

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

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

« ____ » _____ 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

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

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
на тему: «Теоретико-методичні засади формування асортименту підприємства»

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ЗТП-2-7м

Борисенко Лілія Олександрівна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Данкеєва Оксана Миколаївна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент

(ім'я та прізвище)

(підпис)

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

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ ОЛЬГА ПЕТУХОВА

“30” вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Борисенко Лілія Олександрівна

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Теоретико-методичні засади формування асортименту підприємства»

керівник роботи Данкеєва О.М., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 09.10.2023 р. № 818-КС

1. Строк подання здобувачем роботи 25.01.2024 року.

2. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

3. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. «Теоретичні основи формування асортименту». Розділ 2. «Аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь». Розділ 3. «Розроблення пропозицій і рекомендацій щодо формування асортименту «Оболонь». Список використаної літератури. Додатки.

Перелік графічного матеріалу: Класифікація асортименту; Складові системи формування асортименту; Загальні фактори, що впливають на формування асортименту; Оптимальний асортимент; Традиційні методи, що використовуються при маркетинговому аналізі асортименту; Зведена матриця ABC-XYZ аналізу. Матриця ABC-XYZ аналізу; Принципи побудови матриці БКГ; Матриця Бостонської консультативної групи; Стратегічні зони в матриці Мак Кінсі; Види маркетингових стратегій за матрицею «Мак-Кінсі»; Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»; Ширина і глибина асортименту ПрАТ «Оболонь» за 2021 р.; Ширина і глибина асортименту ПрАТ «Оболонь» за 2022 р.; Вихідні дані для розрахунку коефіцієнтів оновлення та розширення; Динаміка структури асортименту ПрАТ «ОБОЛОНЬ»; Матриця асортименту підприємства; Динаміка обсягу і асортиментної структури товарообороту підприємства; Аналіз товарного портфеля торговельного підприємства на основі матриці БКГ; Дані для визначення показника привабливості ринку; Дані для визначення показника конкурентоспроможності; Матриця "Мак-Кінсі" для ПрАТ «Оболонь»; Дизайн сидру «Sidro Villa Bianca» станом на 2022 р.; Варіанти нового дизайну «Sidro Villa Bianca»; Фото для публікації анонсу події; Оформлення промо-стійки; Оформлення фотозони; Структура витрат для презентації оновленого дизайну; Результати опитування експертів; Очікувані результати від

впроваджених заходів; Основні показники ефективності проведення заходів; Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

6. Дата видачі завдання 30.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.10.2023 - 16.10.2023	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.10.2023 - 30.10.2023	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ»	31.10.2023 - 20.11.2023	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»»	21.11.2023 - 11.12.2023	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ І РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»»	12.12.2023 - 01.01.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	02.01.2024- 15.01.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.01.2024- 25.01.2024	Виконано

Здобувач _____ Лілія БОРИСЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Оксана ДАНКЕСЬВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Борисенко Л.О. Теоретико-методичні засади формування асортименту підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджено асортимент підприємства ПрАТ «Оболонь», здійснено економічне обґрунтування плану заходів щодо формування асортименту підприємства.

Досліджено теоретичні засади асортименту, фактори, що впливають на формування асортименту підприємства та методи оцінювання оптимальності асортименту підприємства.

Здійснено загальну характеристику підприємства, проведено аналіз показників товарного асортименту, оцінено асортимент продукції підприємства на основі матриці БКГ та Мак-Кінсі.

Розроблено пропозиції та рекомендації щодо формування асортименту на підприємстві. На основі оцінених перспектив розвитку підприємства, було запропоновано заходи щодо формування асортименту підприємства, визначено очікувані результати від впровадження заходів.

Кваліфікаційна робота викладена на 84 сторінках, містить 19 таблиць та 14 рисунків. Список використаної літератури складається з 50 джерел.

Ключові слова: асортимент, формування асортименту, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, ABC-XYZ аналіз.

ABSTRACT

Borysenko L.O. Theoretical and methodological principles of forming the assortment of the enterprise.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock market activity". - National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

In the qualification work, the assortment of the Obolon PJSC enterprise was investigated, the economic justification of the plan of measures for the formation of the enterprise assortment was carried out.

The theoretical foundations of the assortment, the factors affecting the formation of the assortment of the enterprise and the methods of evaluating the optimality of the assortment of the enterprise were studied.

The general characteristics of the enterprise were carried out, the analysis of the indicators of the product assortment was carried out, the assortment of the enterprise's products was evaluated based on the BKG and McKincey matrix.

Proposals and recommendations for the formation of the assortment at the enterprise have been developed. Based on the assessed prospects of the enterprise's development, measures were proposed to form the enterprise's assortment, and the expected results from the implementation of the measures were determined.

The qualification work is laid out on 84 pages, contains 19 tables and 14 figures. The bibliography consists of 50 sources.

Key words: assortment, assortment formation, BCG matrix, McKincey matrix, ABC-XYZ analysis.

ЗМІСТ

Стор.

Вступ	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ	9
1.1. Теоретичні засади асортименту та його основних показників	9
1.2. Фактори, що впливають на формування асортименту підприємства.....	15
1.3. Методи оцінювання оптимальності асортименту підприємства	18
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	36
2.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Оболонь».....	36
2.2. Аналіз основних показників товарного асортименту ПрАТ «Оболонь»	43
2.3. Оцінювання асортименту продукції підприємства на основі матриці БКГ та Мак-Кінсі.....	48
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ І РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	55
3.1. Розроблення рекомендацій щодо формування асортиментної політики ПрАТ «Оболонь».....	55
3.2. Обґрунтування та оцінка заходу «Редизайн упаковки сидру Sidro Villa Bianca».....	57
3.3. Обґрунтування та оцінка заходу «Презентація нового дизайну продукції Sidro Villa Bianca».....	60
3.4.Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»	64
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	77
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми визначається в контексті сучасних викликів економічного середовища, де ефективне формування асортиментом товарів та послуг має стратегічне значення для функціонування підприємств.

Однак, незважаючи на існуючі наукові розробки, питання формування асортименту залишається актуальним і вимагає подальших досліджень. Зміни в сучасних технологіях, споживчих уподобаннях та ринкових умовах вимагають постійного вдосконалення стратегій формування асортименту і створюють нові виклики та можливості для підприємств.

Дослідження теоретичних та методичних аспектів цієї проблеми дозволить покращити формування оптимального асортименту, що сприятиме збільшенню обсягів продаж, задоволення потреб споживачів та забезпечать стійкі позиції підприємства на ринку.

Теоретико-методологічним й економіко-організаційним аспектам формування товарного асортименту присвячували свої наукові праці видатні закордонні та вітчизняні вчені, такі як Ф. Котлер, І. Ансофф, В. Апопій, Г. Армстронг, Г. Ассель, Е. Дихтль, А. Войчак, Г. Іванов, С. Ілляшенко, А. Мазаракі, Н. Норіцина, Ф. Панкратов, Г. Тарасюк, Н. Юрова та ін.

Метою курсової роботи є дослідження процесу формування асортименту підприємства та розроблення заходів покращення його діяльності.

Відповідно до мети, в роботі визначено та вирішено такі *завдання*:

- дослідити теоретичні засади асортименту та його основних показників;
- визначити фактори, що впливають на формування асортименту підприємства;
- дослідити методи оцінювання оптимальності асортименту підприємства;
- дослідити загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати показники товарного асортименту підприємства;
- оцінити асортимент продукції;

- розробити пропозиції та рекомендації щодо формування асортиментної політики підприємства;
- обґрунтувати та оцінити запропоновані заходи;
- визначити вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є процес формування асортименту продукції підприємства ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічні засади формування асортименту підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що було визначено особливості формування асортименту підприємства ПрАТ «Оболонь».

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в розробці пропозицій, які можуть бути впроваджені в діяльність підприємства ПрАТ «Оболонь» для формування асортименту.

Інформаційною базою дослідження стали матеріали монографій, статті та інша економічна література з заданої проблематики, підручники та навчальні посібники, а також матеріали статистичної та фінансової звітності ПрАТ «Оболонь».

Основними *методами дослідження*, які були використані в кваліфікаційній роботі, польові та кабінетні дослідження, метод порівнянь та абстрагування, контент аналіз, метод індукції та дедукції, емпіричні методи, оцінювання асортименту продукції на основі матриці БКГ та Мак-Кінсі.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури, викладена на 83 сторінках, містить 19 таблиць і 14 рисунків. Список використаної літератури 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади асортименту підприємства та його основних показників

Грамотно складений асортимент товарів та послуг дозволяє залучити платоспроможного покупця і досягти головної мети підприємницької діяльності – отримання максимально прибутку. Асортимент і його різноманітність – мало не найважливіший елемент товарної політики будь-якого підприємства. Його величина і якісне задоволення потреб клієнтів тісно пов'язані, саме тому працювати над формуванням асортименту потрібно кожній компанії, незалежно від її розміру і пропонованих товарів або послуг.

Високі показники господарсько-фінансової діяльності залежать від постійної наявності широкого і стійкого асортименту товарів.

Для найбільш повного задоволення попиту потенційних споживачів, зростання оборотності засобів та зниження витрат підприємства повинні велику увагу приділяти формуванню асортименту [6].

У сучасних умовах саме ринок визначає потрібний асортимент, у зв'язку з цим головною метою підприємств є задовольнити попит більше, ніж супротивники. При некоректно підібраному асортименті компанії стикаються за зниженням прибутку, зниженням конкурентоспроможності та економічної сталості. Виходячи з цього формування асортименту, що слугує утриманні прибутку на бажаному рівні, є вкрай важливим для підприємств, що прагнуть бути конкурентоспроможними [34, с. 8].

Слід зазначити, що під асортиментом розуміють перелік основних видів продукції за певними ознаками і характеристиками відповідно до попиту споживачів у цілях його найбільш повного задоволення. Основними напрямками у сфері формування асортименту є стратегії розширення, стабілізації, оновлення, удосконалення, зменшення й гармонізації [34].

В табл. 1.1 розглянемо класифікацію асортименту за наступними ознаками: місце знаходження товарів, широта і глибина охоплення, міра задоволення потреб та характер потреб.

Таблиця 1.1.

Класифікація асортименту

Ознака класифікації	Класифікаційна група
Місце знаходження товарів	1. Промисловий асортимент. 2. Торговий асортимент
Широта і глибина охоплення	1. Простий. 2. Складний. 3. Розгорнутий. 4. Груповий. 5. Супутній. 6. Змішаний
Міра задоволення потреб	1. Раціональний. 2. Оптимальний
Характер потреб	1. Реальний. 2. Прогнозований 3. Навчальний

Джерело: складено автором

Рівень різноманітності продукції, що виготовляється окремими підприємствами, визначається з допомогою показників її номенклатури та асортименту. Товарна номенклатура — це систематизований перелік усіх асортиментних груп і товарних одиниць, що пропонуються виробником для реалізації [16].

Традиційним та актуальним і нині залишається аналіз асортиментних портфелів підприємств за основними показниками: структура, ширина, глибина, повнота, стійкість, новизна, раціональність асортиментного портфеля, а також гармонійність [17].

1. Структура асортиментного портфеля – це відношення виокремлених по окремому признаку сукупності виробів, товарів або продуктів у повному наборі. Характеризується вагою кожного виду або найменування в загальному наборі посилення [40].

Структура асортименту вважається раціональною у тому випадку, якщо набір товарів найкращим чином задовольняє потреби споживачів. Планування діяльності будь-якого підприємства неможливе без даних про структуру асортименту. Ця інформація дозволяє визначити, які саме торгові або складські площі та на який термін необхідно задіяти, як краще розмістити товар у торговому залі, як працювати з покупцями [32].

2. Ширина асортиментного портфеля – це кількість груп, видів, різновидів виробів, товарів або продуктів однорідних чи різнорідних груп [40].

Широкий асортимент дає можливість орієнтуватись на всілякі вимоги споживачів, стимулювати здійснення купівлі у певному місці, для певного цільового сегмента ринку [24].

3. Глибина асортиментного портфеля – це кількість модифікацій виробів, продуктів чи товарів або торгових артикулів, що можуть відрізнятися місткістю упаковки, видом оболонки тощо [40].

Глибокий асортимент надає змогу задовольнити потреби різних споживчих сегментів однотипним товаром, пропонувати діапазон цін, стимулювати підтримку дилерів, розширити місця продажу, приміщення торгівлі тощо [24].

Найчастіше показники ширини і глибини товарного асортименту беруться до уваги, коли приймаються рішення щодо збільшення випуску окремих найменувань, або марок продукції, а також для оцінки насиченості асортименту в цілому. Такі рішення виробники приймають, виходячи з обставин, що склалися, а також керуючись власною стратегією маркетингу, за якою широкий асортимент дозволяє диверсифікувати пропонування. Різноманітність продукції дозволяє орієнтуватися на різні вимоги споживачів і стимулювати здійснення закупівель в одному місці. Такі рішення вимагають додаткових ресурсів, залучення значних коштів. Глибокий асортимент дозволяє задовольнити потреби споживачів з різних сегментів ринку у

відношенні до одного продукту, а також для більш інтенсивного використання торгових приміщень, проведення ефективної цінової політики. Все це сприяє підвищенню конкурентоспроможності товару і збільшенню його прибутковості. Однак прагнення до якнайповнішого асортименту призводить до зростання витрат на формування та утримання необхідних товарних запасів, а також викликає внутрішню конкуренцію всередині окремих груп товарів через їхню надмірну схожість. Подоланню цих труднощів сприяє гармонійний розподіл товарів різних асортиментних груп за їхнім призначенням, каналами збуту, тощо [21].

4. Повнота асортиментного портфеля – це здібність набору товарів, виробів або продуктів однорідної групи забезпечити однакові потреби. Характеризується кількістю видів, різновидів, найменувань товарів однорідної групи або підгрупи. Коефіцієнт повноти було розраховано як відношення фактичної кількості видів однієї групи до максимальної кількості найменувань досліджуваної групи на всіх досліджуваних підприємствах [39].

5. Стійкість асортименту – це здатність асортименту задовольняти попит на одні й ті ж товари протягом тривалого часу. Товари, які користуються найбільшим попитом у споживачів, є найбільш вигідними для виробників і продавців, тому на виявлення даних товарів витрачається значна кількість часу і засобів. Однак переваги покупців змінюються і жоден товар не може користуватися стійким попитом постійно. Тому, коли попит на товар починає спадати, підприємству необхідно виявити нові побажання споживачів і вчасно запропонувати їм альтернативний продукт. Отже, мета підприємства – знайти компроміс між гнучкістю по відношенню до ринку і максимізацією прибутку за рахунок продажу товарів, які користуються попитом [32].

6. Новизна (оновлення) асортименту – здатність товарів задовольняти мінливі потреби цільової групи споживачів. Оновлення асортименту впроваджується, як правило, в умовах насиченого ринку і передбачає кількісні та якісні зміни в номенклатурі товарів, що характеризуються збільшенням показників новизни.

Оновлення асортименту – дуже відповідальний і ризикований процес. Однак в умовах ринкової економіки, коли конкурентна боротьба стає все більш запеклою, а споживачі більш вимогливими, без оновлення асортименту неможливо досягти успіху [32].

