, доступ до кредитних ресурсів обмежений через високі відсоткові ставки; по-третє, в багатьох випадках оновлення асортименту не включає значущих інновацій у сучасних умовах розвитку економіки [13]. Таким чином, питання управління асортиментом на сучасному етапі розвитку потребує додаткової уваги та адаптації до змінюваних умов (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Фактори формування асортиментної політики підприємства [8]

Концепція управління асортиментною політикою підприємства охоплює цілий ряд заходів, що включають: вивчення ринку та брендів,

стратегічні комунікації, організацію розподілу, юридичні аспекти взаємодії, відносини з конкурентами, питання пакування та транспортування, забезпечення постачання продукції, а також процеси продажу та післяпродажного обслуговування [16].

Для ефективного вирішення цієї проблеми першочергово необхідно враховувати такі методологічні аспекти [40-42]:

- визначення цілей та аналіз факторів, що впливають на товарний асортимент;
- вибір відповідних моделей для оптимізації асортименту у сучасних умовах розвитку економіки;
- розробка стратегічного бачення значення асортименту та напрямків його вдосконалення [42].

Головною метою управління асортиментом є забезпечення стабільного розвитку підприємства та його конкурентної позиції на ринку через ефективне формування і коригування структури виробленої продукції. В рамках ринкового підходу асортиментна політика визначається як процес створення та підтримки збалансованого товарного портфеля, що відповідає як поточним, так і перспективним цілям підприємства у сучасних умовах розвитку економіки [7].

Згідно з маркетинговим підходом, асортиментна політика є сукупністю дій, спрямованих на вибір найбільш ефективних товарних груп, які забезпечують успішну діяльність на ринку та сприяють досягненню загальної економічної ефективності підприємства [5-7].

Асортиментна політика більшості підприємств повинна враховувати вплив низки змінних факторів, серед яких: купівельна спроможність споживачів, попит на продукцію, стратегії конкурентів, а також загальний рівень економічного добробуту не тільки в регіоні, де розташовані торгові точки, але й в країні в цілому. Товарна та асортиментна політика підприємства являють собою стратегію, за допомогою якої визначається оптимальний склад продукції, що має забезпечити як економічну

ефективність, так і бажаний рівень конкурентоспроможності на ринку. Управління асортиментом стає ще більш складним через обмеженість ресурсів, що значно ускладнює процес формування та управління категоріями товарів [34-35].

З огляду на зростаючі вимоги сучасних споживачів до якості, асортименту та зовнішнього вигляду продукції, можна визначити основні цілі асортиментної політики: розширення обсягів продажу через оптимізацію структури асортименту; досягнення конкурентних переваг завдяки привабливішому асортименту; залучення нових клієнтів та освоєння нових ринкових сегментів; зменшення витрат, пов'язаних з асортиментною структурою; підвищення оборотності товарних запасів [6].

Товарний (асортиментний) портфель торговельного підприємства є набором товарів, згрупованих за певними ознаками на встановленому рівні класифікації, що пропонуються підприємством для продажу. Портфель товарів (також відомий як асортимент товарів або товарна лінія) включає в себе товари, які призначені для: визначеного способу використання або споживання; продажу в конкретній цінній категорії; реалізації в межах певного підприємства; обслуговування конкретної категорії споживачів [7].

Таким чином, формування та удосконалення асортименту є важливим аспектом роботи маркетингового відділу підприємства. Це питання, поряд з іншими факторами, що впливають на прибутковість, імідж, конкурентоспроможність компанії та лояльність клієнтів, має значення для збалансованості та перспективності асортиментного портфеля [25]. Тому перед маркетологами підприємства, яке працює як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, постає важливе завдання обрати оптимальний підхід для аналізу асортименту. Використовуючи спеціально розроблену матрицю методів, можна більш точно та ефективно визначити шляхи оптимізації портфеля компанії для обох ринків.

1.3. Основні етапи розробки та методи оцінювання асортиментної політики суб'єкта господарювання

Оцінка різноманітних підходів до формування товарного асортименту та їхніх характеристик виявила певні спільні риси. Усі запропоновані підходи ґрунтуються на аналізі ринкового сприйняття продукції й оцінці її економічної доцільності з точки зору ефективності діяльності підприємства [24]. Це підтверджує недоліки практик, що часто використовуються українськими компаніями, де недостатньо уваги приділяється глибокому вивченню потреб споживачів. Такий підхід є критичним для визначення стратегічних напрямків інноваційного розвитку, інвестиційної політики, планування виробництва й збутової стратегії [19]. Залежно від стадії життєвого циклу, галузевої спеціалізації та наявного ресурсного потенціалу, підприємства обирають модель, яка найефективніше сприяє досягненню їхніх цілей і враховує поточні обмеження [33-34].

Сьогоднішній ринок характеризується значною насиченістю, а проблема товарного дефіциту майже втратила актуальність. Система централізованого розподілу продукції повністю поступилася місцем механізмам вільного ринкового обміну, заснованим на купівлі-продажу. Обсяги та структура реалізації товарів і послуг демонструють поступову стабілізацію, незважаючи на збереження певного динамізму у сучасних умовах розвитку економіки [20-21].

З нашої точки зору, алгоритм проведення аналітичного дослідження асортиментної політики торговельної організації має охоплювати такі послідовні стадії [6-8]:

1. Здійснення комплексного аналізу асортиментного портфеля підприємства торгівлі.
2. Проведення ретроспективного аналізу динаміки товарообігу підприємства та виявлення ключових факторів, які впливають на його зміну.
3. Формулювання цілей реструктуризації асортиментного портфеля із

подальшою кількісною оцінкою їхніх параметрів [8].

4. Проведення оцінки ефективності реалізованої асортиментної політики підприємства торгівлі.

У процесі оцінювання ефективності асортиментної політики торговельного підприємства важливо застосовувати різні методи економічного аналізу для всебічної оцінки результатів (рис. 1.6) [30].



Рис. 1.6. Напрямки аналізу ефективності управління асортиментом товарів.

Джерело: складене автором на основі [30]

Отже, серед основних методів, які можуть бути використані, виділяються наступні.

Статистичні методи – дозволяють на основі зібраних даних про продажі, попит, залишки товарів, а також інші показники аналізувати тенденції в асортименті, визначати сезонні коливання та варіації. Статистичний аналіз допомагає виявити закономірності та аномалії у поведінці товарних груп [12].

Економіко-математичні методи – включають різні моделі для прогнозування та оптимізації асортименту. Вони дають змогу оцінювати взаємозв'язок між різними параметрами, такими як витрати, доходи, обсяги продажів і т.д., а також здійснювати пошук оптимальних рішень для

підприємства [39].

Методи маркетингових досліджень – орієнтовані на вивчення потреб і вподобань споживачів, конкурентного середовища та ринкових тенденцій. Дослідження можуть включати опитування, фокус-групи, аналіз відгуків та інших джерел для коригування асортименту згідно з попитом [18].

Застосування цих методів дозволяє торговельному підприємству проводити всебічну оцінку результативності асортиментної політики та своєчасно коригувати стратегію для досягнення максимальних результатів.

Асортиментний портфель торговельного підприємства являє собою сукупність товарів, об'єднаних за певними характеристиками на визначеному рівні класифікації, які пропонуються для реалізації. Його структуру визначають для вирішення таких завдань [10-12]:

- 1) ідентифікація сфер використання або споживання продукції;
- 2) аналіз продажів у межах визначених цінових сегментів;
- 3) оцінка товарів, реалізованих у конкретному торговельному підприємстві;
- 4) визначення цільових груп споживачів [12].

При цьому, даний етап забезпечує базу для розуміння асортиментної структури та її відповідності потребам ринку.

Наступним етапом є розробка стратегії для досягнення поставлених цілей. Це передбачає визначення стратегічних рішень у межах кожного елемента маркетингового комплексу для всіх категорій товарів. Стратегія має бути спрямована на вдосконалення асортименту та підвищення його ефективності відповідно до визначених цілей [3-4]. У випадку застосування концепції категорійного менеджменту в аптечному закладі, важливо приділити особливу увагу аналізу власних продаж, який дозволяє зрозуміти, які товарні категорії є найбільш прибутковими та стабільними. Для цього можна використовувати ABC та XYZ аналізи (рис. 1.7) [19], які допомагають ідентифікувати товарні групи з високою важливістю для бізнесу.

Методи	Критерії, що використовуються при аналізі	Час проведення	Кількість груп, на які ділиться весь асортимент	Основна мета використання методу	Переваги методу	Недоліки методу
Матриця БКГ	Доля ринку та темп росту ринку	Раз на рік	чотири	акцентує увагу на русі готівки, потребах в інвестиціях і прибутковості кожної СБО, а також на вигодах від перерозподілу фінансових ресурсів з метою оптимізації свого портфеля	1) проста і доступна для розуміння; 2) наочність отриманих результатів; 3) показує види фінансових рішень щодо кожної СБО	1) аналітично не закінчена і потенційно може ввести в оману; 2) рекомендації указують лише загальну стратегічну орієнтацію і вимагають уточнення
Матриця General Electric	Привабливість ринку та конкурентоспроможність СБО	Раз в 2-3 роки	дев'ять	визначення пріоритетності інвестування в різні види СБО і для перерозподілу ресурсів	1) вказує напрям пріоритетного інвестування; 2) більший набір чинників використовується	1) не забезпечує реальних рекомендацій з розробки специфічних стратегій; 2) відносна важкість збору інформації
ABC аналіз	Обсяг реалізації СБО або прибуток	щомісяця	три	Ранжирування товарів, що допомагає виявити, які СБО мають найбільший внесок у загальній сумі прибутку і дає можливість проставити пріоритетн	простота проведення; наочність результату; затрачується мало часу; наявність інформації	не враховується динаміка попиту; використовується лише один показник для аналізу

Рис. 1.7. Матриця методів аналізу асортименту продукції для виходу на внутрішні та зовнішні ринки [19]

При цьому, управління асортиментною політикою підприємства може бути реалізоване із застосуванням різноманітних методичних підходів, які дозволяють оцінювати, аналізувати та оптимізувати товарний портфель. Серед основних інструментів, що використовуються для цього, можна виділити [25-27]:

- 1) ABC/XYZ-аналіз для сегментації асортиментного портфеля за рівнем важливості та стабільності попиту;
- 2) Метод оцінки продуктового портфеля Дібба-Сімкіна, спрямований на стратегічне управління асортиментом [25];
- 3) Адаптована матриця VCG, що дозволяє аналізувати життєвий цикл товарів у портфелі;
- 4) Метод оптимізації структури асортименту з урахуванням існуючих ресурсних і ринкових обмежень [26];
- 5) Метод Боровинського, який базується на інтегральній оцінці

ефективності товарів;

6) Метод «директ-костинг», орієнтований на оцінку витрат і прибутковості окремих груп товарів [26];

7) Комплексна оцінка асортименту Варламова, що враховує багатовимірні характеристики продукції;

8) Метод експертних оцінок, який передбачає залучення кваліфікованих фахівців для визначення перспективності асортименту [27].

Застосування цих інструментів дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління асортиментом, підвищуючи ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Усе вищезазначене підкреслює важливість впровадження інтегрованої асортиментної політики, що має базуватися на принципах стратегічного розвитку, системного підходу та використання портфельного методу як ключового інструменту. Така політика дозволяє забезпечити довгострокову ефективність, оптимізувати асортимент з урахуванням ринкових умов [35].

Для створення дієвої системи управління асортиментною політикою підприємства слід пройти такі ключові етапи [2-5]:

1. Формування загальної концепції управління асортиментною політикою – розробка базових принципів і підходів, які визначатимуть напрямки розвитку асортименту.

2. Розробка стратегії для кожної асортиментної групи – деталізація цілей і планів стосовно окремих категорій товарів з урахуванням їхніх особливостей і ринкових умов [5].

У процесі реалізації цих етапів важливо враховувати такі аспекти [2]:

1) аналіз споживачів – вивчення характеристик існуючої та потенційної клієнтської бази, адже розуміння цільової аудиторії є фундаментом успішної асортиментної політики.

2) сегментація клієнтів – поділ споживачів на групи за спільними ознаками (звички, потреби, поведінка), що дозволяє адаптувати асортимент до конкретних потреб [3].

3) формування портрета цільового споживача – деталізація характеристик основного сегмента, що має найбільшу чисельність і забезпечує значний обсяг продажів.

4) зворотний зв'язок – регулярне проведення опитувань, тестувань і аналізу відгуків, що дозволяє вчасно реагувати на побажання клієнтів і коригувати асортимент відповідно до їхніх очікувань [1; 4].

Цей підхід забезпечить гнучкість та ефективність управління асортиментною політикою, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства (табл. 1.2) [34].

