

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

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

**«До захисту в ЕК»**  
Директор ННІ ЕіУ  
\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**«До захисту допущено»**  
Завідувач кафедри маркетингу  
\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**  
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність»  
на тему: «Оптимізація асортиментного портфеля підприємства»

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ТП-2-7М

Болобан Юлія Валеріївна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник Закревська Людмила Миколаївна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ - 2024р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА

“30” вересня 2023 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Болобан Юлія Валеріївна

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

1. Тема роботи: Оптимізація асортиментного портфеля підприємства керівник роботи Закревська Л.М., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 09.10.2023 р. № 817-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 25.01.2024 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. Теоретико-методичні основи формування асортиментного портфеля підприємства. Розділ 2. Дослідження асортиментного портфеля ТОВ "Біотех ЛТД". Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо оптимізації асортиментного портфеля ТОВ "Біотех ЛТД". Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу. Основні показники діяльності ТОВ «Біотех ЛТД» за 2021-2022 рр. Структуру виробництва продукції ТОВ "Біотех ЛТД" в 2021 і 2022 роках. Аналіз раціональності структури асортименту продукції ТОВ "Біотех ЛТД" за 2022 рік. Модифікована матриця VCG ТОВ "Біотех ЛТД" за 2021 рік та 2022 рік. Склад і структура асортиментного портфеля ТОВ «Біотех ЛТД» в 2021-2022 рр. Основні показники ефективності запропонованих заходів. Очікувані результати від впровадження заходів. Вплив запропонованих заходів на основні показники роботи ТОВ "Біотех ЛТД".

## 5. Консультанти розділів роботи

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

6. Дата видачі завдання 30.09.2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.10.2023 - 16.10.2023	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.10.2023 - 30.10.2023	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні основи формування асортиментного портфеля підприємства»	31.10.2023 - 20.11.2023	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження асортиментного портфеля ТОВ "Біотех ЛТД"»	21.11.2023 - 11.12.2023	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо оптимізації асортиментного портфеля ТОВ "Біотех ЛТД"»	12.12.2023 - 01.01.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	02.01.2024- 15.01.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.01.2024- 25.01.2024	Виконано

Здобувачка \_\_\_\_\_ Юлія БОЛОБАН  
(підпис) (імя та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Людмила ЗАКРЕВСЬКА  
(підпис) (імя та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність та значення асортиментного портфеля підприємства, асортиментну концепцію підприємства як передумову формування оптимального товарного асортименту, визначено методичні підходи до формування асортиментного портфеля підприємства.

Досліджено сучасний стан та перспективи розвитку ринку картоплі в Україні. Охарактеризовано господарську діяльність ТОВ "Біотех ЛТД", проаналізовано асортиментний портфель ТОВ "Біотех ЛТД" за допомогою аналізу ширини і глибини, раціональності структури асортименту. Побудувавши матрицю VCG, оцінено позиції асортиментних груп досліджуваного підприємства.

На основі проведених досліджень визначено напрями оптимізації асортиментного портфеля ТОВ "Біотех ЛТД". Розроблено пропозиції щодо оптимізації асортиментного портфеля ТОВ "Біотех ЛТД", зокрема: запропоновано розробити і вивести на ринок ранній засухостійкий сорт картоплі «Котигорошко», обгрунтовано доцільність розробки маркетингової кампанії для підвищення популярності гречки серед споживачів. Визначено вплив запропонованих заходів на основні показники його роботи.

*Ключові слова: асортимент, асортимент продукції, товарні позиції, асортиментна політика, асортиментних портфель.*

## ABSTRACT

In the qualification work, the essence and meaning of the assortment portfolio of the enterprise, the assortment concept of the enterprise as a prerequisite for the formation of the optimal product assortment, methodical approaches to the formation of the assortment portfolio of the enterprise were determined.

The current state and prospects for the development of the potato market in Ukraine are studied. The economic activity of "Biotech LTD" LLC is characterized, the assortment portfolio of "Biotech LTD" LLC is analyzed using the analysis of width and depth, rationality of the assortment structure. After constructing the BCG matrix, the positions of the assortment groups of the investigated enterprise were evaluated.

On the basis of the conducted research, directions for optimization of the assortment portfolio of "Biotech LTD" LLC have been determined. Proposals for optimizing the assortment portfolio of Biotech LTD LLC were developed, in particular: it was proposed to develop and bring to the market the early drought-resistant potato variety "Kotygoroshko", the feasibility of developing a marketing campaign to increase the popularity of buckwheat among consumers was substantiated. The impact of the proposed measures on the main indicators of its work is determined.

*Keywords: assortment, assortment of products, product positions, assortment policy, assortment portfolio.*

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1. Сутність та значення асортиментного портфеля підприємства.....	10
1.2. Асортиментна концепція підприємства як передумова формування оптимального товарного асортименту .....	15
1.3. Методичні підходи до формування асортиментного портфеля підприємства.....	21
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ "БІОТЕХ ЛТД".....	28
2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку картоплі в Україні.....	28
2.2. Загальна характеристика ТОВ "Біотех ЛТД".....	32
2.3. Аналіз асортиментного портфеля та оцінювання позицій асортиментних груп ТОВ "Біотех ЛТД" .....	38
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ "БІОТЕХ ЛТД".....	51
3.1. Напрями оптимізації асортиментного портфеля ТОВ "Біотех ЛТД".....	51
3.2. Обґрунтування доцільності виведення ТОВ "Біотех ЛТД" засухостійкого сорту картоплі «Котигорошко» з метою оптимізації асортиментного портфеля .....	53

3.3. Обґрунтування доцільності розробки рекламної кампанії для підвищення популярності гречки серед споживачів .....	61
3.4. Вплив запропонованих заходів на показники роботи ТОВ "Біотех ЛТД" .....	68
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	76
ДОДАТКИ.....	81

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Формування асортиментного портфеля підприємства та ефективне управління ним як збалансованою системою взаємопов'язаних асортиментних груп та одиниць, є актуальним питанням сьогодення. В умовах постійної зміни ринкового середовища, споживчих переваг, скорочення життєвого циклу товарів та інших впливових факторів, підприємства перебувають у постійному пошуку способів утримання конкурентних переваг на ринку.

Саме формування раціонального асортиментного портфеля підприємствами харчової промисловості можна вважати одним із головних способів досягнення продовольчої безпеки в країні. Асортиментний портфель підприємства формується з урахуванням вимог споживачів, при цьому його склад і структура повинні відповідати сукупності цілей різного рівня планування, які ставить перед собою підприємство.

Постійний аналіз асортиментного портфеля за допомогою сучасних методів маркетингу, доповнених вивченням перспектив розвитку ринку окремих, найбільш значущих асортиментних одиниць, може стати основою формування раціонального асортиментного портфеля підприємствами харчової промисловості.

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

*Мета і завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних аспектів та економічне обґрунтування заходів для оптимізації асортиментного портфеля підприємства.

Для досягнення поставленої мети нами було сформульовано та вирішено наступні завдання:

- визначено сутність та значення асортиментного портфеля підприємства;
- досліджено асортиментну концепцію підприємства як передумову формування оптимального товарного асортименту;
- розглянуто методичні підходи до формування асортиментного портфеля підприємства;
- досліджено сучасний стан та перспективи розвитку ринку картоплі в Україні;
- охарактеризовано господарську діяльність ТОВ "Біотех ЛТД";
- проаналізовано асортиментний портфель та позиції асортиментних груп ТОВ "Біотех ЛТД";
- визначено напрями оптимізації асортиментного портфеля ТОВ "Біотех ЛТД";
- розроблено пропозиції щодо оптимізації асортиментного портфеля ТОВ "Біотех ЛТД";
- визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес формування асортиментного портфеля підприємства.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів, практичних рекомендацій щодо формування асортиментного портфеля підприємств.

*Методи дослідження.* У процесі дослідження використовувалися методи: економіко-математичні методи; економіко - статистичні методи (для проведення аналізу економічних і фінансових показників); методи матричного стратегічного аналізу (для оцінювання асортиментного портфелю підприємства).

*Інформаційна база дослідження.* Теоретичною і методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців, а також інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Internet, періодичні видання, власні матеріали соціологічних досліджень, первинна документація підприємства.

*Практична значущість.* Практичні рекомендації, запропоновані автором, можуть бути практично використані для оптимізації асортиментного портфеля ТОВ "Біотех ЛТД".

*Структура та обсяг роботи.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Обсяг основного тексту становить 75 сторінок, у тому числі 11 рисунків і 22 таблиці. Список використаних джерел містить 51 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та значення асортиментного портфеля підприємства

Величезне значення у боротьбі за споживача має якість пропонованої продукції і послуг, а також рівень обслуговування, однак для ефективної діяльності підприємства, яке функціонує в умовах жорсткої конкуренції, є правильно і гармонійно сформований асортимент.

Асортиментний портфель підприємства – це сукупність асортиментних груп товарів і товарних одиниць, запропонованих покупцям конкретним продавцем. Іншими словами, асортиментний портфель підприємства – це загальний асортимент підприємства [24].

У сучасному маркетингу асортиментний портфель – це сукупність інструментів, за допомогою яких фірма забезпечує якнайповніше визнання товарів у споживача. Асортиментний портфель є одним з чотирьох основних субміксів комплексу маркетингових взаємодій фірми [41]. Кожен субмікс (асортиментний, ціновий, розподільно-збутовий і комунікаційний) містить самостійний комплекс заходів, проведення яких формує відповідну політику у сфері маркетингу. Ф. Котлер визначає сутність товару як «все те, що може задовольнити потребу та пропонується ринку з метою залучення уваги, придбання, використання та споживання» [7, с. 235].

Товарна політика відіграє важливу роль у здійсненні комерційної і маркетингової діяльності підприємства на ринку. Маркетинговим аспектом є дії, спрямовані на забезпечення споживачів товарами та послугами, а комерційний аспект – це досягнення економічної ефективності діяльності підприємства у здійсненні закупок і збуті продукції [4, с. 515].

Надзвичайно важливим засобом підвищення конкурентоспроможності підприємства та отримання очікуваних економічних результатів є розроблення

та впровадження якісного і збалансованого асортименту товарів. У разі відсутності збалансованості асортименту товарів підприємство втрачає потрібний рівень прибутку, втрачає свої переваги на ринку.