7. Раціональність асортименту – здатність асортименту найбільш повно задовольняти потреби різних сегментів споживачів. Чим більше асортимент раціональний, тим більшу кількість покупців він приваблює, збільшуючи прибуток підприємства. Раціональність складається з таких властивостей асортименту, як глибина, стійкість і новизна. Ці властивості найкраще відображають здатність товарів задовольняти потреби цільової групи споживачів [32].

8. Гармонійність асортименту – кількісні та якісні зміни набору товарів, що відображають ступінь близькості реального асортименту до оптимального або кращих зарубіжних, або вітчизняних аналогів, що найбільш повно відповідають цілям організації. Чим менше найменувань в асортименті, тим більше він гармонійний, і навпаки. До переваг гармонійного асортименту слід віднести менші витрати виробника і продавця на доставку, зберігання і продаж, а для споживача – на пошук і купівлю товарів, які близькі за призначенням і доповнюють один одного [32].

Зауважимо, що на асортимент товару можуть впливати такі заходи:

- вивчення попиту на товари і їх властивостей;
- цільове опитування населення для визначення думки про якість товарів / послуг;
- незалежна експертна оцінка по товарах, їх вартості та тарифами;
- зміни, винесені органами управління, підприємством, установою про необхідність підвищення якості товару і зміну правил ціноутворення, припинення випуску товарів тощо [12, с. 3.7].

Формування оптимального асортименту, що сприяє зростанню прибутку протягом тривалого періоду, актуально для підприємств, прагнучих бути конкурентоздатними [9].

Формування асортименту - діяльність по складанню набору товарів, що дозволяє задовольнити реальні або прогнозовані потреби, а також досягти цілей, визначених керівництвом організації.

При незбалансованій структурі асортименту відбувається зниження рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних ринках і, як наслідок цього, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства [38]. Система формування асортименту включає наступні складові, що наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Складові системи формування асортименту

Складові системи формування асортименту	визначення поточних і перспективних потреб покупців, аналіз способів використання даної продукції й особливостей купівельної поведінки споживачів на відповідних ринках
	оцінка існуючих товарів-аналогів за тими ж напрямками
	критична оцінка виробів, що випускаються, тільки з позицій покупця
	вирішення питань про додавання виробів в асортимент чи виключення з асортименту
	розгляд пропозицій щодо створення нових продуктів, удосконалення існуючих
	розробка специфікацій нових або поліпшених продуктів відповідно до вимог покупців
	вивчення можливостей виробництва нових чи удосконалених товарів, включаючи питання цін, рентабельності, собівартості
	проведення випробувань нових продуктів
	розробка рекомендацій для виробничих підрозділів підприємства щодо якості, фасону, ціни, найменування, упаковки, сервісу
	оцінка та перегляд усіх асортиментних груп і позицій

Джерело: [22]

Однією з найважливіших умов підвищення прибутковості є економічно раціональна структура асортименту продукції, що випускається. Структура

асортименту визначається питомою вагою кожного виду виробу в загальному обсязі виробництва (продажу) і його рентабельністю [41].

Формування асортименту може здійснюватися [2]:

- створенням параметричного ряду (product line) – горизонтальна стратегія;
- диференціацією товару, призначаючи кожен новий варіант для конкретного ринкового сегмента, - концентрична стратегія;
- диверсифікованістю виробництва і розробкою товарної номенклатури (product mix) - конгломеративна стратегія [2, с.31].

Формування асортиментної політики виробничого підприємства здійснюють за схемою:

- ранговий аналіз фактичної структури асортименту;
- аналіз факторів асортиментної політики;
- прийняття рішень про заходи для поліпшення структури асортименту (побудова матриці «обсяг випуску (продажу), рентабельність продукції»);
- ранговий аналіз бажаної структури асортименту [39].

1.2. Фактори, що впливають на формування асортименту підприємства

Формування асортименту на підприємстві є досить складним процесом, на який впливають дуже багато факторів. Ігноруючи ці фактори, підприємству не вдасться сформувати збалансований асортимент [4].

В основі формування асортименту товарів лежить попит, на який впливають такі чинники: соціально-економічні, демографічні, технічні, національно – побутові, природнокліматичні, соціально-психологічні та науково-технічний прогрес.

Основними соціально-економічними чинниками є соціальний склад населення, характер його трудової діяльності, доходів та соціального забезпечення населення, розвиток та специфіка основних виробничих галузей в регіоні,

культурно-побутові умови проживання тощо. У зв'язку з тим, що покупець найчастіше встановлює для себе максимально або мінімально допустимий рівень ціни або діапазон цін, в межах яких він має намір вибрати покупку, ціновий фактор необхідно враховувати при побудові асортименту товарів.

Національно-побутовими чинниками є національна структура населення, його звичаї, привички і традиції у споживанні окремих товарів.

До складу демографічних чинників відносяться професійний склад населення; склад за статтю і віком; кількість сімей, що обслуговується магазином; їх структура.

Під природнокліматичними чинниками розуміють вплив природних і кліматичних факторів окремих районів [8].

Технічні фактори характеризують технічний рівень і якість товару. Технічний рівень - це технічна досконалість продукту, ступінь втілення в ньому новітніх науково-технічних досягнень. Якість визначається параметрами, відповідними певним властивостям товару (міцність, швидкість, естетичні характеристики, безпека, функціональність та інше) [4].

До соціально-психологічним факторам відносяться питання моди, престижу, турботи про здоров'я і ін. Наприклад, купуючи престижні товари, люди демонструють оточуючим свій успіх і високий рівень добробуту. Найважливішим критерієм якості товарів престижного попиту є не тільки конструкція, добротноість матеріалу і ретельність виготовлення, але їх висока ціна.

Успіхи науково-технічного прогресу також впливають на зміни попиту населення. З'являються нові матеріали, нові способи обробки і технологічні прийоми, нові групи і види товарів. Це стимулює зростання потреб і попит на нові предмети споживання [46].

Основними загальними факторами, які впливають на формування асортименту, є виробництво товарів і споживчий попит (рис. 1.1). Асортимент продукції торговельних підприємств утворюється під впливом промислового асортименту, оскільки виробничі можливості виробника визначають склад

пропозиції. Зворотній зв'язок також існує, коли споживчий попит є стимулом виробництва нових товарів [4].

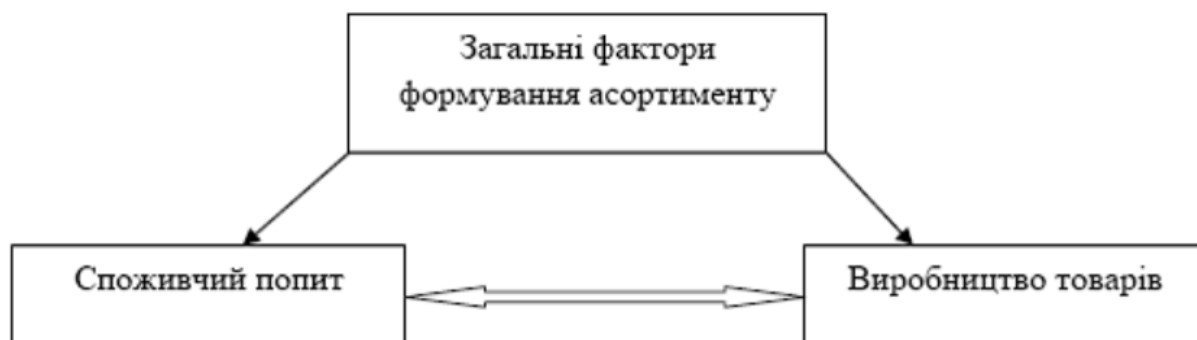


Рис. 1.1 Загальні фактори, що впливають на формування асортименту
Джерело: [4]

Споживчий попит – це основний фактор, що впливає на формування асортименту товарів. Процес вивчення попиту та формування асортименту передбачає дослідження поведінки споживачів й аналіз зони діяльності підприємства. Значення цього фактору набагато більше, ніж можливості та умови поставки товарів, наявність торговельних, складських площ і матеріально-технічного забезпечення підприємства. Вивчення попиту необхідно проводити в цілому, а також за окремими товарними групами і асортиментними позиціями, використовуючи інформацію, отриману від покупців, постачальників, зі звітів та результатів дослідження динаміки ринку [3].

Споживчий попит і формування асортименту взаємопов'язані. Значні зміни в попиті повинні супроводжуватись застосуванням у формуванні асортименту. При цьому необхідно враховувати, що попит на продовольчі товари має високу ступінь стійкості [4].

Одним з важливих чинників формування асортименту є виробництво і імпорт товарів. Чим більше якісних товарів виробляється на території держави, тим меншими будуть масштаби імпорту [8].

Основна мета будь-якого підприємства – отримати оптимальну рентабельність. Шляхами досягнення цієї мети є задоволення попиту покупців,

підвищення конкурентоспроможності. Але на практиці трапляється, що пропозиція не завжди відповідає попиту. Щоб вирішити цю проблему, необхідно врахувати фактори, які впливають на формування асортименту саме на даному підприємстві. Дуже важливе значення у цьому випадку відіграють специфічні фактори [4].

Специфічні фактори відображають конкретні умови роботи підприємства. До них відносяться: тип і розмір магазину, технічна оснащеність, умови товаропостачання, чисельність і склад покупців, що обслуговує підприємство, транспортні умови, наявність інших торгових підприємств [26].

Також при формуванні асортименту необхідно враховувати такі фактори [4]:

- 1) ціна: часто ціна відіграє вирішальну роль при виборі товарів;
- 2) якість: споживачі хочуть придбати не лише недорогий товар, але й якісний;
- 3) зовнішній вигляд: він визначає відношення до товару при його придбанні;
- 4) виробник: споживачі обирають виробника, що зарекомендував себе на ринку, у якого є ім'я і якому вони довіряють;
- 5) фасування: коли товар не можна ділити в умовах торгівлі, великого значення набуває фасування продукції;
- 6) упаковка – це зовнішній вигляд товару, перше, що бачить покупець. Її привабливість має особливо важливе значення;
- 7) умови зберігання: те, як зберігається товар, забезпечує його якість при подальшому використанні;
- 8) місце продажу: підприємствам необхідно слідкувати за своїм іміджем «перевіреного складу». Підприємства чи магазини, які добре зарекомендували себе будуть мати успіх.

1.3. Методи оцінювання оптимальності асортименту підприємства

Формуванню асортименту передують розробка асортиментної концепції підприємства, яка представляє собою спрямовану побудову оптимальної асортиментної структури товарної пропозиції. При цьому за основу приймаються, з одного боку, споживач, вимоги певних груп покупців (сегментів ринку), а з

іншого - спроба забезпечити найбільш ефективне використання підприємством всіх видів ресурсів - сировинних, технологічних, фінансових, трудових і т.д. [11, с.208].

Мета асортиментної концепції - зорієнтувати фірму на випуск товарів, які найбільше відповідають структурі та різноманітності попиту конкретних покупців. Головна мета концепції - визначити оптимальну структуру асортименту. Критеріями оптимальності виступають вимоги споживачів до асортименту і якості товарів, ресурсні можливості, соціальні установки [16].

Поняття оптимального асортименту розглядають як з погляду споживача, так і з погляду виробника (рис.1.2).



Рис. 1.2 Оптимальний асортимент

Джерело:[38]

Для споживача оптимальний асортимент – це сукупність товарів, які найбільш повно задовольняють його потреби, а для виробника – це асортимент товарів, продажі якого, дозволяють підприємству досягнути максимально ефективного функціонування.

При незбалансованій структурі асортименту відбувається зниження рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних ринках і, як наслідок цього, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства [38].

З метою оптимізації асортименту можна використати низку сучасних методів, серед яких науковці виділяють три наступні групи - споживчих переваг, економічного і портфельного аналізу (табл.1.3) [27].

Таблиця 1.3

Традиційні методи, що використовуються при маркетинговому аналізі асортименту

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

Джерело: [27]

Наступним кроком розглянемо декілька найбільш поширених методів, які використовуються для визначення оптимальної структури асортименту, а саме: ABC-XYZ аналіз, матрицю «Бостонської консалтингової групи» та матрицю Мак Кінсі "Дженерал Електрик", ще її називають "матриця привабливості ринку".

1. ABC-XYZ аналіз.

Деякі товари мають різні виробничі цикли і продуктивність, різний рівень попиту, різних постачальників і т. д. Однією із загальних моделей управління запасами, яка використовується для їх класифікації з метою подальшого планування і управління ними, є ABC-аналіз. Основна ідея цього методу базується на принципі Парето – 20% усіх товарів дають 80% обігу, тому потрібно спрямовувати ресурси на ту малу частку, що є дуже важливою, ніж на величезну частину другорядного. Застосування цього методу передбачає визначення ABC-рейтингу всіх товарів з групи, що аналізується, та на цій підставі ухвалюються рішення про зміни і розвиток в асортиментному портфелі [21, с. 168].

По суті, ABC-аналіз – це ранжування асортименту по різних параметрам. Ранжувати можна постачальників, складські запаси, покупців, довготривалі періоди продаж та ін.

В рейтинговому списку виокремлюють три групи – А, В, С, які відрізняються по своїй значимості та вкладу в оборот або прибуток підприємства (в залежності від обраного результату).

Товари А – найважливіші товари, які приносять 80-50% результату.

Товари В – "середні" по значимості товари, які приносять ще 30-15% результату.

Товари С – "проблемні" товари, які приносять решту 20-5 % результату.

Якщо при ABC-аналізі визначальне місце при віднесенні товарів до тієї чи іншої групи має розмір внеску певного товару, то при XYZ-аналізі така роль відводиться ступеню рівномірності попиту і точності його прогнозування [42].

Перевагами методу ABC-аналізу є:

- підвищення ефективності, що проявляється через встановлення жорсткого контролю запасів тільки на ті товари, які дійсно цього потребують;

- скорочення інвестицій;
- скорочення запасів деяких груп товарів, а також терміну їх постачання;
- мінімальна вартість зберігання.

Недоліки ABC-аналізу:

- ризики і втрати. Ризик збитків зростає через недостатнє приділення уваги інвентаризації товарів з більш низькою вартістю;
- метод ABC-аналізу потребує більше ресурсів для підтримки, ніж традиційні системи калькуляції;
- метод не підходить для організації, де витрати на матеріали не дуже значні [10].

XYZ-аналіз – математично-статистичний метод, який дає змогу проаналізувати та передбачити стабільність реалізації окремих видів продукції і зміни рівня попиту на ті чи інші товари [5].

Цей метод зазвичай застосовується для ранжирування і групування асортиментних позицій за ступенем прогнозованості обсягу попиту або оборотності товару.

Принцип диференціації асортименту підприємства в процесі аналізу XYZ – весь асортимент поділяють на три групи залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування.

До групи «X» включають товари, попит на який рівномірний, або може незначно коливатися, коефіцієнт варіації знаходиться в межах 0 – 10%. Обсяг реалізації за товарами, включеними до даної групи, добре передбачається.