Таблиця 1.2

Аналіз методів формування асортименту за управлінськими критеріями ефективності [34]

Назва групи	Методи, що входять до групи	Критерії методу	Управлінська оцінка критеріїв
Методи виявлення споживчих переваг	Модель Розенберга	Мотиви споживачів	Соціальна, економічна
	Багатомірні методи	Технічний рівень, ціна, конкурентоздатність, витрати на рекламу тощо	Соціальна, економічна, організаційна
	Методи зіставлення необхідного і реального профілю	Реальний та очікуваний попит	Соціальна
	Моделі з ідеальною точкою	«Ідеальна точка»	Економічна
Методи економічного аналізу	Аналіз ABC–XYZ	Витрати, прибуток, товарообіг	Економічна
	Дібба-Симкіна	Дані про динаміку продажів і собівартості продукції (включаючи тільки змінні витрати без обліку постійних витрат)	Економічна, соціальна
Методи економічного аналізу	Матриця Маркон	Загальна валова маржа, маржинальний дохід, або маржинальний прибуток, валова маржа на одиницю продукту, відсоток валової маржі	Економічна, соціальна
	Лінійне програмування	Максимум випуску продукції, максимум прибутку, мінімум виробничих витрат тощо	Економічна

Таким чином, у роздрібних торговельних підприємствах завершується цикл обігу коштів, інвестованих у виробничі товари, що призводить до трансформації вартості з товарної форми в грошову. Це створює економічні передумови для відновлення процесу виробництва. У цьому середовищі постійно відбуваються як кількісні, так і якісні зміни, зумовлені

впровадженням інноваційних технологій, модернізацією обладнання, удосконаленням управлінських методів. Усі ці процеси спрямовані на підвищення продуктивності торговельних підприємств і на розвиток культури обслуговування [20].

Ключовими етапами створення ефективної системи управління асортиментною політикою є [16-20]:

1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства – оцінка внутрішніх ресурсів, організаційних можливостей, існуючих товарних груп і ефективності їхнього управління.

2. Оцінка зовнішнього середовища – дослідження ринкових умов, конкурентного середовища, регуляторних аспектів і впливу макроекономічних факторів [17].

3. Визначення сильних і слабких сторін компанії – ідентифікація ключових переваг і проблемних зон, що можуть впливати на формування асортиментної політики.

До основних матричних методів, які використовуються для вибору стратегії управління товарним асортиментом торговельного підприємства, належать наступні [18].

Метод Бостонської консультативної групи (BCG) – застосовується для оцінки портфеля продукції на основі двох критеріїв: темпів зростання ринку та частки підприємства на ринку. Визначає позицію товарів як «зірки», «дойні корови», «питання» чи «собаки» [20].

Метод Мак-Кінзі «General Electric» – допомагає оцінити стратегічні бізнес-одиниці на основі двох основних факторів: привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства [23].

Матриця DPM або Shell – використовує критерії ризику та вигоди для вибору стратегії розвитку товарного портфеля, допомагаючи визначити пріоритети для інвестицій і стратегії росту [10].

Метод життєвого циклу Hofer / A. D. Little – орієнтований на оцінку товарів або бізнес-одиниць на основі етапів їхнього життєвого циклу:

впровадження, зростання, зрілість і занепад [10].

Ці методи дозволяють більш обґрунтовано приймати рішення щодо управління асортиментом, оцінюючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства.

У сучасній аналітичній практиці торговельного підприємства найбільш поширеними є ABC-аналіз та XYZ-аналіз, які часто використовуються в комбінації (табл. 1.3.) [41].

Таблиця 1.3

Традиційне групування товарів в ABC-аналізі [41]

	Група товарів		
	«А»	«В»	«С»
Назва товарів	Товари вищої пріоритетності	Товари середньої пріоритетності	Товари нижчої пріоритетності
Місце товарів в асортименті	Становлять 20% асортиментних позицій і приносять 80% доходу	Становлять 30% асортиментних позицій і приносять 15% доходу	Становлять 50% асортиментних позицій і приносять 5% доходу
Характеристика групи	Товари групи «А» – «локомотиви» продажу, вони генерують найбільший дохід. При скороченні цієї групи компанія зазнає значних втрат.	Попит на товари групи «В» стабільний, і вони мають середній рівень продажу. Ці товари теж важливі для компанії, бо відносно стабільні в короткостроковій перспективі.	Товари групи «С» практично не приносять доходу. Причини низького попиту можуть бути різними: недостатня якість, належність товару до категорії новинок чи товарів особливого попиту; сезонність та ін.
Управлінські рішення щодо групи	Товари потребують найбільшої уваги до виробництва і реалізації. Потрібно забезпечувати їхню наявність в достатній кількості в складських запасах, дбати про оперативну поставку, поліпшувати контроль якості продукції. Будь-які перебої в їхніх поставках найшвидше призведуть до втрат доходів, прибутків і клієнтів.	Товари цієї групи не потребують особливих рішень. Інвестиції в них необхідні тільки для підтримки існуючого рівня. Водночас за грамотної рекламної підтримки товари групи «В» цілком можуть перейти до групи А, ставши черговими локомотивами. З іншого боку, якщо не приділяти їм увагу, то вони з такою ж ймовірністю можуть «скотитися» в групу «С».	Товари потрібно або виключати з асортименту, або контролювати особливо ретельно. Рішення про виключення з асортименту повинне враховувати інші фактори (належність товарів до категорії новинок або товарів люкс-класу, бажання компанії представляти якомога ширший вибір клієнту, взаємозв'язок з продажами товарів з інших груп тощо).

В основі ABC-аналізу лежить принцип Парето (20/80), який стверджує, що 20% товарів забезпечують 80% доходу, і тому їх необхідно контролювати найбільш ретельно для досягнення максимальних результатів.

Суміщення ABC-аналізу з XYZ-аналізом дозволяє не лише оцінити важливість товарів, але й передбачити стабільність попиту на них, що дає більш глибоке розуміння товарних потоків і допомагає оптимізувати асортиментну політику підприємства [41].

Метод ABC є технікою нормування та контролю запасів, що передбачає розподіл товарно-матеріальних цінностей, які підлягають

реалізації, на три нерівномірні групи: А, В, С. Розподіл здійснюється за допомогою формального алгоритму, який враховує важливість кожної товарної одиниці для загальних результатів підприємства [41-42].

Група А зазвичай містить найбільш значущі позиції, які мають великий вплив на доходи підприємства, і на них необхідно зосередити основну увагу в управлінні запасами. Група В включає товари середньої важливості, тоді як Група С містить низькооборотні позиції з незначним впливом на загальний результат [18].

Результатом АВС-аналізу є класифікація товарів за їхнім ступенем впливу на ефективність діяльності підприємства, що дозволяє оптимізувати процеси зберігання і поповнення запасів, зменшити витрати та підвищити ефективність управління ресурсами [19].

Основна ідея XYZ-аналізу полягає в групуванні об'єктів за рівнем однорідності параметрів, які підлягають аналізу, зокрема за коефіцієнтом варіації. Цей метод використовується для оцінки стабільності певних процесів чи об'єктів, таких як стабільність продажу товарів, поведінка споживачів або ефективність працівників. Наприклад, XYZ-аналіз дозволяє класифікувати товари в залежності від стабільності попиту на них протягом певного періоду часу [6].

Таким чином, формування раціонального асортиментного портфеля є ключовим завданням для торговельного підприємства, оскільки він сприяє підвищенню ефективності його діяльності. Для цього необхідно здійснити детальне дослідження поточного стану асортименту та визначити напрямки для вдосконалення, зокрема через реструктуризацію. Реструктуризація асортиментного портфеля включає в себе: оцінку існуючих товарних груп з метою визначення їх ефективності та доцільності збереження або усунення з асортименту; визначення цілей реструктуризації, які можуть включати розширення, оптимізацію або оновлення товарних груп [7-9].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»

ТДВ «Яготинський маслозавод» є частиною групи компаній «Молочний альянс», яка включає в себе потужні підприємства, що займаються виробництвом та продажем основних видів молочної продукції. На сьогоднішній день «Молочний альянс» займає провідну позицію в молочної галузі України (див. рис. 2.1). Ця група була заснована у 2000 році і має добре організовану та централізовану систему, яка охоплює виробництво, збут продукції, маркетингову діяльність, логістичні процеси та інші важливі сфери.



Рис. 2.1. Загальна структуру складу холдингу «Молочний Альянс» [45; 47]

ТДВ «Яготинський маслозавод» було засновано в 1956 році, спочатку фокусуючись виключно на переробці молока та виробництві вершків. У 2006 році підприємство стало частиною групи компаній «Молочний Альянс», що призвело до проведення значної технічної модернізації та оновлення обладнання заводу. На сьогоднішній день група «Молочний Альянс» володіє 99,9% акцій «Яготинського маслозаводу» [47].

«Яготинський маслозавод» належить до найбільших підприємств з переробки молока в Україні. Окрім того, він володіє найбільшою часткою експорту вершкового масла серед українських виробників. Завдяки цьому, продукція цього заводу користується великою популярністю і на внутрішньому, і на міжнародному ринках [46].

З метою посилення маркетингової активності підприємства в онлайн-просторі було розроблено нові, унікальні види продукції на основі незбираного молока, що не містять консервантів. Крім того, були впроваджені інноваційні підходи, здійснено гнучку інтеграцію з іншими виробниками приватного сектору, а також збережено багаті молочні традиції. Це все разом сприяє формуванню бренду «Яготинське» як символу справжньої вітчизняної якості [45].

Наразі ТДВ «Яготинський маслозавод», відповідно до статуту підприємства, має розгалужену структуру управління (рис. 2.2).

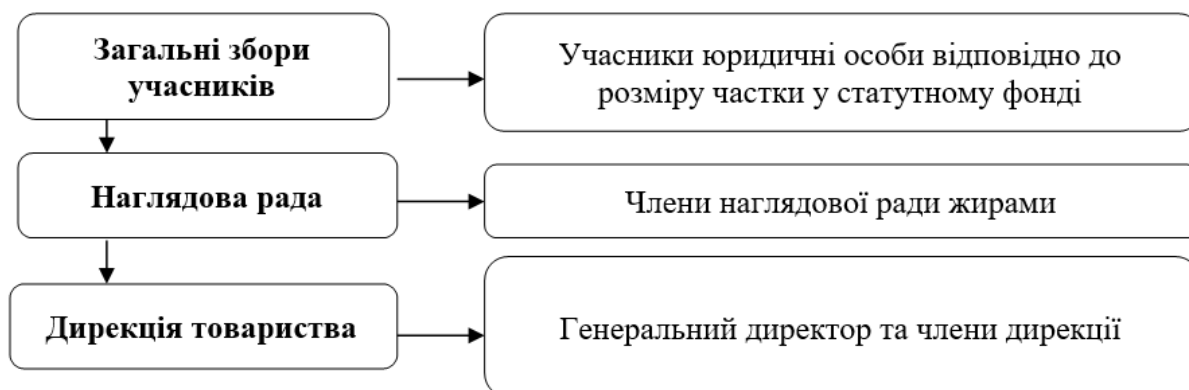


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод» [47]

Згідно з рис. 2.2., основним органом управління досліджуваного підприємства є загальні збори його учасників. Крім цього, наглядова рада здійснює контроль та регулювання діяльності виконавчого органу ТДВ «Яготинський маслозавод». Поточним управлінням заводу займається дирекція. Контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства покладено на ревізійну комісію [46].

Розвиток ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про його успіхи в

сфері виробничо-господарської діяльності. Зокрема, у 2004 році підприємству було вручено Подяку Державної податкової адміністрації України за сумлінне виконання податкових зобов'язань, що стало не першою відзнакою за цей період [45].

Окрім того, за результатами активної діяльності, у 2006 році ТДВ «Яготинський маслозавод» був відзначений на Спеціалізованій міжгалузевій виставці в Україні, яка проходила за участі лідерів харчової промисловості «Молочна і м'ясна індустрія XXI століття». На засіданні Галузевої дегустаційної комісії, яка оцінювала якість продукції, підприємство отримало Золоту медаль та диплом переможця [47]. Крім того, завод був нагороджений Дипломом і медаллю обласного конкурсу «Кращий роботодавець», що стало підтвердженням високої якості продукції та умов праці для співробітників.

ТДВ «Яготинський маслозавод» приділяє значну увагу оновленню своїх виробничих потужностей. Вся виробнича лінія на підприємстві повністю автоматизована, що охоплює всі етапи від забору сировини до фасування продукції, і не передбачає участі людини в процесі. Завод використовує передове високотехнологічне обладнання закритого циклу від провідних світових виробників [48]. У липні 2010 року ТДВ «Яготинський маслозавод» отримав сертифікат відповідності системи управління якістю вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008. Водночас, група компаній «Молочний альянс» реалізує свою продукцію під сімома брендами: «Яготинське» та «Яготинське для дітей», «Пирятин», «Златокрай», «Славія», «Хопси», «Молочний Альянс» [47].

Основним нормативним актом підприємства є Статут. Згідно з ним, Товариство було засноване з метою здійснення підприємницької діяльності, спрямованої на отримання прибутку на користь акціонерів. Це включає в себе підвищення добробуту акціонерів, зокрема через збільшення ринкової вартості акцій Товариства, виплату дивідендів та досягнення позитивного соціально-економічного ефекту, а також реалізацію інших рішень [45].

Група «Молочний альянс» об'єднує п'ять підприємств молочної галузі:

Яготинський маслозавод, Золотоніський маслоробний комбінат, Пирятинський і Баштанський сирзаводи, а також філію «Яготинське для дітей» [48]. Розташування цих підприємств відображено на карті, представлений на рис. 2.3.