Отже, враховуючи вищенаведене, основним завданням відділу маркетингу підприємства є планування оптимального складу асортиментного ряду товарів [8, с. 101]. В ринкових умовах кожна компанія самостійно приймає рішення про вибір стратегії і тактики проведення асортиментної політики. Будь-яке підприємство може запропонувати ринку або один товар, або кілька його видів, одну або кілька товарних ліній, сукупність яких являє собою асортиментний портфель фірми. Більшість авторів вважають поняття «товарна номенклатура» і «товарний асортимент» ідентичними. Часто номенклатура визначається як «виробнича програма підприємства». Е. Діхтль і Х. Хершген зазначають, що «у промисловості говорять про виробничу програму, у торгівлі закріпилося поняття асортименту». Дж.Р. Еванс і Б. Берман також прирівнюють поняття «номенклатура» та «асортимент». Деякі автори пропонують вживати термін «товарна політика», коли розглядають діяльність підприємств – виробників продукції, та «асортиментна політика», коли йдеться про торгівлю, яка нічого не виробляє, а лише продає. При цьому вважають, що товарна політика оперує такими поняттями, як «виробнича програма» і «товарна лінія», а асортиментна політика - поняттями «асортимент» і «товарна група» [36]. Ф. Котлер визначає сутність товарного асортименту як «все те, що може задовольнити потребу та пропонується ринку з метою залучення уваги, придбання, використання та споживання».

Асортиментний портфель складається з [4, с. 273]:

- асортиментних груп – сукупність товарів та їхніх видів, згрупованих за певним поєднанням, найважливішим з яких є схоже призначення товарів;
- асортиментних ліній (асортиментний ряд) – група товарів, схожих між собою внаслідок або галузей використання, або призначених для одних

- і тих самих груп споживачів, що реалізуються в межах одного діапазону цін через однотипні торговельні підприємства;
- асортиментних одиниць (асортиментна позиція), що являє собою конкретну одиницю товару - модель, марку або його типорозмір.

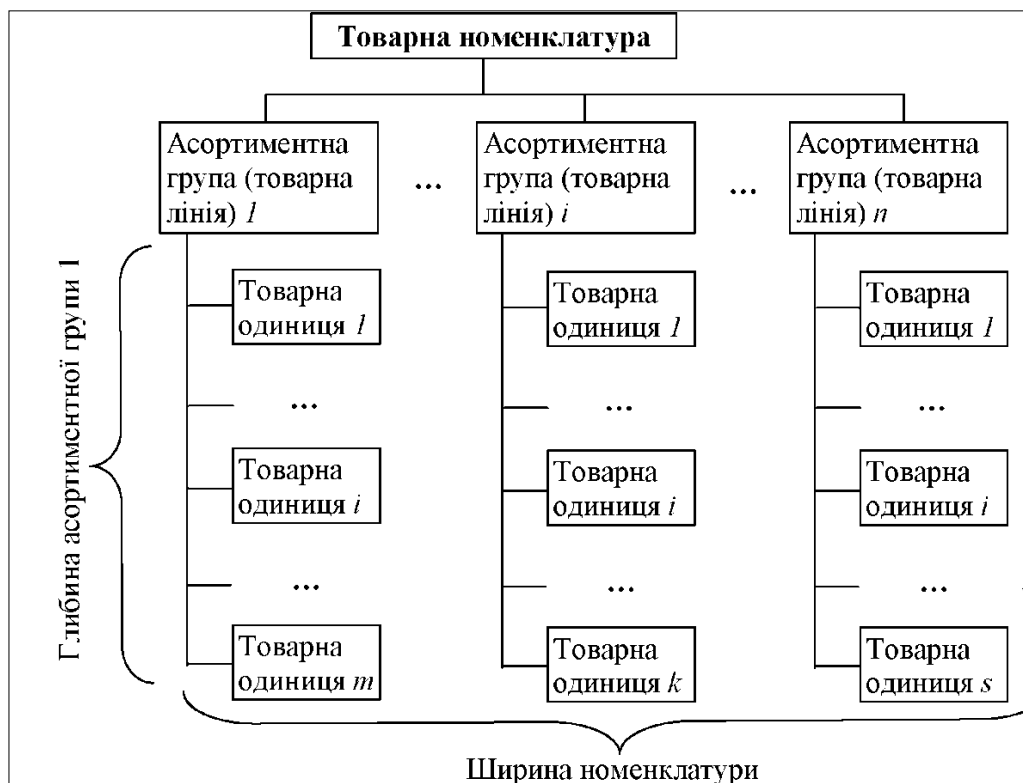


Рис. 1.1. Структура товарного портфелю та його основні характеристики [4, с. 273]

Основні характеристики, за якими визначається асортиментний портфель:

1. Широта асортиментного портфелю (product mix width) – кількість товарних груп (продуктових ліній) в сукупному асортименті.

2. Глибина асортиментного портфелю (product line depth) – кількість варіантів виконання однієї товарної одиниці, що входить в товарну групу.

3. Гармонійність асортиментного портфелю (product mix consistency) – ступінь «спорідненості» між різними товарними групами, складовими асортименту, з точки зору функціонального призначення, цільової групи та комплексності попиту, каналів просування і форми продажів.

4. Висота асортиментного портфеля (product mix height) – показник, що характеризується середньою ціною товарів в товарній групі.

Також асортиментний портфель часто характеризують за показником стабільності (product mix stability) – це забезпечення постійного асортименту товарів всіх груп, підгруп, видів і різновидів, які повинні бути в торговому залі магазину.

Асортиментний портфель повинен постійно бути під контролем на кожній стадії життєвого циклу товару, щоб можна було включати в нього продукти, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу. Така балансування асортименту дозволяє забезпечувати стабільний обсяг збуту і сталість в отриманні прибутку [17, с. 67].

При розробці асортиментного портфеля можуть знадобитися рішення, пов'язані з визначенням кількості пропонованих товарів, товарних ліній, їх ширини і глибини зі збереженням або розширенням існуючої структури товарної пропозиції [15, с. 230]. Також формування збалансованого асортиментного портфеля можливе лише при умові використання системного підходу, що охоплює аналіз чинників як внутрішнього, так і зовнішнього впливу, їхніх взаємозв'язків. Поряд з цим принципом можна виокремити ще додаткові принципи: стратегічної гнучкості, адаптивності, динамічної рівноваги, синергізму, конкурентної переваги, актуальності, системності [30].

На етапі впровадження товарні лінії, як правило, також бувають короткими і в процесі розвитку подовжуються. Подовження товарних ліній відбувається з кількох причин [23, с. 135]. Зокрема, неповне завантаження виробничих потужностей часто стимулює менеджерів до впровадження у виробництво нових видів продукції. Тиск чинять дилери та дистриб'ютори, які потребують дедалі ширшого асортименту продукції для задоволення зростаючих потреб покупців. Усе це спричиняє додаткові витрати на переналагодження, дизайн, маркетинг тощо, що зрештою може поставити під сумнів прибутковість товарної лінії загалом. Як правило, на практиці за подовженням товарної лінії слідує різке скорочення кількості видів товарів.

Витягати товарну лінію можна вниз (випускаючи простий і дешевий товар) і вгору (складний і дорогий), а також в обох напрямках. Ця стратегія наповнення асортименту буде ефективною в тому разі, якщо додаткові товарні одиниці.

У рамках одного цінового діапазону можливе розтягнення асортиментного портфеля. Причинами такої стратегії щодо асортименту можуть бути [35, с. 98]:

- 1) заповнення вільних ніш;
- 2) обмеження доступу конкурентів;
- 3) посилення конкурентних позицій унаслідок пропозиції покупцям повного спектра товарів цього асортименту;
- 4) боязнь втратити покупців через відсутність будь-яких видів товарів;
- 5) прагнення збільшити прибутки шляхом збільшення кількості покупців.

Розтягування асортиментного портфеля в межах одного цінового діапазону здійснюється шляхом пропонування покупцеві товарів різних розмірів, упаковки, вигляду, смаку тощо [42, с. 185].

Масштаб асортиментного портфеля – один з основних об'єктів уваги менеджерів під час розроблення ефективної товарної політики. Контролюючи масштаб асортиментного портфеля, менеджер вирішує такі завдання [5, с. 101]:

- 1) визначення оптимального розміру асортименту;
- 2) визначення оптимальних термінів запуску нових товарних одиниць, що дасть змогу не завдати шкоди діючому асортименту і не відстати від конкурентів;
- 3) виокремлення однієї або декількох товарних одиниць у рамках асортименту з метою просування цього асортименту продукції. Ці товарні одиниці покликані прокласти шлях іншим, тому їхній добір має дуже велике значення для підвищення ефективності рекламної кампанії.

Визначити оптимальну довжину асортименту можна на основі вивчення економічних циклів життя виробів, що належать певній товарній групі. Дослідження, проведені в текстильній промисловості, показали, що кількість видів малюнків тканин, що випускаються, одного і того ж артикулу впливає на тривалість економічного циклу його життя. Цю обставину має враховувати менеджер, який керує відповідною товарною лінією, під час видачі вказівок художній майстерні на розроблення видів малюнків для тканини конкретного артикулу. Дослідження економічних циклів життя виробів є одним із найважливіших видів досліджень при формуванні товарної політики текстильних підприємств.

## **1.2. Асортиментна концепція підприємства як передумова формування оптимального товарного асортименту**

Ефективне управління асортиментом є важливим фактором при визначенні стратегії та тактики компанії на ринку, тому велику увагу слід приділяти цьому процесу. Досягнення беззбитковості та зростання прибутковості організації ґрунтується на ефективному використанні виробничого потенціалу, який також має гармонізуватися з правильною асортиментною політикою. Успіх підприємства безпосередньо залежить від збалансованого асортиментного портфеля, тому для більшості українських організацій ефективне управління асортиментом визнається найбільш актуальним питанням.