До групи «Y» включають товари, які споживаються в обсягах, що коливаються. Зокрема, до цієї групи можуть бути включені товари із сезонним характером попиту, коефіцієнт варіації знаходиться в межах 10 – 25%. Можливості прогнозування попиту за товарами цієї групи – середні.

До групи «Z» включають товари, попит на які виникає лише епізодично, будь-які тенденції відсутні, значення коефіцієнта варіації понад 25%. Прогнозувати обсяги реалізації товарів цієї групи досить складно [42].

Переваги XYZ-аналізу:

- збільшення точності прогнозування;
- скорочення запасів, що у свою чергу зменшує витрати на зберігання запасів, а також підвищує задоволеність клієнтів;
- зниження старіння запасів;
- допомога у визначенні та уточненні рівнів обслуговування для товарів з мінливим попитом.

Недоліками XYZ-аналізу є:

- обмежує можливість забезпечення точності висновків при формуванні складного товарного асортименту;
- недоречний для підприємств, що працюють під замовлення;
- орієнтований на використання в відносно стабільних умовах зовнішнього середовища [10].

Етапи XYZ-аналізу [42]:

1 крок. Вибираємо об'єкт аналізу (група, категорія, позиція) і параметр, за яким ми будемо порівнювати об'єкти. Традиційно в роздробі об'єктами XYZ-аналізу є товарна категорія або товарна одиниця. За основу аналізу береться період продажів не менше трьох місяців.

2 крок. Визначити кількість періодів, за якими буде проводитися аналіз: тиждень, декада, місяць, квартал / сезон, півріччя, рік. Чим більше період, тим краще, тим вірніше буде статистика попиту.

3 крок. Визначити коефіцієнт варіації – середньоквадратичне відхилення – для кожного об'єкта аналізу. Коефіцієнт варіації означає величину, наскільки продаж товару відхиляється від середньостатистичної, тобто показує, стабільний чи попит на товар чи ні.

Щоб розрахувати коефіцієнт варіації, спочатку необхідно обчислити середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - x_{\text{сеп}})^2}{n}}, \quad (1.1)$$

де x_i – обсяги реалізації одного товару за певний період часу;

$x_{\text{сеп}}$ – середньоарифметичне значення обсягів реалізації;

n – кількість періодів часу.

Коефіцієнт варіації визначається як співвідношення середньоквадратичного відхилення до середньоарифметичного значення показника, що досліджується.

$$\delta = \frac{\sigma}{x_{\text{сер}}} * 100\%, (1.2)$$

Для різних груп товарів реальне значення коефіцієнта варіації може відрізнятися у зв'язку з такими причинами як [42]:

- тренди;
- акції;
- сезонність продажів;
- дефіцит.

Поєднання ABC- та XYZ-аналізу (рис. 2) надає змогу повніше охопити товарний портфель, тим самим підвищити ефективність управління товарними запасами та закупками товарів, розробити оптимальний варіант випуску кожного виду продукції, виявити товари, що є найбільш прибутковими, та ті, що користуються найменшим попитом, визначити найкращі шляхи розвитку асортименту з метою нарощування обсягів реалізації та приваблення цільових споживачів [48, с. 169].

У практиці аналіз використовується для дослідження значимості окремих продуктів підприємства з погляду результату (збуту, прибутку) з метою оптимізації структури збутової програми й очищення виробничої програми від збиткових продуктів [48, с. 169].

Зведена матриця ABC-XYZ аналізу має наступний вигляд (рис 1.3):

	X	Y	Z
A	AX	AY	AZ
B	BX	BY	BZ
C	CX	CY	CZ

Рис. 1.3 Зведена матриця ABC-XYZ аналізу

Значення кожного квадрату представлені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Матриця ABC-XYZ аналізу

AX Високий рівень фактору, за яким проводиться аналіз, високий ступінь надійності прогнозу внаслідок стабільного споживання	AY Високий рівень фактору, за яким проводиться аналіз, середній ступінь надійності прогнозу внаслідок нестабільного споживання	AZ Високий рівень фактору, за яким проводиться аналіз, низький ступінь надійності прогнозу внаслідок стохастичного споживання
BX Середній рівень фактору, за яким проводиться аналіз, високий ступінь надійності прогнозу внаслідок стабільного споживання	BY Середній рівень фактору, за яким проводиться аналіз, середній ступінь надійності прогнозу внаслідок нестабільного споживання	BZ Середній рівень фактору, за яким проводиться аналіз, низький ступінь надійності прогнозу внаслідок стохастичного споживання
CX Низький рівень фактору, за яким проводиться аналіз, високий ступінь надійності прогнозу внаслідок стабільного споживання	CY Низький рівень фактору, за яким проводиться аналіз, середній ступінь надійності прогнозу внаслідок нестабільного споживання	CZ Низький рівень фактору, за яким проводиться аналіз, низький ступінь надійності прогнозу внаслідок стохастичного споживання

Джерело: [42]

Отже, для аналізу асортименту доцільно використовувати метод інтегрованого ABC- та XYZ-аналізу, який дозволяє в повній мірі розглянути асортимент, а також зрозуміти, яким чином необхідно управляти групами та категоріями товарів.

1. Матриця БКГ

З метою оцінки ступеня збалансованості товарного портфеля підприємству доцільно використовувати матрицю «Бостонської консалтингової групи». Дана матриця була розроблена на початку 1970-х рр. Бостонською Консалтинговою Групою та її засновником Б. Д. Хендерсеном. Матриця БКГ призначена для оцінки товарів підприємства залежно від їх частки на ринку та темпів зростання ринку цих товарів.

Щоб скласти матрицю БКГ, потрібно розподілити всю продукцію, яку випускаєте, на чотири групи. Матриця складається з двох осей та 4-х сегментів. Для її застосування потрібно мати певний асортимент товарів чи послуг. Щоб зрозуміти, до якого сегмента належать продукти, потрібно провести аналіз зростання їх попиту (вертикальна вісь) та частки на ринку (горизонтальна вісь) [8].

На рис. 1.4 схематично зображені принципи побудови матриці БКГ.

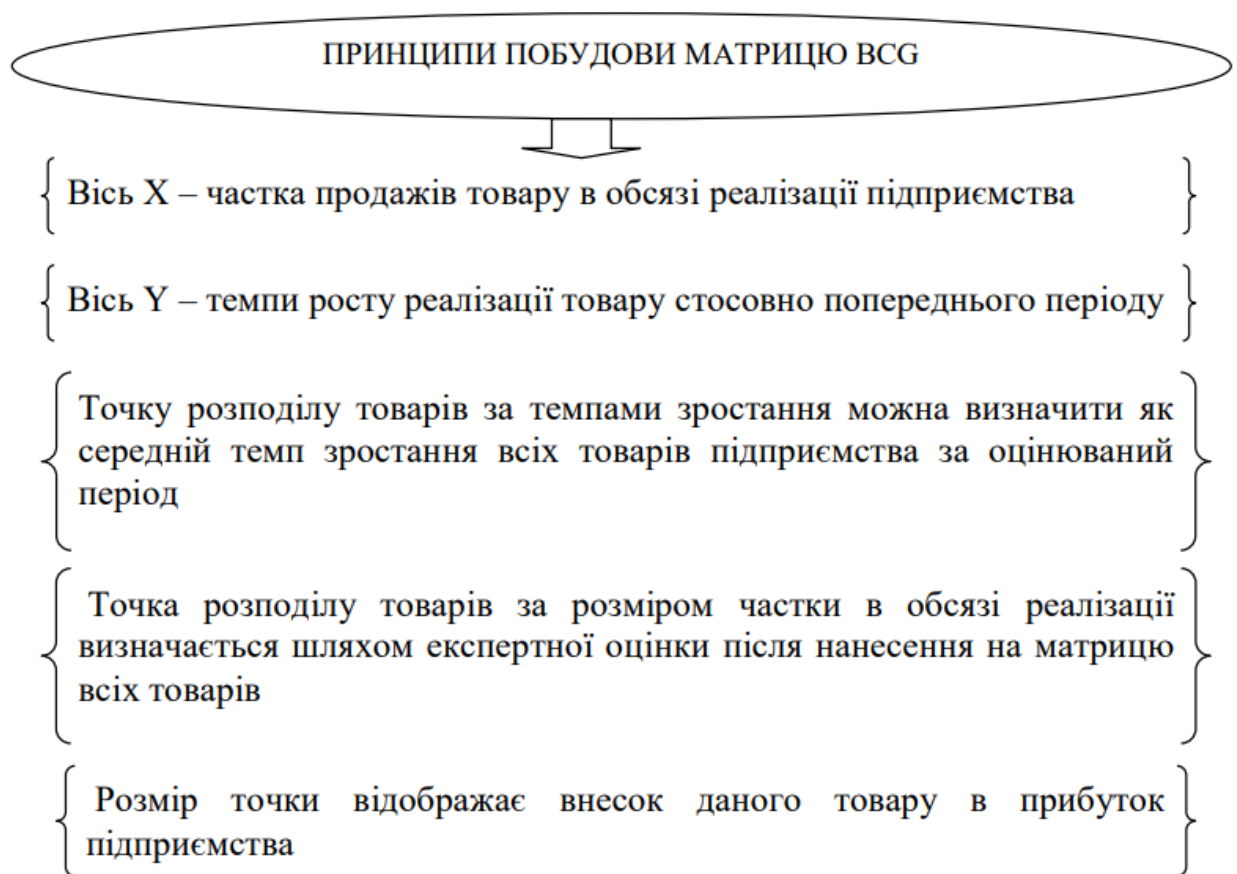


Рис. 1.4 - Принципи побудови матриці БКГ

Джерело: [25]

Квадранти моделі БКГ – це чотири основні групи, на які розбиваються всі товари або послуги комерційного підприємства (рис. 1.5). Використовуючи вищенаведені параметри, всі продукти компанії діляться на чотири категорії:

«Знаки питання». Це категорія, що відрізняється швидким зростанням ринку і малою часткою. Може бути перспективною, якщо в неї вкладати необхідні кошти, або через час перейти в категорію «собак».

«Зірки». Товари, що займають велику частку ринку, який швидко зростає. Це найбільш рентабельні і конкурентоспроможні продукти. Для підтримки таких же позицій вимагають значного фінансування.

«Дійні корови». Продукція з високою часткою повільно зростаючого ринку. Найстабільніші види товарів/послуг, прибуток від реалізації яких значно перевищує витрати на підтримку поточних позицій. Саме ці категорії товарів дають кошти, які компанія може перенаправляти на дослідження, розробки нових товарів.

«Собаки». Продукти, які займають малу частку ринку з повільними темпами зростання. Це товари, які не мають перспектив розвиватися в прибутковій напрямки, а тільки відволікають ресурси. У більшості випадків такі категорії краще закривати [18].

Товарний портфель вважається збалансованим, якщо [8]:

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

Портфель продукції вважається НЕ збалансованим, якщо:

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



Рис. 1.5 Матриця Бостонської консультативної групи

Джерело: [8]

Отже, за допомогою матриці БКГ можна сформувані такі альтернативні стратегії як:

Стратегія №1. «Збільшення частки ринку». Вона заключається в переведенні «знаків питання» до «зірок». Для «зірок» ця стратегія передбачає збереження, подальше зростання та оптимізація частки ринку. Важливо зауважити, що ця стратегія вимагає значних інвестицій для товарів, що входять до «знаків питання».

Стратегія №2. «Збереження частки ринку» - призначена для СОБ, які перебувають у статусі «дійних корів», зокрема сильних «дійних корів», що знаходяться на ринках, які, хоча і не надто швидко, але все ж розвиваються. Зберігаючи значну частку ринку, значні прибутки від «доїння» спрямовуються в

СОБ з товаром, що виходить на ринок і розвивається («знаки питання»), а також на інновації.

Стратегія №3. «Збирання врожаю» - отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для слабких «корів», що не мають майбутнього і для таких же «знаків питання» та «собак».

Стратегія №4. «Ліквідація бізнесу» - застосовується для СОБ, що перебувають в позиції «собак» і «знаків питання», не приносять доходу і немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби направляються в СОБ, які розвиваються («знаки питання», «зірки») [45].

Аналіз за матрицею БКГ дозволяє зробити такі висновки[44]:

- визначити можливу стратегію для окремих бізнес одиниць або товарів;
- оцінити їх потреби у фінансуванні та потенціал рентабельності;
- оцінити рівновагу корпоративного портфелю.

Перевагами застосування матриці БКГ є [8]:

- можливість аналізувати взаємозв'язок між товарами та оцінювати стадії їх розвитку;
- наочність, простота і доступність;
- об'єктивність використовуваних параметрів;
- з'єднання життєвого циклу товару і формуванням портфелю товарів компанії;
- легкість вибору і розробки стратегії для товарів кожної категорії.

Недоліками застосування матриці БКГ є [8]:

- в моделі враховуються лише два змінних фактора, при цьому на ринку існують і інші чинники успіху і привабливості;
- існує припущення відповідності частки прибутку частки ринку, яке може і не бути на ринку, наприклад, при виведенні нового товару на ринок з високими витратами;
- не завжди зменшення частки ринку обумовлено закінченням життєвого циклу товару, наприклад, внаслідок впливу економічної кризи;

- відсутні тактичні розробки для реалізації позначених стратегій;
- на ринку можуть бути відсутні дані про частку або продажах найсильнішого конкурента на ринку.

2. Матриця Мак-Кінсі

Модель Мак-Кінсі включає в розгляд істотно більше даних, ніж Бостонська матриця. Фактор росту ринку трансформувався в даній моделі в багатофакторне поняття «привабливість ринку (галузі)», а фактор частки ринку — у стратегічний стан (конкурентні позиції) бізнес-одиноць. Причому фахівці Мак-Кінсі вважають, що фактори, які визначають привабливість галузі і позиції бізнесу на окремих ринках, різні [1].

		Конкурентоспроможність СГП		
		Висока	Середня	Низька
Привабливість ринку	Висока	1	3	6
	Середня	2	5	8
	Низька	4	7	9

Рис. 1.6 Стратегічні зони в матриці Мак-Кінсі

Джерело: [8]

Етапи побудови матриці Мак Кінсі [8]:

1. Формуються показники за факторами «привабливість ринку і конкурентоспроможність СГП.
 2. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначають коефіцієнти вагомості (вага фактору приймається за 1 або 100%, коефіцієнт вагомості кожного показника (рівень впливу даного показника на розмір фактору) може змінюватися від 0,01 до 0,99 або від 1 до 99%)
 3. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг (характеризує стан показника на рівні підприємства і встановлюється виходячи із діапазону від 1 до 5 або від 1 до 10).
 4. За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг.
 5. Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином отримують загальну оцінку за фактором.
 6. Будуємо поле матриці: на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності в межах від 5 до 1 або від 10 до 1; на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку в межах від 1 до 5 або до 10.
 7. Поле матриці розділяємо на 9 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67 (у разі зміни рангу від 1 до 5).
 8. Положення кожного стратегічного господарського підрозділу в матриці визначаємо, відкладаючи його узагальнюючу оцінку за факторами конкурентоспроможності і привабливості ринку.
 9. Положення кожного СГП показуємо на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринка. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку нашого підприємства.
 10. Для кожного СГП формується маркетингова стратегія.
- Види маркетингових стратегій за матрицею "Мак-Кінсі" наведено в табл.1.5.