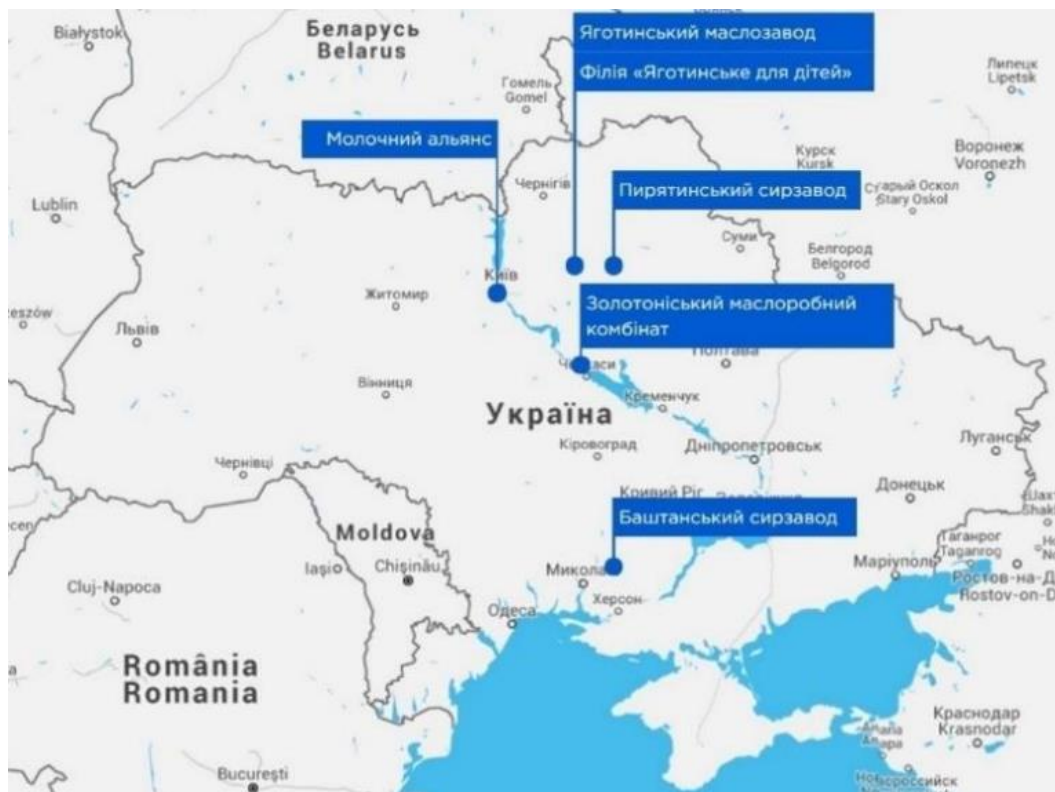


Рис. 2.3. Схема розташування ТДВ «Яготинський маслозавод» у структурі групи «Молочний Альянс» [48]

Наприкінці 2012 року Група компаній «Молочний альянс» представила на ринку торгіву марку дитячого молочного харчування «Яготинське для дітей». В цілому, продуктивний портфель Групи компаній «Молочний Альянс» був сформований таким чином, щоб задовольняти потреби всіх вікових груп споживачів, пропонуючи різноманітні товарні категорії на молочному ринку та ринку сирів. Продукція компаній «Молочний Альянс» випускається під брендами [45-47]:

- «Пирятин»;
- «Славія»;
- «Яготинське»;
- «Яготинське для дітей»;

- «Златокрай».

Для досягнення високих результатів у своїй діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» створив унікальний для України спеціалізований завод, що виробляє дитяче молочне харчування. Завод розташований в екологічно чистій зоні Київської області, в смт. Згурівка, поруч із Згурівським дендропарком. На сьогодні основними напрямками діяльності досліджуваного ТДВ «Яготинський маслозавод» є переробка молока, виробництво масла та сиру [47].

В цілому, усі поточні напрямки діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», вказано на рисунку 2.4.

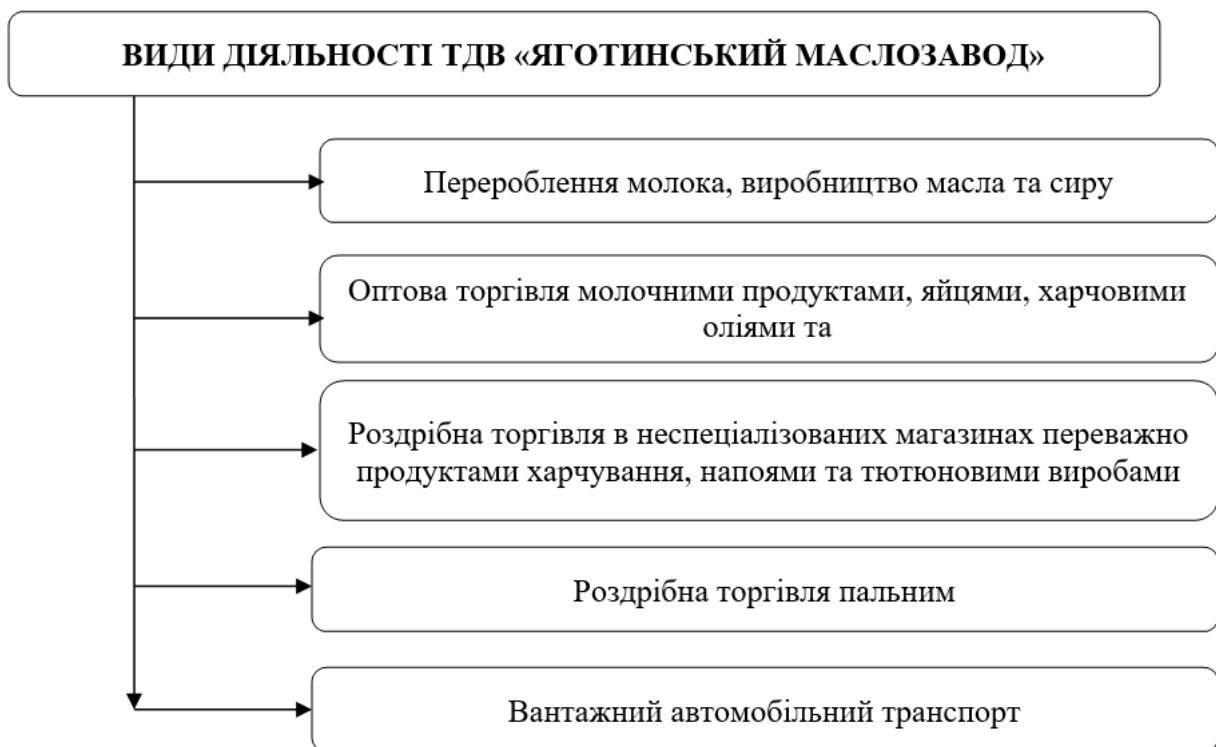


Рис. 2.4. Напрямки діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» [46]

Основним видом діяльності підприємства вже протягом тривалого часу є виробництво вершкового масла під торговою маркою «Яготинське». Окрім того, важливу роль у продукційному асортименті відіграє кисломолочний продукт – закваска «Яготинська», яка містить підвищену кількість корисних молочнокислих бактерій. Ці бактерії надають продукту ніжний, приємний смак і сприяють покращенню здоров'я організму [45].

Усі провідні підприємства Групи компаній «Молочний Альянс» мають

сертифікати відповідності міжнародним стандартам управління та контролю якості ISO 9000 і HACCP. Компанія активно контролює оновлення технологічних процесів та модернізацію обладнання на своїх підприємствах, а також впроваджує інноваційні технології [46].

Розглянемо динаміку реалізації продукції під торговою маркою «Яготинське» за асортиментними групами у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка реалізації продукції у розрізі асортиментних груп

№	Найменування асортиментних груп	Вироблено продукції в натуральному виразі, тонн		Відхилення	
		2022 рік	2023 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Масло	648 695,00	695 104,00	46 409,00	7,15
2	Сирно-творожна продукція	410 330,00	654 247,00	243 917,00	59,44
3	Молоко	900 481,00	1 164 308,00	263 827,00	29,30
4	Вершки	170 324,00	226 878,00	56 554,00	33,20
5	Сметана	494 840,00	634 755,00	139 915,00	28,27
6	Кисломолочна продукція	613 464,00	954 625,00	341 161,00	55,61
7	Дитяче харчування	410 435,00	472 155,00	61 720,00	15,04
8	Інша молочна продукція	87 522,00	55 194,00	-32 328,00	-36,94
	Всього:	3 736 091,00	4 857 266,00	1 121 175,00	30,01

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані виробництва асортиментних груп продукції «Яготинський маслозавод» ТМ «Яготинське для дітей» за 2022 та 2023 роки, можна відзначити позитивну динаміку зростання обсягів.

У 2023 році порівняно з 2022 роком загальний обсяг виробництва молочної продукції зріс на 1 121 175,00 тонн, або 30,01%, що свідчить про суттєве розширення виробничих потужностей або зростання попиту на продукцію. Найбільше у відносному вираженні зросло виробництво сирно-творожної продукції, яке збільшилося на 243 917,00 тонн або 59,44%.

Друге місце за темпами зростання посідає кисломолочна продукція, обсяг виробництва яких зріс на 41 043 тонни, або 34,07%, що вказує на підвищення попиту на цю категорію продукції. В абсолютному вираженні найбільше зростання продемонстрував сегмент молока – обсяг виробництва зріс на 55,61%. Виробництво вершків також суттєво зросло – на 28,27%, що

може бути пов'язано зі збільшенням споживання цього продукту, особливо серед молодіжної аудиторії.

Найповільніші темпи демонструють масло та дитяче харчування (7,18% та 15,04% відповідно), по іншій молочній продукції спострігається спад - 36,94%

Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, що характеризується збільшенням обсягів виробництва більшості асортиментних груп.

Розглянемо динаміку асортименту продукції підприємства у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури асортименту продукції підприємства

№	Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Виготовлено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
		2022 р	2023р.	2022р.	2023р.	
1	Масло	555 352,00	625 478,00	17,97	15,72	-2,25
2	Сирно-творожна продукція	330 222,00	551 958,00	10,68	13,87	3,19
3	Молоко	741 143,00	937 992,00	23,98	23,57	-0,41
4	Вершки	137 450,00	183 724,00	4,45	4,62	0,17
5	Сметана	433 769,00	521 376,00	14,03	13,10	-0,93
6	Кисломолочна продукція	469 266,00	710 482,00	15,18	17,85	2,67
7	Дитяче харчування	326 076,00	381 664,00	10,55	9,59	-0,96
	Інша молочна продукція	97 569,00	66 635,00	3,16	1,67	-1,48
	Всього:	3 090 847,00	3 979 309,00	100,00	100,00	-

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

У 2023 році порівняно з 2022 роком найбільшу частку в структурі асортименту продовжує займати молоко, частка якого скоротилась з 23,98% до 23,57% (-0,41%). Це свідчить про зниження попиту.

Спад також спостерігався в срупах Масло, Сметана, Дитяче харчування та інші продукти. І навпаки зростала питома вага Сирно-твородної продукції, Вершків, Кисло-молочної продукції.

Оцінка фінансового стану підприємства може здійснюватися з різним рівнем деталізації, залежно від мети аналізу, обсягу наявної інформації, технічних можливостей та кадрових ресурсів, що забезпечують проведення

цього аналізу [47]. Отже, проведемо аналіз показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»
за 2022-2023 роки**

Показники	Од. виміру	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	3736091,00	4857226,00	1121135,00	30,01
2. Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	3090847,00	3979309,00	888462,00	28,74
3. Адміністративні витрати	тис.грн	37602,00	44464,00	6862,00	18,25
4. Витрати на збут	тис.грн	296742,00	367149,00	70407,00	23,73
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн	3425191,00	4390922,00	965731,00	28,19
6. Прибуток від реалізації продукції (збиток)	тис.грн	310900,00	466304,00	155404,00	49,99
7. Прибуток чистий (збиток)	тис.грн	155639,00	255160,00	99521,00	63,94
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	91,68	90,40	-1,28	-1,39
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	4,17	5,25	1,09	x
10. Рентабельність продукції	%	9,08	10,62	1,54	x

Таким чином, виходячи з даних таблиці можна зробити висновок, що збільшення виручки на 1121175 тис. грн (30,0%) свідчить про значний ріст обсягів реалізації продукції. При цьому, можливими причинами такої зміни можуть бути, по-перше, розширення ринків збуту або вихід на нові регіони; по-друге, зростання попиту на продукцію завдяки покращенню якості, впровадженню маркетингових стратегій чи збільшенню асортименту; по-третє, інфляційні процеси, що могли вплинути на збільшення цін; по-четверте, впровадження нових продуктів або успішних рекламних кампаній,

які збільшили обсяги продажів. Протягом останніх семи років підприємства Групи компаній «Молочний Альянс» інвестували понад 525 млн грн у капітальні вкладення [47].

Крім цього, на 888462 тис. грн (28,7%) є майже пропорційним до зростання виручки, що вказує на стабільний рівень ефективності управління виробничими витратами. Зростання адміністративних витрат на 6862 тис. грн (18,2%) може бути зумовлене: індексацією заробітної плати адміністративного персоналу через інфляцію; збільшенням витрат на утримання офісів, закупівлю послуг або організацію внутрішніх процесів управління; можливо, компанія розширила свої управлінські структури у зв'язку з ростом обсягів діяльності.

2.2. Аналіз формування асортиментної політики ТДВ «Яготинський маслозавод» в сучасних умовах

Досліджуючи формування асортиментної політики ТДВ «Яготинський маслозавод» варто відмітити, що бренд «Яготинське», який займає провідні позиції серед українських виробників молочних продуктів, є добре відомим в Україні. Виробничі процеси здійснюються на двох підприємствах, розташованих у Яготині, що в Київській області. Мова йде про ТДВ «Яготинський маслозавод» та його філію, спеціалізовану на виготовленні дитячого молочного харчування, яку також називають «Яготинське для дітей». Ці підприємства з 2006 року є частиною холдингової компанії «Молочний альянс», яку очолює Сергій Каліберов, голова ради директорів. У тому ж році була заснована торгова марка «Яготинське» [48].