Досягнення оптимальності в асортиментній політиці передбачає реалізацію комплексу заходів, що об'єднуються спільною метою. Ця мета полягає в досягненні найкращої комбінації кількісних і якісних показників результативності діяльності компанії. Важливо відзначити, що ефективність управління асортиментом напряму пов'язана з досягненням консенсусу в цілях суміжних відділів підприємства, таких як відділ маркетингу, продажів,

фінансовий, виробничий і логістики. Відділ маркетингу покладається відповідальність за генерацію внутрішніх і зовнішніх потоків інформації для досягнення кінцевої мети – оптимізації асортименту з врахуванням утвердженої філософії компанії.

Отже, управління товарним асортиментом - це процес, який перетворює ринкову інформацію з урахуванням внутрішніх ресурсів компанії та її принципів в інформацію про товарний асортимент, економічно ефективний для підприємства і задовольняє вимоги споживача. Для подальшого аналізу підходів управління асортиментом і виявлення можливих нових способів і методів управління продуктовим портфелем наведемо існуючу класифікацію цих підходів.

Відзначаючи, по-перше, методи економічного аналізу асортименту використовують показники економічної ефективності, такі як точка безбитковості, коефіцієнт вкладу на покриття, операційний важіль і запас фінансової міцності. Зокрема, в рамках цього підходу застосовують комплексні методики економічного аналізу, такі як ABC-аналіз, XYZ-аналіз, метод Дібба-Симкина та інші.

Більшість вчених, як вітчизняних, так і зарубіжних, поділяють схожу точку зору і пропонують свої варіанти покращення або конкретизації цих методів, що вже прийняті в науці як базові. Зауважимо, що більшість експертів вважає за найбільш ефективний підхід використання багатокритеріального аналізу для оцінки ефективності асортименту.

По-друге, методи, спрямовані на аналіз ринкової ситуації, вимагають уваги до конкурентоспроможної діяльності, що можлива лише при ретельному вивченні ринкової ситуації, змін кон'юнктури ринку, поведінки конкурентів, аналізу змін у державному регулюванні і т.д. Серед найбільш поширених інструментів в цій категорії варто відзначити концепцію життєвого циклу товару, розрахунок індексів економічної кон'юнктури, концепцію кривої досвіду, SWOT-аналіз, розрахунок п'яти сил конкуренції Портера.

SWOT-аналіз є одним із найбільш популярних методів, що використовується багатьма великими компаніями при формуванні асортиментної політики та продуктової стратегії. У цьому аналізі проводиться комплексне вивчення як сильних, так і слабких сторін асортименту підприємства. Проте використання фінансових та статистичних даних, які є основними в методах першої групи, в даному випадку відводиться на другий план.

По-третє, існують матричні моделі, до яких відносяться матриця "товаринок" І. Ансоффа, її модифікації, запропоновані Є.В. Клавдієвою, а також матриця родових стратегій М. Портера. Ці методи дозволяють сформулювати альтернативи асортиментної стратегії, виходячи з цільових установок підприємства. Моделі також спрямовані на оптимізацію товарного асортименту не лише в контексті зовнішнього середовища та цілей підприємства, але й з урахуванням його ресурсів і можливостей. До таких моделей відносять:

- 1) Матриця "зростання / частка ринку" Бостонської консультативної групи.

- 2) Модель Arthur D. Little / Life-Cycle (ADL / LC).

- 3) Матриця General Electric - McKincey.

- 4) Концепція стратегічного управління Hofer / Schendel (матриця Хофера).

- 5) "Матриця спрямованої політики" (DPM - Direct Politic Matrice), розроблена компанією Shell.

Дана група методів аналізу асортименту, в певному відношенні, схожа з методами другої групи. Тому до її недоліків також можна віднести те, що вона може бути застосовна швидше в рамках розробки продуктової стратегії, ніж в оперативній роботі з управління асортиментом.

По-четверте, метод розробки плану продажів включає в себе різні методи математичного моделювання: оптимізаційні лінійні і нелінійні моделі, динамічні моделі, імітаційні моделі, балансові моделі і т.д. Цей підхід є

ефективним, особливо у поєднанні з іншими методами, що дозволяють аналізувати не тільки фактичні та планові дані з продажу поточного асортименту, але й враховувати ринкову ситуацію, активність конкурентів, внутрішній стан підприємства і т.д.

По-п'яте, існує управління асортиментом за товарними категоріями, відоме як категорійний менеджмент. Це система управління асортиментом, що базується на виділенні товарних категорій у структурі асортименту з подальшим управлінням ними як самостійними бізнес-одинацями.

Останнім часом серед вітчизняних компаній стає дедалі популярнішим підходити до управління асортиментом, і ми розглянемо цей метод більш докладно. Він базується на двох основних принципах:

- споживач є основною цінністю, і вся діяльність орієнтована на максимальне задоволення його потреб;
- категорія розглядається як самостійна бізнес-одинаця, вимагаючи наявності одного відповідального по всій категорії.

Категорійний менеджмент призначений для досягнення значущих результатів завдяки ретельному вивченню факторів, що впливають на певний товар чи товарну групу.

Основними завданнями категорійного менеджера є:

- Проведення аналізу ринку товарів і послуг для визначення продукції, що максимально відповідає потенційному попиту покупців.
- Оптимізація управління складськими запасами та товарними потоками на основі виявлення та реалізації продукції, що користується підвищеним попитом.
- Чітке розподіл товарних груп за категоріями.
- Оптимізація фінансового управління в межах кожної категорії товарів.
- Розробка чіткої асортиментної політики.
- Визначення правильного позиціонування товару в межах категорії.

- Розробка та впровадження промоційних програм в рамках категорії.
- Проведення аналізу впливу різних груп товарів як в межах категорій, так і між ними.

- Врахування інтересів виробників, постачальників і покупців.
- Розробка системи оцінки ефективності.

Варто зауважити, що категорійний менеджмент включає в себе комплексний підхід до розвитку конкретної бізнес-одиниці, що підвищує ефективність підприємства з розгалуженою торговельною мережею та розширеним асортиментом товарів. Це досягається через акцент на максимальне задоволення споживачів і збільшення маржинального доходу від продажу товарів.

Безумовно, оптимізація асортименту підприємства є багатоступеневим процесом, який розпочинається з маркетингового дослідження. Це дослідження включає в себе аналіз динаміки продажів, рівня цін на товарні групи, оцінку впливу змін цін на обсяги продажів, а також загальний стан галузі та перспективи змін попиту та конкуренції в сегментах ринку.

На основі результатів досліджень фахівці з маркетингу розробляють заходи для зміни структури асортименту. Ці заходи спрямовані на підвищення задоволеності споживачів, зміцнення конкурентної позиції організації та збільшення частки ринку. Однак для повноцінної оцінки і оптимізації асортименту необхідно провести не лише дослідження зовнішнього середовища, а й аналіз внутрішньої інформації підприємства.

Наступним важливим етапом в процесі оптимізації асортиментної політики є аналіз вже розроблених маркетингових рішень. Також важливим є розрахунок фінансових показників, які вказують на ефективність асортиментної позиції, і висунення пропозицій щодо вдосконалення структури асортименту організації. З цією метою слід враховувати наступні рекомендації:

1. Проводити ретельне маркетингове дослідження, включаючи аналіз динаміки продажів, цінової політики по товарних групах та оцінку впливу змін

цін на обсяги продажів.

2. Формулювати заходи для зміни структури асортименту, спрямовані на підвищення задоволеності споживачів, зміцнення конкурентної позиції та збільшення частки ринку.

3. Проводити аналіз внутрішньої інформації підприємства, враховуючи ефективність розроблених маркетингових рішень.

4. Розраховувати фінансові показники, що вказують на ефективність асортиментної позиції, та розробляти пропозиції щодо вдосконалення структури асортименту.

5. Забезпечувати комплексний підхід до оптимізації асортименту, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні фактори впливу.

Успішне впровадження категорійного менеджменту вимагає від компанії не лише належного розуміння і врахування змін на ринку, але й виявлення нових можливостей та інноваційних підходів до управління товарним асортиментом. Важливо враховувати, що цей підхід передбачає більше, ніж просте групування товарів в категорії.

Одним із ключових аспектів є аналіз споживачів та їхніх потреб для максимального задоволення. Категорійний менеджмент також визначає категорію як самостійну бізнес-одиницю, призначаючи відповідальну особу за всі аспекти управління цією категорією.

Застосування категорійного менеджменту дозволяє досягти помітних результатів через детальний аналіз впливу різних факторів на конкретний товар або групу товарів. Такий підхід допомагає оптимізувати асортимент, підвищувати ефективність управління фінансами та розробляти промопрограми, спрямовані на задоволення потреб споживачів в межах категорії. Категорійний менеджмент є потужним інструментом, що сприяє збільшенню конкурентоспроможності компанії та збільшенню її частки на ринку.

У межах кожної товарної категорії компанія впроваджує систему рейтингування продуктів за основними критеріями, такими як обсяг продажів,

прибуток тощо. Цей рейтинг дозволяє ідентифікувати «сильні» та «слабкі» продукти, відсікати ті, що мають мінімальний внесок у загальний обсяг продажів. Комплексний рейтинг успішних та меншуватих продуктів формується на основі різних параметрів, включаючи базові (обсяг продажів, прибуток) і додаткові (наявність заміників і т.д.).

Далі використовуються складні аналітичні моделі для порівняння ефектів різних рішень щодо зняття товарів з продажу та прогнозування обсягів продажів нових продуктів. Це дозволяє створити більш повну картину асортименту, товарних категорій і динаміки продажів. Наступним етапом аналізу є ретельне вивчення споживчих потреб, для чого використовуються всі наявні дані та будуються моделі поведінки споживача для кожної товарної категорії. За допомогою складної системи критеріїв компанія може аналізувати показники товарів в їх взаємозалежності, виключати непотрібні позиції, додавати нові та оцінювати загальний результат.

### **1.3. Методичні підходи до формування асортиментного портфеля підприємства**

Для проведення повноцінного аналізу асортименту можна сполучити кілька відомих і універсальних методів, можливих для адаптації до ситуації в конкретній компанії. Результати аналізу продуктового портфеля, отримані за різними методами, порівнюються між собою і на підставі отриманої інформації формуються пропозиції щодо зміни асортименту.

В ході даного дослідження було використано наступні методичні підходи (рис. 1.2).