Види маркетингових стратегій за матрицею «Мак-Кінсі»

Привабливість ринку		Конкурентоспроможність СГП		
		Висока	Середня	Низька
	Висока	Стратегія захисту позицій * Великі інвестиції у розширення виробництва * Підтримання конкурентних переваг.	Стратегія розвитку *Визнання конкурентних переваг *Виклик конкурентам у сферах, де можна знайти вільні позиції *Посилення слабких позицій.	Стратегія вибіркового розвитку *Спеціалізація та обмеження переваг *Пошук шляхів подолання слабких сторін * Пошук можливостей співпраці * Елімінація.
	Середня	Стратегія розвитку *Інвестування сегментів, що зростають * Підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва.	Стратегія вибіркового розвитку *Інвестування сегментів, де ризик низький, а рентабельність висока * Спеціалізація на сегменті, що зростає * Пошук шляхів отримання конкурентних переваг.	Стратегія «Збору урожаю» * Спеціалізація * Пошук ніші *Зменшення інвестування.
	Низька	Стратегія вибіркового розвитку * Зберегти позицію, захистити ринкову частку * Концентрація на привабливих сегментах *Короткострокові перспективи *Підтримувати рівень капіталовкладень.	Стратегія «Збору урожаю» * Скоротити асортимент * Звести до мінімуму капіталовкладення * Короткострокові перспективи * Зайняти позицію до відступу.	Стратегія елімінації *Припинити інвестування; *Знизити постійні витрати; *Продати частину бізнесу.

Джерело: [30]

Перша стратегічна зона (зона росту) охоплює квадрати 1,2,3. Рекомендується стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва.

Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадрати 4,5,6. Рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу цих СГП до першої зони.

Третя стратегічна зона (зона збору рожая) охоплює квадрати 7,8,9. рекомендується стратегія збору врожаю - після використання останніх можливостей СГП необхідно перейти до їх ліквідації [8].

Переваги матриці „Мак-Кінсі - Дженерал Електрик" [43]:

- порівняно з матрицею Бостонської консультативної групи являє собою більш детальний метод стратегічного аналізу;
- дає змогу визначити стратегічний стан СГП підприємства;
- пропонує стратегічні альтернативи розвитку СГП підприємства;
- вказує напрями пріоритетного інвестування портфеля бізнесу підприємства.

Недоліки матриці Мак-Кінсі [43]:

- визначення факторів конкурентоспроможності СГП привабливості ринку потребує збору й аналізу великої кількості показників;
- побудова моделі залежить від значення коефіцієнта вагомості і рангу, які визначаються методом експертних оцінок, тому можлива різна оцінка СГП з позицій різних спеціалістів (вплив суб'єктивного фактору);
- іноді важко визначити стратегію для тих СГП, які перебувають в середині моделі.

Висновки до розділу 1

В пункті 1.1 розглянуто такі поняття, як асортимент та формування асортименту, а також основні показники асортименту.

Було визначено, щод досягнення максимального прибутку, являє собою головну ціль підприємницької діяльності та можливе завдяки грамотно складеному асортименту товарів та послуг, що привертає платоспроможних покупців. Різноманітність та якість асортименту є одним із ключових елементів товарної політики будь-якого підприємства. Робота над формуванням асортименту є необхідною для будь-якої компанії, незалежно від її масштабів та асортименту пропонованих товарів чи послуг.

Успішна економічна та фінансова продуктивність визначаються постійним наявним широким та надійним асортиментом товарів.

Щоб максимально задовольнити потреби потенційних споживачів, збільшити оборотність активів та знизити витрати, підприємства повинні приділяти значну увагу саме управлінню асортиментом товарів.

Асортимент продукції – це сукупність різновидів продукції кожного найменування, що різняться за відповідними техніко-економічними показниками (за типорозмірами, потужністю, продуктивністю, дизайном тощо).

В сучасних умовах традиційним та актуальним залишається аналіз асортиментних портфелів підприємств за такими основними показниками: глибина, ширина, стійкість, повнота, структура, новизна, раціональність асортиментного портфеля, а також гармонійність.

Незбалансована структура асортименту призводить до зниження прибутковості, втрати конкурентної переваги на перспективних ринках і, в кінцевому підсумку, зниження економічної стійкості підприємства

Формування асортименту на підприємстві представляє собою складний процес, який піддається впливу значної кількості факторів.

В основі формування асортименту товарів лежить попит, на який впливають такі чинники: соціально-економічні, демографічні, технічні, національно –

побутові, природнокліматичні, соціально-психологічні та науково-технічний прогрес.

Основними загальними факторами, які впливають на формування асортименту, є виробництво товарів та споживчий попит, до специфічних відносять: розмір підприємства, ступінь оновлення товарного асортименту, широта асортименту, умови поставок товарів й обмеження складів, та позиціонування.

Для формування оптимального асортименту використовують традиційні методи, що використовуються при маркетинговому аналізі, а саме:

- методи виявлення споживчих переваг;
- методи економічного аналізу;
- методи портфельного аналізу.

Також було розглянуто і детально описано деякі найпоширеніші методи, за допомогою яких визначають оптимальну структуру асортименту, а саме: 1) матриця Мак-Кінсі 2) матриця БКГ 3) ABC-XYZ аналіз.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» – підприємство, яке виготовляє пиво, безалкогольні та слабоалкогольні напої, сидр і мінеральну воду. Крім того, компанія займається виробництвом солоду. Зареєстроване двадцять дев'ятого червня 1993 р. в Оболонській районній держадміністрації м.Києва.

Повним найменуванням підприємства є: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ", і виходячи з цього розуміємо, яка організаційно-правова форма використовується компанією.

Підприємство знаходиться за адресою 04212, Україна, Київська обл., Оболонський р-н, Київ, Богатирська, 3.

Ідентифікаційний код юр. особи: 05391057.

Форма власності колективна.

Основними видами діяльності підприємства із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД є [35,50]:

11.07 - Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод ;

11.05 - Виробництво пива;

10.32- Виробництво фруктових і овочевих соків.

Дочірніми компаніями ПрАТ «Оболонь» є [47]:

1. ТОВ «ФК ОБОЛОНЬ»
2. ТОВ «ПИВОВАРНЯ ЗІБЕРТА»
3. ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»
4. ПАТ «СЕВАСТОПОЛЬСЬКИЙ ЗАВОД НАПОЇВ»
5. ПРАТ «ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»
6. ПРАТ «БЕРШАДСЬКИЙ КОМБІНАТ»
7. ПРАТ «ДЯТКІВЦІ»
8. ТОВ «ОБОЛОНЬ-АУРЕЛІЯ» (Республіка Молдова)

Предмет діяльності акціонерного товариства [14]:

- 1) виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв, пива, мінеральних вод, сиропів, солоду, соків, поліетиленових ящиків, вуглекислоти, товарів народного споживання;
- 2) експлуатація природних джерел мінеральних та підземних вод для власного виробництва, водопостачання підприємств, промислового комплексу ПрАТ «Оболонь», а також інших підприємств, які виробляють мінеральну воду;
- 3) здійснення міжнародних та внутрішніх перевезень пасажирів і вантажів автомобільним транспортом;
- 4) здійснення оптової та роздрібної торгівлі;
- 5) створення системи прямої торгівлі продукцією, виготовленої на власних заводах;
- 6) здійснення виробничої, фінансової, торговельної, маркетингової, інвестиційної, рекламної, експортно-імпоротної, постачальницької, холдингової, будівельної, науково-дослідної, консультаційної, юридичної, проектної, дилерської, комісійної, орендної, посередницької, культурно-освітньої, представницької, добродійної та інших видів діяльності, а також надання різноманітних послуг закордонним та українським фізичним та юридичним особам.
- 7) інші види діяльності, які передбачаються статутом.

ПрАТ «Оболонь» об'єднує 10 виробничих підприємств по всій Україні. Загалом на підприємстві працює майже 6 тисяч людей [31].

У 1998 році ПрАТ «Оболонь» першою в українській харчовій галузі, отримала сертифікат на систему управління якістю ISO 9001. Через 10 років компанія першою сертифікувала чотири системи управління одночасно. На даний момент в корпорації сертифіковані і діють [31]:

система управління якістю (ISO 9001:2015) – система орієнтованих на задоволення споживачів та взаємопов'язаних процесів, що постійно вдосконалюються завдяки лідерству керівництва і залучення персоналу, які діють на підставі фактів, а також взаємовигідних відносин із постачальниками;

система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22 000:2018) – система попереджень для забезпечення безпечності харчових продуктів (постійний аналіз небезпек на всіх етапах виробництва та перевірка критичних контрольних точок);

система екологічного керування (ISO 14 001:2015) — розробка та впровадження екологічної політики компанії та управління нею;

система управління безпекою та гігієною праці (ISO 45 001:2018) — дозволяє організації керувати ризиками у сфері безпеки та гігієни праці і покращити свої показники у цій галузі.

Місія ПрАТ «Оболонь» звучить наступним чином: «Щодня ми працюємо, щоб не залишити спраглих на планеті» [31] .

Стратегія ПрАТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін.

Невід'ємною складовою частиною даної стратегії є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку [19].

Структура корпорації формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, екологічну безпеку та соціальну відповідальність [15].

Далі було проведено аналіз основних показників діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь», результати якого наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Найменування показника	Один. виміру	2021 р.	2022 р.	Абсолют. відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	5909426	8661928	2752502	46,6
Собівартість продукції	тис.грн	5043748	6328507	1284759	25,5
Адміністративні витрати	тис.грн	325424	376805	51381	15,8
Витрати на збут	тис.грн	674532	500202	-174330	-25,8
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн	6043704	7205514	1161810	19,2
Прибуток (збиток) від реалізації	тис.грн	-134278	1456414	1590692	*
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	-111966	1197966	1309932	*
Витрати на 1 грн виручки від реалізації	коп	102,27	83,19	-19,08	-18,7
Рентабельність діяльності (продаж)	%	-1,9	13,8	15,7	—
Рентабельність продукції	%	-2,2	20,2	22,4	—

Джерело: складене автором на основі Додатку А

Отже, після розрахунку основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства можемо зробити наступні висновки відносно результатів із табл. 2.1: в порівнянні з 2021 р. в 2022 р. в компанії значно зріс чистий дохід, а саме на 46,6% і становив 8661928 тис. грн; повні витрати збільшились на 1161810 тис. грн. (19,2%), це відбулось через збільшення собівартості продукції та

адміністративних витрат, але дана ситуація не суттєво вплинула на подальші результати; в той же час витрати на збут скоротились на 174330 тис. грн.; прибуток від реалізації продукції у 2022 р. зріс на 1590692 тис. грн., відповідно чистий прибуток також зріс та становить 1197966 тис. грн., що свідчить про позитивні зміни діяльності підприємства; також скоротились витрати на 1 грн, а саме на 19,08 копійок. Рентабельність діяльності в 2022 р. становить 13,8%, що на 15,7 пунктів більше від показника попереднього року (-1,9%). В той час, рентабельність продукції у 2022 р. також значно зросла і складає 20,2%, що на 22,4 пункти більше від показника у 2021 р. (-2,2).

ПрАТ «Оболонь» протягом понад 40 років своєї діяльності залишається відповідальним роботодавцем, прозорим учасником ринку та надійним партнером.

Навіть у складних умовах українського ринку та попри нестабільну макроекономічну обстановку, підприємство активно розвивається, шукаючи можливості як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях, спрямовуючи зусилля на розвиток експортних ринків. Експортна карта «ОБОЛОНІ» налічує понад 70 країн світу.

Щоденна кропітка праця, досвід міжнародних комунікацій допомогли в 2021 році «ОБОЛОНІ» вийти на 9 нових ринків та налагодити співпрацю з 19 новими партнерами у країнах Азії, Африки, Латинської Америки та Австралії. У 2021 році компанія поповнила список країн ще п'ятьма додатковими: Оман, Гана, Мальдиви, Кіпр, Швейцарія.

Продукція компанії присутня в чотирьох країнах, які входять до перших п'яти лідерів світового ринку пива: Німеччині, США, Китаї та Мексиці. Компанія має намір й надалі розширювати географію експорту своєї продукції.

Невід'ємною складовою частиною стратегії розвитку компанії є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів, стратегічний підхід та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку [19].

Спрямованість компанії на удосконалення системи управління означає [19]:

– надійність у партнерстві для постачальників і замовників при безумовному виконанні нормативних, законодавчих вимог та договірних зобов'язань;

- наголошення на постійному вдосконаленні сфери якості, безпеки продукції, ставлення до довкілля, зменшення професійних ризиків;
- постійне виконання очікувань замовників, щодо смакових якостей, зовнішнього оформлення, асортименту продукції та обслуговування;
- діяльність спрямована на підвищення результативності системи управління;
- безперервне забезпечення підвищення мотивації співробітників, задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін.[15].

ПрАТ "Оболонь" продовжує шукати нові можливості на експортних ринках та розвивати мережу фірмових магазинів.

Компанія впроваджує інноваційні та енергозберігаючі технології, що покращує екологічні характеристики виробництва, мінімізує шкідливі викиди у довкілля та забезпечує ощадливе використання ресурсів. На підприємствах групи впроваджена і сертифікована система управління безпекою та гігієною праці OHSAS 18001:2007. В ПрАТ "Оболонь" постійно діє програма контролю виробництва та покращення якості продукції.

Також у виробництві використовується лише якісна сировина таких основних видів, як ячмінь, цукор, хміль, рисова січка, кукурудзяна крупа, солод. Сировина придбається як у виробників на ринку України так і за кордоном. Загальні обсяги виробництва і продажів у 2022 році, внутрішній ринок - 58 865 786 дал, експорт продукції - 2 790 371 дал [35].

Серед основних українських виробників в 2023 році незмінними лідерами залишаються Оболонь, Карлсберг Україна та АбінБев Ефес Україна. Проте, в 2022 р. їхня сумарна частка ринку дорівнювала приблизно 80%, то за результатами першого півріччя 2023 вона скоротилась до 67% [37].

Інша частина ринку складається з регіональних пивоварень, а також крафтових виробників.

Серед найбільших регіональних пивоварень, згідно з даними журналу «Пивное дело» є [36]:

- «Полтавпиво»;

- «Опілля»;
- «Бердичівське»;
- «Уманьпиво»;
- New Brew;
- «Рівень Пиво»;
- «Хмельпиво»;
- «Микулинецький бровар» тощо.

На сьогоднішній день, ПрАТ "Оболонь" є найбільшим вітчизняним виробником напоїв з повністю українським капіталом. Протягом більше двадцяти п'яти років компанія зберігає лідерство в експорті пива на внутрішньому ринку, експортна карта підприємства налічує близько семидесяти країн світу.

У 2022 р. всі виробничі майданчики компанії "Оболонь" працювали в умовах воєнного стану та спрямовували свої зусилля на стратегічне забезпечення населення України питною водою та військовою допомогою.