Перше з названих підприємств займається виробництвом цільномолочних і кисломолочних продуктів з 1956 року, тоді як друге почало свою діяльність, орієнтуючись виключно на дитяче молочне харчування, з 2012 року. Незважаючи на виклики, пов'язані з повномасштабним

вторгненням, усі виробничі потужності «Молочного альянсу» продовжували функціонувати, забезпечуючи українців молочною продукцією без збоїв [45].

Сьогодні Яготинський маслозавод виробляє 36 різновидів молочних продуктів під брендом «Яготинське». Асортимент включає масла, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, а також м'які і кисломолочні сири та йогурти. Серед інновацій підприємства варто відзначити питну закваску, що випускається з різноманітними наповнювачами і без них. Окрім того, асортимент поповнили нові продукти, зокрема функціональний кисломолочний продукт Геролакт, а також напої, такі як Какао на молоці, Велике молоко та кефір [46].

Впродовж багатьох років основною візиткою заводу є вершкове масло під маркою «Яготинське», яке за приблизно шістдесятирічний період свого існування здобуло численні нагороди, високий авторитет та симпатії українського населення. Не меншою гордістю цього підприємства вважається унікальний кисломолочний продукт – закваска «Яготинська», що містить підвищену концентрацію спеціально відібраних корисних молочнокислих бактерій, які надають цьому продукту м'який, приємний смак і надзвичайну користь для здоров'я [47]. Яготинський маслозавод став першим, хто розробив і впровадив у виробництво готові закваски, тим самим створивши нову товарну категорію на українському молочному ринку (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Структура виробництва основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» [46]

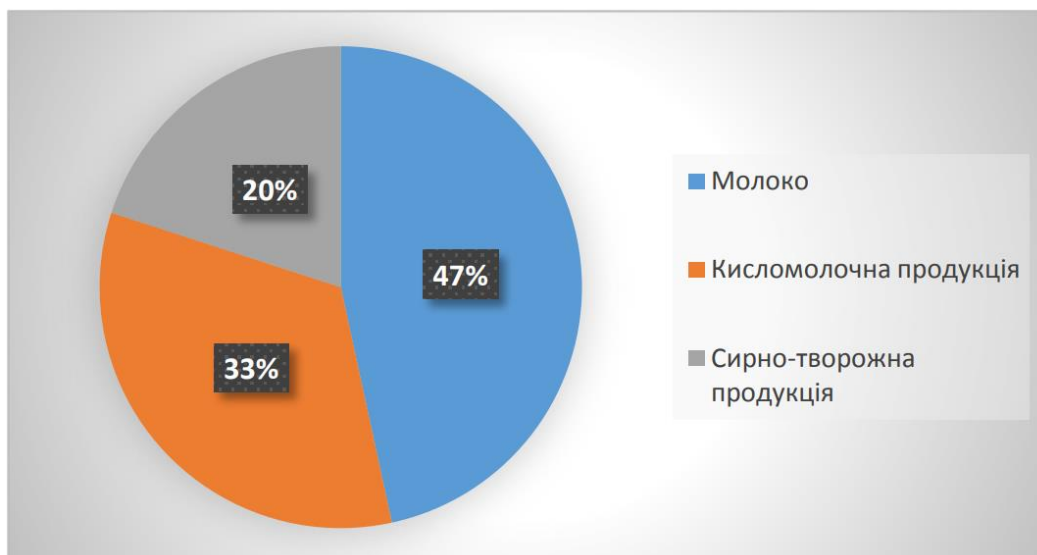


Рис. 2.6. Структура реалізації основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» [45]

Про стрімкий прогрес у розвитку категорії заквасок свідчить стабільне зростання обсягів їх виробництва та продажу на цьому підприємстві, яке збільшилося з 300 до 30000 літрів на добу за десятирічний період існування закваски [47].

Запуск виробництва нових асортиментних одиниць під торговою маркою «Яготинське», зокрема таких як сир «Домашній», термостатна продукція (простокваша, ряжанка, сметана з печі), Геролакт та Какао, став можливим завдяки інтеграції сучасних технологічних установок на підприємстві. В рамках реконструкції цеху кисломолочних виробів було здійснено оновлення технологічних ліній, що передбачало введення в експлуатацію 17 резервуарів загальним об'ємом 92 м³ для приготування різноманітних видів кисломолочних продуктів. Також були встановлені дві установки для пастеризації та охолодження з потужністю 10000 та 5000 літрів на годину відповідно, а також автоматичні фасувальні лінії та ємності для процесів ферментації. Запроваджене нове обладнання функціонує як у автоматичному, так і в напівавтоматичному режимах, що дозволяє виробляти йогурт, ряжанку, кефір, пряжене та пастеризоване молоко [45].

Задля підвищення якості продукції на Яготинському маслозаводі

впроваджено сучасні високотехнологічні установки замкнутого циклу від провідних світових виробників, які повністю автоматизують виробничий процес, починаючи від приймання сировини та завершуючи фасуванням кінцевої продукції (рис. 2.6). Такий підхід забезпечує надійність, безпеку та високі стандарти якості готового продукту .

Наразі підприємство виробляє продукцію, яка не має аналогів на українському ринку. Наприклад, «Геролакт» є інноваційним функціональним кисломолочним продуктом, який вирізняється від інших напоїв цієї категорії завдяки унікальному складу мікрофлори та особливому компонентному складу рецептури. Окрім того, «Какао Яготинське» є новинкою на ринку молочних виробів України, не маючи аналогів серед конкурентів. Продукція під ТМ «Яготинське» здобула перемогу в дев'яти категоріях конкурсу торгових марок «Фаворити успіху» в Україні у 2016 році [46]. Згідно з результатами незалежного дослідження споживчих переваг, лідерами за популярністю серед споживачів стали: закваска, ряжанка, сметана, молоко, кефір, сир, десертний йогурт, сирний десерт і вершкове масло (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Асортимент продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»
(частина 1) [45]

Отже, наразі однією з ключових переваг є широкий вибір зручних упаковок різних обсягів, що дозволяє задовольнити потреби різних споживачів і зробити покупку продукції бренду вигідною для кожного члена родини. Виробництво молочних виробів «Яготинське» базується на ретельному контролі якості, використанні лише натуральних інгредієнтів, збереженні класичних традицій молочарства та впровадженні сучасних інноваційних технологій. Завдяки постійному вдосконаленню продуктів та розширенню асортименту, продукція бренду (рис. 2.8) стає важливою складовою здорового харчування, а її регулярне споживання, за запевненням виробника, принесе користь усій родині без значного навантаження на сімейний бюджет [45].

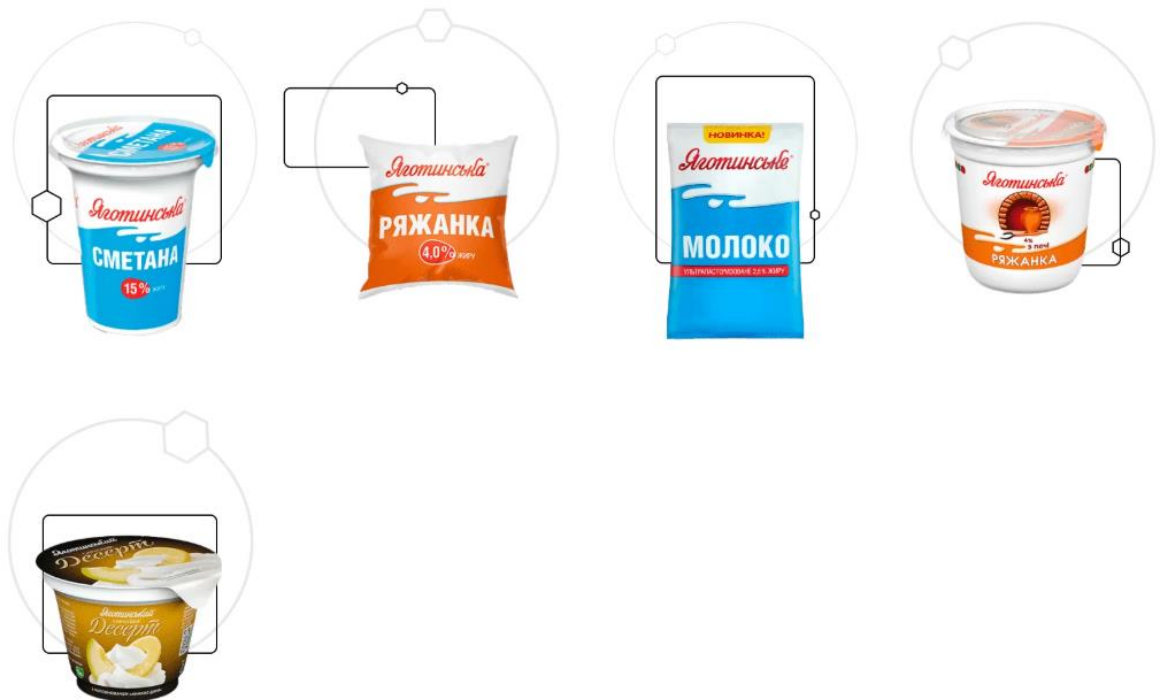


Рис. 2.8. Асортимент продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»
(частина 2) [46]

Таким чином, виходячи з наявного асортименту «Яготинський маслозавод» є одним з найбільших українських виробників молочних продуктів, що налічує 900 працівників. Підприємство розпочало свою діяльність у 1956 році з переробки молока та вершків, а через півстоліття пройшло значну реконструкцію та технічне переоснащення. З того часу завод активно збільшує обсяги виробництва та розширює асортимент, випускаючи

36 різновидів молочних виробів під брендом «Яготинське», який здобув високу популярність на національному рівні [46].

До того ж, асортимент підприємства включає безлактозну лінію продукції для дорослих та дітей (рис. 2.9). Торгова марка «Яготинське» випускає молочні вироби високої якості, виготовлені з натуральної сировини, що підтверджується короткими термінами їх зберігання. Завдяки ефективно розробленій схемі постачання, молоко, ряжанка, закваска та олія після виробництва швидко надходять на полиці магазинів, забезпечуючи мінімальний проміжок часу між виготовленням та продажем [45].



Рис. 2.9. Для дитячої аудиторії: асортимент продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» для дітей [47].

Молочна продукція, що відзначається високою якістю, смаковими властивостями та користю для здоров'я, виготовляється з натурального коров'ячого молока, яке постачається українськими фермерськими господарствами, на сучасному обладнанні без застосування консервантів. Продукти для дітей мають спеціально розроблений склад, збагачений кальцієм, білками та вітамінами. Наприклад, молоко можна вводити в раціон немовлят із шести місяців у розведеному вигляді, а з дев'яти місяців – в

чистому. Вершкове масло «Яготинське» відповідає найвищим стандартам якості, що підтверджує наявність у ньому молочних жирів, які роблять його на 100% «селянським». В усіх продуктах бренду відсутні рослинні жири та штучні добавки [47].

Вершкове масло стало справжньою візитною карткою заводу і залишається його флагманським продуктом протягом багатьох років. За 60-річну історію існування цей продукт здобув численні нагороди та заслужену відмінну репутацію. Ще однією гордістю «Яготинського маслозаводу» є унікальна кисломолочна закваска з підвищеним вмістом спеціально підібраних корисних молочнокислих бактерій [48], що надає продукту м'який приємний смак і забезпечує його виняткову користь для здоров'я (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Асортимент молочних заквасок та йогуртів ТДВ «Яготинський маслозавод» [47]

Бренд «Яготинське» став першопрохідцем в Україні, розробивши та налагодивши виробництво готових до вживання заквасок, створивши таким чином нову товарну категорію на молочному ринку країни. Стрімке зростання цієї лінійки підтверджує значне збільшення обсягів виробництва: протягом десяти років вони зросли з 300 до 30000 літрів на добу. Випуск нових продуктів під брендом «Яготинське», таких як сир «Домашній», кисле молоко, ряжанка, сметана «З печі», геролакт та какао з молоком, став

можливим завдяки встановленню сучасного обладнання на підприємстві. У 2022 році ширина асортименту складала 14 позицій [47]. Глибина асортименту за окремими групами продукції виглядала наступним чином: «Вершки» – 2 позиції, «Геролакт» – 2 позиції, «Закваска» – 14 позицій, «Йогурт» – 10 позицій, «Какао на молоці» – 2 позиції, «Кефір та айран» – 11 позицій, «М'які та розсільні сири» – 5 позицій, «Масло солодковершкове» – 4 позиції, «Молоко» – 13 позицій, «Продукція з печі» – 3 позиції, «Ряжанка» – 3 позиції, «Сир кисломолочний» – 8 позицій, «Сирки солодкі» – 5 позицій та «Сметана» – 5 позицій. Загальна насиченість асортименту у 2019 році становила 87 позицій [46].

Щодо глибини асортименту зазнала змін і склала наступне: по групі «Вершки» – 4 позиції, по групі «Геролакт» – 1 позиція, по асортиментній групі «Закваска» – 11 позицій, «Йогурт» – 11 позицій, по групі «Какао на молоці» – 2 позиції, «Кефір та айран» – 9 позицій, «М'які та розсільні сири» – 5 позицій, «Масло солодковершкове» – 3 позиції, «Молоко» – 14 позицій, по групі «Продукція з печі» – 3 позиції, «Ряжанка» – 3 позиції, по групі «Сир кисломолочний» – 8 позицій, «Сирки солодкі» – 6 позицій, а по асортиментній групі «Сметана» – 4 позиції [47].

