

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

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

« ____ » _____ 2023 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: **«Оцінювання товарного портфеля підприємства»**

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МА-4-17ск

_____ Гулак Наталія Олександрівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник _____ Скригун Наталія Петрівна
(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 – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“06” грудня 2022 року

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

Гулак Наталії Олександрівни

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

1. Тема роботи: Оцінювання товарного портфеля підприємства
керівник роботи Скригун Н. П., к.е.н., доцент кафедри маркетингу
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.12.2022 р. № 865-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 01.06.2023 року.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи формування та оцінювання товарного портфелю підприємства. Розділ 2. Дослідження товарного портфеля ТОВ «Офіс Євроформат». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо покращення товарного портфеля підприємства ТОВ «Офіс Євроформат». Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу. Основні показники діяльності підприємства за 2020-2021 рр. Динаміка структури товарного портфеля ТОВ «Офіс Євроформат» за 2020-2021 рр. Значення коефіцієнта раціональності структури товарного портфеля за 2020-2021 рр. Основні показники діяльності підприємства за 2020-2021 рр. Адаптована матриця БКГ за 2020 рік. Адаптована матриця БКГ за 2021 рік. Структура товарного портфеля ТОВ «Офіс Євроформат» за результатами адаптованої матриці БКГ. Матриця Дібба-Сімкіна за 2020 рік. Матриця Дібба-Сімкіна за 2021 рік. Структура товарного портфеля ТОВ «Офіс Євроформат» за результатами матриці Дібба-Сімкіна. Основні пропозиції щодо розвитку товарного портфеля підприємства. Очікувані результати від впровадження заходу, тис. грн. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

6. Дата видачі завдання 06.12.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	06.12.2022 - 31.12.2023	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	16.01.2023 - 31.01.2023	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи формування та оцінювання товарного портфелю підприємства»	01.02.2023 - 31.03.2023	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження товарного портфеля ТОВ «ОФІС ЄВРОФОРМАТ»»	03.04.2023 - 28.04.2023	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо покращення товарного портфеля підприємства»	01.05.2023 - 19.05.2023	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	22.05.2023- 26.05.2023	Виконано
7.	Оформлення роботи	29.05.2023- 31.05.2023	Виконано

Здобувачка _____ Наталія ГУЛЯК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Наталія СКРИГУН
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Гулак Н.О. Оцінювання товарного портфелю підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ. 2023.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи формування та оцінювання товарного портфеля, визначено його сутність, методи оцінювання товарного портфеля підприємства. Досліджено товарний портфель ТОВ «Офіс Євроформат» у розрізі асортиментних груп.

Визначено ступінь раціональності структури асортименту, проаналізовано товарний портфель підприємства за допомогою адаптованої матриці БКГ, здійснено оцінювання збалансованості структури товарного портфеля методом Дібба-Сімкіна, запропоновано маркетингові напрямки розвитку асортиментних груп. Розглянуто основні напрямки та маркетингові заходи удосконалення товарного портфеля ТОВ «Офіс Євроформат», досліджено вплив запропонованого заходу на показники діяльності підприємства.

Ключові слова: товарний портфель, асортиментна група, структура товарного портфеля, підприємство, маркетинг, товарна політика.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Гулак Н.О. Чинники впливу на купівельну поведінку споживача. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті*: матеріали 89 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів (3-7 квітня 2023 р.). Київ: НУХТ 2023. Ч.3. С. 128.

2. Гулак Н.О. Маркетинг в соціальних мережах. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті*: матеріали 89 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів (3-7 квітня 2023 р.). Київ: НУХТ 2023. Ч.3. С. 163.

3. Гулак Н.О., Скригун Н.П. Інтернет-маркетинг як ефективний інструмент маркетингових комунікацій підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. (30-31 березня 2023 р.) Полтава, 2023. Ч. 2. С. 675-678

4. Гулак Н.О., Крайнюченко О.Ф. Розвиток особистого бренду в Інтернеті. *Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах*. Міжнародна науково-практична конференція (10 січня 2023 р.). Рівне: ЦФЕНД, 2023. С. 61-63.

5. Гулак Н.О. Маркетингові інструменти підвищення ефективності рекламування. *Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств*: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених (23-24 листопада 2022 р.). Київ: НУХТ, 2022. С. 25-27.

6. Гулак Н.О. Маркетингові інструменти стимулювання попиту. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті*: матеріали 88 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів (Квітень-травень, 2022 р.). Київ: НУХТ, 2022. Ч. 3. С. 90-91.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні основи формування та оцінювання товарного портфеля підприємства.....	10
1.1. Сутність товарного портфеля.....	10
1.2. Методи оцінювання товарного портфеля підприємства.....	15
Розділ 2. Дослідження товарного портфеля ТОВ «Офіс Євроформат».....	21
2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «Офіс Євроформат».....	21
2.2. Визначення ступеня раціональності структури товарного портфеля.....	26
2.3. Визначення товарного портфеля підприємства за допомогою адаптованої матриці БКГ.....	29
2.4. Оцінювання збалансованості структури товарного портфеля методом Дібба-Сімкіна.....	36
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо покращення товарного портфеля підприємства.....	46
3.1. Основні напрями вдосконалення товарного портфеля підприємства.....	46
3.2. Впровадження нового виробу «Комплект» (ножиці та скотч).....	48
3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу	48
3.2.2. Розрахунок очікуваних результатів впровадження заходу.....	50
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.....	53
Висновки.....	55
Список використаних джерел.....	57
Додатки.....	62

ВСТУП

Актуальність теми визначається тим, що в умовах посилення конкуренції та зростаючої динаміки умов ведення бізнесу гостро стоїть питання пошуку такої маркетингової пропозиції для споживачів, яка забезпечить не тільки задоволення потреб їхніх клієнтів, а й фінансову стійкість підприємств стає дедалі актуальнішим. Тому принципи та методи формування товарної політики, інструменти оптимізації асортименту є предметом особливої уваги керівництва підприємств.

Ці питання мають особливе значення для виробничих підприємств. Тому одним із факторів, що визначають успішний розвиток підприємства, є наявність оптимального за своєю структурою та ефективного за економічними показниками портфеля продукції. У разі вітчизняного ринку значно зросла актуальність проблеми підвищення ефективності продуктового портфеля – адже збалансована структура товарного портфеля дозволяє компанії скоротити непотрібні витрати. При неоптимальній структурі товарного портфеля знижується як потенційний, і реальний рівень прибутку, втрачається конкурентна позиція перспективних ринках як наслідок, знижується економічна стійкість підприємства.

Важливість оцінювання продуктового портфеля пов'язана з тим, що нині деякі торгові компанії серйозно ставляться до його створення. Враховуючи ринкові умови, що постійно змінюються, асортимент, ціни та продажі, необхідно регулярно переглядати та оцінювати наслідки внесення конкретних змін до структури товарного портфеля.

Управлінські рішення щодо товарного портфеля традиційно знаходяться у полі дослідження науковців і практиків, оскільки актуальність питань вибору стратегічних і фінансових цілей підприємства передбачають обґрунтування маркетингових і виробничих рішень при формуванні товарної політики. Проблеми формування товарного портфеля досліджували зарубіжні (Г. Ассель, Б. Берман, Б. Вейтц, С. Б. Граве, Е. Дихтль, П. Еванс, С.

Дж. Еджет, Д. А. Йорк, Е. Дж. Кляйншмідт, Р. Дж. Купер, К. Ланкастер, Т. Левітт, Х. Хершген та ін.) і українські вчені (Корпунов Д.О., Карпов А.А., Коссак О.С., Мороз О.Ю., Тимошик М. М., Шовкопляс Н. В. та ін.).

Метою роботи є розроблення пропозицій щодо поліпшення складу товарного портфеля підприємства.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи визначено такі науково-методичні та *практичні завдання*:

- розглянути теоретичні питання щодо сутності, а також чинників, що впливають на формування товарного портфеля підприємства;
- обґрунтувати методичні підходи щодо оцінювання структури товарного портфеля;
- дослідити структуру товарного портфеля підприємства шляхом побудови адаптованої матриці БКГ;
- проаналізувати товарний портфель підприємства методом Дібба-Сімкіна;
- розробити пропозиції і маркетингові заходи щодо покращення складу товарного портфеля підприємства;
- визначити вплив маркетингових заходів на основні показники діяльності товариства.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання товарного портфеля підприємства.

Предметом дослідження є методичні та практичні підходи щодо формування та аналізу товарного портфеля підприємства.

В роботі застосовано такі загальнонаукові та спеціальні *методи дослідження*: кабінетні (огляд наукової літератури та спеціалізованих періодичних видань) та польові (оцінка результативності впровадження заходів), статистико-економічний (дослідження сучасного стану та виділення факторів впливу на впровадження нового товару в асортимент продукції); графічний (наочне висвітлення статистичних даних та результатів емпіричних досліджень) та інші.

Апробація результатів дослідження. Основні положення наукової роботи викладено та обґрунтовано на науково-практичних конференціях різного рівня: «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті» (м. Київ, 3-7 квітня 2023 р.); «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством», (м. Полтава, 30-31 березня 2023 р.); «Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах», (м. Рінге, 10 січня 2023 р.); «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств», (м. Київ, 23-24 листопада 2022 р.); Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті, (м. Київ, квітень-травень, 2022 р.).

Практичне значення одержаних результатів. Основні наукові здобутки кваліфікаційної роботи доведено до рівня практичних рекомендацій. Результати проведеного дослідження отримали позитивний відгук провідних фахівців та використані в практичній діяльності ТОВ «Офіс Євроформат» (довідка №189/2 від 23.05.2023 р.).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 64 сторінки, включаючи 23 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел складається з 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність товарного портфеля підприємства

Останнім часом однією з умов сталого розвитку підприємств є забезпечення ними найкращого використання доступних виробничих та фінансових ресурсів за максимальної відповідності асортименту продукції запитам споживачів. Такий стан може бути досягнутий за рахунок створення механізму формування асортиментної політики, що використовується в практиці внутрішньофірмового планування. Проте в умовах підприємницьких структур часом не вистачає внутрішніх ресурсів для своєчасного і адекватного реагування на зміни, що відбуваються. Ускладнюючі умови сучасного механізму планування потребують постійного розвитку та зміни асортиментного портфеля підприємства [28].

Формування асортиментної політики один із основних напрямів діяльності кожного підприємства, і лідерство в конкурентній боротьбі отримують підприємства, які мають методи, що дозволяють визначити ефективну асортиментну політику. Основними завданнями управління асортиментною політикою є задоволення запитів споживачів, завоювання нових покупців та оптимізація фінансових результатів підприємства [3, с. 35].

Товар є головним елементом маркетингової політики, від якого вирішальною мірою залежить успіх ринкової діяльності підприємства. Тобто товар це те, що поєднує споживача та товаровиробника, задовольняючи запити одних та приносячи прибуток іншим, забезпечуючи їм взаємні вигоди. Товарами можуть бути матеріальні речі (автомобілі, одяг, інструменти, обладнання, продукти харчування тощо), продукти духовної праці (картини, музичні твори, комп'ютерні програми, ноу-хау тощо), послуги (медицина, пошив одягу, курортні чи туристичні послуги тощо).

Під визначенням «товарний портфель» варто розуміти сукупність всієї продукції (товарних груп, видів та різновидів товару), для випуску яких є можливості у рамках організаційно-економічних та технологічних умов даного виробництва [6].

Товарний портфель - це різноманіття продукції, що випускається в рамках відокремленого виробництва. У практиці діяльності підприємств товарний портфель являє собою сукупність товарів, що мають різний рівень рентабельності, що розміщена на різних стадіях життєвого циклу і, як результат, мають відмінні перспективи на ринку. Через обмежену тривалість життєвого циклу склад портфеля є величиною змінної у часі, що з зняттям з виробництва старих товарів хороших і опанування інноваційних (оновленням асортименту). При цьому складові та будова товарного портфеля повинні відповідати сукупності мети різноманітного горизонту планування, які ставить перед собою підприємство. У такий спосіб, управління складом товарного портфеля є нелегким процесом і полягає у виборі найкращого рішення з урахуванням усіх можливих критеріїв оптимізації та обмежень, що мають місце в наявних і можливих обставинах при реалізації різних напрямів розвитку.

Визначення поняття «товарний портфель» наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «товарний портфель»

Вчений	Визначення
В. Я. Кардаш [20]	Товарний портфель - сукупність засобів впливу на споживачів за допомогою товару.
Ф. Котлер [22]	Товарний портфель - це асортимент продукції, що випускається в рамках окремого виробництва - технологічно відокремленої СБО (стратегічної бізнес-одиниці)
Верба В.А., Ліщинська В. В.[12]	Термін товарний портфель (англ. product portfolio»), який передбачає формування сукупності товарів підприємства за рівнем їх рентабельності, етапів життєвого циклу, ринкових позицій і перспектив.

Вчений	Визначення
Шершньова З. Е. , Оборський С. В. [33]	Під товарним портфелем, або бізнес-портфелем (англ. business portfolio), розуміється певний набір видів діяльності та/або товарів, якими займається підприємство.
Гаркавенко С.С.[14]	Під поняттям «товарний портфель» слід розуміти сукупність всіх товарів (товарних груп, видів та різновидів товару), для випуску яких є можливості у рамках організаційно-економічних та технологічних умов даного виробництва.
Верба В.А, Яковенко С.В.[13]	Товарний портфель розглядається переважно як «набір продуктів, що виробляється або продається компанією»
Куденко Н.В. [24]	Товарний портфель - це сукупність щодо самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу), що належать одному власнику
Глєєва М.Г., Зозульов О.В.[15]	Товарний портфель - це сукупність усіх асортиментних груп товарів, які пропонуються конкретною фірмою
Бутко М. П.[10]	Товарний портфель - ефективне балансування напрямків діяльності фірми, пов'язаних з отриманням доходів, розробкою і випуском нових товарів, виходом з ринку, підтриманням наявного рівня продажу»
Солнцев С.О., Яворська К.Ю.[31]	Товарний портфель - це асортимент продукції, що випускається в рамках окремого виробництва, - технологічно відокремленої стратегічної одиниці бізнесу.