Вперше у світі компанія "Оболонь" випустила у продаж невзаємозамінні токени NFT з метою надання допомоги українському народу. Ці токени дозволяють власнику замовити унікальну колекційну пляшку пива. Усі надходження від проєкту "Оболонь" спрямовано на підтримку роботи компанії та виконання його місії - забезпечення українців питною водою. Крім того, частина коштів, отриманих від продажів NFT передана для підтримки українських військових.

Війна, ініційована росією змусила переорієнтуватися компанію та шукати можливості для продовження роботи. Незважаючи на надзвичайно важкі умови праці під час воєнного стану, Оболонь намагається підтримати своїх співробітників, забезпечуючи їх робочими місцями та гарантуючи виплату заробітної плати. Крім того компанія надає підтримку військовим. Також підприємство використовує власні джерела для виробництва питної води, включаючи виготовлення для безкоштовної доставки її військовим та жителям регіонів, які постраждали від воєнних дій.

Товариство ухвалило рішення припинити будь-яку співпраці із білоруссю, російською федерацією та компаніями на їхніх територіях. Компанія не підтримує

будь-яких зв'язків із країною агресором, використання на території росії та білорусі українських торгових марок від компанії "Оболонь", оскільки це суперечить принципам організації та громадянській позиції [35].

2.2. Аналіз показників товарного асортименту ПрАТ «Оболонь»

Асортимент продукції ПрАТ «Оболонь» є досить широким та задовольняє потреби більшості покупців. Продукція має виключно відмінну якість, оскільки виготовляється з натуральної сировини. Компанія виготовляє безліч сортів напоїв, технологія виготовлення яких були відзначені відповідними сертифікатами якості.

Детально розглянемо продукцію підприємства за допомогою аналізу ширини та глибини асортименту. Спершу проаналізуємо дані за 2021 р., що наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Ширина і глибина асортименту ПрАТ «Оболонь» за 2021 р.

Ширина асортименту	Глибина асортименту, позиції	
	Пиво	19
	Безалкогольні напої	7
	Слабоалкогольні напої	3
	Сидр	2
	Мінеральна та питна вода	6
	Інше	1

Джерело: складене автором на основі власних досліджень

Згідно табл. 2.2 можемо виділити 6 асортиментних груп, а саме: пиво, сидр, слабоалкогольні напої, безалкогольні напої, мінеральна та питна вода та виробництво солоду. Глибина кожної групи містить: пиво – 19 позицій, безалкогольні напої – 7, мінеральна та питна вода – 6, слабоалкогольні напої – 3, сидр – 2 і наостанок товарна група «інше» – 1 позиція.

Далі проаналізуємо ширину та глибину асортименту підприємства станом на 2022 р., результати представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Ширина і глибина асортименту ПрАТ «Оболонь» за 2022 р.

Ширина асортименту	Глибина асортименту, позиції	
	Пиво	19
	Безалкогольні напої	8
	Слабоалкогольні напої	3
	Сидр	2
	Мінеральна та питна вода	6
	Інше	1

Джерело: складене автором на основі власних досліджень

На основі табл. 2.3 можемо визначити, що в 2022 р. асортиментні групи не розширювались. Натомість до глибини безалкогольних напоїв додалася одна позиція – енергетичні напої (Jett).

Наступним проаналізуємо ступінь оновлення та розширення асортименту підприємства. Для розрахунку коефіцієнту оновлення асортименту використаємо формулу:

$$K_{o.a.} = \frac{H}{Pa} * 100\%$$

де Н – кількість нових товарів, введених в асортимент; Ра – загальна кількість видів і різновидів товарів [40].

Тож маємо наступний результат: $1/39 * 100\% = 2,6$

З чого можна зробити висновок, що підприємство не зосереджує свою увагу на введенні нових товарів, оскільки асортимент оновився всього на один новий товар.

Далі розрахуємо коефіцієнт розширення:

$$Kp = \frac{T\partial}{Ш\partial} * 100\%$$

де Тд – кількість асортиментних груп, що додалися; Шд – дана ширина асортименту [40].

Оскільки на підприємстві не відбулось розширення асортиментних груп коефіцієнт розширення буде дорівнювати 0. Результати розрахунків наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнтів оновлення та розширення

Показник	Числові значення
Дійсна глибина асортименту	39
Дійсна ширина асортименту	6
Кількість доданих товарів	1
Кількість доданих товарних груп	0
Коефіцієнт розширення	0
Коефіцієнт оновлення	2,6

Джерело: складене автором на основі власних досліджень

Згідно табл. 2.4 можемо зробити висновок, що до глибини додалася всього лише 1 нова позиція, в той час як ширина асортименту залишилась без змін. Відповідно маємо результати розрахунків коефіцієнту розширення, який дорівнює 0, та результати коефіцієнту оновлення, який становить 2,6%, що свідчить про незацікавленість підприємства до оновлення асортиментних позицій.

Наступним у дослідженні асортименту підприємства є аналіз динаміки структури асортименту продукції ПрАТ «Оболонь», результати якого наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка структури асортименту ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Найменування продукції	Реалізовано продукції тис. грн		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	
Пиво	3493062	4674843	59,11	53,97	-5,14
Безалкогольні напої	1105063	1853653	18,7	21,4	2,7
Мінеральна і питна вода	830865	1490718	14,06	17,21	3,15
Слабоалкогольні напої	478073	637518	8,09	7,36	-0,73
Сидр	2364	5197	0,04	0,06	0,02
Разом	5909426	8661928	100,00	100,00	—

Джерело: розраховане автором на основі власних досліджень

Проаналізувавши табл. 2.5 можна зробити наступні висновки, що пиво є основною часткою у структурі асортименту, проте в 2022 р. реалізація даної категорії знизилась на 5, 14%. Також відбулось зменшення частки на 0,73% товарної категорії слабоалкогольні напої.

Невелике відхилення у структурі спостерігається в продукції «сидр», всього 0,02%. Зросла і реалізація безалкогольних напоїв, а саме на 2,7%.

Також, в порівнянні з 2021 р., в якому частка мінеральної та питної води у структурі асортименту становила 14,06%, в 2022 р. зросла на 3,15% і становила 17,21% від всієї реалізованої продукції. Війна, яку розпочала російська федерація змусила переорієнтуватися компанію і знайти можливість продовжити свою діяльність. Сьогодні, джерела артезіанської води, які є в розпорядженні ПрАТ «Оболонь», служать для виробництва води, у тому числі, для забезпечення військових та цивільного населення, що перебуває на розорених війною регіонах України, безкоштовною водою [28].

Далі проаналізуємо матрицю асортименту підприємства за наступними показниками: роль категорії, стратегія категорії, цінові рівні, наповнення та тип викладки. Результати наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Матриця асортименту підприємства

Показник Назва	Роль категорії				Стратегія категорії				Цінові рівні			Наповнення		Тип викладки		
	Цільова	Основна	Зручна	Сезонна	Генератор	Іміджева	Творчі потоку	Захисники	Нижній	Середній	Верхній	За шириною	За глибиною	За брендом	За упаковкою	За ціною
Пиво	+	+			+					+	+		+	+		
Безалкогольні напої		+				+			+				+		+	
Слабоалкогольні напої		+			+				+	+			+	+		
Сидр				+			+		+				+	+		
Мінеральна та питна вода			+					+	+	+			+			+
Виробництво солоду		+						+		+		+				+

Джерело: складене автором на основі власних досліджень

За допомогою даних наведених в табл. 2.6 можемо зробити наступні висновки. Цільову роль категорії виконує тільки пиво, сезонну – сидр, зручну – мінеральна та питна вода, решта категорій виконує основну роль. Щодо показника стратегія категорії можемо виокремити одну іміджеву стратегію, до якої відноситься товарна категорія безалкогольні напої, до генераторів прибутку віднесемо пиво та слабоалкогольні напої, сидр є творцем потоку, мінеральна та питна вода і виробництво солоду відносяться до стратегії захисників.

Нижній ціновий рівень належить безалкогольним та слабоалкогольним напоям, сидру і мінеральній воді, в той час як середній рівень присвоєно таким категоріям як пиво, слабоалкогольні напої, мінеральна та питна вода і виробництво солоду, і найвищий ціновий рівень включає в себе тільки пиво.

До наповнення за шириною входить солод, а решта товарних категорій має наповнення за глибиною.

Пиво, сидр та слабоалкогольні напої викладають за брендом, за упаковкою – безалкогольні напої, а мінеральна вода та виробництво солоду має тип викладки – за ціною.

Отже, підсумовуючи вище сказане, можемо впевнено стверджувати, що пиво, безалкогольні та слабоалкогольні напої і мінеральна вода є основними товарними групами підприємства. Оскільки вони займають вагому частку в структурі асортименту та приносять компанії «Оболонь» основний дохід. Також проаналізувавши продукцію підприємства за шириною та глибиною, було визначено, що найбільше різноманіття за глибиною мають наступні товарні групи: пиво, безалкогольні та слабоалкогольні напої і мінеральна вода.

2.3. Оцінювання асортименту продукції підприємства на основі матриці БКГ та Мак-Кінсі

В даному пункті проведемо аналіз товарного портфеля підприємства за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ).

Побудуємо матрицю БКГ для ПрАТ «Оболонь». Вихідні дані взято зі звітності за 2021-2022 рр. Результати наведено в табл.2.7.

Таблиця 2.7.

Динаміка обсягу і асортиментної структури товарообороту підприємства

Найменування товарної групи	Обсяг реалізації, тис. грн.		Питома вага, %		Темп зміни, %
	2021	2022	2021	2022	
Пиво	3453373	5096244	58,5	64,0	147,6
Безалкогольні напої	873318	1042475	14,8	13,1	119,4
Слабоалкогольні напої	785577	928091	13,3	11,7	118,1
Мінеральна вода	311710	383424	5,3	4,8	123,0
Інша реалізація	475224	512853	8,1	6,4	107,9
Разом	5899202	7963087	100,0	100,0	135,0

Джерело: розраховано автором

Для побудови матриці БКГ визначимо критерій оцінки за формулою:

$$K = \frac{\max + \min}{2}$$

Згідно табл. 2.7. маємо дані, що $\min = 4,8$, а $\max = 64$. $K = (4,8 + 64) / 2 = 34,4$

На основі отриманих даних будуємо матрицю БКГ (рис. 2.1).

		Частка ринку (питома вага)	
		Висока > 34,4 %	Низька < 34,4 %
Темп змін	Темп приросту > 100%	«Зірки»	«Важкі діти»
		<i>Частка у кількості товарних груп, %</i> 0,2	<i>Частка у кількості товарних груп, %</i> 4/5=0,8
		Пиво	Безалкогольні напої Слабоалкогольні напої Сидр Мінеральна та питна вода Промислові товари
		<i>Питома вага у загальному товарообороті, %</i> 64,0	<i>Питома вага у загальному товарообороті, %</i> 36
Темп скорочення < 100%		«Дійні корови»	«Собаки»
		<i>Частка у кількості товарних груп, %</i> -	<i>Частка у кількості товарних груп, %</i> -
		<i>Питома вага у загальному товарообороті, %</i> -	<i>Питома вага у загальному товарообороті, %</i> -

Рис. 2.1. Аналіз товарного портфеля торговельного підприємства на основі матриці БКГ

Джерело: побудовано автором

Визначивши темп зміни та критерій оцінки, було отримано результати, які представлені на рис. 2.1.

Для підприємства є великою перевагою відсутність товарів в квадранті «Собаки», оскільки ці товари як правило низького рівня рентабельності і вимагають великої уваги з боку керуючого. Від таких товарів треба позбавлятися, адже вони займають низьку частину ринку, а також не приносять прибутку та мають низький темп змін.

До квадрату «Зірки» потрапило пиво, яке є товаром-лідером, оскільки воно має найбільшу частку в структурі продукції, а також найвищий темп зростання. Такі товари приносять найвищий рівень прибутку. Дана категорія вимагає високих витрат на просування, тому краще всього застосувати стратегію збереження збереження й зміцнення лідируючих позицій.

Безалкогольні напої, слабоалкогольні напої, сидр, мінеральна вода та інша реалізація потрапили в квадрант «Важкі діти». Дана продукція має низьку питому вагу в структурі асортименту, але при цьому високі темпи зростання. Ці товари потребують високих витрат на їх розвиток, тому найкращим варіантом буде застосування стратегії інвестування, тоді вони можуть потрапити до квадрату «Зірки» або «Дійні корови», якщо ж не буде інвестування, в такому випадку будуть віднесені до «Собак».

Далі проведено аналіз за допомогою матриці «Привабливість-конкурентоспроможність» («McKinsey» – «General Electric»).

Асортиментний портфель підприємства включає наступні стратегічні одиниці бізнесу (СОБ): пиво; мінеральна та питна вода; слабоалкогольні напої; сидр; безалкогольні напої; солод.

Для визначення показників привабливості ринку для кожної СОБ скористаємось даними табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Дані для визначення показника привабливості ринку

Критерії	Вага	Ранг критерію (оцінка) для кожної СОБ, бали					
		Пиво	Безалк. напої	Слабалк. напої	Сидр	Мін. вода	Солод
Місткість ринку	0,2	5	4	3	3	2	2
Рівень конкуренції	0,2	5	4	4	3	5	3
Чутливість ринку до цін	0,15	5	3	4	4	2	2
Потенціал підприємства	0,3	4	4	4	2	3	4
Темпи зростання	0,15	5	4	3	3	2	2

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо сумарні оцінки привабливості ринку для кожної СОБ.

$$ПР_{пиво} = 5*0,2+5*0,2+5*0,15+4*0,3+5*0,15 = 4,7.$$

$$ПР_{безалк.н.} = 4*0,2+4*0,2+3*0,15+4*0,3+4*0,15 = 3,85.$$

$$ПР_{слабоалк.н.} = 3*0,2+4*0,2+4*0,15+4*0,3+3*0,15 = 3,65.$$

$$ПР_{сидр} = 3*0,2+3*0,2+4*0,15+2*0,3+3*0,15 = 2,85.$$

$$ПР_{вода} = 2*0,2+5*0,2+2*0,15+3*0,3+2*0,15 = 2,9.$$

$$ПР_{солод} = 2*0,2+3*0,2+2*0,15+4*0,3+2*0,15 = 2,8.$$

Для визначення показників відносної конкурентоспроможності для кожної СОБ скористаємось даними табл. 2.9

Таблиця 2.9

Дані для визначення показника конкурентоспроможності

Критерії	Вага	Ранг критерію (оцінка) для кожної СОБ, бали					
		Пиво	Безалк. напої	Слабалк. напої	Сидр	Мін. вода	Солод
Ширина асортименту	0,2	5	5	4	1	4	2
Рівень цін	0,3	5	4	5	4	3	3
Імідж фірми	0,15	4	5	4	3	3	4
Якість товарів	0,25	5	5	4	3	5	4
Частка товарів	0,1	5	4	3	2	4	2

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо сумарні оцінки конкурентоспроможності для кожної СОБ.

$$КС_{пиво} = 0,2*5+0,3*5+0,15*4+0,25*5+0,1*5 = 4,85.$$

$$КС_{безалк.н.} = 0,2*5+0,3*4+0,15*5+0,25*5+0,1*4 = 4,6.$$

$$КС_{слабоалк.н.} = 0,2*4+0,3*5+0,15*4+0,25*4+0,1*3 = 4,2.$$

$$КС_{сидр} = 0,2*1+0,3*4+0,15*3+0,25*3+0,1*2 = 2,8.$$

$$КС_{вода} = 0,2*4+0,3*3+0,15*3+0,25*5+0,1*4 = 3,8.$$

$$КС_{солод} = 0,2*2+0,3*3+0,15*4+0,25*4+0,1*2 = 3,1.$$

Розташуємо стратегічні одиниці бізнесу компанії «Оболонь» на матриці "Мак-Кінсі" (рис. 2.2).