Крім цього, глибина асортименту зменшилась у групах «Геролакт», «Закваска», «Кефір та айран», «Масло солодковершкове» та «Сметана». Водночас, поглиблення асортименту спостерігалось у групах «Вершки», «Йогурт», «Молоко» та «Сирки солодкі». Глибина асортименту залишилась незмінною в групах «Какао на молоці», «М'які та розсільні сири», «Продукція з печі», «Ряжанка» та «Сир кисломолочний». Насиченість асортименту в 2020 році склала 84 позиції, що на 3 позиції [47].

Оцінювання фактичного становища стратегічного портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод» буде здійснюватись за допомогою адаптованої матриці БКГ.

Адаптована матриця БКГ є однією з версій класичної матриці Бостонської Консультативної Групи, яку розроблено для оцінки стану і

перспектив розвитку товарного портфеля підприємства. Відмінною особливістю адаптованої матриці є те, що вона будується на основі показників, які відображають динаміку продажів та відносну частку окремих асортиментних груп у загальному обсязі продажів компанії.

Для здійснення аналізу необхідно скористатися внутрішньою інформацією про обсяги реалізації продукції у розрізі асортиментних груп. Дані для її побудови за 2022–2023 роки наведені в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Вихідна інформація та розрахунок показників для побудови адаптованих матриць ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021–2023 рр.

Найменування асортиментних груп	Обсяги продажу товару ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн.			Темпи зростання обсягів продаж порівняно з попереднім періодом, %		Питома вага СГП у загальному обсязі продаж, %	
	2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Масло	531328,00	555352,00	625478,00	104,52	112,63	17,97	15,72
Сирно-творожна продукція	340220,00	330222,00	551958,00	97,06	167,15	10,68	13,87
Молоко	674733,00	741143,00	937992,00	109,84	126,56	23,98	23,57
Вершки	117731,00	137450,00	183724,00	116,75	133,67	4,45	4,62
Сметана	357734,00	433769,00	521376,00	121,25	120,20	14,03	13,10
Кисломолочна продукція	402969,00	469266,00	710482,00	116,45	151,40	15,18	17,85
Дитяче харчування	299410,00	326076,00	381664,00	108,91	117,05	10,55	9,59
Інша молочна продукція	30380,00	97569,00	66635,00	321,16	68,30	3,16	1,67
Всього:	2754505,00	3090847,00	3979309,00	-	-	100,00	100,00

Для визначення горизонтальної лінії поділу поля матриці на відповідні зони, варто розрахувати середнє значення між мінімальною та максимальною величинами темпів зростання продажу продукції:

$$T_{\text{под}}^{2022} = \frac{321,16 + 97,06}{2} = 209,11\%$$

Для визначення вертикальної лінії поділу матриці на зони, розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною частками

обсягів продажу у загальному продажу продукції:

$$\varphi_{\text{под}}^{2022} = \frac{23,98 + 3,16}{2} = 13,57\%$$

На основі вищенаведених розрахунків, побудуємо адаптовану матрицю, відобразивши її на рис. 2.11, відклавши по вертикальній осі темпи зростання обсягів продажу продукції порівняно з попереднім роком, а по горизонтальній лінії значення показника частка асортиментної групи в загальному обсязі продажів компанії.

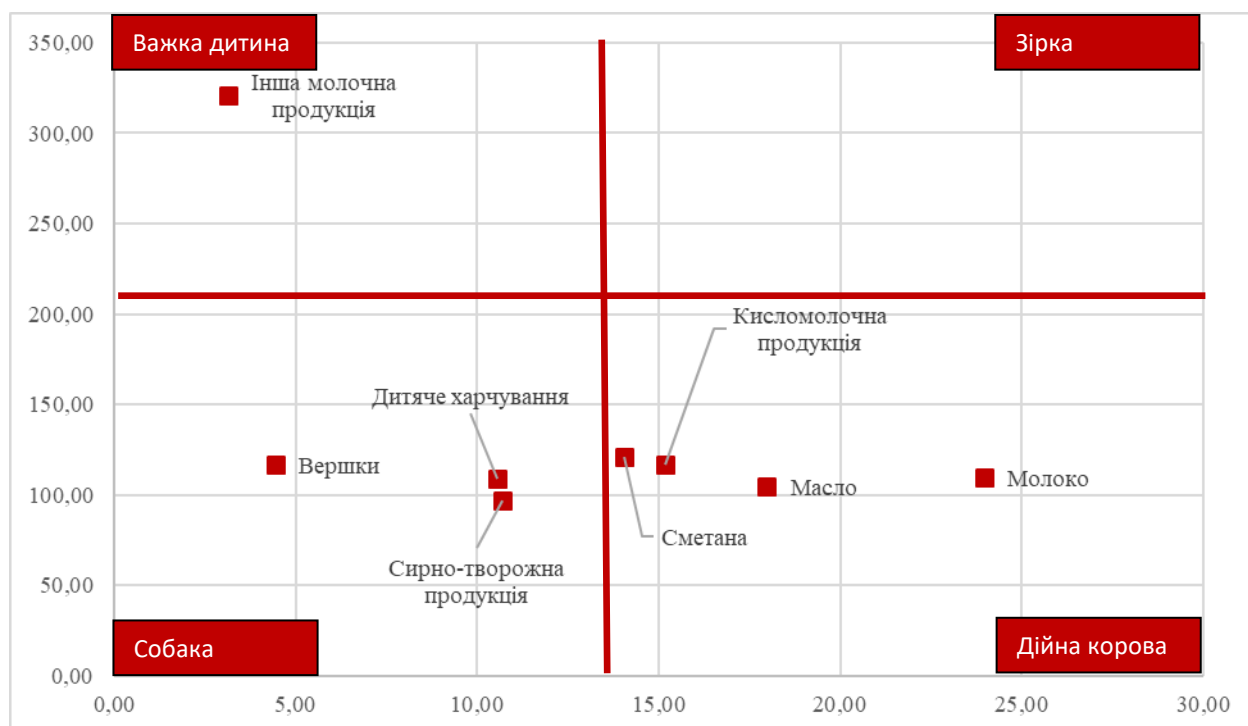


Рис. 2.11 Адаптована матриця БКГ ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022 рік

Продуктовий портфель підприємства не є збалансованим оскільки відсуті «Зірки».

Також слід відміти досить велику кількість асортиментних груп, які увійшли в квадрант «Собаки» – це не є позитивним моментом з точки зору формування асортиментною політикою підприємства.

Аналогічні дослідження стосовно складу товарного портфеля підприємства було виконано і за поточний 2022 рік. Результати розрахунків за 2022 рік, що виконані аналогічно розрахункам за 2021 рік, подані у табл. 2.5

Середнє значення між мінімальною та максимальною величинами темпів зростання продажу продукції:

$$T_{\text{под}}^{2022} = \frac{167,15 + 68,30}{2} = 117,72\%$$

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

$$\chi_{\text{под}}^{2022} = \frac{23,57 + 1,67}{2} = 12,62\%$$

На основі розрахунків було побудовано адаптовану матрицю, відклавши по вертикальній осі «темпи зростання продажів продукції поточного року по відношенню до попереднього періоду», а по горизонтальній – значення показника «частка в обсязі продажів компанії» (див. рис. 2.12).

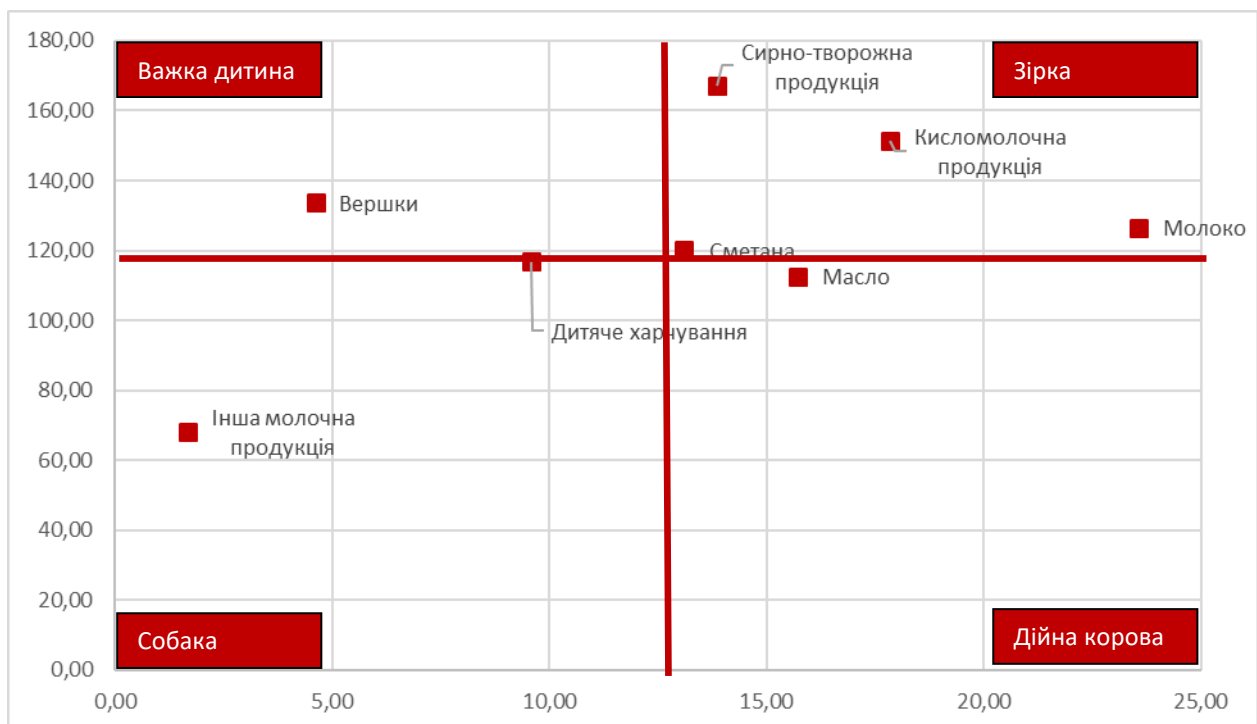


Рис. 2.12 Адаптована матриця БКГ ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023 рік

У порівнянні з 2022 роком, адаптована матриця БКГ зазнала значних змін. Це свідчить про динаміку змін попиту та тенденцій ринку молочної

продукції.

Задля оцінювання рівня збалансованості товарного портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод» визначаємо обсяги продажу продукції, що забезпечує кожен із асортиментних груп адаптованої матриці БКГ (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Визначення обсягів продажу продукції по групах адаптованої матриці БКГ за 2022-2023 р.р.

Назва асортиментних груп	Обсяги продажу продукції по групах матриці БКГ, тис. грн.							
	«Важка дитина»		«Зірка»		«Дійна корова»		«Собака»	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Масло	-	-	-	-	555352	625478	-	-
Сирно-творожна продукція	-	-	-	551958	-	-	330222	-
Молоко	-	-	-	937992	741143	-	-	-
Вершки	-	183724	-	-	-	-	137450	-
Сметана	-	-	-	521376	433769	-	-	-
Кисломолочна продукція	-	-	-	710482	469266	-	-	-
Дитяче харчування	-	-	-	-	-	-	326076	381664
Інша молочна продукція	97569	-	-	-	-	-	-	66635
Разом	97569	183724	-	-	-	625478	-	-

На основі даних табл. 2.5 визначаємо структуру товарного портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод» за минулий та поточний роки у розрізі зон адаптованої матриці БКГ. Результати відповідних розрахунків наведені у табл.2.6

Таблиця 2.6

Структура товарного портфеля ТДВ «Яготинський маслозавод» за результатами адаптованої матриці БКГ

Показники	2022 рік		2023 рік		Абсолютне відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
Загальний обсяг продаж, в т.ч.	3 090 847	100,00	3 979 309	100,00	888 462	-
«Важка дитина»	97 569	3,16	183 724	4,62	86 155	1,46

1	2	3	4	5	6	7
«Зірка»	0	0,00	2 721 808	68,40	2 721 808	68,40
«Дійна корова»	2 199 530	71,16	625 478	15,72	-1 574 052	-55,44
«Собака»	793 748	25,68	448 299	11,27	-345 449	-14,41

Результати діяльності компанії за 2022-2023 роки демонструють змішані тенденції, які варто розглянути з точки зору стратегічного розвитку. Загальний обсяг продажів компанії зріс на 888 462,00 тис. грн. . Це свідчить про здатність компанії нарощувати обороти навіть в умовах ринкових викликів. Проте за цим успіхом приховані аспекти, які потребують особливої уваги.

Одним із ключових драйверів зростання стала категорія «Зірка». Її продажі збільшилися на 2 721 808,00 тис. грн., що закріпило її лідерську позицію з часткою 68,40% у загальному обсязі продажів у 2023 році. Продукти цієї категорії залишаються надійною основою прибутковості компанії. Ця тенденція може свідчити про недостатню адаптацію продуктів до змінних запитів споживачів чи про тиск з боку конкурентів. Необхідно провести глибший аналіз, щоб зрозуміти причини зниження частки і запропонувати інновації, які дозволять «Зірці» повернути свою конкурентну перевагу.

В одночас спострігалось скорочення квадранку «Дійні корови», це може свідчити про ризик залежності від одного джерела доходу. Для збереження стабільності необхідно забезпечити більш збалансований розподіл продажів між категоріями.