Джерело: складено автором на основі [10-31]

Отже, аналізуючи табл. 1.1, зазначимо, що товарний портфель варто розуміти сукупність всіх товарів (товарних груп, видів і різновидів товару). Можна зробити висновок, що під визначенням «товарний портфель» потрібно розуміти цілісність всіх товарів (товарних груп та різновидів товару), для виробництва яких є можливості у рамках організаційно-економічних та технологічних умов певного виробництва.

Більшість товарів можна умовно поділити на сім груп:

1. Приносять прибуток сьогодні. Вони становлять основний обсяги виробництва (продажів), дають значний чистий дохід і мають перспективи невеликого зростання. Найчастіше це товари, що перебувають у стадії зрілості. В особливих додаткових ресурсах тут потреби немає.

2. Продукція, яка дасть прибуток завтра. Це товари, що переходять із стадії впровадження в стадію зростання. Їхні продажі швидко зростають, але саме вони потребують додаткових коштів на просування.

3. Товари, що розробляються. Вимагають до себе посиленої уваги, як у частині технічної роботи, так і в частині збуту та обслуговування.

4. Вимагають внесення змін та виправлень. Це товари, які здатні показати непогані результати, якщо внести деякі зміни. Вони є лідерами в сегменті, мають високий рівень продажів і мають великий потенціал зростання з високим ступенем ймовірності його реалізації. Єдиний мінус товару – недолік, який позбавляє товар можливості реалізувати весь свій потенціал. Однак цей недолік легко визначити та виправити.

5. Що приносили прибуток учора. Вони дуже схожі на "приносять прибуток сьогодні" - продаються у великих кількостях, але частіше за рахунок зниження цін, зайвих зусиль з обслуговування та реклами. Це переважно представники пізньої стадії насичення чи ранньої стадії спаду.

6. Невдалі вироби. Товари, які швидко виявляють себе та самоліквідуються.

7. Важкі випадки. Товари цієї групи можуть бути на різних стадіях життєвого циклу. Усі вони давно не мають ринкових перспектив, але з якихось причин утримуються в асортименті. Вони поглинають кошти, яких потребують перспективні товари, здатні досягти великих успіхів [11].

Ідея «портфеля продуктів» полягає в тому, щоб компанія могла досягти своїх цілей, пов'язаних із прибутком, балансуючи відповідним чином обсягом продажів, вкладенням капіталу та ступенем ризику. У міру того, як той чи інший продукт компанії проходить стадію зростання чи спаду, сегмент ринку розширюється чи звужується, змінюється у своїй і «портфель продуктів» компанії. Тому весь «портфель продуктів» повинен переглядатися на регулярній основі, причому необхідно проводити активну політику як щодо розробки нового продукту, так і зняття з виробництва старого товару.

Управління асортиментними позиціями передбачає координацію взаємозв'язаних видів функціонування - науково-технічної та проектної, комплексного дослідження ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту. Складність вирішення цього завдання полягає у складності об'єднання всіх цих складових для досягнення поставленої цілі оптимізації товарного асортименту з урахуванням призначеної стратегічної ринкової мети компанії. Якщо цього добитися не вдається, то можливий такий результат, що в асортименті почнуть включатися вироби, розроблені швидше для зручності виробничих підрозділів підприємства, ніж споживача. основна ціль організації в галузі управління асортиментом полягає в формуванні реального або прогнозованого асортименту максимально що наближається до раціонального, для задоволення якнайбільшого числа постійно зростаючих різноманітних потреб та забезпечення більш високих темпів розвитку підприємства, порівняно з супротивниками на ринку [22, с. 87]. Формування асортименту є процесом формування груп, а також різновидів товарів. Формування асортименту на підприємстві повинно бути узгодженим з стратегічними цілями фірми, і навіть його асортиментної політикою. При формуванні асортименту у необхідно врахувати різні чинники, зокрема [3]:

- 1) обсяг, структура та зміст попиту цільових споживачів;
- 2) асортиментний профіль компанії;
- 3) рентабельність магазину та різними товарними групами;
- 4) матеріально-технічну базу фірми, її забезпеченість складами та обладнанням;
- 5) значення та структуру товарної пропозиції у виробників та постачальників;
- 6) зміст та структуру товарної пропозиції в основних конкурентів [5, с. 96].

1.2. Методи оцінювання товарного портфеля підприємства

Важливе завдання – розроблення впорядкованої структури товарного портфеля. Задля визначення оптимального співвідношення різноманітних груп товарів, що входять до окремих категорій, варто використовувати матрицю БКГ. Фази життєвого циклу товарів мають враховуватися у структурі торгового асортименту. Тому дослідження асортиментної структури підприємства проводиться за допомогою матриці БКГ, яка здатна показати ефективні результати аналізу стану кожного з товару компанії, які можуть знаходитися на різних етапах життєвого циклу, в одному із чотирьох полів матриці (рис. 1.1) [18].

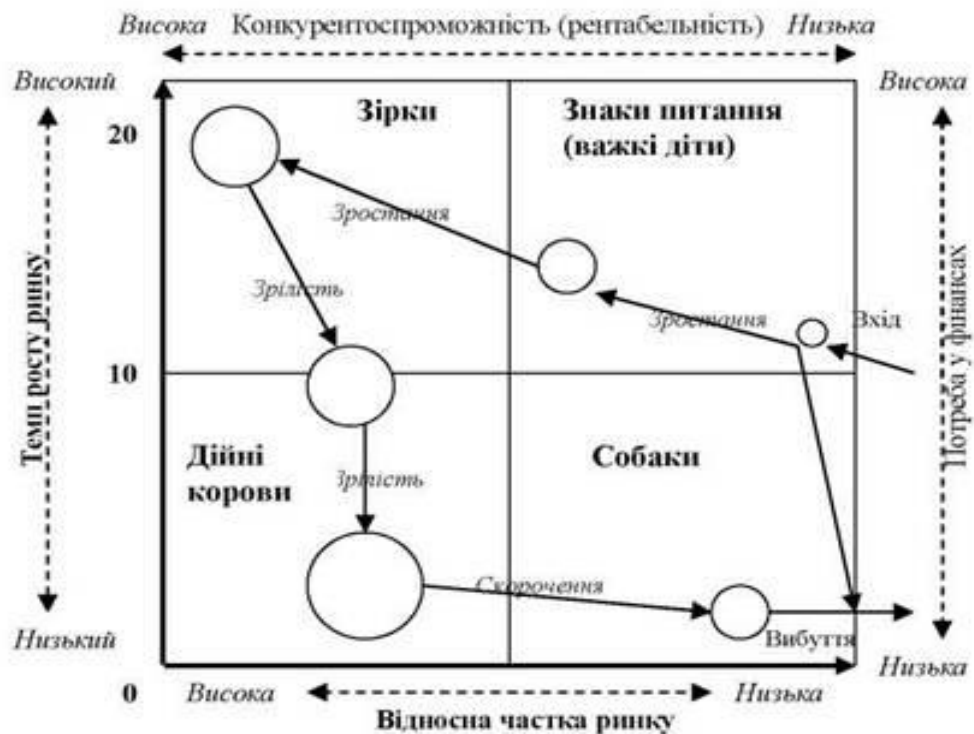


Рис. 1.1. Матриця БКГ фірми

Джерело: [18]

Охарактеризуємо значення кожного з полів матриці БКГ.

Товар - знаки питання або ж важкі діти займають невелику частку на ринку. Вони мають досягти високих темпів зростання продажів. Цей товар перебуває у фазі застосування ринку, через це потрібні маркетингові зусилля. Подальша доля цього товару який попаде на дане поле прогнозується з

урахуванням досвідчених продажів. Товар - «Знаки питання» може стати товаром - «Зіркою» або може перестати користуватися попитом і перетворитися на товар - «Собаку», або відразу піти з ринку, якщо не поставити за мету покращувати ринковий стан продукції.

Успіх цієї продукції залежить від того, що її купуватимуть повторно. «Зірки» є асортиментними позиціями компанії, які помітно переважають за обсягами продажу товари магазину – конкурента та мають ринок, який росте найвищими темпами. Товари – «Зірки» вимагають великих маркетингових зусиль. Оскільки завданням торгової фірми є отримання максимального прибутку, можна застосувати два варіанти стратегії щодо товарів - «Зірок» [5].

Першим варіантом є використання стратегії зняття вершків, якщо відсутні ідентичні товарні позиції у конкурентів компанії. При іншому варіанті підприємство намагається підвищити обсягу продажів продукції, щоб не займати другорядні позиції темпів зростання ринку та по максимуму збільшити оборот. Пізніше товарні позиції «Зірки» переміщуються у категорію «Дійних корів». «Дійні корови» захоплюють достатньо велику частку ринку при невеликому темпі його підвищення. Така продукція знаходиться у фазі зрілості чи фазі насичення. Дана продукція відома клієнтам, має попит, тому не вимагає значних маркетингових зусиль. Відносна частка ринку «Дійних корів» є досить великою і воно займає перші позиції в своїй галузі, обсяги продажів і лідируючі позиції товару дозволяють йому отримувати суттєві доходи, тому компанія отримує від поточної діяльності коштів більше, ніж необхідно для збереження лідируючих позицій на ринку і капітальних реінвестицій. Багато хто з «дійних корів» - це вчорашні зірки, які переходять в стадію зрілості. Згодом «Дійні корови» спроможні перейти в іншу фазу життєвого циклу. У разі вони перетворяться на товари - «собаки», займають малу частку ринку.

«Собаки» - товари з низькою відносною часткою ринку в повільно зростаючих галузях називаються собаками через низькі перспективи їх

зростання, другорядних позицій на ринку і того, що знаходження позаду лідерів на ринку обмежує чисельність їх прибутку. Слабкі «собаки» найчастіше нездатні заробляти значні кошти в довгостроковій перспективі. Іноді цих коштів недостатньо навіть для підтримки стратегії зміцнення та захисту, особливо якщо на ринку жорстка конкуренція і норма прибутку хронічно низька.

У методі Дібба-Сімкіна застосовуються дані про динаміку збуту та собівартості товарного асортименту. На основі співвідношення обсягів продажу у вартісному виразі та вкладу у відшкодування витрат товар відносять до однієї з чотирьох можливих груп.

При аналізі асортименту необхідно також враховувати час наявності товарів на ринку, адже попит у покупців на новітні товари та товари, що закріпилися на ринку, відмінний. Тому товару потрібно дати час (2-3 міс.) для ототожнення його споживачем задля того, щоб була можливість прийняти ефективні рішення, концентруючись на участі товару у доході та товарообігу. При більшому асортименті у конкурентів підприємства покупці можуть віддати перевагу їм у майбутньому. Тому важливим є відстеження продукції на яку є попит і присутня в асортименті конкуруючої компанії. Існуючі ринкові тенденції, для прикладу, популярність прихильників до здорового способу життя, що зростає, диктує виробникам наявність особливих продуктів в асортименті компанії.

Зробивши такий огляд свого асортименту, підприємство може окреслювати перспективи розвитку асортименту за короткі терміни, знайти методи зростання його прибутковості та створити різноманітні стратегії підтримки або відновлення збалансованості свого товарного портфеля.

Стратегія «Збільшення частки ринку» – це перетворення з «Важких дітей» в «Зірок». В свою чергу, для «Зірок» – це утримання, послідовне розширення і оптимізація частки ринку. Ця стратегія, особливо продукція, яка розташована в групі «Знак питання» потребує значних інвестицій та затрат для виведення продукції з групи «Важкі діти».

Стратегія «Збереження частки ринку» – це стратегія для найменувань товарного асортименту підприємства, які знаходяться в групі «Дійні корови». Приберігаючи велику частку ринку, значний капітал від „доїння” спрямовують на товар, який з’являється на ринку та розвивається.

«Збирання врожаю» – це стратегія отримання короткотермінового доходу в максимальній величині навіть за рахунок зменшення частки ринку.

«Ліквідація бізнесу» – ця стратегія використовується для бізнесу, що знаходиться в групі «Собаки» і «Знаки питання», не є прибутковими і немає гарантії, що будуть давати прибуток. Ліквідаційні засоби спрямовані в бізнес, що набирає оберти [7, 8].

Поєднавши наведені методи стратегічного аналізу, отримаємо універсальну концепцію альтернативу виду стратегії в залежності від характеру функціонування та етапу життєвого циклу компанії на ринку (рис. 1.2.)

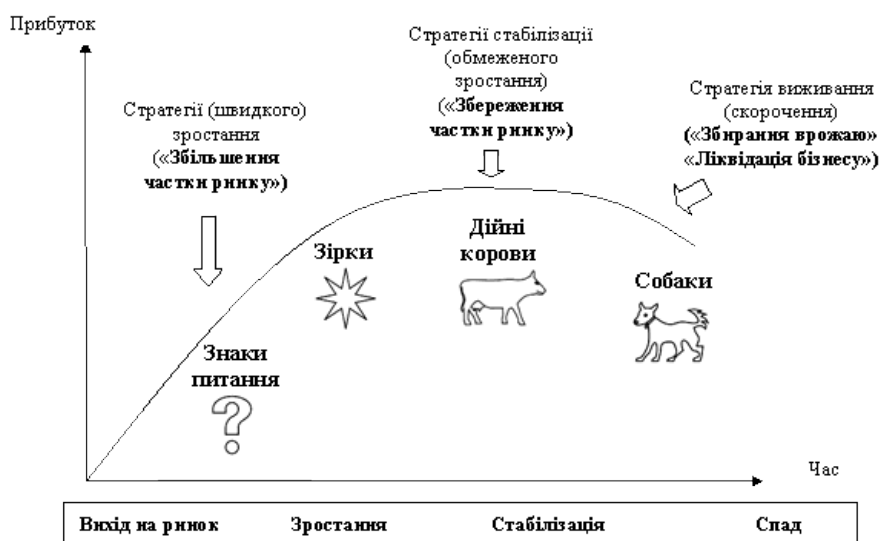


Рис. 1.2. Стратегії розвитку асортиментних груп з урахуванням ЖЦТ

Джерело: [17]

Отже, на етапі виходу на ринок та зростання для груп «Знаки питання», «Зірки» доцільно використовувати стратегії жвавого зростання, а саме - «Збільшення частки ринку», яка має на меті проникнення на новітні ринки, зростання показників результативності виробництва, підвищення обсягів продажів.