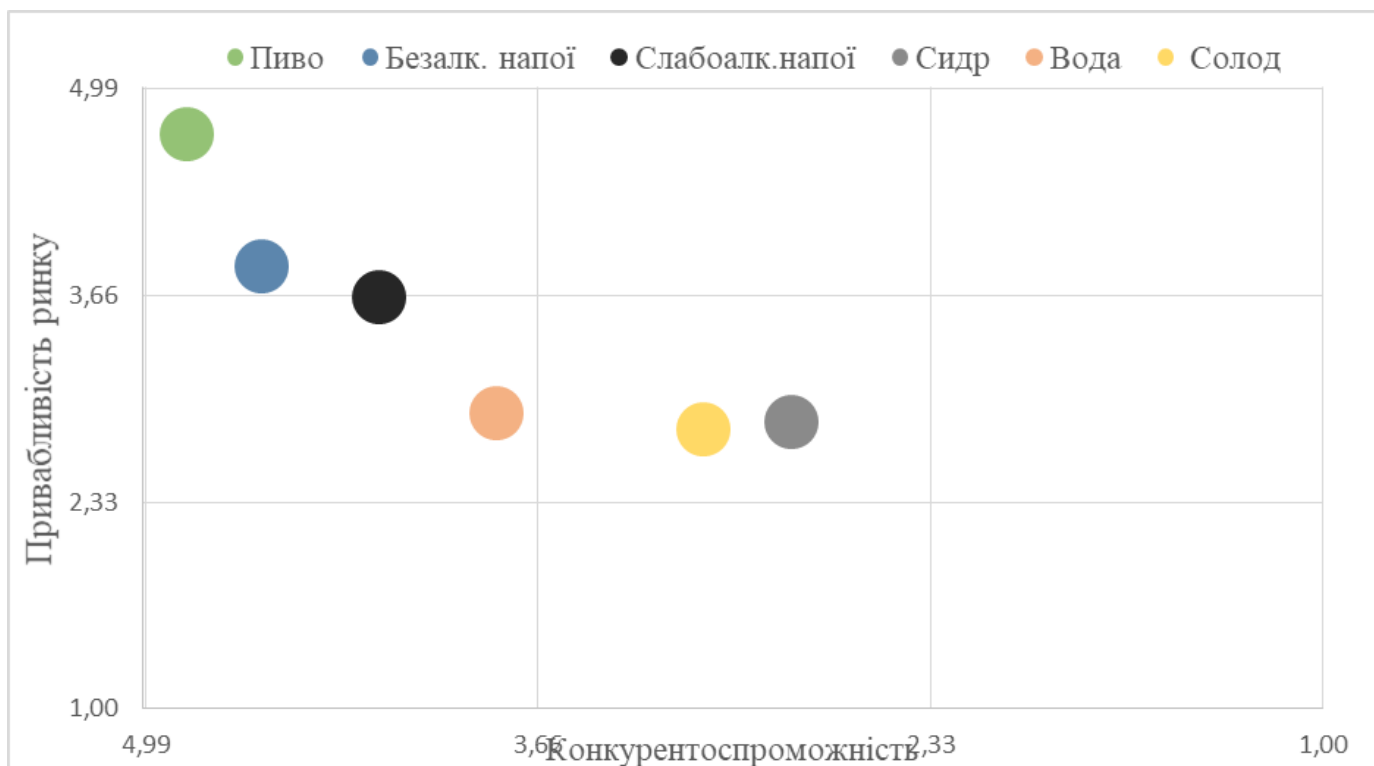


Рис. 2.2 Матриця "Мак-Кінсі" для ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Отже, СОБ «Пиво» та «Безалкогольні напої» характеризуються високою конкурентоспроможністю та привабливістю, тому доцільним буде використання стратегії захисту позицій, що включає в себе великі інвестиції у розширення виробництва та підтримання конкурентних переваг.

СОБ «Слабоалкогольні напої» та «Мінеральна вода» мають високу конкурентоспроможність та середню привабливість. Тут доцільна стратегія розвитку, яка характеризується інвестуванням сегментів, які зростають та збільшення прибутку за рахунок оптимізації на масштабах виробництва.

СОБ «Сидр» і «Солод» характеризуються середньою привабливістю та конкурентоспроможністю, тому має місце стратегія вибіркового розвитку, це може бути вкладання коштів у сегменти з низьким ризиком та високою рентабельністю, спеціалізація на зростаючому сегменті, або пошук шляхів отримання конкурентних переваг.

Висновки до розділу 2

Дослідження ПрАТ «Оболонь» показало, що підприємство займається виробництвом пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, сидру, мінеральної та питної води, солодом. Компанія веде свою діяльність ще з 1993 р., та є однією з провідних учасників українського ринку пива.

Також було проведено аналіз основних показників діяльності підприємства.

Після розрахунку та аналізу основних техніко-економічних показників діяльності підприємства можемо зробити наступні висновки: в порівнянні з 2021 р. в 2022 р. в компанії значно зріс чистий дохід, а саме на 46,6% і становив 8661928 тис. грн; повні витрати збільшились на 1161810 тис. грн. (19,2%), це відбулось через збільшення собівартості продукції та адміністративних витрат, але дана ситуація не суттєво вплинула на подальші результати; в той же час витрати на збут скоротились на 174330 тис. грн.; прибуток від реалізації продукції у 2022 р. зріс в 11,8 рази, а саме на 1590692 тис. грн., відповідно чистий прибуток також зріс в 11,7 рази та становить 1197966 тис. грн., що свідчить про позитивні зміни діяльності підприємства; також скоротились витрати на 1 грн, а саме на 19,08 копійок. Рентабельність діяльності в 2022 р. становить 13,8%, що на 15,7 пунктів більше від показника попереднього року (-1,9%). В той час, рентабельність продукції у 2022 р. також значно зросла і складає 20,2%, що на 22,4 пункти більше від показника у 2021 р. (-2,2).

Найбільш впливовими конкурентами ПрАТ «Оболонь» є Карлсберг Україна та АбінБев Ефес Україна.

Наступним було досліджено продукцію компанії за допомогою аналізу ширини та глибини асортименту, і відповідно розраховано коефіцієнти оновлення та розширення.

Проаналізувавши динаміку структури підприємства можна зробити наступні висновки, що пиво є основною часткою у структурі асортименту, проте в 2022 р. реалізація даної категорії знизилась на 5, 14%. Також відбулось зменшення частки на 0,73% товарної категорії слабоалкогольні напої.

Невелике відхилення у структурі спостерігається в продукції «сидр», всього 0,02%. Зросла і реалізація безалкогольних напоїв, а саме на 2,7%.

Також, в порівнянні з 2021 р., в якому частка мінеральної та питної води у структурі асортименту становила 14,06%, в 2022 р. зросла на 3,15% і становила 17,21% від всієї реалізованої продукції.

Також було проведено аналіз матриці асортименту підприємства за наступними показниками: роль категорії, стратегія категорії, цінові рівні, наповнення та тип викладки.

В пункті 2.3 проведено аналіз товарного портфеля підприємства за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ). Результати показали, що лише одна товарна група «Пиво» потрапила до квадранту «Зірки», в той час як інші групи були віднесені до «Важких дітей», а саме безалкогольні та слабоалкогольні напої, мінеральна та питна вода і солод.

Далі було побудовано матрицю «Привабливість-конкурентоспроможність» («Мак-Кінсі» – «Дженерал Електрик»).

До поля ВР потрапили такі стратегічні одиниці бізнесу, як «пиво» та «безалкогольні напої», до поля СР – «слабоалкогольні напої» та «мінеральна та питна вода», до поля СК – «сидр», та «солод».

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ І РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Розробка рекомендацій щодо формування асортиментної політики ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ "Оболонь" відіграє важливу роль на ринку пива, і ефективна асортиментна політика може суттєво покращити її конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток. На підґрунті проведеного аналізу асортиментної політики, проведеного в розділі 2 було, визначено недоліки в асортиментній політиці досліджуваного підприємства. Це надає підстави запропонувати декілька ключових рекомендацій для оптимізації та формування асортиментної політики.

1. Маркетингові дослідження.

Перед формуванням асортименту важливо провести маркетингове дослідження споживчого попиту, конкурентного середовища та тенденцій ринку.

Проведення глибокого маркетингового аналізу дозволить точніше визначити потреби споживачів, їхні переваги та очікування, а також забезпечити належну конкурентоспроможність продукції.

Такі дослідження мають включати аналіз цільової аудиторії, вивчення їхніх купівельних звичок, оцінку існуючих товарів-аналогів за тими ж напрямками та стратегій конкурентів. Це надасть підґрунтя для розуміння специфіки ринку та можливостей для ПрАТ "Оболонь" щодо оптимізації асортиментної політики.

2. Диференціація продукції:

ПрАТ "Оболонь" необхідно періодично розглядати можливості розширення асортименту за рахунок створення нових унікальних продуктів або вдосконалення існуючих. Диференціація дозволить привертати різноманітний сегмент споживачів та збільшити лояльність клієнтів, а також вирізнятися серед конкурентів.

Розробка нових смаків, упаковки, використання інноваційних інгредієнтів або виготовлення продукції з урахуванням певних потреб аудиторії може стати вирішальним фактором у залученні клієнтів.

3. Стратегія управління життєвим циклом товарів:

Необхідно ретельно визначити етапи життєвого циклу кожного продукту в асортименті. Це дозволить зосередитися на ефективному управлінні, визначенні попиту та вчасному виведенні застарілих товарів, щоб уникнути втрат, також це дозволить оптимізувати асортимент підприємства.

Наприклад, активне просування нових продуктів на етапі введення на ринок, інвестиції у рекламу та маркетинг, а під час розвитку – зосередження на масовому виробництві. У етапі насичення ринку важливо розширювати асортимент чи удосконалювати існуючий, а етап старіння вимагає ефективної стратегії ліквідації або оновлення продуктів.

4. Аналіз динаміки продажів:

ПрАТ «Оболонь» необхідно використовувати аналітичні інструменти для постійного моніторингу динаміки продажів. Це допоможе швидко реагувати на зміни в попиті та підлаштовувати асортимент відповідно до потреб споживачів.

Аналіз динаміки продажів включає в себе вивчення ключових показників ефективності продуктів, реакцію на рекламні кампанії, сезонні зміни в попиті та інші фактори, що можуть впливати на ринкову динаміку.

5. Просування в соціальних мережах:

Не менш важливим на сьогоднішній день є просування сторінок компанії у соціальних мережах, таких як Instagram, Facebook, TikTok та Youtube.

Оскільки більшість молоді є активними користувачами соціальних мереж, підприємство має цим скористатися та сприяти підвищенню обізнаності даної цільової аудиторії щодо асортименту ПрАТ «Оболонь». Ведення інтерактивних історій, публікування цікавих постів та новинок, заохочення придбати товар і внаслідок чого отримання зворотного зв'язку від споживачів, що допоможе визначити недоліки та поліпшувати асортиментний портфель ПрАТ «Оболонь».

Загалом, використання вище згаданих рекомендацій може значно покращити стратегію асортиментної політики ПрАТ "Оболонь", сприяючи росту прибутковості, розширенню аудиторії та позиціонуванню бренду на ринку.

3.2. Обґрунтування та оцінка заходу «Редизайн упаковки сидру Sidro Villa Bianca»

Одним із заходів пропонується провести редизайн упаковки товару сидр «Sidro Villa Bianca».

Зміна дизайну упаковки «Sidro Villa Bianca» може бути доцільною з кількох причин:

По-перше, це створює можливість для залучення нових споживачів та утримання існуючої аудиторії. Покращений вигляд продукту може стати вирішальним фактором у процесі вибору товару. Новий дизайн може зробити продукт більш помітним на полицях магазинів, привернути увагу споживачів і покращити сприйняття аудиторії щодо якості і привабливості продукту, спонукаючи споживачів обирати саме його.

Крім того, новий дизайн може стати конкурентною перевагою на ринку, допомагаючи продукту зайняти визначне місце серед інших аналогічних товарів.

Додатково, ринкові уподобання постійно змінюються, тому адаптація до нових тенденцій у дизайні дозволить продукту залишатися актуальним і відповідати сучасним вимогам споживачів. Візуальна привабливість, гармонія кольорів та зручність у використанні упаковки суттєво впливають на споживчу активність.

Важливо пам'ятати, що редизайн упаковки – це не лише зміна зовнішнього вигляду, а й стратегічний крок у розвитку бренду, який вимагає глибокого аналізу та узгоджених дій для досягнення позитивного впливу на ринок.

Отже, редизайн упаковки сидру для ПрАТ "Оболонь" є стратегічно важливим заходом, який може суттєво вплинути на сприйняття продукції на ринку.

В українських магазинах представлено багато виробників сидру, серед яких такі відомі компанії як Carlsberg Ukraine, Royal Fruit Garden та ін. Тож важливо створити новий унікальний дизайн, щоб виділитись серед конкурентів.

На рис. 3.1 зображено теперішній дизайн банок сидру «Sidro Villa Bianca».



Рис. 3.1 Дизайн сидру «Sidro Villa Bianca» станом на 2022 р.

Джерело: [33]

Оскільки цільовою аудиторією даного продукту є молодь, яка обирає переважно за візуальними, аніж за смаковими якостями, можемо сказати, що дизайн вважається застарілим. Це пояснюється відсутністю сучасних елементів, які привертають увагу.

Також на сприйняття дизайну як застарілого може впливати еволюція уподобань споживачів, оскільки на зміну приходить нове покоління.

Саме тому пропонується змінити дизайн упакування на більш сучасний та яскравий. Він має асоціюватися з літом, тож пропонується використати яскраві кольори та абстракцію, які будуть одразу кидатись в очі покупцям.

Для здійснення заходу пропонується замовити дану послугу під ключ у брендингового агенства Koloro.

Редизайн упаковки відбувається за наступними етапами [49]:

1. Аналіз ринку, дослідження конкурентів, цільової аудиторії і продукту. Складається портрет споживача та з'ясовують, що його приваблює в товарі. Також розглядаються бренд-стратегії конкурентів і виділяються їх основні фішки.

2. Визначення тенденцій. На цьому етапі маркетологи та дизайнери, з'ясувають макро- та мікротренди в дизайні пакування конкретного продукту.

3. Створення 5 концептів лінійки продукції. Кожен з 5 концептів включає логотип, основний ідентифікуючий елемент, область під ідентифікацію найменування в лінійці, текстури, фактури, та інше. До прикладу, на рис. 3.2-3.3 зображені можливі дизайни упакування.