На противагу успішним Категорії «Важка дитина» та «Собака» не приносять продажів, що ставить під сумнів їхню доцільність. Їхнє збереження вимагає витрат, тому варто розглянути їхнє виключення або трансформацію. Позитивним аспектом є лише низька частка цих категорій у загальному асортименті.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями покращення формування асортиментної політики суб'єкта господарювання

Оптимальна організація асортименту повинна сприяти досягненню максимальної рентабельності та забезпеченню стабільності підприємства в цілому. З нашої точки зору, для більшості українських компаній основним потенціалом для покращення ефективності є скорочення кількості товарних позицій. Занадто широкий асортимент негативно впливає на економічні показники, адже з'являються товари, продажі яких не досягають навіть порогу беззбитковості. Додатково, великий асортимент потребує значних ресурсів і зусиль з боку підприємства, ускладнює формування цільових пропозицій для клієнтів. В результаті, лише 5-10% найменувань товарів забезпечують основну частину доходу всього асортименту [21].

Важливо розуміти, що розширення асортименту не повинно відбуватися без належної обґрунтованості. Кожна товарна позиція в асортименті вимагає значних ресурсів підприємства, і тому кожен продукт повинен бути максимально економічно вигідним для компанії. Однак з часом продукти можуть втрачати свою актуальність і застарівати. Тому регулярне проведення інвентаризації є необхідним, причому цей процес має базуватися на сучасних методиках оцінки якості продуктів та їх потенціалу на ринку. Крім того, будь-яке розширення асортименту неминуче веде до збільшення витрат підприємства [10-12].

Процес оптимізації структури асортименту має розпочинатись із чіткого визначення стратегічних цілей підприємства. У короткостроковій перспективі такими цілями можуть бути, зокрема, потреба у введенні нових

товарних позицій або, навпаки, скорочення асортиментного ряду, а також коригування обсягів виробничих потужностей (рис. 3.1) [12].

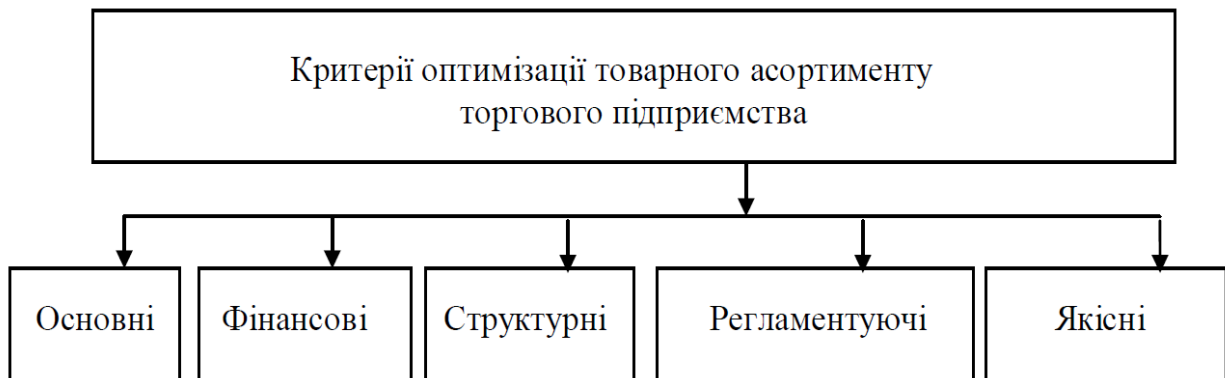


Рис. 3.1. Перший рівень ієрархії критеріїв вибору оптимального асортименту.

Джерело: складене автором на основі [12]

Процес оптимізації асортименту можна поділити на три ключові етапи:

Перший етап: Аналіз динаміки ринку та структури попиту. Підрозділ, відповідальний за управління асортиментом (зазвичай це маркетингова служба), регулярно ініціює оптимізацію асортименту, спираючись на актуальні зміни на ринку та попит споживачів [12].

Другий етап: Фінансовий аналіз запропонованих змін. Відповідна служба планово-економічного аналізу оцінює фінансові результати за товарними групами або окремими продуктами, надаючи висновки щодо доцільності змін в асортиментній структурі [11-12].

Третій етап: Затвердження остаточної версії асортиментної структури.

Процес оптимізації асортименту є результатом злагодженої командної роботи, що включає участь різних фахівців підприємства: економістів, фінансистів, маркетологів, керівників відділів продажу та технічних експертів [11].

Позитивний фінансовий ефект від змін у структурі асортименту, як правило, проявляється лише в перспективі. З великою ймовірністю можна стверджувати, що виробничі витрати мають значну залежність від масштабів асортименту. Зокрема, в більшості випадків, при подвоєнні асортиментного

ряду, витрати на одиницю продукції можуть зростати на 20—35%. Однак надмірне скорочення асортименту, попри можливе зменшення виробничих витрат, може спричинити суттєве падіння обсягів продажу, оскільки обмежений асортимент не здатний задовольнити різноманітні потреби споживачів. Тому важливо досягти такої рівноваги в асортименті, яка б дозволила мінімізувати надмірні витрати та одночасно забезпечити споживачам достатній вибір продукції [30]. Це і є метою застосування описаних методик аналізу та управління асортиментом (рис. 3.2).

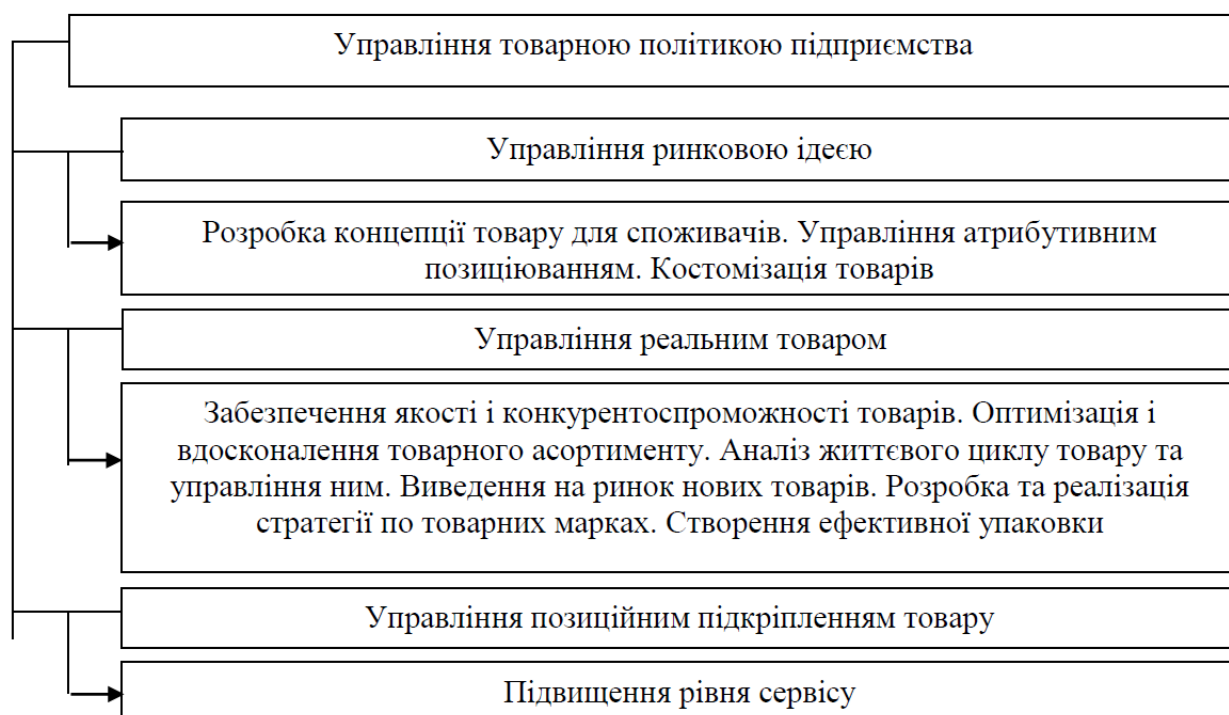


Рис. 3.2. Напрями оптимізації асортиментної політики ТДВ «Яготинський маслозавод».

Джерело: складене автором на основі [24]

Необхідно враховувати, що асортимент продукції підприємства впливає не лише на безпосередній рівень продажів, а й на такі стратегічні аспекти, як репутація компанії, довгострокова лояльність споживачів та впізнаваність основного бренду. Окремі товари, при однобічному підході до оцінки їх ефективності, можуть бути не обґрунтовано виключені з портфеля, що негативно позначиться на іміджі компанії. Тому важливо поєднувати

об'єктивний кількісний аналіз з урахуванням неочевидних, а часто й важко вимірюваних довгострокових факторів, що можуть мати істотний вплив на загальну стратегію розвитку підприємства [13] (рис. 3.3).

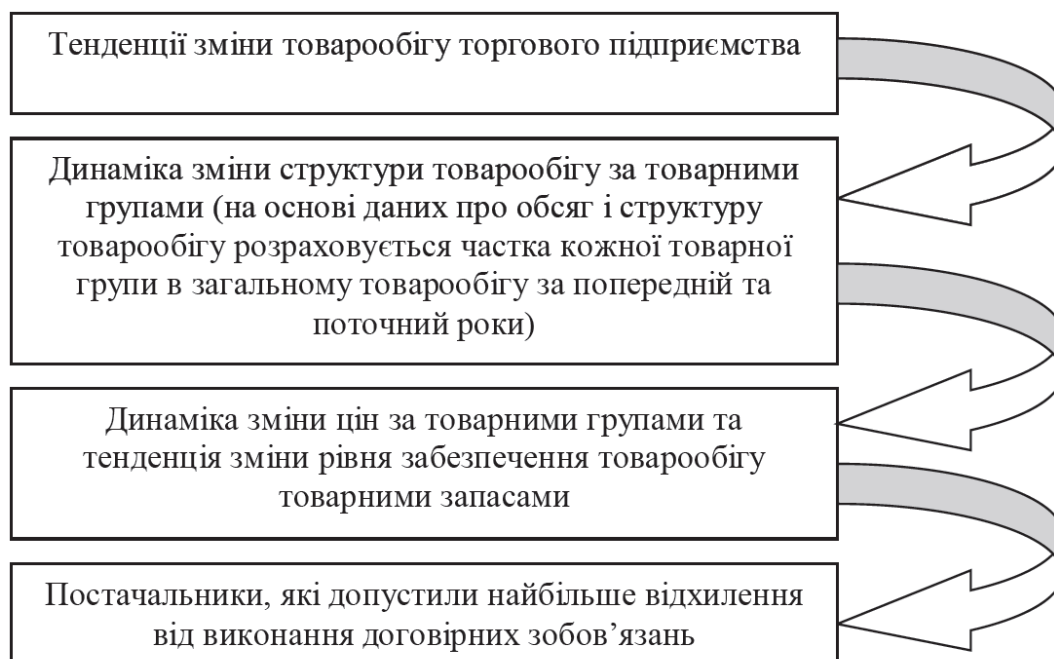


Рис. 3.3. Показники, що аналізуються під час оптимізації асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод».
Джерело: складене автором на основі [13]

З огляду на проведений аналіз, можна дійти висновку, що найбільш ефективною стратегією для підприємства є стратегія розвитку, оскільки лише в рідкісних випадках ринок не має потенціалу для подальшого зростання. Враховуючи наявність перспективи зростання на ринку, підприємству доцільно зосередити зусилля на розширенні своєї ринкової частки. Додаткове дослідження товарного асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить, що підприємство в цілому не потребує виключення жодної асортиментної групи з виробничого процесу. Проте для зміцнення позицій на ринку компанії необхідно вжити заходів, спрямованих на поліпшення її конкурентоспроможності, зокрема шляхом активізації комунікаційної діяльності для збільшення ринкової частки [40-42].

Покращення формування асортиментної політики має на меті не лише

задоволення поточних потреб споживачів, але й адаптацію до змін у ринковому середовищі, технологічних інновацій та зміщення уподобань на більш здорові й екологічно чисті продукти . У рамках ТДВ «Яготинський маслозавод», що спеціалізується на виробництві молочної продукції високої якості, варто зосередитись на кількох ключових напрямках, які дозволять покращити і розширити асортиментну політику підприємства. Отже, на основі матриці БКГ можна сформуванати наступні альтернативні стратегії щодо СГП для ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Альтернативні стратегії щодо СГП для ТДВ «Яготинський маслозавод»

№	Рекомендована стратегія	Види та характеристика запропонованих стратегій на основі матриці БКГ
1	СГП «Важка дитина»	- стратегія інтенсифікації зусиль (вкладання коштів у розвиток СГП); - стратегія елімінації (виключення із складу господарського портфеля фірми)
2	СГП «Дійна корова»	- стратегія підтримування існуючого становища - стратегія «збору урожаю»
3	СГП «Зірка»	- стратегія підтримування конкурентних переваг (у разі уповільнення розвитку перетворюється на СГП «Дійна корова»)
4	СГП «Собака»	- стратегія «збору урожаю» - стратегія елімінації - стратегія розвитку (дуже рідко, коли ринок має перспективу до зростання)

Отже, при розробці оптимальної товарної номенклатури підприємство має можливість обрати один із наступних стратегічних напрямків діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» [24-26]:

- a) стратегія інновацій;
- b) стратегія елімінації;
- c) стратегія варіацій;
- d) стратегія розвитку продукції;
- e) стратегія глибокого проникнення на ринок;
- f) стратегія розширення ринку.

При виборі напрямку подальшого розвитку підприємство повинно

враховувати специфіку своєї діяльності, особливості галузі, а також поточний стан ринкового середовища, на якому воно функціонує. Першим запропонованим напрямком для оптимізації товарного асортименту ТДВ «Яготинський маслозавод» є «Підтримка споживацького інтересу до продукції підприємства через інформування про зміни в асортиментному портфелі». Хоча цей напрямок не є традиційним для асортиментної політики, він має значення для загального покращення діяльності. З часом спостерігається поступова втрата інтересу споживачів до продукції підприємства, що може призвести до зниження обсягів реалізації і, відповідно, негативно вплинути на інші ключові показники функціонування.