«Дійні корови» - це етап, на якому варто використовувати стратегії стабілізації чи обмеженого зростання (стратегія «Збереження частки ринку»), направлені на підтримання стану сталої і високої прибутковості впродовж довгострокового терміну.

Життєвий цикл товару на кінцевому етапі - «собаки» на ринку підбирається стратегія виживання чи скорочення вона називається стратегією «збирання врожаю», головна ідея якої полягає в пристосуванні до складних обставин господарювання, аби отримати максимальний дохід за рахунок зменшення бізнесу і провести вихід з бізнесу.

Досить ефективним для аналізу товарного портфеля підприємства є метод Дібба-Сімкіна - це знаряддя стратегічного аналізу, що дозволяє розділити продукцію за пріоритетними напрямками розвитку конкретних товарних груп, визначити ключові позиції асортиментного ряду, а крім того оцінити ефективність структури асортиментного ряду і розглянути напрямки її оптимізації [16].

Найбільш ефективні результати даний метод показує при застосуванні в маркетингових дослідженнях. В момент дослідження аналізується інформація про динаміку продажів і собівартості товару. За показниками обсягів збуту, що виражені у грошових показниках, і вкладаннями в погашення затрат товари підприємства можуть належати до однієї з чотирьох можливих категорій. Систематизація груп за методом Дібба-Сімкіна продемонстровано на рис. 1.3.

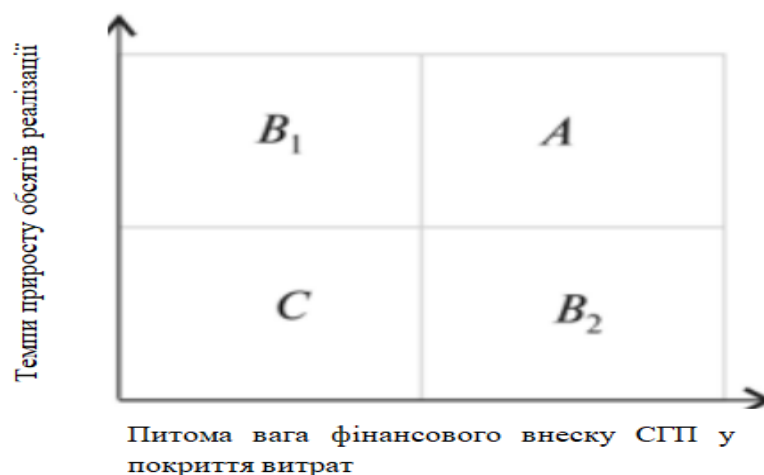


Рис. 1.3. Матриця Дібба-Сімкіна

У матриці присутні чотири квадранти, кожне поле має своє значення.

А - найприбутковіша для компанії група товарів. Асортиментні позиції, які входять у дане поле можуть слугувати еталоном при додаванні нового товару. Підприємству є доцільним бажати щоб кількість товарних позицій в даній категорії зростала, бо товари в цій групі найбільш ефективно впливають на прибутковість фірми.

В1 - необхідно знаходити шляхи для збільшення прибутковості цих товарів, тому що через досить високі показники прибутковості товарів даної групи, навіть невелике покращення стану товару може привести до значного зростання чистого доходу фірми.

В2 - слід підмічати можливості для зростання продажів товарів в даній категорії (рекламні та промоутерські заходи). Через високої рентабельності продукції, представленої в цій категорії, темпи збільшення прибутку фірми вище темпів зростання продажів продукції.

До групи С відносять найменш цінну продукцію. Потрібно визначити потенціал заміни деякої продукції з даного різновиду, проте крім того зафіксувати ефективність повного вибування неприбуткової продукції.

Можна зробити висновок, що метод дослідження товарного портфеля є досить ефективним для використання для будь-якої діяльності підприємства. Він може допомогти досягнути пояснень чому ж відповідні товарні лінії підприємства є не досить прибутковими, або ж взагалі не є доцільними для подальшої реалізації. Стратегії, які можуть бути використані після проведення досліджень за допомогою матриці БКГ є доцільними для використання на різних життєвих циклах компанії. Метод Дібба-Сімкіна украй корисний маркетинговий інструмент для ефективного стратегічного розвитку компанії. Він є ефективним елементом для підкреслення та удосконалення асортименту підприємства при вже виявлених результатах за допомогою матриці БКГ. Доцільно використовувати саме при проведенні маркетингових дослідженнях при використанні для інших експериментів може бути не доцільним та безрезультативним.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ «ОФІС ЄВРОФОРМАТ»

2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «ОФІС ЄВРОФОРМАТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Офіс Євроформат» (ТОВ «Офіс Євроформат») створене 30 липня 2007 року.

Дане підприємство – це юридична особа, яка має самостійний баланс, рахунки у банківських установах, печатки, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права,

Товариство з обмеженою відповідальністю «Офіс Євроформат» знаходиться в м. Київ, вул. Ярославів Вал, буд. 36-38.

Основоположниками компанії є Сергєєв Сергій Олександрович, Мамука Діана Сергіївна, Ярошенко Олег Іванович, Рибак Олена Володимирівна.

Ціллю існування підприємства є отримання доходу шляхом здійснення торговельної діяльності, здійснення підприємницької діяльності, дозволених законами України, а також отримання доходу та його розподілення між учасниками.

Напрямами діяльності ТОВ «Офіс Євроформат» відповідно до КВЕД є:

- Код 46.19 КВЕД Діяльність брокерів у торгівлі продукцією різноманітного асортименту;
- Код 46.49 КВЕД Оптова продаж іншою продукцією господарського призначення;
- Код 47.62 КВЕД Роздрібна продаж журналами і канцелярією в спеціалізованих місцях для торгівлі.

Суттєвий обсяг операцій ТОВ «Офіс Євроформат» припадає на торгівлю канцелярськими товарами корпоративним клієнтам.

Трудовий колектив ТОВ «Офіс Євроформат» становлять усі громадяни, які своєю працею приймають постійну участь у діяльності Товариства на основі трудового договору (контракту), а також інших форм угод, що регулюють трудові відносини.

Штат ТОВ «Офіс Євроформат» складається з 25-ти осіб, зайнятих на постійній роботі (рис. 2.1).

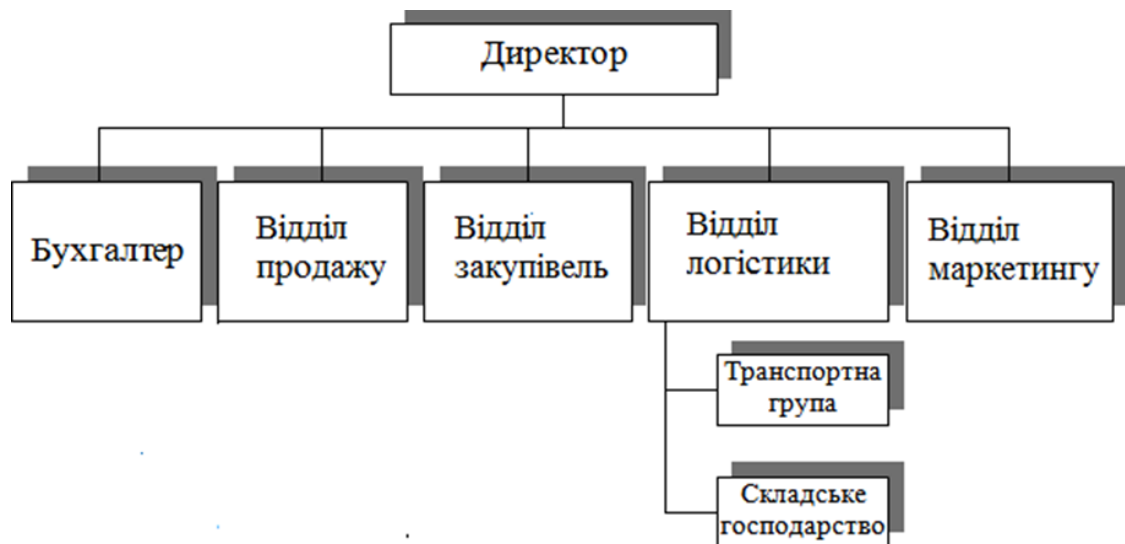


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Офіс Євроформат»

Джерело: складено автором

Управління організаційною діяльністю ТОВ «Офіс Євроформат» здійснюється шляхом лінійного керування за наявності функціональних служб: бухгалтерії, відділу закупівель, продажу, логістики, маркетингу.

Лінійні керівники функціональних служб, що складаються з висококваліфікованих фахівців з конкретних функцій управління, виконують роль помічників і консультантів директора ТОВ «Офіс Євроформат», готують для нього плани і рішення в своїй області діяльності. Затверджені директором рішення і плани передаються у відділи для виконання.

Директор направляє, об'єднує і координує діяльність лінійних керівників функціональних служб в цілях забезпечення максимально можливої ефективності і результативності роботи підпорядкованої йому структури.

ТОВ «Офіс Євроформат» самостійно розробляє та затверджує штатний розклад, визначає для працівників підприємства та робітників, що

залучаються, оклади, форми і системи оплати праці, які стимулюють підвищення продуктивності праці, якість та культуру обслуговування, зниження непродуктивних витрат, та враховує принципи розподілу винагороди за кінцевим результатом.

Маркетинговим відділом ТОВ «Офіс Євроформат» проводиться аналіз ринку, обсягів продажу, відношення клієнтів до якості товарів та наданих послуг, заходів просування, аналізується цінова політика фірми.

Основні напрямки діяльності відділу маркетингу:

- управління асортиментною політикою;
- підтримання продажів; забезпечення ефективних каналів залучення клієнтів;
- робота з маркетинговими інструментами (Google Analytics і Yandex.Metrics і т. д.);
- контроль якості обслуговування клієнтів; розробка маркетингової політики ТОВ «Офіс Євроформат»;
- участь у процедурі стратегічного планування, формування цілей і планів розвитку; дослідження ринку;
- розроблення стратегії та планів просування продукції та послуг компанії на ринку;
- розроблення ключових показників в сфері маркетингу, їхнє впровадження і постійний аналіз;
- розроблення та затвердження стандартів корпоративного стилю ТОВ «Офіс Євроформат» (брендбук і т. д.);
- участь у розробленні дизайну сувенірної продукції.

Динаміка структури асортименту продукції підприємства представлена в табл. 2.1.

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції	Реалізовано товарів у грошовому виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2020 р	2021 р	2020 р.	2021 р.	
1. Ручки	212,09	211,88	9,04	8,94	-0,1
2. Клей	13,91	13,96	0,59	0,58	-0,01
3. Штрихи, коректори	18,45	18,49	0,79	0,78	-0,01
4. Ножиці	8,21	8,21	0,35	0,34	-0,01
5. Цінники, пістолети	211,2	214,52	9	9,05	0,05
6. Органайзери	320,23	324,12	13,64	13,67	0,03
7. Лотки, корзини	290,72	291,88	12,38	12,32	-0,06
8. Дошки, магніти	236,18	236,57	10,06	9,98	-0,08
9. Кнопки, скріпки	11,8	12,08	0,5	0,51	0,01
10. Скотч	18,16	18,09	0,78	0,76	-0,02
11. Блокноти Україна	209,19	211,24	8,91	8,93	0,02
12. Блокноти Китай	278,38	283,59	11,86	11,96	0,1
13. Файли А3, А4, А5	130,73	131,56	5,57	5,55	-0,02
14. Папки паперові	1,88	1,89	0,07	0,08	0,01
15. Папки пластикові	11,93	12,12	0,51	0,52	0,01
16. Плівка для ламінування	155,63	156,57	6,63	6,61	-0,02
17. Папір для нотаток	28,08	28,06	1,2	1,18	-0,02
18. Папір А1, А3, А4, А5	143,07	147,55	6,09	6,22	0,13
19. Папір А4 кольоровий	47,56	47,82	2,03	2,02	-0,01
Разом	2 347	2 370	100	100	

Джерело: розраховано автором

Як видно із табл. 2.1, найбільшу питому вагу у 2020 році займали товарні категорії «Лотки» - 12,38%, «Органайзери» - 13,64%, «Блокноти Китай» - 11,86%. Найменшу часту складають «Папки» паперові та пластикові. У 2021 році найбільшу частку займають «Органайзери» - 13,67%, «Лотки, корзини» - 12,32%, «Блокноти Китай» - 11,96%, а найменшу частку склали «Папки паперові» - 0,07% та «Ножиці» - 0,34% . Бачимо, що суттєвих структурних змін товарний портфель не зазнав.

Як було зазначено вище, клієнтами ТОВ «Офіс Євроформат» є переважно юридичні особи. На жаль, внаслідок повномасштабних військових дій на території України кількість клієнтів та обсяги замовлень значно скоротились.

Проаналізуємо основні показники діяльності підприємства за 2020 та 2021 роки (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності підприємства за 2020-2021 рр.

Найменування показника	Один. виміру	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2347	2370	23	0,98
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1293	1306	13	1,01
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	149	153	4	2,68
4. Витрати на збут	тис. грн.	32	35	3	9,38
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1474	1494	20	1,36
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	873	876	3	0,34
7. Чистий прибуток	тис. грн.	715	718	102	14,27
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	62,82	63,04	0,22	0,37
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	30,46	31,30	0,84	x
10. Рентабельність продукції	%	59,23	58,63	-0,59	x

Джерело: розраховано на основі Додатку А

Робимо висновок, що в цілому свідчать про те, що у 2021 році на 23 тис. грн. зросла виручка від реалізації продукції. Бачимо, що у 2021 році зросли повні витрати на виробництво та реалізацію продукції на 1,36%. Така зміна повних витрат відбулася за рахунок того, що адміністративні витрати зросли на 4 тис. грн. (з 149 тис. грн. у 2020 році до 153 тис. грн. у 2021 році), а собівартість реалізованої продукції збільшилася на 13 тис. грн. (або на 1,01%).