Рис. 3.2-3.3 Варіанти нового дизайну «Sidro Villa Bianca»

Джерело: розроблено автором

4. Розробка дизайну зворотного боку продукту (контретикетки). На цьому етапі створюються підкріплюючі тексти та інфографіка для товару.

5. Вибір і фінальне доопрацювання концепту.

6. Підготовка оригінал-макетів до друку. Це технічний етап, завдяки якому друк пройде швидко і гладко.

7. Авторський нагляд від агенства за виготовленням першого тиражу.

Менеджер поїде на виробництво і особисто простежить за друком першого тиражу нової упаковки [49].

Редизайн упаковки сидру «Sidro Villa Bianca» під ключ обійдеться компанії «Оболонь» у 264 500 грн. Термін виконання складатиме 21 календарних днів.

3.3. Обґрунтування та оцінка заходу «Презентація нового дизайну продукції Sidro Villa Bianca»

Далі пропонується провести презентацію нового дизайну. Захід буде відбуватися в липні 2024 року в другу суботу місяця на пляжі Труханового острову в м. Київ, оскільки багато молоді проводить свій вільний час зустрічаючись там зі своїми друзями.

Спершу, необхідно завчасно зробити анонс у соціальних мережах про проведення заходу, щоб залучити якомога більше людей брати участь у флеш-мобі. Приклад фото для публікації наведений на рис. 3.4. В описі ж будуть зазначені дата, час та умови заходу.



Рис. 3.4 Фото для публікації анонсу події

Джерело: розроблено автором

На самому заході передбачається роздача безкоштовних банок сидру в новому дизайні за публікування фото у соціальній мережі Instagram з хештегом #newsidrovillabianca, що дозволить зацікавити нових споживачів оновленим виглядом.

Планується встановлення великої промо-стійки з орендованими міні-холодильниками та музичним обладнанням, для оформлення якої буде найнято декоратора (рис. 3.5).



Рис. 3.5 Оформлення промо-стійки

Джерело: розроблено автором

Також знадобиться найняти одну людину – представника бренду, який буде презентувати оновлену продукцію та роздавати безкоштовні напої за виконані умови. Також варто запросити контент-мейкера, який забезпечить зйомку для соціальних мереж ПрАТ «Оболонь» та ведення онлайн-трансляції заходу.

Наступним передбачається встановлення фотозони з природними елементами та неоновими вивісками торгової марки і хештегу #newsidrovillabianca. Найнятий декоратор також буде займатися оформленням фотозони, попередній вигляд якої зображено на рис. 3.6.



Рис. 3.6 Оформлення фотозони

Джерело: розроблено автором

До фотозони також буде орендовано інстапринтер "PARTY-BOX" – пристрій для просування хештегу в Instagram. Це найкраще рішення для проведення рекламної кампанії, виробу, марки чи бренду товару.

В оренду фотобудки "PARTY-BOX" входить: доставка фотобудки в межах

міста, монтаж/демонтаж, брендування фото, безлімітний друк знімків, освітлення для зйомки, адміністратор фотобудки та електронна галерея на сайті.

Після проведення заходу компанії варто провести моніторинг соціальних мереж на предмет відгуків та обговорень та вступити у взаємодію зі споживачами.

Витрати на проведення заходу на проєктний рік наведені у табл. 3.1. Оренда обладнання та заробітні плати зазначені за одну добу.

Таблиця 3.1

Структура витрат для презентації оновленого дизайну

Витрати	Сума, грн.
Фотозона	2000,00
Промо-стійка	6000,00
Оренда міні-холодильників (6 шт.)	4200,00
Оренда музичного обладнання (1 шт.)	900,00
Оренда фотобудки	17000,00
Сидр «Sidro Villa Bianca» (500 шт.)	12000,00
Послуги декоратора	6000,00
Послуги контент-мейкера	4000,00
Представник бренду	4000,00
Разом	56100,00

Джерело: складене автором

Отже, загальний бюджет для проведення даного заходу складе:
 $2000,00 + 6000,00 + 4200,00 + 900,00 + 17000,00 + 12000,00 + 6000,00 + 4000,00 + 4000,00 = 56100,00$.

З яких:

- витрати капітального характеру:

$2000,00 + 6000,00 + 12000,00 + 6000,00 + 4000,00 + 4000,00 = 34000,00$ грн.

- витрати експлуатаційного характеру:

$4200,00 + 900,00 + 17000,00 = 22100,00$ грн.

Також слід додати витрати за редизайн упаковки, а саме 264500,00 грн., тому сума експлуатаційних витрат на проєктний рік складатимуть $22100,00 + 264500,00 = 286600$ грн.

3.4. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) після проведення заходів знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу [13]. Результати опитування наведені у табл. 3.2.

Величину даного прогнозу необхідно провести перевірку на типовість та надійність. Для цього визначимо середньоквадратичне відхилення, яке відображає розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст ЧД, тис.грн.	58200	59050	59700	58900	60100	60050	58950	414950
Q сер.	59279							
Відхилення ΔQ	-1078,57	-228,57	421,43	-378,57	821,43	771,43	-328,57	-
ΔQ^2	1163316,33	52244,90	177602,04	143316,33	674744,90	595102,04	107959,18	2914285,71

Джерело: розраховане автором

Знаходимо середнє квадратичне відхилення за формулою:

$$a = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер.}})^2}{n}}; a = \sqrt{\frac{2914285,71}{7}} = 645,23.$$

Визначимо коефіцієнт варіації, що характеризує однорідність сукупності думок експертів за наступною формулою:

$$W = \frac{a}{Q_{\text{сер.}}} \cdot 100 \% ; W = \frac{645,23}{59279} \cdot 100 = 1,09\%$$

Отже, якщо розрахункове значення коефіцієнта варіації менше 33%, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 59 050 тис. грн, песимістичне значення (П) – 58 200 тис. грн. та оптимістичне значення (О) – 60 100 тис. грн.

Розрахуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті редизайну упаковки та його презентації для ПрАТ «Оболонь» :

$$(60100+4*59050+58200)/6= 59\,083,33 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прогнозні значення згідно результатів опитувань експертів, які попередньо було перевірено на надійність та типовість, складають 59 083,33 тис. грн.

Після впровадження заходів, ПрАТ «Оболонь» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів наданих послуг та збільшення прибутку.

Далі розраховуємо приріст ЧД (виручки) від реалізації продукції у %:

$$\frac{59083,33}{8661928} \times 100 = 0,7\%,$$
 де 8 661 928 – значення ЧД (виручка від реалізації продукту за 2022 рік) (див. табл.2.1). ЧД (виручка) від реалізації в проєктному році складає: 59 083,33 тис. грн.

Чистий дохід в проєктному році складе:

$$8\,661\,928 + 59\,083,33 = 8\,721\,011,33 \text{ тис.грн.}$$

Потім розраховуємо приріст повних витрат на реалізацію та виробництво продукції.

У 2022 р. повні витрати ПрАТ «Оболонь» складала 7 205 514 тис. грн (див. табл. 2.1), з них постійні витрати: 1 080 827,1 тис. грн., а змінні витрати: 6 124 686,9 тис. грн.

Розраховано приріст змінних витрат у проєктному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 0,7% та збільшення на 286,6 тис. грн. експлуатаційних витрат (вони також є змінними):

$$6\,124\,686,9 * 0,007 + 286,6 = 43\,159,41 \text{ тис.грн.}$$

Оскільки додаткові витрати пов'язані з впровадженням даного заходу за своєю суттю є змінними, то приріст змінних витрат в цьому випадку дорівнює приросту повних витрат.

Повні витрати в проєктному році складуть:

$$7\,205\,514 + 43\,159,41 = 7\,248\,673,41 \text{ тис.грн.}$$

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховувався, як різниця між приростом ЧД (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат:

$$59\,083,33 - 43\,159,41 = 15\,923,92 \text{ тис.грн.}$$

Отже, прибуток складе: $1\,456\,414 + 15\,923,92 = 1\,472\,337,92$ тис. грн – базове значення прибутку від реалізації продукції (див. табл.2.1).

Очікуваний приріст ЧП від реалізації продукції (додаткового ЧП) визначається, як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18 % від додаткового прибутку від реалізації продукції):

$$15\,923,92 \cdot (1 - 0,18) = 13\,057,61 \text{ тис грн}$$

Тож, в проєктному році чистий прибуток буде дорівнювати:

$1\,197\,966 + 13\,057,61 = 1\,211\,023,61$ тис.грн, де 1 197 966 – базове значення чистого прибутку (див. табл. 2.1).

Розрахуємо наступні проєктні значення:

1. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації:

$$(7\,248\,673,41 \div 8\,721\,011,33) \times 100 = 83,1 \text{ коп}$$

2. Рентабельність діяльності (продаж):

$$(1\,211\,023,61 \div 8\,721\,011,33) \times 100 = 13,9\%$$

3. Рентабельність продукції:

$$(1\,472\,337,92 \div 7\,248\,673,41) \times 100 = 20,3\%$$

Результати розрахунків прогностичних значень основних показників представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Очікувані результати від впроваджених заходів

Назва показника, що змінюється	Величина показника, тис. грн
Приріст ЧД (виручки) від реалізації продукції	59 083,33
Приріст повних витрат	43 159,41
Приріст прибутку від реалізації продукції	15 923,92
Приріст чистого прибутку	13 057,61

Джерело: складене автором

Отже, внаслідок редизайну упаковки сидру «Sidro Villa Bianca» та презентації нового дизайну споживачам чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному році зростає на 59 083,33 тис.грн. Приріст повних витрат становить 43 159,41 тис.грн. Прибуток від реалізації продукції зростає на 15 923,92 тис. грн., а чистий прибуток – на 13 057,61 тис. грн.

На основі розрахунків очікуваних результатів від впроваджених заходів визначимо основні показники економічної ефективності.

Для даного заходу не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

Визначимо зміну обігових коштів у розмірі 5% від 83% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходів:

$$43159,41 * 0,83 * 0,05 = 1791,11 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходів становлять:

$$K_n (\Pi) = 1791,11 \text{ тис.грн.}$$

Додатковий чистий прибуток ($\Delta\Pi_r$) за результатами розрахунків склав 13 057,61 тис.грн.

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = 1791,11 / 13057,61 = 0,14$$

Проект має дисконтуватися за ставкою, яку можна прийняти на рівні 25 %.

Оскільки впроваджені заходи не передбачають виконання будівельних робіт та встановлення нового обладнання, то в даному випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta\Pi_{r_q} = 13\,057,61 \text{ тис.грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \cdot \alpha_i,$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за і-й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту (приймаємо на рівні 25%). Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років;

α_i – коефіцієнт приведення за і-тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i},$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 25%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25} = 0,8$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = \frac{\alpha_1}{1,25} = 0,8/1,25 = 0,64$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = \frac{1}{(1+\delta)^3} = \frac{1}{1,25^3} = \frac{\alpha_2}{1,25} = 0,64/1,25 = 0,512$$

$$4 \text{ рік } \alpha_4 = \frac{1}{(1+\delta)^4} = \frac{\alpha_3}{1,25} = 0,512/1,25 = 0,4096$$

$$5 \text{ рік } \alpha_5 = \frac{1}{(1+\delta)^5} = \frac{\alpha_4}{1,25} = 0,4096/1,25 = 0,3277$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь період життєвого циклу проекту ($\sum_{i=1}^N HB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$HB = 13\,057,61 \cdot (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,3277) = 13\,057,61 \cdot 2,6893 = 35\,115,83 \text{ тис.грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховуємо як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - П = 35\,115,83 - 1791,11 = 33\,324,72 \text{ тис.грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначаємо як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{П}{HB_{cp}} = 1791,11 / 7023,17 = 0,26 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 35\,115,83 / 5 = 7023,17 \text{ тис.грн.}$$

Індекс доходності визначаємо відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{П} = 33\,324,72 / 1791,11 = 18,61$$

Індекс прибутковості визначаємо відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{П} = 35\,115,83 / 1791,11 = 19,61$$

Отже, за результатами проведених розрахунків можемо зробити висновок про доцільність проведення даних заходів, оскільки:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу становить 33 324,72 тис. грн., що є позитивною величиною;
2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,26 року, що є добре, оскільки він значно менший за термін економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.
3. $ІД = 18,61 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.
4. $ІП = 19,61 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Основні показники ефективності запропонованих заходів представлені в табл.

3.4.

Основні показники ефективності проведення заходів

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1	2	3
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	1 791,11
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	15 923,92
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	13 057,61
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проєкту	тис. грн.	35 115,83
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	33 324,72
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,14
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,26
8. Індекс доходності		18,61
9. Індекс прибутковості		19,61

Джерело: складене автором на основі власних розрахунків

Отже, з табл. 3.4 маємо початкові інвестиції (капітальні витрати) для запропонованих заходів – 1 791,11 тис. грн. Додатковий прибуток для підприємства складатиме – 15 923,92 тис. грн., тоді як чистий додатковий прибуток дорівнюватиме – 13 057,61 тис. грн.

Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проєкту становить 35 115,83 тис. грн., а чиста нинішня вартість дорівнюватиме 33 324,72 тис. грн.

Термін окупності недисконтований складатиме 0,14 роки, дисконтований – 0,26 роки. Індеси доходності і прибутковості відповідно складуть 18,61 і 19,61. Це означає, що даний захід є економічно вигідним.

Очікувані результати від впроваджених заходів у вигляді зміни (приросту) повних витрат, чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, прибутку від реалізації та чистого прибутку (див. табл.2.1), а також їхні проєктні значення внесено до табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ
«Оболонь»**

Показники	Одиниці виміру	2022 р.	Проєктний рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	8 661 928	8 721 011,33	59 083,33	0,7
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	7 205 514	7 248 673,41	43 159,41	0,6
Прибуток від реалізації	тис. грн	1 456 414	1 472 337,92	15 923,92	1,1
Чистий прибуток	тис. грн	1 197 966	1 211 023,61	13 057,61	1,1
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	83,19	83,1	-0,09	-0,1
Рентабельність діяльності (продаж)	%	13,8	13,9	0,1	-
Рентабельність продукції	%	20,2	20,3	0,1	-

Джерело: розраховано автором

Отже, проаналізувавши показники з табл. 3.4, можемо сказати, що в проєктному році, в порівнянні з 2022 роком, чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 59 083,33 тис. грн у абсолютному вигляді, а у відносному на 0,7%.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть в абсолютному вигляді на 43 159,41 тис. грн., а у відносному на 0,6%.

В той же час, зросте прибуток від реалізації продукції на 15 923,92 тис. грн. (1,1%) і в проєктному році становитиме 1 472 337,92 тис.грн, та відповідно збільшиться і чистий прибуток, який зріс в проєктному році на 13 057,61 тис. грн.(1,1%).

Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,09 коп., в порівнянні з 2022 роком. Рентабельність продукції збільшилася на 0,1 пункти і становить в проектному році – 13,9%, тоді як рентабельність продажу так само збільшилась на 0,1 пункти.