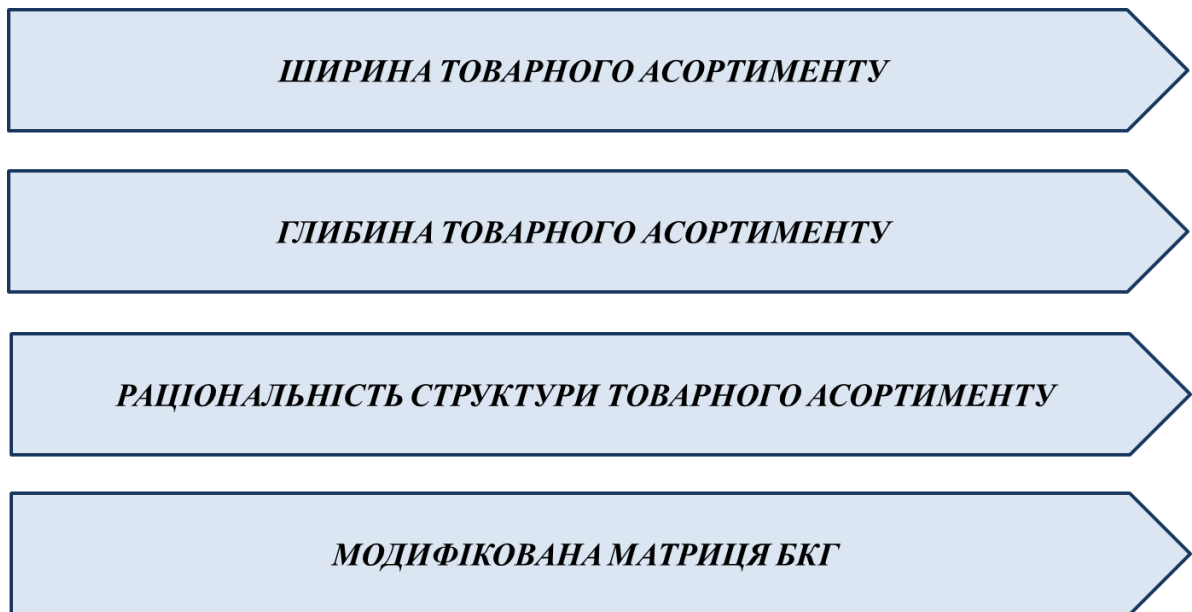


Рис. 1.2. Методичні підходи, що використовувались в ході наукового дослідження

1. Ширина товарного асортименту – це показник, який визначає кількість різних товарів або товарних категорій, які пропонуються підприємством чи роздрібним торговцем на ринку. Це один із важливих параметрів асортиментного портфелю, який впливає на конкурентоспроможність підприємства і його здатність задовольняти різноманітні потреби споживачів.

Основні аспекти ширини товарного асортименту:

- **Різноманітність продуктів:** Цей аспект визначає, наскільки різноманітні продукти чи послуги пропонуються підприємством. Чим більше різних товарів в асортименті, тим ширший асортимент.
- **Кількість товарних категорій:** Ширина також враховує кількість товарних категорій, які представлені підприємством. Кожна категорія може включати в себе певну групу товарів.
- **Покриття ринку:** Чим більший спектр продуктів або категорій, тим більше ринкових сегментів може охоплювати підприємство. Це може сприяти розширенню клієнтської бази і збільшенню обсягів продажів.
- **Здатність до адаптації до змін в попиті:** Широкий асортимент дозволяє

підприємству більш ефективно реагувати на зміни в попиті споживачів. Коли один продукт не користується попитом, інший може зайняти його місце.

- Стратегія конкуренції: Велика ширина асортименту може бути стратегією конкуренції, особливо в тих випадках, коли споживачі цінують різноманіття та вибір.

Процес управління шириною товарного асортименту включає в себе вивчення ринку, аналіз конкурентів, а також постійне вдосконалення асортиментної політики для максимізації задоволення споживачів і підвищення ефективності підприємства.

2. Глибина товарного асортименту визначається кількістю варіацій або модифікацій одного конкретного товару чи продукту, які пропонуються підприємством. Цей аспект асортиментного портфелю є важливою частиною стратегії управління товарами і дозволяє компаніям ефективно реагувати на різноманітні потреби споживачів. Основні аспекти глибини товарного асортименту включають:

- Різноманітні властивості: Глибина товарного асортименту може визначатися різними характеристиками товару, такими як розмір, кольори, смаки, форми тощо. Це дозволяє задовольняти різні вподобання і запити споживачів.

- Різноманітні версії продуктів: Кількість різних версій одного і того ж товару визначає глибину асортименту. Наприклад, різні моделі, варіанти упаковки або спеціальні серії.

- Асортимент у розрізі брендів: Якщо компанія має декілька брендів, кожен з яких має свій власний набір продуктів, це може вплинути на глибину асортименту. Кожен бренд може мати свої унікальні продукти.

- Модифікації і доповнення: Глибина асортименту також може визначатися наявністю модифікацій або доповнень до основного продукту. Це може включати додаткові функції, аксесуари, замінні частини тощо.

- Реагування на змінність попиту: Глибокий асортимент дозволяє

підприємству більш ефективно відповідати на зміни в попиті споживачів. Відмінність продуктів може викликати більше інтересу і вибірковість серед споживачів.

- Конкурентна перевага: Глибший асортимент може слугувати додатковою конкурентною перевагою, особливо в тих галузях, де різноманіття і індивідуалізація товарів цінуються споживачами.

Управління глибиною товарного асортименту вимагає уважного аналізу попиту, маркетингових досліджень і стратегічного планування для оптимізації продуктового портфелю компанії.

3. Раціональність структури товарного асортименту є важливим аспектом стратегічного управління продуктивним портфелем підприємства. Цей термін вказує на логічне та оптимальне організування асортименту товарів з метою максимізації ефективності та задоволення потреб споживачів. Нижче наведено ключові аспекти раціональності структури товарного асортименту:

- Відповідність стратегії компанії: Раціональна структура асортименту повинна відповідати стратегії підприємства. Наприклад, якщо компанія орієнтована на високий клас споживачів, товарний асортимент повинен включати продукти вищого якісного рівня та ексклюзивні пропозиції.

- Позичіонування бренду: Раціональна структура повинна враховувати позиціонування бренду на ринку. Наприклад, якщо підприємство має кілька брендів, кожен з них може мати своє унікальне портфелю товарів, спрямоване на конкретний сегмент аудиторії.

- Попит та споживчі потреби: Структура асортименту повинна відповідати змінам у попиті та споживчих потребах. Вона може бути адаптована до змін в споживчих тенденціях, сезонності або економічному стані.

- Оптимізація логістичних процесів: Раціональний асортимент дозволяє оптимізувати логістичні процеси, зменшуючи складські запаси, витрати на управління запасами та вартість поставок.

- Конкуренентоспроможність: Структура товарного асортименту повинна забезпечувати конкурентоспроможність компанії на ринку. Включення конкурентоздатних продуктів та відсутність зайвих дублікатів допомагає зберегти та розвивати ринкові позиції.

- Ефективність управління ресурсами: Раціональна структура асортименту допомагає управляти ресурсами ефективно, спрямовуючи їх на найбільш прибуткові та перспективні напрямки.

- Аналіз життєвого циклу продуктів: Раціональне управління включає аналіз життєвого циклу продуктів, що допомагає приймати рішення про введення нових товарів, модифікацію чи вилучення з асортименту.

Раціональна структура товарного асортименту дозволяє підприємствам бути гнучкими, адаптивними та успішно взаємодіяти з динамічними умовами ринку.

4. Модифікована матриця БКГ (Бостонської консультаційної групи) є інструментом стратегічного аналізу, який використовується для класифікації продуктів чи бізнес-одиниць підприємства відповідно до їхнього рівня ринкової частки та темпів росту ринку. Цей інструмент дозволяє керівництву приймати рішення щодо дотації чи десубсидії продуктів, а також розробляти стратегії для різних категорій портфелю.

Основні компоненти модифікованої матриці БКГ включають:

- Зірки (Stars): Продукти або бізнес-одиниці, які мають високу ринкову частку та знаходяться в швидкоростучому ринковому сегменті. Зазвичай вони потребують значних інвестицій для подальшого росту.

- Знаки питання (Question Marks): Продукти або бізнес-одиниці, які мають низьку ринкову частку, але знаходяться в швидкоростучому ринковому сегменті. Вони вимагають додаткових інвестицій для розвитку та можуть перетворитися на "зірки" або перейти в категорію "собаки".

- Дійні корови (Cash Cows): Продукти або бізнес-одиниці, які мають велику ринкову частку, але знаходяться в повільноростучому ринковому

сегменті. Вони генерують стабільні прибутки і не вимагають великих інвестицій.

- Собаки (Dogs): Продукти або бізнес-одиниці, які мають низьку ринкову частку і знаходяться в повільно-зростаючому ринковому сегменті. Зазвичай розглядаються як несприятливі, і може бути важливо розглядати можливість десубсидії чи відміни.

Модифікована матриця БКГ допомагає компаніям керувати своїм портфелем продуктів, виділяти пріоритети та розробляти стратегії відповідно до умов ринку та конкуренції.

В цілому, ці дослідження надають комплексний погляд на асортиментний портфель, допомагають ідентифікувати стратегічні переваги та недоліки продуктів, роблять акцент на рентабельності та конкурентоспроможності, що дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення для оптимізації свого продуктового портфелю.

## **Висновок до розділу 1**

Асортиментний портфель підприємства – це сукупність асортиментних груп товарів і товарних одиниць, запропонованих покупцям конкретним продавцем.

Асортиментний портфель складається з: асортиментних груп – сукупність товарів та їхніх видів, згрупованих за певним поєднанням, найважливішим з яких є схоже призначення товарів; асортиментних ліній – група товарів, схожих між собою внаслідок або галузей використання, або призначених для одних і тих самих груп споживачів, що реалізуються в межах одного діапазону цін через однотипні торговельні підприємства; асортиментних одиниць (асортиментна позиція), що являє собою конкретну одиницю товару - модель, марку або його типорозмір.

Основні характеристики, за якими визначається асортиментний портфель: широта; глибина; гармонійність, раціональність.