За рахунок того, що зростання повних витрат відбулося швидшими темпами, ніж зростання чистого доходу відбулось зростання витрат на 1 грн. чистої виручки на 0,38%, а також відбулось незначне зниження показника

рентабельності продукції на 0,59%. Чистий прибуток у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс на 102 тис. грн. Загалом можна сказати, що ефективність діяльності підприємства у 2021 році порівняно з 2020 роком знизилася, адже незважаючи на зростання чистого прибутку рентабельність продукції знизилася, водночас зросли витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації. Також відчувається вплив кризових явищ в економіці, викликаних пандемією COVID-19, зростання закупівельних цін, зниження купівельної спроможності населення.

2.2. Визначення ступеня раціональності структури товарного портфеля

Для того, щоб оцінити ступінь раціональності структури товарного портфеля, використаємо кореляцію рангу випуску і рангу рентабельності за формулою (2.1)

$$K_{pca} = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^n (P_{vi} - P_{pi})^2}{n * (n^2 - 1)}, \quad (2.1)$$

де n – число виробів (видів, товарних груп) в асортименті;

P_{vi} – ранг випуску;

P_{pi} – ранг рентабельності.

Має місце при раціональній структурі асортименту сильний зв'язок між обсягами випуску продукції асортименту і рентабельністю, тобто $K_{pca} \geq 0,6$.

Проаналізуємо раціональність структури товарного портфеля підприємства за 2020 та 2021 рр.

Вихідні дані для визначення ступеня раціональності структури асортименту у 2020 році наведено в табл. 2.3.

**Вихідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту
продукції ТОВ «Офіс Євроформат» за 2020 рік**

№ п/п	Найменування товарних груп	Питома вага чистого доходу від реалізації кожного виробу (групи) в загальній чистій виручці від реалізації %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, P_v	Ранг за рентабельністю, P_p	$(P_v - P_p)$	Квадрат різниці рангів
1.	Ручки	9,04	83,21	5	5	0	0
2.	Клей	0,59	5,59	15	15	0	0
3.	Штрихи	0,79	25,02	13	9	4	16
4.	Ножиці	0,35	43,91	18	8	10	100
5.	Цінники	9,00	89,91	6	4	2	4
6.	Органайзер	13,64	136,35	1	1	0	0
7.	Лотки	12,39	57,82	2	7	-5	25
8.	Дошки	10,06	73,11	4	6	-2	4
9.	Кнопки	0,50	20,37	17	10	7	49
10.	Скотч	0,77	0,36	14	19	-5	25
11.	Блокноти Україна	8,91	102,86	7	3	4	16
12.	Блокноти Китай	11,86	114,21	3	2	1	1
13.	Файли	5,57	5,74	10	13	-3	9
14.	Папки паперові	0,08	5,65	19	14	5	25
15.	Папки пластикові	0,51	3,79	16	16	0	0
16.	Плівка	6,63	6,34	8	12	-4	16
17.	Папір для нотаток	1,20	13,84	12	11	1	1
18.	Папір звичайний	6,10	0,64	9	18	-9	81
19.	Папір кольоровий	2,01	0,99	11	17	-6	36
Всього:		100	-	-	-	-	408

Джерело: розраховано автором

$$K_{pca2020p} = 1 - \frac{6 * 408}{19 * (19^2 - 1)} = 1 - 1,8 = 0,642$$

Отже, можна зробити висновки про проведені розрахунки вище, що коефіцієнт дорівнює 0,642, тому можна зробити висновок про раціональність структури асортименту, а отже доцільним буде використовувати адаптовану матрицю БКГ для подальших проведень досліджень.

Для порівняння показників розрахуємо ступінь раціональності за 2021 рік. Вихідні дані для визначення ступеня раціональності структури раціональності товарного портфеля наведено в табл. 2.4.

**Вихідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту
продукції ТОВ «Офіс Євроформат» за 2021 рік**

№ п/п	Найменування товарних груп	Питома вага чистого доходу від реалізації кожного виробу (групи) в загальній чистій виручці від реалізації %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, P _в	Ранг за рентабельністю, P _р	(P _в -P _р)	Квадрат різниці рангів
1.	Ручки	9,01	16,46	6	14	-8	64
2.	Клей	0,59	18,58	15	12	3	9
3.	Штрихи	0,68	14,63	14	15	-1	1
4.	Ножиці	0,35	17,12	17	13	4	16
5.	Цінники	9,14	65,74	5	4	1	1
6.	Органайзер	13,71	65,13	1	5	-4	16
7.	Лотки	12,34	128,93	2	2	0	0
8.	Дошки	10,01	83,73	4	3	1	1
9.	Кнопки	0,51	14,61	16	16	0	0
10.	Скотч	0,77	9,19	13	18	-5	25
11.	Блокноти Україна	9,00	26,87	7	10	-3	9
12.	Блокноти Китай	12,01	141,05	3	1	2	4
13.	Файли	5,51	39,16	10	7	3	9
14.	Папки паперові	0,08	22,73	19	11	8	64
15.	Папки пластикові	0,22	10,38	18	17	1	1
16.	Плівка	6,57	32,97	8	9	-1	1
17.	Папір для нотаток	1,20	5,89	12	19	-7	49
18.	Папір звичайний	6,28	53,02	9	6	3	9
19.	Папір кольоровий	2,01	34,40	11	8	3	9
Всього:		100,00	-	-	-	-	288

Джерело: розраховано автором

Виходячи з табл. 2.4 можна розрахувати ступінь раціональності товарного портфеля:

$$K_{pca2021 p} = 1 - \frac{6 * 288}{19 * (19^2 - 1)} = 1 - 1,8 = 0,747$$

Для висвітлення кінцевих результаті дослідження оформимо значення коефіцієнтів раціональності структури товарного портфеля за 2020-2021 рр. у вигляді табл. 2.5.

**Значення коефіцієнта раціональності структури товарного портфеля за
2020-2021 рр.**

Значення показника		Відхилення	Характеристика динаміки
2020 р.	2021 р.		
0,642	0,747	0,105	Структура товарного портфеля покращилась

Джерело: розраховано автором

Отже, після проведених розрахунків можна зробити висновки, що показники ступеня раціональності товарного портфеля за 2020 та 2021 роки є більшими за значення 0,6, тому для подальших досліджень підприємства ТОВ «Офіс Євроформат» є доцільним застосування саме адаптованої матриці БКГ, що в свою чергу забезпечить якісне визначення товарного портфелю підприємства.

2.3. Визначення товарного портфеля підприємства за допомогою адаптованої матриці БКГ

Дослідження будуть проведені за допомогою адаптована матриця БКГ, яка будується за даними темпів росту продажів по відношенню до минулого періоду та частки обсягу продажів асортиментної групи у загальному обсязі продажів компанії.

Тож, для побудови даної матриці використаємо внутрішню інформацію підприємства та представимо у вигляді табл. 2.6.

За допомогою даних табл. 2.6 розраховуємо горизонтальну лінію поділу поля матриці: (Середнє значення між максимальною та мінімальною величинами темпів зростання продажу продукції):

$$R^{2020}_{\text{nod}} = (127,61 + 100,65) / 2 = 114,13\%.$$

**Вихідна інформація та розрахунок показників для побудови
адаптованої матриці БКГ за 2020 рік**

№	Найменування	Чистий дохід від реалізації, тис. грн		Темпи зростання обсягів продажу,%	Питома вага у обсязі реалізації продукції,%
		2019 р.	2020 р.		
1	Ручки	199,34	201,73	101,20	9,04
2	Клей	10,54	11,33	107,50	0,59
3	Штрихи	14,65	16,79	114,61	0,79
4	Ножиці	5,65	7,21	127,61	0,35
5	Цінники	209,45	211,62	101,04	9,00
6	Органайзер	337,67	341,84	101,23	13,64
7	Лотки	274,76	288,08	104,85	12,39
8	Дошки	229,65	232,77	101,36	10,06
9	Кнопки	8,54	10,28	120,37	0,50
10	Скотч	14,54	16,6	114,17	0,77
11	Блокноти Україна	218,54	221,54	101,37	8,91
12	Блокноти Китай	254,65	259,73	101,99	11,86
13	Файли	147,65	148,61	100,65	5,57
14	Папки паперові	1,11	1,31	118,02	0,08
15	Папки пластикові	7,65	9,32	121,83	0,51
16	Плівка	160,52	164,24	102,32	6,63
17	Папір для нотаток	12,55	14,23	113,39	1,20
18	Папір звичайний	141,54	144,75	102,27	6,10
19	Папір кольоровий	41,88	45,02	107,50	2,01
	Разом	2290,88	2347	102,45	100

Джерело: складено автором

Розраховуємо середнє значення частки обсягів продажу асортиментної групи у загальному продажу продукції для визначення вертикальної лінії поділу матриці на зони:

$$P^{2020}_{\text{под}} = (13,64 + 0,08) / 2 = 6,86\%$$

Наступним кроком буде побудова адаптованої матриці, відклавши по вертикальній осі «Темпи зростання обсягів продажу асортиментної групи по відношенню до попереднього періоду», а по горизонтальній – значення показника «Частка асортиментної групи в загальному обсязі продажів компанії» (рис. 2.1).

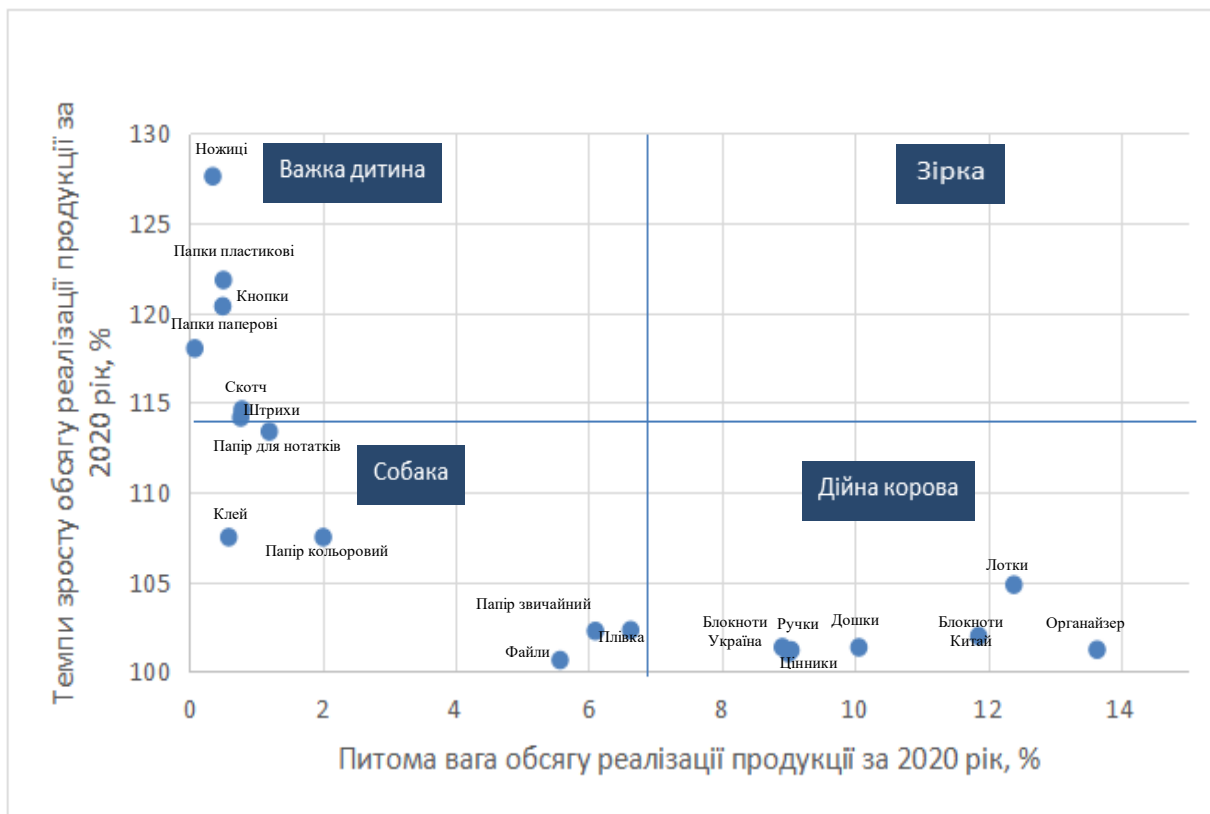


Рис. 2.1. Адаптова матриця за 2020 рік

Джерело: складено автором

На основі даних, наведених у табл. 2.7, визначимо темпи зростання випуску продукції підприємства питому вагу випуску продукції у 2020 році.

Таблиця 2.7

Вихідна інформація та розрахунок показників для побудови адаптованої матриці БКГ за 2021 рік

Найменування асортиментних груп	Чистий дохід від реалізації, тис. грн		Темпи зростання обсягів продажу, %	Питома вага реалізації продукції, %
	2020 р.	2021 р.		
1	2	3	4	5
Ручки	201,73	212,09	105,14	9,01
Клей	11,33	13,91	122,77	0,59
Штрихи	16,79	18,49	110,13	0,68
Ножиці	7,21	8,21	113,87	0,35
Цінники	211,62	214,52	101,37	9,14
Органайзер	341,84	320,23	93,68	13,71
Лотки	288,08	291,88	101,32	12,34
Дошки	232,77	236,57	101,63	10,01
Кнопки	10,28	12,08	117,51	0,51

1	2	3	4	5
Скотч	16,6	18,18	109,52	0,77
Блокноти Україна	221,54	215,24	97,16	9,00
Блокноти Китай	259,73	283,59	109,19	12,01
Файли	148,61	131,56	88,53	5,51
Папки паперові	1,31	1,89	144,27	0,08
Папки пластикові	9,32	12,12	130,04	0,22
Плівка	164,24	156,17	95,09	6,57
Папір для нотаток	14,23	28,06	197,19	1,20
Папір звичайний	144,75	147,39	101,82	6,28
Папір кольоровий	45,02	47,82	106,22	2,01
Разом	2347	2370	100,98	100

Джерело: складено автором

За допомогою даних табл. 2.7 розраховуємо горизонтальну лінію поділу поля матриці на зони та розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною величинами темпів зростання продажу продукції:

$$R^{2021}_{\text{под}} = (197,19 + 88,53) / 2 = 142,86\%.$$

Розраховуємо середнє значення частки обсягів продажу асортиментної групи у загальному продажу продукції для визначення вертикальної лінії поділу матриці на зони:

$$P^{2021}_{\text{под}} = (13,71 + 0,08) / 2 = 6,89\%.$$

Побудуємо адаптовану матрицю БКГ за 2021 рік (рис. 2.2).