Дані результати говорять про те, що запропоновані заходи, позитивно вплине на реалізацію продукції підприємства.

Висновки до розділу 3

Отже, в розділі 3 було запропоновано 5 рекомендацій щодо формування асортиментної політики ПрАТ «Оболонь», а саме: проведення маркетингових досліджень та диференціації продукції, впровадження стратегії управління життєвим циклом товарів, а також проведення аналізу динаміки продажів та активне просування в соціальних мережах, таких як TikTok, Instagram, Youtube та Facebook.

Запропонованими заходами стали редизайн упаковки сидру «Sidro Villa Bianca» та презентація її нового дизайну.

Було обґрунтовано та складено бюджет запропонованих заходів. На редизайн упакування ПрАТ «Оболонь» має витратити 264500 грн., та 56100 грн. на організацію презентації. Таким чином бюджет на проведення даних заходів склав 320600,00 грн., з яких витрати капітального характеру складають 34000,00 грн., а витрати експлуатаційного характеру мають результат в 286600,00 грн.

Розраховано оцінку очікуваних результатів по впровадженню заходів. На основі даних, отриманих методом експертної оцінки, її оцінили за допомогою стандартного методу розподілу ймовірностей, і результати показали, що набір експертних висновків можна вважати однорідним, що свідчить про можливість використання експертної оцінки для подальшого розрахунку. Після чого було розраховано прогнозні значення основних показників та вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь».

Також розраховано основні показники ефективності запропонованих заходів та маємо наступні результати: початкові інвестиції (капітальні витрати) для запропонованих заходів – 1 791,11 тис. грн. Додатковий прибуток для підприємства складатиме – 15 923,92 тис. грн., тоді як чистий додатковий прибуток дорівнюватиме – 13 057,61 тис. грн.

Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту становить 35 115,83 тис. грн., а чиста нинішня вартість дорівнюватиме 33 324,72 тис. грн.

Термін окупності недисконтований складатиме 0,14 роки, дисконтований – 0,26 роки. Індeksi доходності і прибутковості відповідно складуть 18,61 і 19,61. Це означає, що даний захід є економічно вигідним.

В проєктному році, в порівнянні з 2022 роком, чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 59 083,33 тис. грн. (0,7%). Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 0,6%. Також збільшився прибуток від реалізації продукції на 15 923,92 тис. грн.(1,1%) та відповідно і чистий прибуток, який зріс в проєктному році на 13 057,61 тис. грн.(1,1%). Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,09 коп. Рентабельність продукції збільшилася на 0,1 пункти і становить в проєктному році – 13,9%, тоді як рентабельність продажу так само збільшилась на 0,1 пункти.

Результати розрахунків дають зрозуміти, що дані заходи матимуть позитивний вплив на продукцію компанії.

ВИСНОВКИ

В першому розділі було досліджено теоретичні засади асортименту та його основних показників, проаналізовано фактори, що впливають на формування асортименту підприємства, а також описано методи оцінювання оптимальності асортименту підприємства.

Розглянуто такі поняття, як асортимент та формування асортименту, ширина, глибина, раціональність та інші. Наступним було описано складові системи формування асортименту та схему формування асортименту.

Формування асортименту на підприємстві є досить складним процесом, на який впливають дуже багато факторів.

В основі формування асортименту товарів лежить попит, на який впливають такі чинники: соціально-економічні, демографічні, технічні, національно – побутові, природнокліматичні, соціально-психологічні та науково-технічний прогрес.

До основних загальних факторів, що впливають на формування асортименту, відносяться споживчий попит і виробництво товарів, до специфічних відносять: тип і розмір магазину, технічна оснащеність, умови товаропостачання, чисельність і склад покупців, що обслуговує підприємство, транспортні умови, наявність інших торгових підприємств у зоні діяльності даного магазину.

Також було розглянуто і детально описано деякі найпоширеніші методи, за допомогою яких визначають оптимальну структуру асортименту, а саме: 1) матриця Мак-Кінсі 2) матриця БКГ 3) ABC-XYZ аналіз.

В другому розділі досліджено загальну характеристику підприємства ПрАТ «Оболонь» та проаналізовано показники товарного асортименту компанії, а також проведено оцінку асортименту продукції підприємства на основі матриці БКГ та McKinsey.

Дослідження ПрАТ «Оболонь» показало, що підприємство займається виробництвом пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, сидру,

мінеральної та питної води, солодом. Компанія веде свою діяльність ще з 1993 р., та є одним з лідерів на ринку пива в Україні.

ПрАТ «Оболонь» першою в українській харчовій галузі, отримала сертифікат на систему управління якістю ISO 9001, а через 10 років компанія першою сертифікувала чотири системи управління одночасно.

Також було проведено аналіз основних показників діяльності підприємства.

Наступним було досліджено продукцію компанії за допомогою аналізу ширини та глибини асортименту, і відповідно розраховано коефіцієнти оновлення та розширення.

В пункті 2.3 проведено аналіз товарного портфеля торговельного підприємства на основі матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ). Результати показали, що лише одна товарна група «Пиво» потрапила до квадранту «Зірки», в той час як інші групи були віднесені до «Важких дітей», а саме безалкогольні та слабоалкогольні напої, мінеральна та питна вода і солод.

Далі було побудовано матрицю «Привабливість-конкурентоспроможність» («Мак-Кінсі» – «Дженерал-Електрик»).

До поля ВР потрапили такі стратегічні одиниці бізнесу, як «пиво» та «безалкогольні напої», до поля СР – «слабоалкогольні напої» та «мінеральна та питна вода», до поля СК – «сидр», та «солод».

В третьому розділі запропоновані декілька рекомендацій щодо формування асортиментної політики ПрАТ «Оболонь». Також було обґрунтовано та оцінено два заходи, а саме: «Редизайн упаковки сидру Sidro Villa Bianca» та «Презентація нового дизайну продукції Sidro Villa Bianca».

Далі досліджено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» та основні показники ефективності запропонованих заходів. Результати розрахунків дають зрозуміти, що дані заходи матимуть позитивний вплив на продукцію компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В.; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського, Шк. маркетингового менеджменту. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. — 599 с.
3. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2015. С. 294–298.
4. Бугас Н., Панченко Ю. Аналіз факторів, що впливають на формування асортименту. Ефективна економіка. 2013. № 11.
5. Бузукова Е.А. Аналіз асортименту і стабільності продажів з використанням АВС-аналізу та XYZ-аналізу [Інтернет ресурс] – Режим доступу: http://zakup.vl.ru/files/avs_i_huz_analizi.pdf
6. Василюха Н.В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 19.
7. В.А. Стеценко. Формування та управління асортиментом: конспект лекцій. Київ: НУХТ, 2008.
8. Данкєєва О.М. Формування та управління асортиментом [Електронний ресурс]: конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» денної та заочної форми здобуття освіти / уклад. О.М. Данкєєва. - К.: НУХТ, 2023. - 66с

9. Дашков Л. П., Памбухчянц В. К. Комерція і технологія торгівлі: підручник для вузів. М.: Видавничо-торгова корпорація "Дашков і К" ", 2010. С. 160.
10. Дунська А.Р. Порівняльний аналіз методів управління оптимізацією товарного асортименту підприємства / А.Р. Дунська, А.С. Башкіна // Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 13. С. 91-96.
11. Єрмошенко М.М., Ерохін С.А., Базиліук А.В. Маркетинг / / Маркетинг : підручник. — К.: Нац. акад. управління, 2011. — 631 с.
12. Єфімова Є.О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі / Є.О. Єфімова // Міжнародний електронний науковий журнал "Траєкторії науки". — 2017. — № 7 (12). — С. 3.1—3.14.
13. Жук. О. В. Прогнозування прибутку підприємства на основі методу екстраполяції. Науковий блог «Острозька академія» [Інтернет ресурс] – Режим доступу: <https://naub.ua.edu.ua/2019/>
14. Звіт про управління 2020 рік [Інтернет ресурс] – Режим доступу: <https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf>
15. Звіт про управління 2021 рік [Інтернет ресурс] – Режим доступу: <https://obolon.ua/files/shareholders/f499cd6eadca00590c09ffd2811f0f54.pdf>
16. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: Підручник. — К.: КНЕУ 2001. —240 с.
17. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз. 2016. № 2, Том 25.
18. Козик В. Модифікація матриці Бостонської консультаційної групи в стратегічному управлінні підприємством. Технологический аудит и резервы производства. 2016. С. 796–800.
19. Корпорація [Інтернет ресурс] – Режим доступу: <https://obolon.ua/ua>
20. Крайнюченко, О. Ф. Методичні підходи щодо оцінювання параметрів товарної номенклатури та асортименту продукції / О. Ф. Крайнюченко, І. М. Феценко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 7/8. – С. 72-74.

21. Красильников С. Р. Аналіз підходів до оптимізації асортименту підприємства [Електронний ресурс] / С. Р. Красильников, П. С. Абаркін, Б. Г. Жиров // Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2015. – Вип. 49. – С. 167-171. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpviknu_2015_49_28.

22. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах // Економіка та держава. – 2016. – №2. – С. 67-71.

23. Кузьминчук Н. В. Формування асортиментної політики виробничого підприємства / Н. В. Кузьминчук, Т. М. Куценко, І. Ю. Тарасенко // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2014. – № 66 (1108). – С. 76-83.

24. Липчук В. В. Маркетинг: Навч. пос. / В. В. Липчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугіль, Я. С. Янишин. – Львів: «Магнолія 2006», 2012. – 456 с.

25. Лищенко М.О., Муштай В.А., Нечипоренко В.В., Шумкова О.В. Інноваційно-методичні та наукові основи з оцінювання товарного асортименту в маркетинговому менеджменті підприємства. Вісник Харківського національного агарного університету ау. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки», 2021. № 2, Том.2. С. 269-280

26. Мета і принципи формування асортименту товарів на підприємствах торгівлі [Інтернет ресурс] – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/7821032/page:2/>

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

28. Новини ПрАТ «Оболонь» [Інтернет ресурс] – Режим доступу: <https://obolon.ua/ua/press/news/606>

29. Овсак О. П. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства / О. П. Овсак, О. П. Назаренко, В. В. Зелінський // Інфраструктура ринку. - 2019. - Вип. 34. - С. 149-153.

30. Оцінка ринку та конкурентного оточення [Електронний ресурс]: метод. рекомендації до виконання курсової роботи для здобувачів освітнього ступеня «магістр» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» денної та заочної форм навч. / уклад. Л.В. Страшинська – К.: НУХТ, 2021. – 44 с.

31. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» [Інтернет ресурс] – Режим доступу: <https://obolon.ua/ua>

32. Павлова М. Б. Основні показники асортименту товарів у роздрібній торгівлі / М. Б. Павлова // Підприємництво і торгівля. - 2016. - Вип. 20. - С. 127-129. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2016_20_25

33. Продукція [Інтернет ресурс] – Режим доступу: <https://obolon.ua/ua/production>

34. 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. 5—16.

35. Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік [Інтернет ресурс] – Режим доступу: <https://obolon.ua/files/shareholders/e5d0888d40ccf4afffe5696d555a6556.pdf>

36. Ринок пива в Україні [Інтернет ресурс] – Режим доступу: <https://ain.business/2021/12/13/beer-in-ukraine/>

37. Ринок пива в Україні [Інтернет ресурс] – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-piva-v-ukraine-tezisy-iz-doklada-vedushhego-analitika-pro-consulting-elmiry-guluevoj>

38. Румянцев А.П. Окремі аспекти формування товарного асортименту компанії // Ефективна економіка. – 2011. №4

39. Савіцький А.В. Взаємодія виробника і споживача у підвищенні якості продукції та зміцненні її конкурентних позицій на ринку (на прикладі легкої

промисловості). Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 4. Т. 2. С. 54-57.

40. Сахненко А. С. Аналіз асортиментного портфеля на прикладі підприємства м'ясопереробної галузі. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. 10. С. 486–490.

41. Сіренко, С. Формування асортименту товарів на виробничому підприємстві. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця. 2021. С. 56-61.

42. Стеценко В.А. Формування та управління асортиментом [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студентів освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» денної та заочної форм навчання. / В. А. Стеценко – К.: НУХТ, 2018. – 64с.

43. Страшинська Л. В. Стратегічний маркетинг: Конспект лекцій для студентів спец. 7.050108 «Маркетинг» усіх форм навч. – К.: ЕКОМЕН, 2009. 104 с.

44. Стратегія підприємства. Д.О. Горєлов, С.Ф. Большенко. - Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. - 133 с.

45. Стратегія підприємства. Саєнко М.Г. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

46. Фактори, що впливають на формування асортименту товарів [Інтернет ресурс] – Режим доступу: http://ni.biz.ua/3/3_6/3_63539_faktori-vliyayushchie-na-formirovanie-assortimenta-tovarov.html

47. Фінансова звітність 2022 рік [Інтернет ресурс] – Режим доступу: <https://obolon.ua/files/shareholders/d08740e2fccef4edfac5892c28332cdc.pdf>

48. Bertsimas D. Data-driven assortment optimization [Електронний ресурс] / D. Bertsimas // Management Science. – 2015. – С. 167. – Режим доступу до ресурсу: http://silkrouteglobal.com/files/4314/4404/7411/bertsimas_misic_data_driven_assortment_opt_v1_MS.pdf.

49. Koloro [Інтернет ресурс] – Режим доступу: <https://koloro.ua/ua/rebranding-upakovki.html>

50. Smida [Интернет ресурс] – Режим доступу:
<https://smida.gov.ua/db/prof/05391057>

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"** (найменування)

Дата (рік, місяць, число) **2023 01 01** за ЄДРПОУ **05391057**

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за **Рік 2022** р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

КОДИ

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

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	8 661 928	5 909 426
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 072 505)	(4 915 830)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	2 589 423	993 596
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	37 683	58 258
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	(376 805)	(325 424)
Витрати на збут	2150	(500 202)	(674 532)
Інші операційні витрати	2180	(57 015)	(32 442)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 693 084	19 456
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	9 718	-
Інші фінансові доходи	2220	15 953	170
Інші доходи	2240	-	31 132
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(122 418)	(185 036)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(139 923)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 456 414	-
збиток	2295	(-)	(134 278)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(258 448)	22 312
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 197 966	-
збиток	2355	(-)	(111 966)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

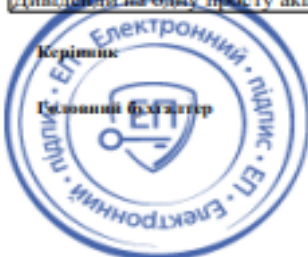
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний 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	1 197 966	(111 966)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 373 782	3 151 170
Витрати на оплату праці	2505	656 949	563 515
Відрахування на соціальні заходи	2510	144 490	117 661
Амортизація	2515	313 993	339 699
Інші операційні витрати	2520	1 383 799	1 339 843
Разом	2550	5 873 013	5 511 888

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3 684,60940	(344,37620)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3 684,60940	(344,37620)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

ЕП: Булах Ігор
Васильович
ЕП: Степанюк
Сергій
Лаврович

Булах Ігор Васильович

Бахов Іван Іванович