Формуванню асортименту передуює розробка асортиментної концепції підприємства, яка представляє собою спрямовану побудову оптимальної асортиментної структури товарної пропозиції. Для споживача оптимальний асортимент – це сукупність товарів, що максимально задовольняють потреби, а для виробника – це набір товарів, реалізація якого, дозволяє підприємству досягнути максимально ефективного функціонування.

Основні методи формування асортименту продукції підприємства можна згрупувати на: методи виявлення споживчих переваг; методи економічного аналізу; методи портфельного аналізу.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ АСОРИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ "БІОТЕХ ЛТД"

#### **2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку картоплі в Україні**

Серед продуктів сільськогосподарського виробництва, які забезпечують продовольчу безпеку і харчові потреби населення, важливе місце посідає картопля. За відсутності істотного поліпшення рівня життя, постійного зростання цін на м'ясні, рибні і молочні продукти, картопля й надалі залишається для українців «другим хлібом». Завдяки картоплі, вирощеній на своїх земельних ділянках, селяни не лише забезпечують власні продовольчі потреби, розвивають приватне тваринництво, але й отримують певний дохід.

Україна стабільно входить до п'ятірки найбільших країн-виробників картоплі у світі, поступаючись лише Китаю (21% світового виробництва картоплі), Індії (9%) та Росії (6%), випереджаючи за вказаним показником США. Частка України в світовому виробництві картоплі в середньому становить 5%, а США – близько 4% [49].

Але при цьому ринок картоплі в Україні недостатньо організований і характеризується нестабільністю попиту та пропозиції. Однією з причин цього є значний вплив домогосподарств на формування його кон'юнктури. Останні не враховують економічної складової виробництва, у якому переважає власна ручна праця, не займаються плануванням урожаю, не орієнтовані на конкретний ринок. Основний мотив виробництва і продажу картоплі пов'язаний із виживанням в умовах тотального сільського безробіття та відсутності джерел грошових надходжень. А тому домогосподарства пропонують свій товар на ринку за «демпінговою» ціною, яка може бути вдвічі нижчою за собівартість виробництва у професійних виробників. В результаті

створюються нерівномірні конкурентні умови для фермерів і гальмується розвиток картопляного бізнесу.

Оцінюючи формування пропозиції картоплі на ринку, необхідно відзначити, що її виробництво впродовж 2000-2018 рр. 19,822,5 млн. т, тобто на 13,4%. За цей період 97,4-98,8% валового збору картоплі отримували у господарствах населення. Решту урожаю забезпечували підприємства, у тому числі 0,3-0,9% становили фермерські господарства. [5, с. 112].

На фоні позитивної динаміки виробництва має місце стійка тенденція скорочення площі посадки картоплі. Промислові виробники картоплі у сезоні 2022 р. скоротили виробничі площі майже на 30% [50].

Експерти назвали причини такого зниження площ під картоплею:

- низькі ціни на продукт у сезоні-2021/22;
- заміновані поля;
- розуміння дорожнечі МТР (пестициди, добрива, солярка) і позначення їх на собівартості продукту;
- ризики з реалізацією картоплі на переробку (традиційний покупець-чипсові заводи – показав неготовність викуповувати вирощену сировину за умов воєнної загрози);
- сумнівність адекватних і своєчасних розрахунків під час збуту через супермаркети (викликано евакуацією жінок, які традиційно готують вдома картоплю, і падінням попиту);
- скорочення експорту.

Згідно даних EastFruit, оптові ціни на картоплю в Україні наразі рекордно високі, навіть якщо оцінювати їх у доларах США. Ніколи раніше до кінця першої декади лютого оптові ціни на картоплю в Україні не були на рівні \$0,35 долара США за кг (рис. 2.1).

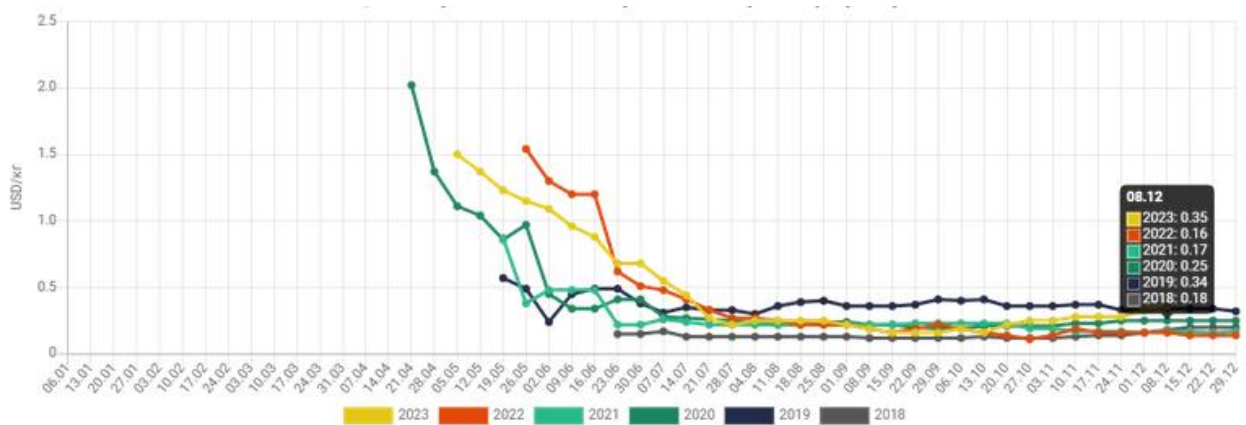


Рис. 2.1. Динаміка цін на картоплю 2018-2023 рр., USD/кг

Джерело: [51]

Основною причиною здорожчення картоплі в Україні стала зміна співвідношення попиту та пропозиції.

Після повномасштабного вторгнення російських загарбників в Україну багато жителів сільської місцевості, а також деякі великі та середні підприємства, прийняли рішення вирощувати картоплю. Однак на тлі відтоку значної частини населення це призвело до надлишку пропозиції картоплі на ринку в сезоні 2022/23 років і обвалу цін на овоч.

До врожаю 2023 року багато хто відмовився від картоплі через збитковість бізнесу. Причому деякі виробники, відмовившись від картоплі, почали вирощувати цибулю.

Відповідно, в сезоні 2023/24 пропозиція картоплі дещо знизилася. При цьому варто зазначити, що Україні вдалося дещо наростити експорт картоплі, однак обсяги експортних поставок, попри найнижчу ціну на картоплю в Європі, виявилися порівняно невисокими, а географія експорту картоплі – занадто обмеженою.

Традиційно, Молдова стала головним імпортером української картоплі, і на неї припало понад 90% усіх поставок. Менш як 5% картоплі було експортовано в Грузію і всі інші країни закупили незначні обсяги.

І хоча в січні-вересні 2023 року Україна експортувала лише трохи менше ніж 29 тис. тонн картоплі, цей обсяг виявився рекордним.

Варто також зазначити, що Україна входить в трійку країн з найбільшим середньорічним споживанням картоплі на кожну людину (рис. 2.2).

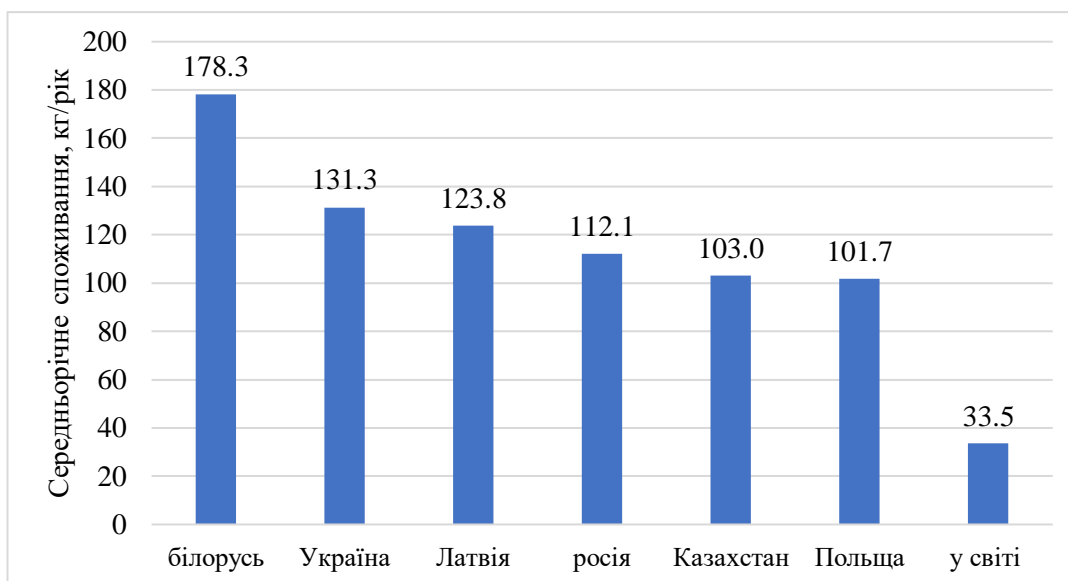


Рис. 2.2. Найбільші країни-споживачі картоплі в 2022 році, кг/людину

*Джерело: сформовано автором на основі статистичних дані ФАО*

Таким чином, найбільше картоплі на рік їдять білоруси (178,3 кг/людину), українці знаходяться на другій позиції (131,3 кг/людину). На третій позиції перебуває Латвія із 123,8 кг на людину на рік. Слід зазначити, що ці показники значно перевищують середній рівень споживання картоплі в світі, який становить 33,5 кг/людину.

За результатами 2022 року найбільшими виробниками картоплі в Україні стали: «Контінентал фармерз груп», Агрохолдинг «Мрія», «Агро ЛВ Лімітед», АТК та «Імпак». Дещо менша частка ринку у ФГ «Аделаїда», ТОВ «Агрофірма Брусилів» та інших.

Основними виробниками картоплі є наступні області: Вінницька виробила 1,9 млн т, Житомирська — 1,8 млн т, Львівська — 1,6 млн т, Київська — 1,5 млн т.