За результатами адаптованої матриці БКГ за 2021 рік склався наступний розподіл складових товарного портфеля по зонах матриці:

- Група «Собака» досить невисоку частку в обсязі продажів підприємства та темпи зростання продаж нижчі середнього, що не дає їм змоги зайняти краще місце на полі матриці, сюди ввійшла 10 груп;

- «Важка дитина» має низьку частку обсягу продаж, але не низький темп розвитку, сюди ввійшли «Папір для нотаток», «Папки паперові»;

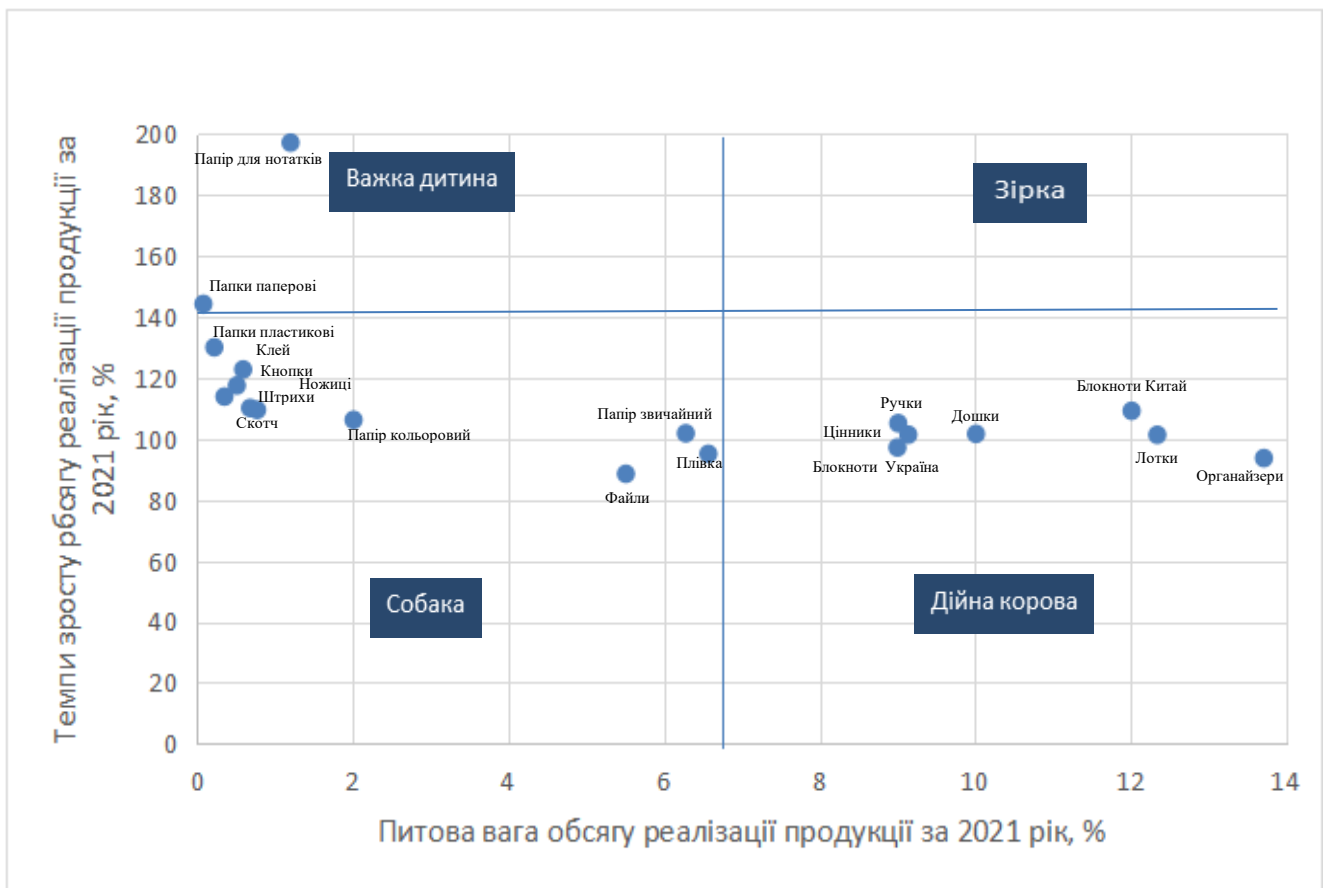


Рис. 2.2. Адаптована матриця БКГ за 2021 рік

Джерело: складено автором

- Групи «Дійна корова» характеризується високою часткою продаж та низьким темпом зростання продаж продукції, у 2021 році потрапили «Дошки», «Лотки», «Блокноти Китай», «Дошки», «Ручки», «Цінники», «Органайзери»;

- Група «Зірки» характеризується високими показниками частки продаж та темпів зростання, до даної групи не попали жодна з позицій асортиментних груп.

Задля оцінювання рівня збалансованості товарного портфеля ТОВ «Офіс Євроформат» визначимо обсяги продажу товарів, що їх забезпечує кожна із груп адаптованої матриці (табл. 2.8).

Визначення обсягів продажу продукції по групах адаптованої матриці БКГ за 2020-2021 рр.

Назва асортиментних груп	Обсяги продажу продукції по групах згідно адаптованої матриці БКГ, тис. грн.							
	«Важка дитина»		«Зірка»		«Дійна корова»		«Собака»	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Ручки	-	-	-	-	201,73	212,09	-	-
Клей	-	-	-	-	-	-	11,33	13,91
Штрихи	16,79	-	-	-	-	-	-	18,49
Ножиці	7,21	-	-	-	-	-	-	8,21
Цінники	-	-	-	-	211,62	214,52	-	-
Органайзер	-	-	-	-	341,84	320,23	-	-
Лотки	-	-	-	-	288,08	291,88	-	-
Дошки	-	-	-	-	232,77	236,57	-	-
Кнопки	10,28	-	-	-	-	-	-	12,08
Скотч	16,6	-	-	-	-	-	-	18,18
Блокноти Україна	-	-	-	-	221,54	215,24	-	-
Блокноти Китай	-	-	-	-	259,73	283,59	-	-
Файли	-	-	-	-	-	-	148,61	131,56
Папки паперові	1,31	1,89	-	-	-	-	-	-
Папки пластикові	9,32	-	-	-	-	-	-	12,12
Плівка	-	-	-	-	-	-	164,24	156,17
Папір для нотаток	-	28,06	-	-	-	-	14,23	-
Папір звичайний	-	-	-	-	-	-	144,75	147,39
Папір кольоровий	-	-	-	-	-	-	45,02	47,82
Разом	61,51	29,95	-	-	1757,31	1774,12	528,18	565,93

Джерело: складено автором

На основі даних табл. 2.8 визначаємо структуру товарного портфеля ТОВ «Офіс Євроформат» за 2020 та 2021 роки у розрізі зон адаптованої матриці БКГ.

Результати відповідних розрахунків наведені у табл. 2.9.

**Структура товарного портфеля ТОВ «Офіс Євроформат» за
результатами адаптованої матриці БКГ**

Показники	2020 рік		2021 рік		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Загальний обсяг продаж, в т.ч.	2347	100	2370	100	23	-
«Важка дитина»	61,51	2,63	29,95	1,26	-31,56	-1,37
«Зірка»	-	-	-	-	-	-
«Дійна корова»	1757,31	74,87	1774,12	74,86	16,81	-0,01
«Собака»	528,18	22,50	565,93	23,88	37,73	1,38

Джерело: складено автором

Як бачимо за даними табл. 2.9, загальний обсяг продаж зріс на 23 тис. грн., що можна пояснити зростанням попиту на асортимент підприємства, який був забезпечений успішними маркетинговими заходами компанії. Щодо структури, то на першому місці асортиментні лінії із групи «Дійна корова».

Зменшила свою частку група «Важка дитина» на 0,01%, а група «Собака» збільшилась порівняно з 2020 роком на 1,38% (37,73 тис. грн).

Інтерпретація результатів аналізу за адаптованою матрицею БКГ та структури асортиментного портфеля ТОВ «Офіс Євроформат» вказують, що товарний асортимент підприємства є недостатньо збалансованим, оскільки група «Зірки» не представлена жодною із асортиментних ліній, але асортиментні групи «Ножиці» та «Плівка» мають всі можливості «дорости» до цієї категорії, оскільки це життєздатна асортиментна лінія, що має типовий шлях розвитку.

З метою підвищення рівня збалансованості асортиментного портфеля ТОВ «Офіс Євроформат» особливу увагу потрібно приділити групі «Важка дитина» аби вона перейшла в групу «Зірки».

2.4. Оцінювання збалансованості структури товарного портфеля методом Дібба-Сімкіна

З метою дослідження складу та структури господарського портфеля за допомогою методу Дібба-Сімкіна, застосовують внутрішні дані компанії про обсяги реалізації продукції, чистий дохід від реалізації і змінні витрати на виробництво та реалізацію продукції по СГП. Вихідні дані для подальшого аналізу наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок основних показників для побудови матриці Дібба-Сімкіна за 2020 рік

№	Найменування асортиментних груп	Чистий дохід від реалізації		Змінні витрати на виробництво та реалізацію продукції у 2020 році, тис. грн.	Фінансовий внесок СГП у покриття витрат, тис. грн	Питома вага фінансового внеску СГП у покриття витрат %	Темп приросту обсягів реалізації %
		2019 рік	2020 рік				
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Ручки	199,34	201,73	88	113,73	9,15	1,20
2	Клей	10,54	11,33	8	3,33	0,27	7,50
3	Штрихи	14,65	16,79	10,04	6,75	0,54	14,61
4	Ножиці	5,65	7,21	4	3,21	0,26	27,61
5	Цінники	209,45	211,62	88,8	122,82	9,88	1,04
6	Органайзер	337,67	341,84	115,2	226,64	18,23	1,23
7	Лотки	274,76	288,08	146,03	142,05	11,43	4,85
8	Дошки	229,65	232,77	107,20	125,57	10,10	1,36
9	Кнопки	8,54	10,28	6,4	3,88	0,31	20,37
10	Скотч	14,54	16,6	12,8	3,8	0,31	14,17
11	Блокноти Україна	218,54	221,54	87,20	134,34	10,81	1,37
12	Блокноти Китай	254,65	259,73	96,80	162,93	13,11	1,99
13	Файли	147,65	148,61	112	36,61	2,94	0,65
14	Папки паперові	1,11	1,31	0,80	0,51	0,04	18,02
15	Папки пластикові	7,65	9,32	6,4	2,92	0,23	21,83
16	Плівка	160,52	164,24	55	109,24	8,79	2,32

Продовж. табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
17	Папір для нотаток	12,55	14,23	9,6	4,63	0,37	13,39
18	Папір звичайний	141,54	144,75	114,4	30,35	2,44	2,27
19	Папір кольоровий	41,88	45,02	35,2	9,82	0,79	7,50
	Разом:	2290,88	2347	1103,87	1243,13	100	2,45

Джерело: складено автором

Результати розрахунків, які представлені у табл. 2.10, були отримані в ході наступних обчислень:

- темпи приросту обсягів реалізації продукції ТОВ «Офіс Євроформат» за асортиментними групами:

$$T1 = (201,73/199,34)*100-100=1,20\%;$$

$$T2 = (11,33/10,24)*100-100=7,50\%;$$

$$T3 = (16,79/14,65)*100-100=14,61\%;$$

$$T4 = (7,21/5,05)*100-100=27,61\%;$$

$$T5 = (211,62/209,45)*100-100=1,04\%;$$

$$T6 = (341,84/237,67)*100-100=1,23\%;$$

$$T7 = (288,08/274,76)*100-100=4,85\%;$$

$$T8 = (232,77/229,65)*100-100=1,36\%;$$

$$T9 = (10,28/8,04)*100-100=20,37\%;$$

$$T10 = (16,6/14,54)*100-100=14,17\%;$$

$$T11 = (221,54/204,54)*100-100=1,37\%;$$

$$T12 = (259,73/254,65)*100-100=1,99\%;$$

$$T13 = (148,61/117,65)*100-100=0,65\%;$$

$$T14 = (1,31/1,11)*100-100=18,02\%;$$

$$T15 = (9,32/7,65)*100-100=21,83\%;$$

$$T16 = (164,24/140,52)*100-100=2,32\%;$$

$$T17 = (14,23/12,55)*100-100=13,39\%;$$

$$T18 = (144,75/141,54)*100-100=2,27\%;$$

$$T19 = (44,02/41,88)*100-100=7,50\%;$$

- фінансовий внесок у покриття витрат по кожній асортиментній групі:

$$\Phi ВП1 = 201,73-88=113,73 \text{ тис. грн};$$

$$\Phi ВП 2 = 11,33-8=3,33 \text{ тис. грн};$$

$$\Phi ВП 3 = 16,79-10,04=6,75 \text{ тис. грн};$$

$$\Phi ВП 4 = 7,21-4=3,21 \text{ тис. грн};$$

$$\Phi ВП 5 = 211,62-88,8=122,82 \text{ тис. грн};$$

$$\Phi ВП 6 = 341,84-115,2=226,64 \text{ тис. грн};$$

$$\Phi ВП 7 = 288,08-146,03=142,05 \text{ тис. грн};$$

$$\Phi ВП 8 = 232,77-107,20=125,57 \text{ тис. грн};$$

$$\Phi ВП 9 = 10,28-6,4=3,88 \text{ тис. грн};$$

$$\Phi ВП 10 = 16,6-12,8=3,8 \text{ тис. грн};$$

$$\Phi ВП 11= 221,54-87,20=134,34 \text{ тис. грн};$$

$$\Phi ВП 12= 259,73-96,80=162,93 \text{ тис. грн};$$

$$\Phi ВП 13= 148,61-112=36,61 \text{ тис. грн};$$

$$\Phi ВП 14= 1,31-0,80=0,51 \text{ тис. грн};$$

$$\Phi ВП 15 = 9,32-6,4=2,92 \text{ тис. грн};$$

$$\Phi ВП 16= 164,24-55=109,24 \text{ тис. грн};$$

$$\Phi ВП 17 = 14,23-9,6=4,63 \text{ тис. грн};$$

$$\Phi ВП 18 = 144,75-114,4=30,35 \text{ тис. грн};$$

$$\Phi ВП 19 = 45,02-35,2=9,82 \text{ тис. грн};$$

- питома вага фінансового внеску у покриття витрат:

$$П1 = (113,73/1243,13)*100=9,15\%;$$

$$П2 = (3,33/1243,13)*100=0,2\%;$$

$$П3 = (6,75/1243,13)*100=0,54\%;$$

$$П4 = (3,21/1243,13)*100=0,26\%;$$

$$П5 = (122,827/1243,13)*100=9,88\%;$$

$$П6 = (226,64/1243,13)*100=18,23\%;$$

$$П7 = (142,05/1243,13)*100=11,43\%;$$

$$П8 = (125,57/1243,13)*100=10,10\%;$$

$$\begin{aligned}
\Pi_9 &= (3,88/1243,13)*100=0,31\%; \\
\Pi_{10} &= (3,8/1243,13)*100=0,31\%; \\
\Pi_{11} &= (134,34/1243,13)*100=10,81\%; \\
\Pi_{12} &= (162,93/1243,13)*100=13,11\%; \\
\Pi_{13} &= (36,61/1243,13)*100=2,94\%; \\
\Pi_{14} &= (0,51/1243,13)*100=0,04\%; \\
\Pi_{15} &= (2,92/1243,13)*100=0,23\%; \\
\Pi_{16} &= (109,24/1243,13)*100=8,79\%; \\
\Pi_{17} &= (4,63/1243,13)*100=0,37\%; \\
\Pi_{18} &= (30,35/1243,13)*100=2,44\%; \\
\Pi_{19} &= (9,82/1243,13)*100=0,79\%;
\end{aligned}$$

Щоб визначити вертикальну лінію поділу полів матриці, необхідно розрахувати середнє значення між максимальною та мінімальною величинами питомої ваги ФВП у покриття витрат.

$$P^{2020}=(0,04+18,23)/2=9,13 \%.$$

Також для визначення горизонтальної лінії поділу поля матриці на зони, нам необхідно провести розрахунок середнього показника між максимальною та мінімальною величинами темпів приросту обсягів реалізації продукції.

$$T^{2020}=(0,65+27,61)/2=14,13\%.$$

На основі результатів попередніх розрахунків побудуємо матрицю Дібба-Сімкіна, відкладаючи по вертикальній осі «темпи приросту обсягів реалізації продукції підприємства», а по горизонтальній – «питома вага фінансового внеску у покриття загальних витрат» (рис. 2.3).

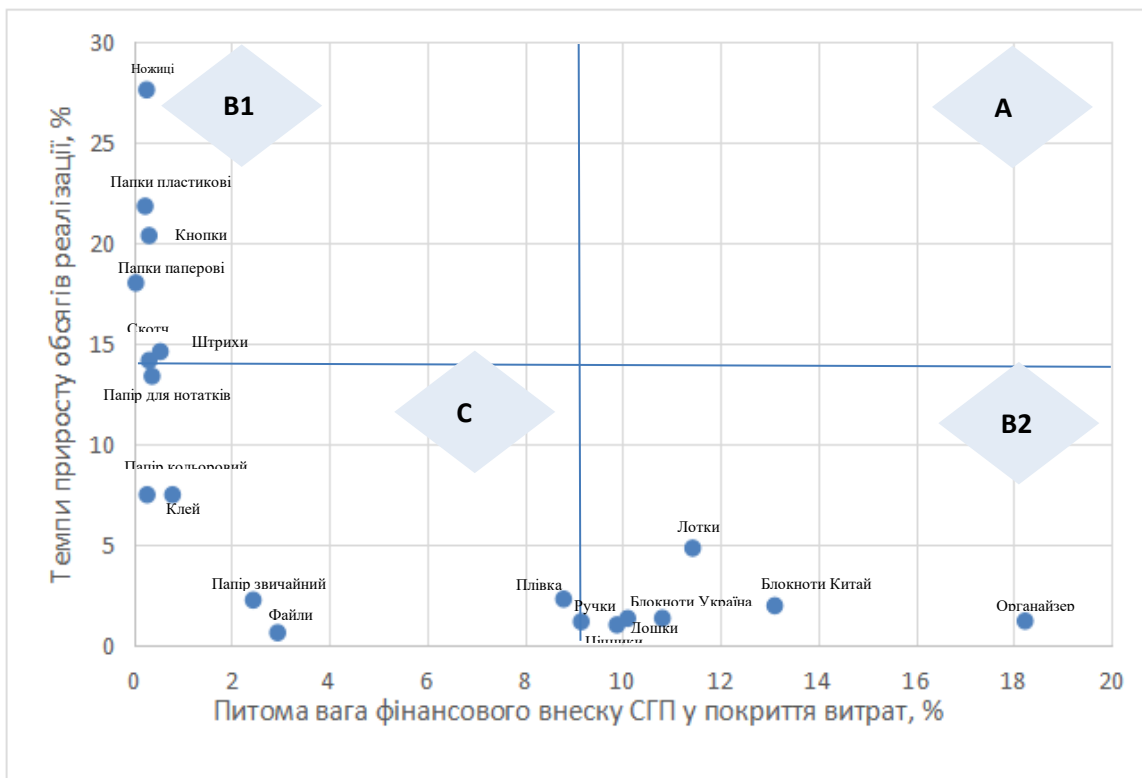


Рис. 2.3. Матриця Дібба-Сімкіна за 2020 рік

Джерело: складено автором

У групу «А», яка є найбільш цінною для підприємства, не потрапило жодної асортиментні лінії.

Група «В1» увійшла одна група «Папір для нотатків». Завдяки високій частці фінансового внеску даної групи у загальному покритті витрат, темпи зростання прибутку підприємства по групі «В1» будуть вищі за темпи зростання продажів цих товарів. Отже, для товарів цієї групи потрібно шукати можливості для збільшення обсягів продажу продукції. Такі можливості можуть забезпечити заходи щодо стимулювання збуту (проведення промо - акцій), запуск реклами, покращення цінової політики (встановлення пільгових цін на декілька упаковок), збільшення фірмових точок продажу продукції, участь у виставках та ярмарках тощо.

До групи «В2» потрапило 2 асортиментні групи «Блокноти Китай» та «Лотки».

З рис. 2.5. ми бачимо, що до групи «С», яка включає найменш цінні товари, потрапило одразу 16 асортиментні лінії. Для товарів групи С доцільно розглянути можливості заміни деяких асортиментних позицій з цієї

групи, або розглянути ефективність виключення найменш прибуткових товарів цієї групи.

Розрахуємо збалансованість товарного портфеля методом Дібба-Сімкіна за 2021 рік.

Таблиця 2.11

Розрахунок основних показників для побудови матриці Дібба-Сімкіна за 2021 рік

№	Найменування асортиментних груп	Чистий дохід від реалізації		Змінні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн	Фінансовий внесок СГП у покриття витрат, тис. грн	Питома вага фінансового внеску СГП у покриття витрат %	Темп приросту обсягів реалізації %
		2020 р	2021 р				
1	Ручки	201,73	212,09	145,6	66,49	5,51	5,14
2	Клей	11,33	13,91	8,8	5,11	0,42	22,77
3	Штрихи	16,79	18,49	12,8	5,69	0,47	10,13
4	Ножиці	7,21	8,21	5,6	2,61	0,22	13,87
5	Цінники	211,62	214,52	80	134,52	11,15	1,37
6	Органайзер	341,84	320,23	154,4	165,83	13,75	-6,32
7	Лотки	288,08	291,88	101,6	190,28	15,78	1,32
8	Дошки	232,77	236,57	102,4	134,17	11,13	1,63
9	Кнопки	10,28	12,08	8	4,08	0,34	17,51
10	Скотч	16,6	18,18	12,8	5,38	0,45	9,52
11	Блокноти Україна	221,54	215,24	135,2	80,04	6,64	-2,84
12	Блокноти Китай	259,73	283,59	93,6	189,99	15,75	9,19
13	Файли	148,61	131,56	75,2	56,36	4,67	-11,47
14	Папки паперові	1,31	1,89	0,8	1,09	0,09	44,27
15	Папки пластикові	9,32	12,12	8	4,12	0,34	30,04
16	Плівка	164,24	156,17	93,6	62,57	5,19	-4,91
17	Папір для нотаток	14,23	28,06	20,8	7,26	0,60	97,19
18	Папір звичайний	144,75	147,39	76,8	70,59	5,85	1,82
19	Папір кольоровий	45,02	47,82	28	19,82	1,64	6,22
Разом		2347	2370	1164	1206	100	0,98

Джерело: складено автором

Щоб визначити вертикальну лінію поділу полів матриці нам необхідно розрахувати середній показник між максимальною та мінімальною величинами питомої ваги ФВП у покриття витрат. Нижче представлено проведення розрахунку:

$$P^{2021}_{\text{под}} = (0,09 + 15,78) / 2 = 7,93\%$$

Також, для визначення горизонтальної лінії поділу поля матриці на зони, нам необхідно провести розрахунок середнього показника між максимальною та мінімальною величинами темпів приросту обсягів реалізації продукції. Далі подано результат розрахунку:

$$T^{2021}_{\text{под}} = (-11,47 + 97,19) / 2 = 42,86\%$$

На основі результатів попередніх розрахунків побудуємо матрицю Дібба-Сімкіна, відкладаючи по вертикальній осі «Темпи приросту обсягів реалізації продукції підприємства», а по горизонтальній – «Питома вага фінансового внеску у покриття загальних витрат» (рис. 2.4.).

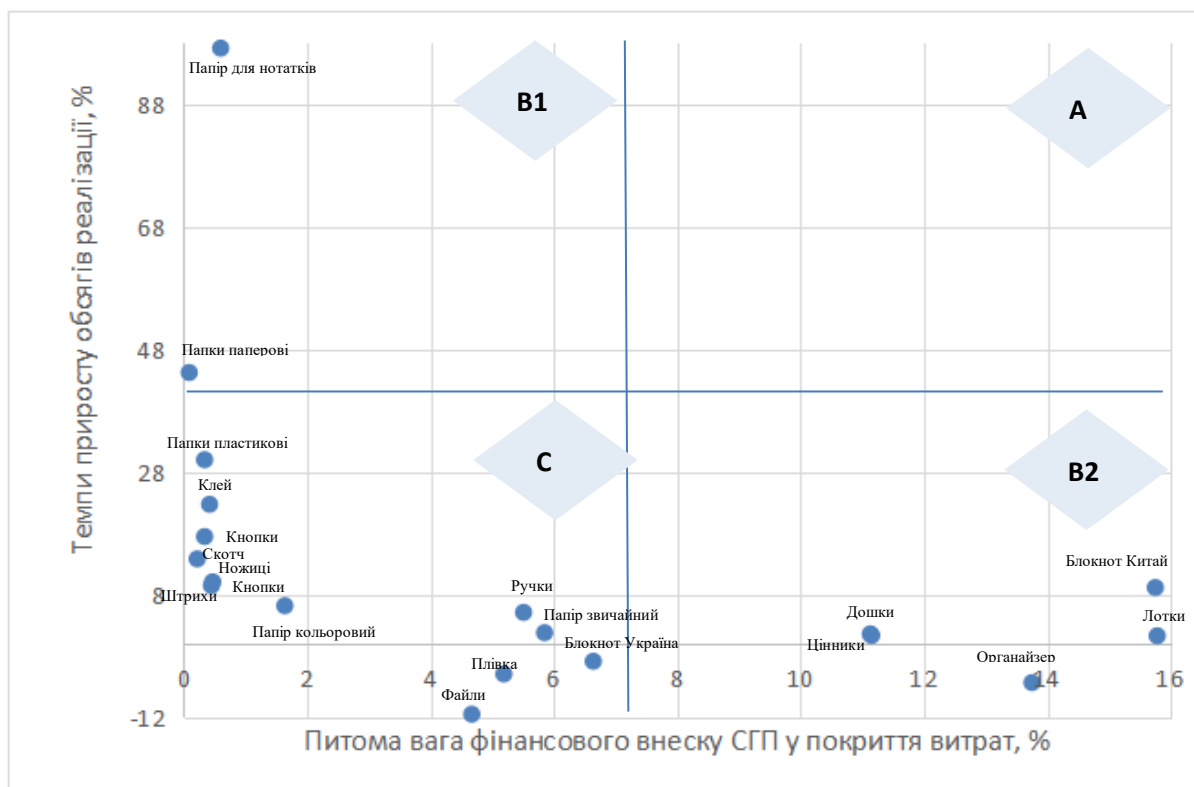


Рис. 2.4. Матриця Дібба-Сімкіна за 2021 рік

Джерело: складено автором

Як видно з рис. 2.4, асортиментні лінії розподілились по 4-х групах, які характеризують їхнє становище певним чином.

У групу «А», яка є найбільш цінною для підприємства, не потрапили жодні асортиментні лінії.

Група «В1» потрапили «Папки паперові», «Папір для нотатків». Завдяки високій частці фінансового внеску даної групи у загальному покритті витрат, темпи зростання прибутку підприємства по групі «В1» будуть вищі за темпи зростання продажів цих товарів. Отже, для товарів цієї групи потрібно шукати можливості для збільшення обсягів продажу продукції. Такі можливості можуть забезпечити заходи щодо стимулювання збуту (проведення промо - акцій), запуск реклами, покращення цінової політики (встановлення пільгових цін на декілька упаковок), збільшення фірмових точок продажу продукції, участь у виставках та ярмарках тощо.