Другим напрямом, що рекомендується для вдосконалення діяльності підприємства, є варіація існуючих товарів на ринку. ТДВ «Яготинський маслозавод» володіє значним досвідом на ринку та стабільною базою постійних споживачів, що регулярно придбають продукцію підприємства.

Ця стратегія є оптимальною для залучення нових клієнтів без втрати лояльності до існуючих споживачів ТДВ «Яготинський маслозавод». Вона сприятиме стабільності обсягів продажів, підтримці їх динаміки та активізації попиту, особливо у разі його зниження. Однією з ключових переваг цього напрямку, зокрема в порівнянні з інноваційною стратегією, є мінімальні витрати на реалізацію. Для впровадження стратегії глибокого проникнення на ринок було запропоновано ініціативу «Залучення амбасадорів бренду для популяризації продукції підприємства».

Таким чином, в умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції на ринку молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» має значний потенціал для покращення асортименту шляхом впровадження нових продуктів і розширення існуючого асортименту. Введення нових продуктів із високим ступенем інновацій. Технологічні інновації можуть стати важливим фактором для розширення асортименту.

3.2. Маркетингове обґрунтування заходу, спрямованого на підвищення обізнаності споживачів з асортиментом продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Отже, виходячи із проведеного аналізу потенційних напрямів вдосконалення асортиментної політики ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонуємо як метод підвищення обізнаності споживачів з асортиментом продукції досліджуваного нами суб'єкта господарювання використати можливості блогерів для збільшення ознайомленості майбутніх споживачів молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод».

На сучасному етапі традиційні методи реклами втрачають свою ефективність. Плакати, POS-матеріали та телевізійна реклама більше не здатні забезпечити необхідний рівень впливу на споживачів. Водночас, значущість соціальних мереж у сфері реклами зростає. Однією з найбільш впливових платформ є Instagram, який на 1 листопада 2024 року мав понад 1,4 мільярда зареєстрованих користувачів по всьому світу. Рекламні кампанії в Instagram стали одним із найбільш результативних інструментів для повернення цільової аудиторії з метою просування товарів та послуг. Головною перевагою таких кампаній є поєднання низької вартості за покази з високою ефективністю взаємодії з користувачами.

Іншою платформою, яка швидко набирає популярності та здобуває лідерські позиції серед соціальних мереж поряд з Instagram, є TikTok. Це сервіс для створення і поширення коротких відеофрагментів з музичним супроводом, що поєднує елементи таких платформ, як Vine, Instagram та YouTube. У 2023 році TikTok став справжнім феноменом серед підліткової аудиторії. Одним із найефективніших рекламних форматів на цій платформі є

При цьому варто відмітити, що роль платформ Instagram та TikTok у формуванні асортиментної політики підприємства є надзвичайно важливою, оскільки вони виступають потужними інструментами маркетингового впливу, здатними значно впливати на споживацькі переваги та на запити

цільової аудиторії. Соціальні мережі, завдяки своїй високій здатності до сегментації та персоналізації контенту, забезпечують підприємствам прямий зв'язок із потенційними споживачами, що дозволяє оперативно коригувати асортимент відповідно до змін у потребах та перевагах ринку.

Промо-Челлендж, який передбачає залучення впливових блогерів з великою кількістю підписників, чиї відео швидко набирають популярність та високу кількість переглядів.

Таким чином, залучення відомих особистостей у якості амбасадорів бренду ТДВ «Яготинський маслозавод» сприятиме залученню більшої кількості споживачів до продукції підприємства, що в свою чергу дозволить збільшити обсяги реалізації та зміцнити або розширити ринкову частку. Впровадження цього заходу допоможе підвищити маркетингову стабільність компанії шляхом зміцнення її споживчої складової ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таким чином, з метою оптимізації асортиментної стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонується застосувати метод підвищення обізнаності споживачів щодо асортименту продукції цього підприємства через залучення блогерів. Це дозволить значно розширити рівень інформованості потенційних споживачів молочних виробів ТДВ «Яготинський маслозавод».

Тому, для ефективного використання амбасадорів бренду з метою популяризації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» та проведення рекламних кампаній через соціальні мережі TikTok та Instagram необхідно залучити популярних блогерів з великою аудиторією, зразки продукції, а також організувати професійну знімальну команду, що включає фотографа, відеографа, режисера, монтажера, візажиста та стиліста. Рекламні матеріали будуть створюватися на сторінках двох відомих блогерів. Для одного з них буде організовано професійне фотознімання для кількох постів у соціальній мережі, тоді як для іншого буде знято відео в стилі енергійного танцю на платформі TikTok.

Отже, перейдемо до планування витрати на проведення заходу із вдосконалення асортиментної політики ТДВ «Яготинський маслозавод». Результати визначення витрат позначені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Витрати щодо залучення блогерів у якості амбасадорів бренду ТДВ
«Яготинський маслозавод»**

Види призів	Кількість одиниць	Витрати, грн.
1. Послуги блогерів	2	900000,00
2. Асортиментна група «Сир кисломолочний»	16	340,00
3. Асортиментна група «Сметана»	14	254,00
4. Оренда знімального майданчику	1	20000,00
5. Послуги отографа	1	87000,00
6. Послуги відеографа	1	6000,00
7. Послуги монтажера	1	6000,00
8. Послуги візажиста	1	3000,00
9. Послуги стиліста	1	4000,00
10. Витрати на реквізит	-	2000,00
11. Реклама в Instagram	1	10000,00
Разом	-	1 038 594,00

Таким чином, витрати на оптимізацію асортиментної стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод» шляхом використання амбасадорів бренду складають 1038594,00 грн (1038,594 тис. грн) і ця сума є повністю доступною і економічно доступною для досліджуваного нами підприємства.

Крім цього, також варто відмітити, що Instagram та TikTok, через свою інтерактивність та вірусний характер контенту, є основними каналами для створення та просування брендів образів, що може сприяти не лише підвищенню впізнаваності продукції, але й безпосередньо впливати на попит на окремі товари. За допомогою різноманітних рекламних кампаній, таких як співпраця з амбасадорами бренду, блогерами та інфлюенсерами, підприємства можуть тестувати різні варіанти асортименту, щоб зрозуміти, які продукти найбільше резонують із споживачами.

Отже, після визначення витрат на проведення заходів щодо

вдосконалення асортиментної стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод» шляхом використання амбасадорів бренду визначимо приріст чистого доходу (виручка) від реалізації продукції підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод». Для цього застосуємо метод експертних оцінок (рис. 3.3).

Таблиця 3.3

Визначення прогнозних значень приросту чистого доходу «Яготинський маслозавод» на основі опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	6600,00	8300,00	8350,00	5400,00	8500,00	8650,00	8700,00

Таким чином, після отримання даних експертів щодо прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізацій продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» як наслідок проведення заходів щодо вдосконалення асортиментної стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод» шляхом використання амбасадорів бренду здійсимо обрахунок статистичних показників, а саме середньоквадратичного відхилення (табл. 3.4)

Варто відмітити, що важливою особливістю цих платформ є можливість реалізації інтегрованих маркетингових стратегій ТДВ «Яготинський маслозавод», які включають крос-платформенне просування, що дозволяє підприємствам коригувати асортимент у реальному часі. Це дає змогу швидко реагувати на тренди та зміни в поведінці споживачів, орієнтуючи асортимент на продукцію, яка викликає найбільший інтерес серед користувачів. У результаті використання Instagram та TikTok у рамках асортиментної політики, підприємства можуть не лише оптимізувати свою продукцію, а й зберегти високий рівень конкурентоспроможності на ринку, гарантуючи задоволення потреб споживачів через інноваційні маркетингові підходи ТДВ «Яготинський маслозавод».

Розрахунок середньоквадратичного відхилення прогнозного значення приросту чистого доходу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1. Приріст обсягів збуту продукції підприємства O_i , тим. грн.	6600	8299	8358	8418	8478	8576	8626
2. Сумарні значення оцінок експертів	8194,09						
3. $O_{\text{сеп}}$	136,7						
4. Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	-1594,09	105,03	164,89	224,75	284,61	382,84	431,96
ΔO^2	2541111,38	11031,28	27188,83	50512,94	81003,59	146569,42	186589,56
$\Sigma \Delta O^2$	3044006,99						
Середньоквадратичне відхилення	659,44						
Коефіцієнт варіації (характеризує однорідність сукупності думок експертів)	8,05						

Таким чином, для нашого дослідження витрат та ефективності від проведення заходів щодо вдосконалення асортиментної стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод» шляхом використання амбасадорів бренду є також визначення коефіцієнта варіації, який у нашому випадку становить 8,05%, що в свою чергу відповідає умові однорідності думок експертів, адже є меншим ніж 33,0%. Тому, на основі отриманих даних можемо продовжувати наступні етапи дослідження.

Наступним кроком у процесі аналізу є оцінка зміни обсягів реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», зокрема, визначення найбільш ймовірного рівня продажу (B – це середнє арифметичне значення ряду), що буде здійснено шляхом застосування методу медіани.

Таким чином, результати проведених розрахунків показують наступні значення показників приросту обсягів продаж ТДВ «Яготинський маслозавод» за методом медіан :

- 1) песимістичне (найменше) значення (Π) – 117,4:
- 2) оптимістичне (найбільше) значення (O) – 152,0.

Загалом, всі результати розрахунків відображено у табл. 3.5.

**Аналіз та розрахунок показників приросту обсягів продаж ТДВ
«Яготинський маслозавод» за методом медіан**

Розраховані значення показників приросту обсягів продаж ТДВ «Яготинський маслозавод»						
6600 найменш песимістичне значення	8299	8358	8418 середина ряду, найбільш вірогідне значення	8478	8576	8626 найбільш оптимістичне значення

Після аналізу отриманих даних щодо темпів зростання обсягів реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно здійснити розрахунок прогнозованого приросту чистого доходу (виручки), який буде зумовлений впровадженням заходів для підвищення ефективності асортиментної політики цього підприємства. Отже, відповідно до затвердженої формули ми отримаємо:

$$ОП = (6600,00 + 4 \cdot 8418,00 + 8626,00) / 6 = 8150,23 \text{ тис. грн.}$$

Отже, розрахункова сума прогнозованого приросту чистого доходу ТДВ «Яготинський маслозавод» від реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення асортиментної політики, зокрема через підвищення обізнаності споживачів щодо асортименту продукції за допомогою амбасадорів бренду, складе в середньому 8150,23 тис. грн. на рік для ТДВ «Яготинський маслозавод».

При цьому вказана сума буде враховувати сезонні коливання купівельної активності протягом року, зокрема зниження попиту в певні періоди та підвищення зацікавленості продукцією ТДВ «Яготинський маслозавод» в інші періоди.

Таким чином, після обґрунтування напрямів підвищення ефективності асортиментної політики через зазначений захід, можна перейти до наступного етапу аналізу – оцінки ефективності впроваджених заходів.

3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства

Таким чином, для визначення та обґрунтування шляхів підвищення обізнаності споживачів про асортимент продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», а також для загального підвищення ефективності асортиментної політики цього підприємства, необхідно здійснити оцінку результативності запропонованої стратегії – використання амбасадорів бренду ТДВ «Яготинський маслозавод».

Тому, на підставі попередніх розрахунків, наступним кроком є здійснення розрахунку планового доходу від реалізації продукції підприємства. Отже, планова виручка від реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» буде отримана на основі додавання показника доходу (виручки) ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2023 році (4857226, 00 тис. грн.) до показника приросту від впровадження діяльності амбасадорів бренду (блогерів) для підвищення обізнаності споживачів з асортиментом продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»:

$$4857226,00 + 8150,23 = 4865376,23 \text{ тис. грн}$$

Крім цього, важливим є розрахунок приросту у відсотках доходу (виручки) ТДВ «Яготинський маслозавод» у плановому періоді:

$$8150,23 / 4857226,00 * 100,0\% = 0,17 \%$$

Отже, після вищепроведених розрахунків потрібно перейти до визначення планових витрат в контексті оцінки ефективності маркетингової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» спрямованої на підвищення обізнаності споживачів з асортиментом продукції. При цьому, витрати виробництво та збут продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у звітному 2023 році становлять 4390922,00 тис. грн, при цьому постійні витрати становлять 658638,00 тис. грн, а змінні: 3732283,70 тис. грн.

Таким чином, визначення показника приросту змінних витрат у плановому році буде виглядати так:

$$3732283,70 * 0,0017 = 6262,62 \text{ тис. грн.}$$

Слід підкреслити, що у сучасних умовах господарювання обґрунтування запропонованого нами напрямку маркетингової активності ТДВ «Яготинський маслозавод», орієнтованого на підвищення обізнаності споживачів щодо асортименту продукції, а також оцінка його ефективності, передбачає необхідність визначення змінних витрат, пов'язаних з реалізацією даного заходу.