На наш погляд, перспективи картопляної галузі залежать від подальшого розвитку сегмента переробки. Наприклад, попит на заморожену картоплю фрі в Україні постійно зростає, зокрема з боку сегмента HoReCa. Власний потенціал виробництва дозволяє побудувати вітчизняні підприємства, які

зможуть задовольнити не лише потреби внутрішнього ринку у замороженій картоплі фрі, а й будуть експортувати свою продукцію до країн СНД, Південної Африки, Азії та Близького Сходу.

Інший цікавий напрямок розвитку у переробці картоплі – виробництво крохмалю, який широко використовується в харчовій, фармакологічній, целюлозно-паперовій та текстильній промисловості.

Попри її чільні позиції у світовому виробництві картоплі, в Україні так і не вдалося сформувати цивілізований та належно структурований ринок картоплі. Постійно виникають проблеми із формуванням достатніх товарних партій стандартної продукції, через що незадоволеним залишається попит з боку переробних підприємств та ускладнюються можливості для експорту.

## **2.2. Загальна характеристика ТОВ "Біотех ЛТД"**

Товариство “Біотех ЛТД” здійснює свою виробничу діяльність в галузі рослинництва з 1995 року. Товариство спеціалізується на вирощуванні основних сільськогосподарських культур зони лісостепу України, зокрема: картоплю столову, пшеницю озиму, кукурудзу на зерно, гречку та соняшник.

Підприємство зареєстроване за адресою: Україна, 08350, Київська область, Бориспільський район, с. Городище, вул. Кірова, буд. 1.

Основні види діяльності “Біотех ЛТД” згідно КВЕДУ:

01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів.

Додаткові види діяльності:

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві.

01.63 Післяурожайна діяльність.

01.64 Оброблення насіння для відтворення.

З 2000 року досліджуване підприємство ввійшло до переліку професійних виробників насіння картоплі. Щороку площі відведені під отримання насіння еліти та I репродукції коливаються в межах 180-200 га.

Не звертаючи увагу на досить високу конкуренцію серед виробників насіння цієї культури, товариство не одне десятиліття є базовим насіннєвим господарством для ТОВ “Крафт Фудз Україна” і ТОВ “Чіпси Люкс”. Нині підприємство плідно співпрацює з ТОВ “НЗРС-Україна” в розрізі сучасних столових сортів картоплі.

З 2017 року було започатковано співпрацю з ТОВ “Норіка Україна” по сумісній діяльності у розмноженні сортів, які придатні для промислової переробки, зокрема на чіпси.

Господарство знаходиться в двох локаціях: одна з них тут, в Бориспільському районі, площа приблизно 1100 га, а друга частина знаходиться в Сосницькому районі Чернігівської області, також дець близько 1200 га. Впершу чергу, це через специфіку картоплярства. Свідомо брали землю в Чернігівській області, щоб вирощувати картоплю в закритій зоні з найменшим вірусним навантаженням. Там вирощується близько 220 га картоплі на насіння, з яких дуже значна частка під проект з чіпсами «Люкс».

Система насінництва картоплі ТОВ "Біотех ЛТД" передбачає вирощування еліти виключно в умовах закритих для переносників вірусів регіонах (Чернігівська область, Сосницький район), що передбачає на фоні інтенсивного хімічного захисту насіннєвих насаджень картоплі, максимальне обмеження можливостей перенесення вірусів комахами від хворих до здорових рослин. Для підвищення якості насіння картоплі такі площі розміщуються на тих полях, де є можливість штучного поливу. Ця технологічна складова щорічно збільшується інвестиціями.

Підприємство встановило наступні вимоги до сортів картоплі: він має бути високоврожайним, мати високі технологічні та біохімічні показники та бути стійким до несприятливих факторів і адаптованим до умов території вирощування. Вирощування картоплі – один із найбільш затратних напрямків

агровирбництва. Лише на удобрення виробники витрачають усередньому 300 – 500\$/га.

Наразі ТОВ "Біотех ЛТД" вирощуються наступні сорти картоплі:

- Каррера;
- Коломба;
- Либідь;
- Невська;
- Ред Скарлет;
- Рів'єра;
- Сіфра.

Крім картоплі на ТОВ «Біотех ЛТД» вирощується близько 30 га спельти, яка являє собою дику форма пшениці. Вона зараз в Європі позиціонується як екологічно чистий продукт, оскільки фактично не потребує внесення жодних засобів захисту, невибаглива до системи живлення, але вона складніша у збиранні та доробці.

Станом на 1 січня 2023 року на підприємстві обліковувалось 69 постійних працівники.

Проаналізуємо посівні площі ТОВ «Біотех ЛТД» та їх структуру за допомогою даних табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Посівні площі ТОВ «Біотех ЛТД» та їх структура в 2020-2022 рр.**

Культура	Посівна площа і її структура					
	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	га	%	га	%	га	%
Картопля	1400,5	66,90	1404,5	67,30	946,0	64,87
Пшениця	300,6	14,36	356,2	17,07	180,0	12,34
Кукурудза	50,6	2,42	45,6	2,18	44,3	3,04
Гречка	196,5	9,39	170,6	8,17	165,3	11,34
Соняшник	145,3	6,94	110,1	5,28	122,6	8,41
Всього посівів	2093,5	100	2087,0	100	1458,2	100

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Таким чином, найбільшу частку площі сільськогосподарських земель засаджується картоплею. Під вирощування даної культури підприємство виділяє близько 64 % від всіх засаджених земель, оскільки це одна з основних культур, яку підприємство пропонує під реалізацію. Розмір посівних площ в 2022 році через повномасштабне вторгнення значно зменшилось. Проте структура посівів не зазнала суттєвих змін.

Урожайність сільськогосподарських культур - це кількість отриманої продукції рослинництва, яка зібрана з одиниці площі, що засаджена певною культурою. Вимірюється у центнерах з гектару (ц/га).

Урожайність культур ТОВ «Біотех ЛТД» залежить від трьох основних груп факторів:

1. Природно-кліматичні: вони включають якість ґрунту, кліматичні умови, рельєф місцевості, опади, рівень освітленості земельної ділянки .

2. Агротехнічні: включають в себе використання добрив, методи обробітку ґрунту, сівбу, застосування гербіцидів від шкідників та хвороб, систему поливу, вибір сортів для посадки.

3. Організаційно-економічні: керування виробничими процесами, раціональне використання техніки, організація робочих процесів, системи мотивації та стимулювання працівників.

При аналізі урожайності важливо досліджувати динаміку зростання цього показника (рис. 2.3). Це допомагає виявити вплив змін в методах вирощування чи застосування новітніх технологій на результативність в сільському господарстві.

Провівши аналіз ми дійшли висновку, що урожайність ТОВ «Біотех ЛТД» за останні 5 років досягла свого найбільшого значення. В 2022 році вона становила 265,47 ц/га, що на 7,57 ц/га більше порівняно з попереднім роком. Причиною цьому стало започаткування використання системи удобрення на основі масового аналізу ґрунту на полях господарства.

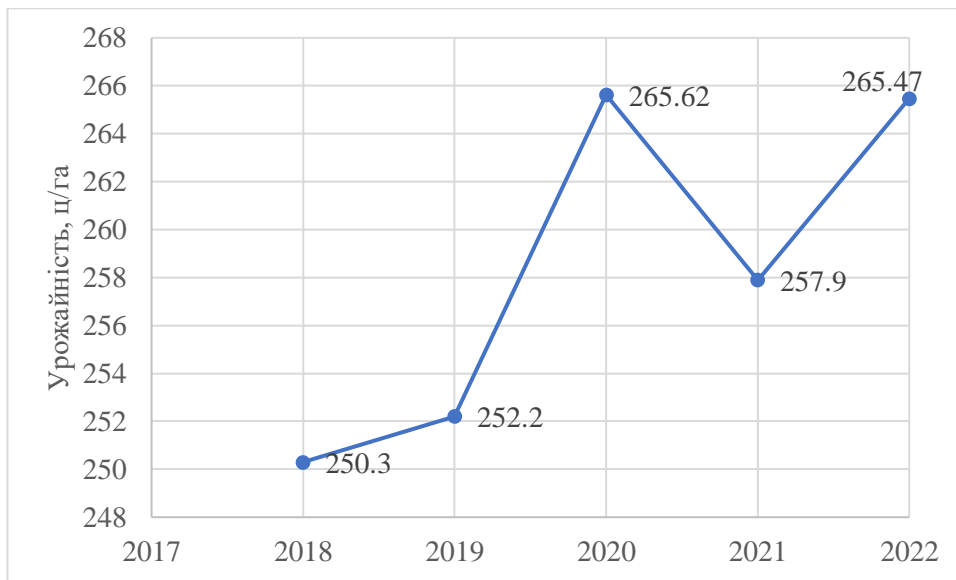


Рис. 2.3. Динаміка урожайності ТОВ «Біотех ЛТД» за 2018-2022 рр., ц/г

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

В перспективі ТОВ «Біотех ЛТД» планувало перейти на більш детальне внесення: за зонами живлення в межах окремого поля. Але для диференційованого удобрення потрібно було підтягнути технічну базу. Загалом правильний аналіз ґрунту (з належним підходом до відбору, широким переліком досліджуваних елементів та властивостей ґрунту та точними рекомендаціями) забезпечить набагато більше вигоди порівняно з витратами. Він дає можливість розумно використовувати ресурси не сьогодні, а на багато часу наперед.

Слід зазначити, що ТОВ «Біотех ЛТД» велику увагу приділяє науковій діяльності. На території підприємства проводять наукові дослідження досвідчені вчені, аспіранти, магістри та представники багатьох відомих світових та українських компаній. За науковими результатами, що отримані в цих дослідках захищені докторські та кандидатські дисертації. Найбільш цінні впроваджуються у виробництво.

У рамках проекту «Аграрна Еліта України» було відзначено 100 найкращих і найефективніших аграрних підприємств України за результатами роботи 2016 року. ТОВ «Біотех ЛТД» пройшов всеукраїнський відбір і визнання тих агропідприємств, які зробили крок уперед в розвитку власного

бізнесу, досягли значних здобутків у своїй ринковій ніші, застосували у практичній діяльності нові технології, зробили суттєвий внесок в соціальній сфері, залучили значні ресурси для розбудови інфраструктури тощо. Товариство було нагороджено в номінації «Інноваційність».