До групи В2 увійшла така група як «Органайзер», «Блокноти Китай», «Лотки», «Дошки», «Цінники».

З рис. 2.5. ми бачимо, що до групи «С», яка включає найменш цінні товари, потрапило одразу 13 асортиментні лінії. Для товарів групи С доцільно розглянути можливості заміни деяких асортиментних позицій з цієї групи, або розглянути ефективність виключення найменш прибуткових товарів цієї групи.

Отже, результати оцінювання структури товарного портфеля за матрицею Дібба-Сімкіна показали, що становище СГП фірми є негативним. Нема виробів, які потрапили в найперспективнішу групу «А», що свідчить про низьку прибутковість і популярність. Також спостерігається досить незначна частка товарів групи «В1», для якої необхідно виявляти шляхи підвищення прибутковості продукції (розумним підвищенням роздрібних цін, підбором постачальників з більш низькими відпускними цінами). Слід зазначити, що зрушення у структурі господарського портфеля за досліджувані роки в цілому є позитивними.

Для виявлення зрушень у структурі товарного портфеля ТОВ «Офіс Євроформат» визначаємо обсяги реалізації продукції, що забезпечує кожна з груп матриці Дібба - Сімкіна за допомогою даних, наведених у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Визначення обсягів реалізації продукції по групах матриці Дібба-Сімкіна за 2020-2021 рр.

Найменування асортиментних груп	Обсяги реалізації продукції по групах матриці Дібба-Сімкіна, тис. грн.							
	«А»		«В1»		«В2»		«С»	
	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
Ручки	-	-	-	-	201,73	-	-	212,09
Клей	-	-	-	-	-	-	11,33	13,91
Штрихи	-	-	16,79	-	-	-	-	18,49
Ножиці	-	-	7,21	-	-	-	-	8,21
Цінники	-	-	-	-	211,62	214,52	-	-
Органайзер	-	-	-	-	341,84	320,23	-	-
Лотки	-	-	-	-	288,08	291,88	-	-
Дошки	-	-	-	-	232,77	236,57	-	-
Кнопки	-	-	10,28	-	-	-	-	12,08
Скотч	-	-	16,6	-	-	-	-	18,18
Блокноти Україна	-	-	-	-	221,54	-	-	215,24
Блокноти Китай	-	-	-	-	259,73	283,59	-	-
Файли	-	-	-	-	-	-	148,61	131,56
Папки паперові	-	-	1,31	1,89	-	-	-	-
Папки пластикові	-	-	9,32	-	-	-	-	12,12
Плівка	-	-	-	-	-	-	164,24	156,17
Папір для нотаток	-	-	-	28,06	-	-	14,23	-
Папір звичайний	-	-	-	-	-	-	144,75	147,39
Папір кольоровий	-	-	-	-	-	-	45,02	47,82
Разом	-	-	61,51	29,95	1757,31	1346,79	528,18	993,26

Джерело: складено автором

За результатами даних табл. 2.12 встановимо структуру товарного портфеля компанії у чотирьох основних зонах за матрицею Дібба-Сімкіна за обсягом реалізації продукції, яка наведена у табл. 2.13.

**Структура товарного портфеля ТОВ «Офіс Євроформат» за
результатами матриці Дібба-Сімкіна**

Показники	2020 рік		2021 рік		Абсолютне відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Загальний обсяг продаж, в т.ч.	2347	100	2370	100	23	-
«А»	-	-	-	-	-	-
«В1»	61,51	2,62	29,95	1,26	-31,56	-1,36
«В2»	1757,31	74,87	1346,79	56,83	-410,52	-18,05
«С»	528,18	22,50	993,26	41,91	465,08	19,41

Джерело: складено автором

Як бачимо з табл. 2.13 загальний обсяг реалізації зріс на 23 тис. грн., що пояснюється збільшенням обсягів продажу продукції ТОВ «Офіс Євроформат» за рахунок результативних маркетингових зусиль фірми, які представляли собою розширення збутової мережі. Що ж до структури, то на першому місці група «С» (з часткою 22,50% та 41,91% у 2020 та 2021 роках відповідно). Слід зазначити, що відбулося збільшення частки цієї групи за останній рік на 19,41%, доцільно взяти її під контроль.

У 2021 році зменшилася частка групи «В1» та «В2». Тому потрібно шукати можливості по збільшенню реалізації продукції цих груп на ринках.

Отже, результати оцінювання структури товарного портфеля ТОВ «Офіс Євроформат» за матрицею Дібба-Сімкіна показали, що становище СГП фірми є негативним. Спостерігається досить незначна частка товарів групи «В1» та «В2», для яких необхідно виявляти шляхи підвищення прибутковості продукції (розумним підвищенням роздрібних цін, підбором постачальників з більш низькими відпускними цінами). Основні зусилля ТОВ «Офіс Євроформат» у подальшому потрібно спрямувати на створення умов для збільшення у товарному портфелі товарів з найперспективнішої групи «А».

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні напрями вдосконалення товарного портфеля підприємства

Оптимізація продуктового портфеля – ключовий чинник успішного існування будь-якої компанії над ринком. Канцелярські компанії переважно залежить від оперативності формування продуктового портфеля, оскільки їх основна мета – отримати вигоду від швидкості реалізації асортименту.

Товарний портфель, що є сукупністю всіх запропонованих фірмою можливостей і товарів, куди існує ринковий попит, можна охарактеризувати як механізм, здатний підвищити конкурентоспроможність фірми з допомогою забезпечення збалансованості її товарного портфеля.

Асортимент продукції був розроблений для забезпечення балансу відповідно до таких критеріїв:

- баланс попиту та пропозиції на товарні активи підприємства на ринку;
- збалансувати цілі підприємства з його інвестиціями та технологіями можливості;
- збалансувати цілі підприємства та досягнення цих цілей;
- баланс динаміки споживчих переваг, динаміки складу та структури продуктового портфеля компанії.

Тому такий товарний портфель слід вважати збалансованим, що забезпечує баланс потреб ринку, внутрішніх тактичних та стратегічних цілей. підприємство, і навіть інвестиційні, технологічні, виробничі і фінансові можливості підприємства з формування оптимального портфеля продукції підприємства, актуального як у поточному періоді, і у перспективі.

Основні пропозиції щодо розвитку товарного портфеля підприємства наведено в табл. 3.1

**Основні пропозиції щодо розвитку товарного портфеля
підприємства**

Асортиментна група	Напрямок удосконалення	Назва заходу	Очікуваний результат
1. Скотч	Формування набору	Формування набору «Скотч+ножиці»	Покращення позиції двох асортиментних груп
2. Клей	Впровадження нового товару	Продаж клею з фруктовими ароматами	Привернення уваги потенційних споживачів
3.Папір кольоровий	Розширення асортименту	Введення в асортимент кольорового паперу для нотаток	Привернення уваги споживачів до кольорового паперу
4. Файли	Модифікація асортименту	Впровадження в асортимент файли різних розмірів	Перехід асортиментної групи в поле «Дійні корови»
5. Цінники	Поглиблення асортиментної групи	Продаж акційних цінників «-10%» «-30%» «-60%»	Підвищення рівня поінформованості

Джерело: складено автором

На нашу думку, підприємству варто удосконалити товарний асортимент, який перебуває в групі «Собаки» та «Дійні корови». Удосконалення компанією цих асортиментних груп призведе до зростання попиту на товари, які належать до даних груп, а саме рекомендується звернути увагу на «Скотч», «Клей», «Папір кольоровий», «Файли», «Цінники». Основними цілями підвищення ефективності управління товарним портфелем є:

- покращення позиції двох асортиментних груп ;
- привернення уваги потенційних споживачів;
- привернення уваги споживачів до кольорового паперу;
- перехід асортиментної групи в поле «Дійні корови»;
- підвищення рівня поінформованості.

Питання балансування продуктового портфеля слід розглядати комплексно, використовуючи різні аспекти підвищення ефективності управління товарним портфелем.

Дослідження показали, що основними напрямками вдосконалення структури продуктового портфеля ТОВ «Офіс Євроформат» можуть бути:

- розширення мережі продажів за рахунок побудови фірмових точок продажу в Україні;
- запуск рекламної кампанії, яка охоплюватиме весь асортимент продукції;
- впровадження нового або модифікація існуючого продукту;
- проведення рекламної кампанії у вітчизняних супермаркетах.

За результатами аналізу товарного портфеля ТОВ «Офіс Євроформат», проведеного в попередньому розділі, ми з'ясували, що товарний портфель підприємства недостатньо збалансований. Тому серед дій, які дозволять покращити структуру товарного портфеля компанії у відносно короткий термін, варто вибрати впровадження нового продукту та маркетингову модифікацію існуючого.

3.2. Впровадження нового виробу «Комплект» (ножиці та скотч)

3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу

Важливим елементом управління товарним портфелем підприємства є розроблення новинок асортименту та своєчасне внесення до існуючого товару змін, які підвищують його споживчу цінність або розширюють коло його можливих споживачів (модернізація товару).

Так як позиція «Скотч» знаходиться на етапі «Важка дитина» в 2020 році, а в 2021 році товар перейшов в групу «Собака» і він частково задовольняє інтереси ринку, зацікавленість клієнтів товаром з кожним роком зростає, а конкуренція на ринку продукції посилюється, слід пропонувати даний товар із поліпшеними властивостями або новими різновидами, тобто за рахунок певних змін вихідного виробу, що дозволить ще більше розширити ринок, підвищити привабливість, увагу до товару і покращити існуючі позиції на ринку.

Спеціалістами відділу маркетингу підприємства здійснюється постійне вивчення і прогнозування майбутніх запитів споживачів шляхом відвідування міжнародних виставок в Україні та за кордоном, постійного вивчення матеріалів спеціалізованих іноземних видань, проспектів іноземних фірм, що дозволяє підприємству мати достатній обсяг інформації для обґрунтованих висновків про темпи, тенденції розвитку ринку та очікуваних запитів споживачів.

Для обґрунтування доцільності даного заходу було проведене маркетингове дослідження з метою виявлення першочергових смакових вподобань споживачів шляхом опитування у ході виставок та промоакцій, які проводились у місцях продажу, та на сайті підприємства. Тому анкета складалася з трьох питань і не потребувала багато часу для відповідей, як наслідок вдалося опитати велику кількість респондентів, що збільшило об'єктивність результатів. Було проанкетовано 100 осіб, результати опитування наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування

№	Запитання	Кількість споживачів	% споживачів
1	Чи використовуєте ви скотч?		
	Так	100	100
	Ні	0	0,0
2	Часто використовуєте скотч?		
	Так	82	82,0
	Ні	18	18,0
3	Чи було б доречно додавати до скотчу спеціальні ножиці?		
	Так	91	91,00
	ні	9	9,00
	Всього	100	100,0

Джерело: складено автором

Після опитування споживачів (табл. 3.2) виявлено, що 91,0% респондентів хотіли б щоб до скотчу додавались ножиці.

Отже, ефективним буде впровадження додавання до основного товару ножиць .

3.2.2. Розрахунок очікуваних результатів впровадження заходу

Для обґрунтування планових обсягів реалізації нового комплекту скористаємось методом стандартного розподілу ймовірностей.

Розрахунок прогнозних значень обсягів продаж у натуральному виразі за цим методом виконується за формулою:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 \quad (3.1)$$

де О - оптимістичний прогноз, шт.

В - найбільш вірогідний прогноз, шт.

П - песимістичний прогноз, шт.

Визначення оптимістичного, песимістичного та найбільш вірогідного прогнозних значень обсягів виробництва кожного із нових видів продукції базується на використанні методу експертних оцінок. Задля цього на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів і отримано такі результати (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг реалізації, шт	1000	1100	1050	1150	1200	1300	1250

Джерело: складено автором

Величини даного прогнозу (табл. 3.4) необхідно перевірити на надійність і типовість.

Таблиця 3.5

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

1.	Експерти	1	2	3	4	5	6	7
2.	Обсяг збуту O_i , шт. комплектів	1000	1100	1050	1150	1200	1300	1250
3.	$O_{сер}$	1150						
4.	Відхилення $\Delta O = O_i - O_{сер}$	-150	-50	-100	0	50	150	100
5.	ΔO^2	22500	2500	10000	0	2500	22500	10000
6.	$\sum \Delta O_i^2$	70000						

Джерело: розраховано автором

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення. Проміжні розрахунки зобразимо у табл. 3.5.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{ср}})^2}{n}} = \sqrt{(70000 / 7)} = 100 \quad (3.2)$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\alpha}{O_c} \times 100\% = \frac{100}{1150} * 100\% = 8,7\% \quad (3.3)$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, 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 1150 шт., як середнє значення ряду:

1000	1050	1100	1150	1200	1250	1300
------	------	------	------	------	------	------

де песимістичне (найменше) значення (П) – 1000 шт., оптимістичне (найбільше) значення (О) – 1300 тис. грн.

Розраховуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті просування продукції через інтернет:

$$OP = (O + 4 * B + П) / 6 = (1300 + 4 * 1150 + 1000) / 6 = 1150 \text{ шт.}$$

Задля з'ясування поточних витрат, які буде мати підприємство у зв'язку із формуванням нового комплекту у кількості 1150 штук, необхідно скласти їхню калькуляцію, на основі якої з урахуванням планового рівня рентабельності можна буде визначити приріст чистого доходу.

Для початку доцільно розрахувати витрати на формування 1150 шт комплектів (табл. 3.3).

Витрати на формування 1150 шт. комплектів

Стаття витрат	Ціна, грн	Кількість, шт.	Вартість, грн
Закупівельна ціна скотчу	7,4	1150	8610
Закупівельна ціна ножиць	9,7	1150	11205
Заробітна плата працівника для комплектації набору, грн	-	-	2500
ЄСВ, 22%	-	-	550
Разом	-	-	22865

Джерело: складено автором

Планова рентабельність комплекту складає 70%. Отже, приріст чистого доходу, що його отримає підприємство внаслідок реалізації нових товарів у кількості 1150 шт. складе:

$$22865 \times 1,7 = 38871 \text{ грн або } 38,9 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо приріст прибутку від реалізації:

$$38,9 - 22,9 = 16,0 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо приріст чистого прибутку:

$$16 * 0,82 = 13,1 \text{ тис. грн.}$$

Зміна основних показників діяльності підприємства за рахунок впровадження запропонованого заходу зафіксована у табл. 3.6.