Отже, витрати на проведення заходів (з урахування всіх вище перелічених факторів та умов) щодо вдосконалення асортиментної стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод» шляхом використання амбасадорів бренду наразі становлять 1038,59 тис. грн, а тому а тому приріст загальних планових витрат буде наступним:

$$6262,62 + 1038,594 = 7301,22 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, після виконання зазначених розрахунків, наступним етапом є визначення загальних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» у прогностичному періоді. При цьому, з урахуванням витрат на реалізацію заходів, спрямованих на вдосконалення асортиментної стратегії підприємства через використання амбасадорів бренду, загальна сума витрат буде виглядати наступним чином:

$$7301,22 + 658638,00 = 4398223,22 \text{ тис. грн}$$

Більше того, на основі даних розрахунків можна розрахувати плановий приріст прибутку ТДВ «Яготинський маслозавод»:

$$\Delta \text{Пр} = 8150,23 - 7301,22 = 849,01 \text{ тис. грн}$$

Після виконання всіх необхідних розрахунків витрат для досліджуваного підприємства, в рамках оцінки ефективності маркетингової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» щодо вдосконалення асортиментної стратегії через використання амбасадорів бренду.

Отже, наші розрахунки планового зростання чистого прибутку будуть виглядати наступним чином:

$$466304,00 + 849,01 = 467153,01 \text{ тис. грн}$$

Відповідно до розрахованих показників визначимо приріст чистого прибутку від впровадження заходу вдосконалення асортиментної стратегії через використання амбасадорів бренду (блогерів). Результат розрахунків буде наступним:

$$849,01 * (1-0,18) = 696,19 \text{ млн. грн.}$$

Таким чином, розрахований нами приріст чистого прибутку ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволить у планову періоді збільшити чистий прибуток досліджуваного ТДВ «Яготинський маслозавод» на 696,19 тис. грн і стновитиме:

$$696,19 + 255160 = 255856,19 \text{ тис. грн.}$$

Отже, розрахувавши потрібні показники, очікувані результати рекламної кампанії окреслено в таблиці 3.6:

Таблиця 3.6

Очікувані результати від впровадження заходу

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	5927,44
Приріст повних витрати на реалізацію продукції	тис. грн.	5565,48
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	361,96
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	296,81

Запропонований захід буде мати суттєвий фінансово-економічним вплив на показники діяльності підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Вплив запропонованого заходу на основні показників діяльності ТДВ

«Яготинський маслозавод»

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	4857226,00	4865376,23	8150,23	0,17
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	4390922,00	4398223,22	7301,22	0,17

Продовж.табл. 3.7

1	2	3	4	5	6
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	466304,00	467153,01	849,01	0,18
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	255160,00	255856,19	696,19	0,27
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	90,400	90,398	-0,001	-0,002
6.Рентабельність діяльності (продаж)	%	5,25	5,26	0,01	x
7. Рентабельність продукції	%	10,620	10,621	0,002	x

Джерело: складено автором

Таким чином, проведене дослідження ефективності запропонованого напрямку оптимізації формування асортиментної політики ТДВ «Яготинський маслозавод» підтвердило високу економічну обґрунтованість та нагальну потребу впровадження цього заходу для покращення діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено види та характеристику асортиментної політики суб'єкта господарювання; проаналізовано фактори впливу на процес формування асортиментної політики підприємства; досліджено основні етапи розробки та методи оцінювання асортиментної політики суб'єкта господарювання; досліджено процес формування асортиментної політики ТДВ «Яготинський маслозавод» в сучасних умовах; визначено напрями покращення формування асортиментної політики суб'єкта господарювання; а також проаналізувано вплив запропонованих заходів на показники роботи ТДВ «Яготинський маслозавод».

Згідно з дослідженнями, асортиментна стратегія займає центральне місце в управлінських структурах, орієнтуючись на організацію виробничих та збутових процесів компанії. Її детальний аналіз і коректне впровадження визначають здатність підприємства утримувати лідерські позиції на конкретному ринку, оцінюючи наявність необхідних ресурсів і потенціалу команди для реалізації поставлених завдань. Крім того, асортиментна політика впливає на здатність організації підтримувати стабільно високий рівень якості виробленої продукції. У наукових працях, присвячених цьому терміну, кожен автор пропонує своє трактування його сутності. Після розгляду більшості з таких визначень, можна констатувати наявність як суттєвих відмінностей, так і спільних елементів у трактуванні цього поняття.

У процесі дослідження також було з'ясовано, що концептуальний підхід до управління асортиментною політикою підприємства охоплює широкий спектр заходів. До них належать: аналіз ринку та брендovих позицій, розробка стратегічних комунікацій, організація системи розподілу, юридичні аспекти партнерських відносин, управління взаємодією з конкурентами, питання, що стосуються пакування та транспортування товарів, забезпечення стабільного постачання продукції, а також управління процесами продажу та надання післяпродажного обслуговування.

Було встановлено, що формування оптимального асортиментного портфеля є одним з основних завдань для торговельного підприємства, оскільки воно сприяє значному підвищенню ефективності його функціонування. Для досягнення цієї мети необхідно провести всебічний аналіз поточного стану асортименту та визначити ключові напрямки для його вдосконалення, зокрема шляхом реструктуризації. Реструктуризація асортиментного портфеля охоплює такі етапи: оцінку наявних товарних груп з метою визначення їх ефективності, а також доцільності їх подальшого збереження чи виключення; визначення конкретних цілей реструктуризації, серед яких можуть бути розширення, оптимізація чи оновлення окремих товарних груп.

Здійснений аналіз фінансово-економічного становища підприємства дозволяє зробити висновок, що збільшення обсягу виручки на 1121175 тис. грн (30,0%) свідчить про значне зростання обсягів реалізації продукції. Серед можливих причин цього явища можна виокремити кілька факторів: по-перше, розширення географії збуту або вихід на нові ринки; по-друге, підвищений попит на продукцію, обумовлений поліпшенням її якості, впровадженням нових маркетингових стратегій.

Встановлено, що згідно з результатами дослідження, оптимальна організація асортименту повинна сприяти досягненню максимальної рентабельності та забезпеченню стабільного функціонування підприємства в цілому. З нашої точки зору, для більшості українських компаній головним джерелом покращення ефективності є зменшення кількості товарних одиниць. Занадто широкий асортимент може мати негативний вплив на фінансові результати, оскільки з'являються товари, продажі яких не забезпечують навіть покриття витрат. Крім того, великий асортимент потребує значних ресурсів і зусиль з боку підприємства, ускладнює формування чітких і привабливих пропозицій для споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бавико О.Є., Бавико О.О., Козаков О.Ш. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. – 2020. – № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/13.pdf

2. Багорка М. О. / Маркетинговий менеджмент у системі управління підприємством та шляхи його удосконалення // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. – 2017.– № 10. – С. 119-123.

3. Бардаш М.С. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення / М.С. Бардаш, О.І. Хоменко // *Ефективна економіка*. – 2016. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288>.

4. Белопольський М. Г., Кузьміна О.В. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. №6. С. 34 – 38.

5. Белова Т. Г. Методичні підходи до визначення маркетингової активності підприємства / Т. Г.Белова, О. Ф. Крайнюченко, Т. В. Гаврилова. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Ужгород: ДВНЗ «Ужгородський національний університет». 2017. № 12. С. 29-32.

6. Бичікова Л. А. Проблемні питання формування асортиментної політики торговельних підприємств // *Вісник Хмельницького національного університету*. - 2015. – №5. – С. 71-74

7. Біловодська О.А. / Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія // К. : Центр навчальної літератури. – 2018.– № 10. – С. 243.

8. Біляк Т. О. Розвиток сучасної асортиментної концепції

торговельних підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*, – 2024. – №1(107), 10–16. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-10-16](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-10-16)

9. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності / О.Я. Бозуленко // *Глобальні та національні проблеми економіки*. – 2015. – Вип. 4. – С. 290–295.

10. Бозуленко О.Я., Шкабара Т.Л. Теоретичні та методологічні підходи до визначення асортименту. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 3 (42). 2017. С. 52–55.

11. Булій М. В. Розробка асортиментної політики торговельного підприємства в умовах трансформаційної економіки / М. В. Булій // *Вісник Львівської комерційної академії*. – Серія економічна, випуск 19. – Львів: видавництво ЛКА, 2005. – С.460-466.

12. Василюха Н.В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства / Н.В. Василюха // *Економіка і суспільство*. – 2018. – Вип. 19. – С. 960–965.

13. Верба В. А. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства. *Проблеми економіки*. – 2014. – №4. – С. 262-268.

14. Векслер Д. М. / Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві // *Вісник ХНАУ. Економічні науки*. – 2018. – № 4. – С. 75-82.

15. Гармідер Л. Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства / Л. Д. Гармідер, І. О. Самай // *Академічний огляд*. – 2016. – №1. С. 111–118.

16. Гринчуцький В. І., Сабецька Т. І. Формування виробничої програми підприємства: маркетинговий аспект: монографія. Тернопіль, 2014. 225с.

17. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства [Електронний ресурс] / Є.О. Діденко, Д.С. Савельєв // *Ефективна економіка*. – 2015. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>.

18. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Яковенко І. О. Особливості товарної політики підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 4(27). - 2020. С. 46–51.
19. Єфімова Є. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Траєкторія науки*. 2017. №7 – (12). С. 311–314.
20. Кириченко С.О., Половинка К.І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. – №1-2. – С. 90-94.
21. Колесніков В. П. Формування та оптимізація товарного асортименту підприємства для внутрішнього та зовнішнього ринку / В. П. Колесніков // *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Економіка*. – 2013. – Вип. 23. – С. 48–50.
22. Корольчук О.П., Шульгіна Л. М. Маркетинг. Ситуативні, творчі та контрольні завдання : практикум. – К.: КНТЕУ, 2016. 259 с.
23. Крайнюченко О.Ф., Белова Т.Г., Скригун Н.П. Промисловий маркетинг: конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Бакалавр» спец. 075 «Маркетинг» освіт.-проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навч. Київ: НУХТ, 2020. 233 с.
24. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах // *Економіка та держава*. – 2016. – №2. – С. 67-71.
25. Кузнецов П. В. / Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2015. – Вип. 49. – С. 198-204.
26. Мазепа Т.С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2008. – № 45. – С. 73-79.
27. Малюк С. О. Маркетинговий підхід до трактування сутності товару й товарного асортименту підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. – 2014. – № 4. – С. 55-60.

28. Мокляк М.В., Сафонов М.С., Максименко Є.М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. *Інфраструктура ринку*. – 2019. – № 27. – С. 204–210.

29. Нянько В. М., Паляниця В. А. Особливості розвитку інноваційного маркетингу на підприємстві. *Інноваційна економіка*. – 2013. – №6. – С. 212-217.

30. Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства / О.П. Овсак, О.П. Назаренко, В.В. Зелінський // *Інфраструктура ринку*. – 2019. – Вип. 34. – С. 130–140.

31. Прядко О.М. Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі в умовах національної конкурентної політики: монографія /Л.О. Попова, Г.А. Синицина; Харківський державний ун-т харч. та торгівлі. – Х. – 2014. – С. 4– 14.

32. Райко Д., Федоренко І., Сокол К., Ланько, О. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства щодо формування та реалізації товарної політики. *Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, - № 3. - С. 49-58.

33. Романчукевич М. Й., Білецька І. М. Особливості використання сучасних інструментів маркетингу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9143>

34. Ткаченко Т. В. Формування асортиментної політики підприємства. *Економіка і менеджмент культури*. – 2013. – № 2. – С. 60–64.

35. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В.Л. Дикань, А.О. Каграманян, Н.Є. Каличева та ін.; за ред. В.Л. Диканя. – Харків: УкрДУЗТ, 2018. – 362 с.

36. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання / А.В. Троян // *Ефективна економіка*. – 2014. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>.

37. Харченко Ю. А, Марченко В. О. Удосконалення системи управління надійністю виробничої програми підприємства. *Економічний простір*, 2021. – № 175. – С.87-93.

38. Хоптюк А. Теоретичні аспекти управління обсягом та асортиментною структурою товарообороту торговельного підприємства / А. Хоптюк, Є. Кравчук / *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2014. – № 10. – С. 84-90.

39. Чорна Т.М. Теоретичні основи товарознавства / Т.М. Чорна. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. – 598 с.

40. Шабельник Т. В. / Моделі та методи управління асортиментом і просуванням товарів // *Бізнес Інформ*. – 2014. – №5. – С. 402- 406.

41. Шимко О. В. Дослідження споживачів як інструмент підвищення ефективності функціонування споживчого ринку. *Бізнес Інформ*. 2016.- № 1. - С. 321–326.

42. Загальна характеристика компанії «Яготинський маслозавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/>

43. Звітність компанії «Яготинський маслозавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>

44. Facebook-сторінка компанії «Молочний альянс», URL: <https://www.facebook.com/MilkAlliance/>

45. Youtube-канал компанії «Молочний альянс», URL: <https://www.youtube.com/@user-yf3vy2zt5n>

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ** Дата (рік, місяць, число) 2024 01 01
"ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД" за ЄДРПОУ 00446003
 (найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 857 266	3 736 091
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 979 309)	(3 090 847)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	877 957	645 244
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	19 109	47 017
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(44 464)	(37 602)
Витрати на збут	2150	(367 149)	(296 742)
Інші операційні витрати	2180	(41 416)	(65 926)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	444 037	291 991
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 836	1 745
Інші доходи	2240	1 390	882
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(138 408)	(116 777)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	308 855	177 841
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(53 695)	(22 202)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	255 160	155 639
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
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	255 160	155 639

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 246 084	2 634 094
Витрати на оплату праці	2505	249 790	195 918
Відрахування на соціальні заходи	2510	52 222	47 339
Амортизація	2515	73 423	75 141
Інші операційні витрати	2520	288 693	200 416
Разом	2550	3 910 212	3 152 908

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ПРИЛІПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ

Каплай Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»