Основні показники діяльності підприємства наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні показники діяльності ТОВ «Біотех ЛТД» за 2021-2022 рр.**

Показники	Одиниці виміру	2021	2022	Відхилення	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	335700	137936	-197764	-58,91
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	114685	66649	-48036	-41,89
Адміністративні витрати	тис. грн	8928	8308	-620	-6,94
Витрати на збут	тис. грн	26311	15612	-10699	-40,66
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	149924	90569	-59355	-39,59
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	185776	47367	-138409	-74,50
Чистий прибуток	тис. грн	71873	41050	-30823	-42,89
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	44,66	65,66	21,00	47,02
Рентабельність діяльності (продажу)	%	21,41	29,76	8,35	*
Рентабельність продукції	%	123,91	52,30	-71,61	*

Джерело: складено автором на основі додатку А

Згідно даних табл. 2.2 можна зробити висновок, що основні показники діяльності ТОВ «Біотех ЛТД» за 2021-2022 рр. відображають негативну динаміку. Чиста виручка від реалізації продукції зменшилась на 197764 тис. грн або 58,91 %. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції

зменшувались повільніше. Незважаючи на це, підприємство отримало на 138409 тис. грн менше прибутку від реалізації продукції, що, в свою чергу, негативно позначилось на динаміці рентабельності продукції, яка катастрофічно зменшилась – на 71,61%.

Слід також зазначити, що негативною тенденцією в діяльності підприємства є збільшення витрат на 1 грн чистого доходу на 21 копійку.

В цілому можна констатувати, що повномасштабне вторгнення суттєво погіршило фінансові показники діяльності ТОВ «Біотех ЛТД», що пов'язано з неможливістю здійснення господарської діяльності в Чернігівській області.

### **2.3. Аналіз асортиментного портфеля та оцінювання позицій асортиментних груп ТОВ "Біотех ЛТД"**

Як зазначалось, асортимент продукції ТОВ "Біотех ЛТД" представлений на ринку наступними сільськогосподарськими культурами: картопля, пшениця, кукурудза, гречка та соняшник.

Тому проаналізуємо динаміку виробництва продукції у розрізі асортиментних груп за 2021-2022 рр. (табл. 2.3)

*Таблиця 2.3*

#### **Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп за 2021-2022 рр.**

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції, тис. грн		Відхилення	
	2021 рік	2022 рік	+/-	%
Картопля	203333	71583	-131750	-64,8
Пшениця	51574	13617	-37957	-73,6
Кукурудза	6586	3355	-3232	-49,1
Гречка	24684	12514	-12170	-49,3
Соняшник	15952	9280	-6672	-41,8
Всього	302130	110349	-191781	-63,5

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Згідно даних табл. 2.3 обсяг виробництва продукції ТОВ «Біотех ЛТД» в 2022 році зменшився порівняно з 2021 роком на 131750 тис. грн або 64,8%. Основного скорочення зазнали об'єми вирощування пшениці і картоплі, що стало наслідком зменшення посівних площ даних сільськогосподарських культур через ризик замінування, пов'язаний з військовими діями росії в Чернігівській області.

Проаналізуємо структуру виробництва продукції в 2021 і 2022 роках (рис. 2.4).

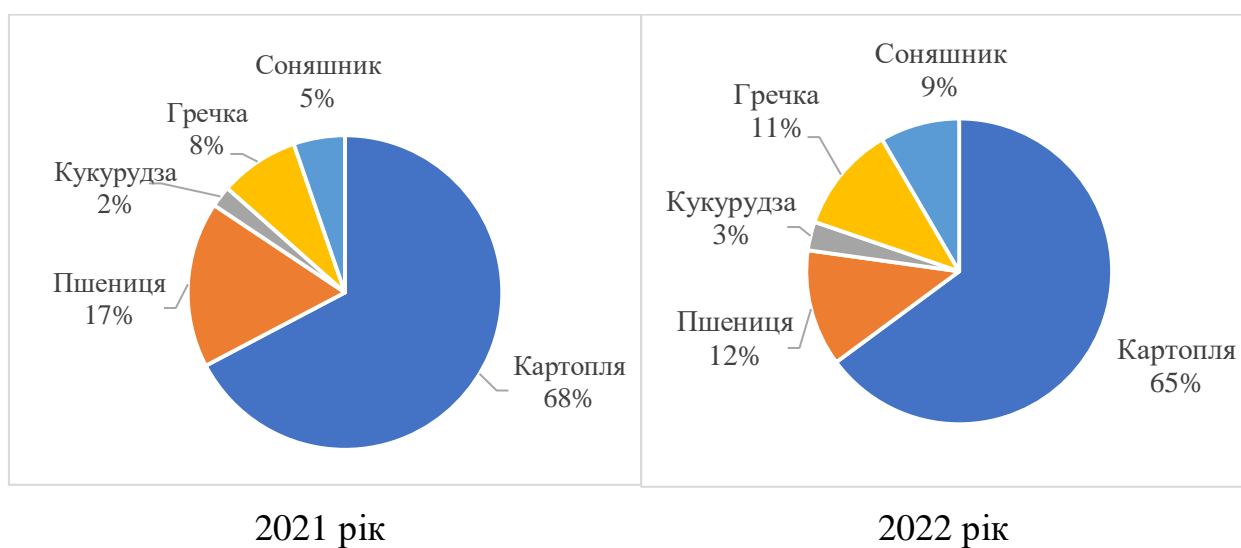


Рис. 2.4. Структуру виробництва продукції ТОВ "Біотех ЛТД" в 2021 і 2022 роках, %

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Таким чином, структура виробництва продукції ТОВ "Біотех ЛТД" в 2021-2022 рр. зазнала суттєвих змін. Найбільше підприємство продовжувало вирощувати картоплі, але її частка протягом досліджуваного періоду скоротилась на 3%. Зменшилась в загальному обсязі виробництва продукції і частка пшениці на 5%. Натомість підприємство збільшило частку вирощування гречки і соняшнику.

Проаналізуємо динаміку обсягів реалізації продукції у розрізі асортиментних груп за 2021-2022 рр. (табл. 2.4).

**Динаміка реалізації продукції у розрізі асортиментних груп за 2021-2022 рр.**

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Реалізовано продукції, тис. грн		Відхилення	
	2021 рік	2022 рік	+/-	%
Картопля	225926,1	89479,08	-136447	-60,39
Пшениця	57303,99	17021,3	-40282,7	-70,30
Кукурудза	7318,26	4193,254	-3125,01	-42,70
Гречка	27426,69	15641,94	-11784,7	-42,97
Соняшник	17724,96	11600,42	-6124,54	-34,55
Всього	335700	137936	-197764	-58,91

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.4 можна зробити висновок, що обсяги реалізації продукції ТОВ "Біотех ЛТД" вцілому скоротились на 197764 тис. грн або 58,91%. Найбільшими темпами зменшились обсяги продажу картоплі і пшениці, найменшими темпами зменшились обсяги реалізації соняшнику і гречки.

Оскільки основними методами для аналізу асортиментного портфеля є оцінювання ширини і глибини асортименту продукції підприємства, проведемо відповідні дослідження про їх зміну за допомогою даних табл. 2.5 і 2.6.

**Ширина та глибина асортименту ТОВ «Біотех ЛТД» в 2021 році**

Ширина					
Глибина	Картопля	Пшениця	Гречка	Соняшник	Кукурудза
	Вернісаж	Скаген	Вікторія	Вінченцо	ДБ Хотин
	Верді	Бонанза (елітна)	Зеленоквіткова-90.	Тео	ДА Сонка
	Венді	Тобак	Єлена	8Н358КЛД М	ДН Галатєя
	Велокс	Антонівка	Кара-даг	Альзан	ДН Пивиха
	Берніна	Тобак (елітна)	Рубра	Ілона КЛ	ДН Аджамка
	Бельмонда	Пилипівка	Роксолана	Анцилла	Почаївський 190 МВ

		Ширина			
Глибина	Беллароза	Квітка полів	Степова	Камаро 2	Моніка-350 МВ
	Беллапріма	Скаген (елітна)		Арлет	ДН Джулія
	Авангард	Бонанза		Ягуар ХЛ	Мт Матадо
	Адретта	Атлон		Мішель	Оржиця
	Зарево	Досконала		Ягуар 2	ДН Зоряна
	Синьоока	Дорідна		Сумо (ново)	ДН Софія
	Ківі	Розкішна		Тео (преміум)	ДН Синевир
	Конкорд	Альянс		Мішель (преміум)	Фруктіс
	Розара	Статна		Фолк (екстра)	Збруч
	Пікассо	Запашна		Арлет (преміум)	ДН Рава
	Зірниця	Фермерка		Тоскана	Сурреал
	Агрос	Краса ланів			Тріо
	Слаута	Диво			Амелі
	Кіммерія	Принада			Елмор
	Повінь	Привітна			Соломон
	Скарбниця	Здобна			Бейм
	Щедрик	Приваблива			Рубін
	Житниця				
	Злагода				
	Мирослава				
Княгиня					
Солоха					
Містерія					
Медея					
Марфуша					
Меланія					

Джерело: сформовано автором

Отже, із табл. 2.5 можемо зробити висновок, що ширина асортименту продукції ТОВ "Біотех ЛТД" налічувала в 2021 році 5 номенклатурних позицій, зокрема: картопля, пшениця, гречка, соняшник, кукурудза. Найглибшою була товарна група «Картопля», яка охоплювала 33 найменування. Пшениця і кукурудза – по 24 асортиментні позиції, соняшник – 18, гречка – 8. Таким чином, асортимент продукції ТОВ "Біотех ЛТД" налічував 107 товарних позицій.