Очікувані результати від впровадження заходу, тис. грн.

Показник	Значення показника
1. Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	38,9
2. Приріст повних витрат	22,9
3. Приріст прибутку від реалізації продукції	16,0
4. Приріст чистого прибутку	13,1

Джерело: складено автором

Отже, чистий дохід зросте на 38,9 тис. грн., приріст повних витрат складе на 22,9 тис. грн., приріст прибутку від реалізації продукції становитиме 16,0 тис. грн., а приріст чистого прибутку 13,1 тис. грн.

3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Визначимо вплив запропонованого заходу (формування комплексу «ножиці+скотч») на результати діяльності підприємства. Розрухуємо проєктні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації:

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації (В):

$$B = \text{ПВ}/\text{ЧД}(B) * 100 = 1516,9 / 2408,9 * 100 = 62,97 \text{ коп.}$$

$$\text{Рентабельність продаж} = \text{ЧПр}/\text{ЧД}(B) * 100 = 731,1 / 2408,9 * 100 = 30,35 \%$$

$$\text{Рентабельність продукції} = \text{Пр}/\text{ПВ} * 100 = 892 / 1516,9 * 100 = 58,80 \%$$

Результати розрахунку очікуваних результатів від реклами та вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проєктні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2370	2408,9	38,9	1,64
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1494	1516,9	22,9	1,53
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	876	892	16,0	1,83
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	718	731,1	13,1	1,82
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп	63,04	62,97	-0,07	-0,11
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	30,30	30,35	0,05	x
7. Рентабельність продукції	%	58,63	58,80	0,17	x

Джерело: розраховано автором

Внаслідок впровадження нового комплексу в асортимент підприємства ми матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 38,9 % і проєктне його значення становитиме 2408,9 тис. грн. Повні витрати зростуть на 22,9 % і становитимуть 1516,9 тис. грн., прибуток від реалізації продукції збільшиться на 16 % і проєктне його значення складе 892 тис. грн., витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції зменшаться до 62,97 коп. Розрахунки проєктних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження заходу покращує результати роботи ТОВ «Офіс Євроформат», сприяючи поліпшенню складу товарного портфеля.

ВИСНОВКИ

Формування товарного портфеля є одним з головних напрямків діяльності кожної компанії, і лідери в конкурентній боротьбі отримують компанії, які володіють методами формування ефективної асортиментної політики. Товар є основним елементом комплексу асортиментної політики, від якого вирішальною мірою залежить подальше функціонування підприємства на ринку. Це означає, що товар – це те, що з'єднує споживача і виробника, задовольняючи потреби одного і приносячи користь іншому, забезпечуючи їм взаємну вигоду.

В кваліфікаційній роботі були застосовані такі методи дослідження товарного портфеля підприємства, як адаптована матриця БКГ та метод Дібба-Сімкіна. Було виявлено, що метод дослідження товарного портфеля «Матриця БКГ» підприємства є досить ефективним для використання для будь-якої діяльності підприємства. Він може допомогти досягнути пояснень чому ж відповідні товарні лінії підприємства є не досить прибутковими, або ж взагалі не є доцільними для подальшої реалізації. Стратегії, які можуть бути використані після проведення досліджень за допомогою адаптованої матриці БКГ є доцільними для використання на різних життєвих циклах компанії.

Метод Дібба-Сімкіна украй корисний маркетинговий інструмент для ефективного стратегічного розвитку компанії. Він є ефективним елементом для підкреслення та удосконалення асортименту підприємства при вже виявлених результатах за допомогою матриці БКГ.

Після проведених розрахунків на ступінь раціональності структури асортименту зроблено висновки, що його показники за 2020 та 2021 роки є більшими за значення 0,6, тому для подальших досліджень підприємства ТОВ «Офіс Євроформат» було використано саме адаптовану матрицю БКГ, що в свою чергу забезпечило якісне визначення товарного портфелю підприємства.

Результати дослідження за допомогою адаптованої матриці БКГ показали, що товарний портфель ТОВ «Офіс Євроформат» є недостатньо збалансованим, оскільки група «Зірки» не представлена жодною із асортиментних ліній заводу, але асортиментні групи «Ножиці» та «Плівка» мають всі можливості «дорости» до цієї категорії, оскільки це життєздатна асортиментна лінія, що має типовий шлях розвитку.

Результати оцінювання структури товарного портфеля ТОВ «Офіс Євроформат» за матрицею Дібба-Сімкіна показали, що становище СГП фірми є негативним. Спостерігається досить незначна частка товарів групи «В1» та «В2», для яких необхідно виявляти шляхи підвищення прибутковості продукції. Основні зусилля ТОВ «Офіс Євроформат» у подальшому потрібно спрямувати на створення умов для збільшення у товарному портфелі товарів з найперспективнішої групи «А».

В роботі запропоновано ряд заходів, спрямованих на розвиток товарного портфеля та покращення його складу. Під час проведення опитування експертів стосовно впровадження нового заходу для покращення стану асортименту підприємства було вирішено додавання в асортимент комплекту «Скотч та ножиці». Аналіз впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності показав, що внаслідок впровадження нового товару покращує основні показники діяльності ТОВ «Офіс Євроформат», сприяючи поліпшенню складу товарного портфеля підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про рекламу: Закон України від 03.07.199.6 р. №39, ст. 181. Дата оновлення: 01.08.2021. URL: <http://surl.li/pjti>(дата звернення: 05.03.2023)
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://inlnk.ru/YAP4yo> (дата звернення: 22.04.2023).
3. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип.12. Ч. 1. С. 6–9.
4. Абрамович І.А., Воловик Д.В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52-56.
5. Афанасьєв М. П. Маркетинг: стратегія і практика фірми. Підручник. Київ: Прогрес, 2014. С. 64-80.
6. Божко В.М. Маркетинговий потенціал: сутність, складові та взаємозв'язок з економічним потенціалом підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 210–217.
7. Белова Т. Г., Крайнюченко О. Ф., Розумей С. Б., Скригун Н. П. Маркетинг: конспект лекцій для здобувачів ОС "Бакалавр" спец. 075 "Маркетинг" ОПП "Маркетинг" ден. та заоч. форм навч. Київ: НУХТ, 2022. 267 с.
8. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. Київ: Політехніка, 2013. 384 с.
9. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 294–297.
10. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 259 с.
11. Василюха Н. В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. URL: <https://inlnk.ru/n0adPe> (дата звернення: 12.04.2023).

12. Верба В.А., Ліщинська В. В. Оптимізація товарного портфеля підприємства як чинник підвищення економічної ефективності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017, № 4. С. 262-268
13. Верба В.А, Яковенко С.В. Методичні положення оптимізації товарного портфеля виробничого підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. № 13. С. 165-176.
14. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. Київ: Лібра, 2013. с. 24-50.
15. Глеєва М.Г., Зозульов О.В. Класифікація методів формування оптимального товарного портфеля компанії. URL: http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf. (дата звернення: 12.04.2023).
16. Гончар Л. А., Холодова О. Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства. URL: <http://surl.li/ghmnh> (дата звернення: 12.04.2023).
17. Дойль П. Маркетинг-менеджмент і стратегії. Київ: Лібра, 2014. С. 58.
18. Дронова Т.С. Аналіз товарного асортименту ритейла. *Економіка та суспільство*. 2021. URL: <http://surl.li/ghmqc> (дата звернення: 15.04.2023).
19. Жадан М. І., Котова І. В. Мінімізація операційних витрат підприємства на основі факторного аналізу на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дом ММК». URL:http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2018/33.pdf (дата звернення: 12.04.2023).
20. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика. Підручник. Київ: КНЕУ, 2015. С. 183-190.
21. Кириченко С. О. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021, № 1. С. 90-94.
22. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Київ. Наукова думка. 2012. 85 с.

23. Краснокутська Н. С., Ков'ях Т. В. Умови ефективності розвитку торговельного підприємства за рахунок реструктуризації асортименту. Харків : Вид. ХДУХТ, 2012. С. 77–78.

24. Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі. URL: <https://inlnk.ru/84MPjv> (дата звернення: 12.04.2023).

25. Кузьменко А. В., Киченко А. Р. Удосконалення асортиментної політики підприємства (на прикладі ТОВ «Дифлон»). URL: <https://inlnk.ru/JjZe2e> (дата звернення: 12.04.2023).

26. Лишенко М.О. Інноваційно-методичні та наукові основи з оцінювання товарного асортименту в маркетинговому менеджменті підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. № 2. С. 267-278

27. Макаренко Н. О. Оптимізація формування товарного портфеля підприємства як інструмента управління товарним асортиментом та номенклатурою. *Економіка та управління підприємством*. 2018. № 8. С.108-113

28. Мозговий О. М. Товарна політика і планування товару в міжнародному менеджменті. Київ: Прогрес, 2013. 324 с.

29. Окландер М., Кірносова М. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 105 с.

30. Сокол. П.М., Хітько О.О. Особливості проведення портфельного аналізу підприємства (На прикладі ТОВ «Сінергія Груп»). *Таврійський науковий вісник*. 2021. № 6. С. 15-18.

31. Солнцев С.О., Яворська К.Ю. Формування та оцінювання збалансованості портфеля бізнесів підприємства. URL: <http://surl.li/gxhxf> (дата звернення: 12.04.2023)

32. Федоряк Р. М., Андрійчук А. О. Проблемні питання формування асортиментної політики торговельних підприємств. URL:

http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64 (дата звернення: 12.04.2023).

33. Шершньова З. Е., Оборський С. В. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2013. С. 12-15

34. Шира Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. *Наукові записки (Української академії друкарства). Серія: Економічні науки*. 2016. № 1. С. 63-73. URL: <https://cutt.ly/HjNJux0>.

35. Шканова О. М. Маркетингова товарна політика: навч. посібн. Київ: МАУП, 2016. С. 34-40

36. Besharati, B., Luo, L., Azarm, S., & Kannan P. K. (2006). Multi-objective single product robust optimization: an integrated design and marketing approach. *Journal of Mechanical Design*, 128(4), 884–892. doi: 10.1115/1.2202889.

37. Charpentier, J.-C. (2009). Perspective on multiscale methodology for product design and engineering. *Computers and Chemical Engineering*, 33(5), 936–946. doi: 10.1016/j.compchemeng.2008.11.007.

38. Georgiopoulos, P., Jonson, M., & Papalambros, P. Y. (2005). Linking optimal design decisions to the theory of the firm: the case of resource allocation. *Journal of Mechanical Design*, 127(3), 358–366. doi: 10.1115/1.1862679.

39. Hill, M. (2009). Product and process design for structured products. *AIChE Journal*, 50(8), 1656–1661.

40. McAllister, C. D., & Simpson, T. W. (2003). Multidisciplinary Robust Design Optimization of an Internal Combustion Engine. *Journal of Mechanical Design*, 123, 123–130.

41. Michalek, J. J., Ceryan, O., Papalambros, P. Y., & Koren, Y. (2006). Balancing marketing and manufacturing objectives in product line design. *Journal of Mechanical Design*, 128(6), 1196–1204. doi: 10.1115/1.2336252.

42. Moggridge, G. D., & Cussler, E. L. (2000). An introduction to chemical product design. *Chemical Engineering Research and Design*, 78(1), 5–11. doi:10.1205/026387600527022.

43. Riehl, C., Koch, T., & Beckert, J. (2019). The importance of communicating change. Identifying predictors for support and resistance towards organizational change processes. *Corporate Communications An International Journal*, 24(4), 28. doi: 10.1108/CCIJ04-2019-0039.

44. Semenenko K, Kapinus L., Boiko I., Kucherenko V, Skryhun N. Effective frequency of displaying the communication message to consumers of beer brand in digital media. *Ukrainian Food Journal*. 2022. Volume 11. Issue 4. P. 629-647 URL: <http://surl.li/ghmiq>

ДОДАТОК А

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2021	01	08
Підприємство ТОВ "ОФІС ЄВРОФОРМАТ" (найменування)	За ЄДРПОУ	35508699		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік 2021р.**

Форма № 2	Код за ДКУД	1801003
-----------	-------------	---------

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2370,0	2347,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1306,0)	(1293,0)
Валовий:			
прибуток	2090	1064,0	1054,0
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120		-
Адміністративні витрати	2130	(153,0)	(149,0)
Витрати на збут	2150	(35,0)	(32,0)
Інші операційні витрати	2180	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності:		876,0	873,0
прибуток	2190		
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування:		876,0	41185,0
прибуток	2290		
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	158,0	158,0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:		718,0	715,0
прибуток	2350		
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	876,0	873,0

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	686,0	673,0
Витрати на оплату праці	2505	372,0	360,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	180,0	182,0
Амортизація	2515	98,0	96,0
Інші операційні витрати	2520	160,0	173,0
Разом	2550	1494,0	1474,0

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

«ОФІС ЄВРОФОРМАТ»

Код ЄДРПОУ: 35255869
М. Київ вул. Ярославів Вал, 36-38
Т: + 380445364785

№ 189/2
вч 23.05.2023

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження
Гулак Наталії Олександрівни
в діяльності ТОВ «Офіс Євроформат»

Спеціалістами ТОВ «Офіс Євроформат» розглянуто основні положення, висновки і рекомендації результатів кваліфікаційної роботи Гулак Н.О. На цій підставі зазначені результати дослідження впроваджені в маркетингову практику і використовуються при управлінні та оцінюванні товарного портфеля підприємства з метою підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Практична реалізація запропонованого автором підходу до оцінювання товарного портфеля матричними методами підвищує ефективність процесів моніторингу та оцінювання результатів товарної політики підприємства та сприяє оптимізації асортименту. Результати дослідження товарного портфеля підприємства взяті до увагу маркетологами ТОВ «Офіс Євроформат» та будуть застосовані на практиці посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Директор відділу маркетингу



Ольга ВЕРБА