## Ширина та глибина асортименту ТОВ «Біотех ЛТД» в 2022 році

		Ширина				
Глибина	Картопля	Пшениця	Гречка	Соняшник	Кукурудза	
	Вернісаж	Скаген	Вікторія	Вінченцо	ДБ Хотин	
	Верді	Бонанза (елітна)	Зеленоквіткова-90.	Тео	ДА Сонка	
	Венді	Тобак	Єлена	8Н358КЛДМ	ДН Галатєя	
	Велокс	Антонівка	Кара-даг	Альзан	ДН Пивиха	
	Берніна	Тобак (елітна)	Рубра	Ілона КЛ	ДН Аджамка	
	Бельмонда	Пилипівка	Роксолана	Анцилла	Почаївський 190 МВ	
	Беллароза	Квітка полів	Степова	Камаро 2	Моніка-350 МВ	
	Беллапріма	Скаген (елітна)		Арлет	ДН Джулія	
	Авангард	Бонанза		Ягуар ХЛ	Мт Матадо	
	Адретта	Атлон		Мішель	Оржиця	
	Зарево	Досконала		Ягуар 2	ДН Зоряна	
	Синьоока	Дорідна		Сумо (ново)	ДН Софія	
	Ківі	Розкішна		Тео (преміум)	ДН Синевир	
	Конкорд	Альянс		Мішель (преміум)	Фруктіс	
	Розара	Статна		Фолк (екстра)	Збруч	
	Пікассо	Запашна		Арлет (преміум)	ДН Рава	
	Зірниця	Фермерка		Тоскана	Сурреал	
	Агрос	Краса ланів			Тріо	
	Слаута	Диво			Амелі	
	Кіммерія	Принада			Елмор	
	Повінь	Привітна			Соломон	
	Скарбниця	Здобна			Бейм	
	Щедрик	Приваблива			Рубін	
	Житниця	Гордовита				
	Злагода	Гармоніка				
	Мирослава	Патріотка				
	Княгиня					
Околиця						
Солоха						
Случ						
Хортиця						
Хотинія						
Родинна						
Містерія						
Медея						
Марфуша						
Меланія						

Джерело: сформовано автором

Порівнявши дані табл. 2.5 і табл. 2.6 можемо зробити висновок, що ширина асортименту продукції ТОВ "Біотех ЛТД" в 2022 році порівняно з 2021 роком залишилась незмінною і налічувала 5 номенклатурних позицій, зокрема: картопля, пшениця, гречка, соняшник, кукурудза. Найглибшою залишається товарна група «Картопля». Вона поповнилась на 5 асортиментних позицій. На 3 товарні позиції поглибилась також товарна група «Пшениця». Таким чином, асортимент продукції ТОВ "Біотех ЛТД" налічував 115 товарних позицій.

Слід відзначити подібність товарів асортиментних груп досліджуваного підприємства, оскільки вони є однорідними за призначенням, технологією та каналами розподілу. Таким чином, товарна номенклатура ТОВ "Біотех ЛТД" є гармонійною.

Оцінимо раціональність асортименту продукції ТОВ "Біотех ЛТД". Для цього необхідно розрахувати коефіцієнт раціональності його структури за допомогою кореляції рангу випуску та рангу рентабельності за формулою:

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

де  $K_{rsa}$  – коефіцієнт раціональності структури асортименту;

$n$  – число виробів в асортименті;

$P_{vi}$  – ранг випуску;

$P_{pi}$  – ранг рентабельності.

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнт раціональності асортименту продукції ТОВ "Біотех ЛТД" наведено в табл. 2.7.

Використовуючи дані табл. 2.4 розрахуємо коефіцієнт раціональності структури асортименту продукції ТОВ "Біотех ЛТД" за 2022 рік:

$$K_{ca} = 1 - 6*4/(5*(5^2-1)) = 0,8$$

Розрахувавши коефіцієнт раціональності структури асортименту продукції ТОВ "Біотех ЛТД", можемо сказати, що в 2022 році вона була раціональною ( $K_{rsa} > 0,6$ ).

**Вихідні дані для аналізу раціональності структури асортименту ТОВ  
"Біотех ЛТД" за 2022 рік**

№	Найменування асортиментних позицій (асортиментних груп)	Обсяги виробництва, т.	Питома вага випуску, %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, Р <sub>в</sub>	Ранг рентабельності, Р <sub>р</sub>	Різниця рангів, (Р <sub>в</sub> -Р <sub>р</sub> )	Квадрат різниці рангів
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Картопля	71583	64,87	55,2	1	2	-1	1
2	Пшениця	13617	12,34	64,3	2	1	1	1
3	Кукурудза	3355	3,04	41,6	5	4	1	1
4	Гречка	12514	11,34	54,3	3	3	0	0
5	Соняшник	9280	8,41	35,3	4	5	-1	1
	Всього:	110349	100,0	-	-	-	-	4

*Джерело: сформовано автором*

Для оцінювання позицій асортиментних груп ТОВ "Біотех ЛТД" застосуємо матрицю BCG. Вона є однією з найпростіших і широко розповсюджених методик оцінювання збалансованості асортиментного портфелю підприємства.

Для побудови матриці BCG використовуються два фактори: відносна частка ринку і темп зростання ринку.

Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства і загальним обсягом ринку, на якому він представлений.

Матриця BCG визначає чотири основні позиції, в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загально визнані нині маркетингові назви: «важка дитина», «зірка», «дійна корова», «собака».

В залежності від того, яку позицію займає той чи інша продукт, тобто в якому квадранті матриці вона перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу.

Побудова даної матриці містить суттєвий недолік – дуже складно зібрати первісну інформацію, зокрема, про обсяги продажу продукції конкурентами. Тому ми побудуємо модифіковані матриці BCG, для яких використаємо середні величини рентабельностей продукції певних номенклатурних груп. Вихідні дані для побудови модифікованих матриць BCG за 2021 рік і 2022 рік наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### Вихідна інформація для побудови модифікованих матриць BCG

Найменування СГП	Обсяги реалізації продукції, тис. грн			Рентабельність продукції, %		Темпи зростання ринку, %	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік	2021р. до 2020р.	2022р. до 2021р.
Картопля	224115	225926,1	89479,08	126,9	55,2	100,81	39,61
Пшениця	48106	57303,99	17021,3	147,8	64,3	119,12	29,70
Кукурудза	8107	7318,26	4193,254	95,6	41,6	90,27	57,30
Гречка	31456,5	27426,69	15641,94	124,8	54,3	87,19	57,03
Соняшник	23249	17724,96	11600,42	81,1	35,3	76,24	65,45
Всього	335000	335700	137936	-	-	100,21	41,09

Джерело: сформовано автором

З допомогою даних табл. 2.8 побудуємо матриці BCG. Результат представимо за допомогою рис. 2.5-2.6, розподіливши графік на 4 квадранти – «собаки», «важкі діти», «дійні корови» та «зірки». Кожному квадранту відповідають певні маркетингові стратегії.

Середні значення рентабельності продукції розраховували шляхом ділення суми найменшого і найбільшого значень цих показників (64,3% і 35,3% відповідно) на два. Аналогічно були розраховані середні значення осі темпу зростання ринку.

Побудувавши матрицю BCG для продукції ТОВ "Біотех ЛТД" за 2021 рік можна стверджувати, що більшість номенклатурних груп підприємства потрапили до груп «зірка» і «собака».

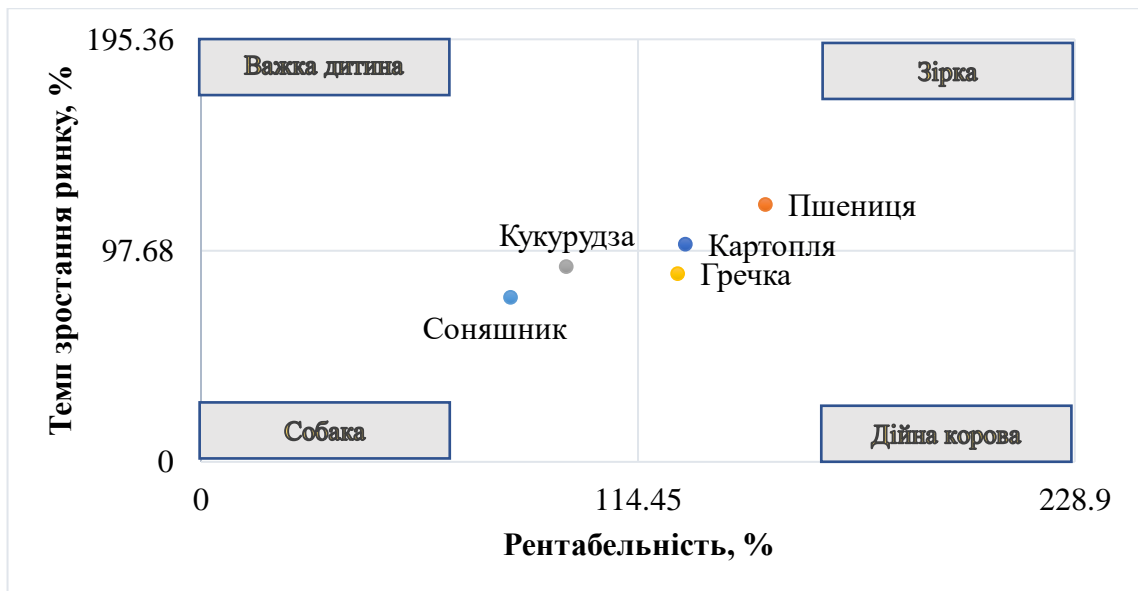


Рис. 2.5. Модифікована матриця BCG ТОВ "Біотех ЛТД" за 2021 рік

Джерело: сформовано автором

Таким чином, товарні групи «пшениця» і «картопля» знаходились в 2021 році в квадранті «зірка», що означає високу прибутковість даних СГП при високих темпах зростання ринків. Разом з тим, кукурудза і соняшник розміщувались в квадранті «собака». Дані товарні групи потребують певних заходів як для підвищення рентабельності, так і зростання ринку.

Побудуємо матрицю BCG ТОВ "Біотех ЛТД" за 2022 рік (рис. 2.6).

Побудувавши матрицю BCG для продукції ТОВ "Біотех ЛТД" за 2022 рік можна стверджувати, що більшість номенклатурних груп підприємства потрапили до групи «дійна корова» і «важка дитина».

Але є товарна група, яка знаходиться в квадранті «зірка» - гречка. Це вказує на високу рентабельність продукту і високий темп зростання ринку. Для розвитку даної товарної групи можна рекомендувати: здійснювати інвестування в розвиток продукту; використовувати ефективний маркетинг для підвищення усвідомленості і популярності продукту серед споживачів; розглядати можливості розширення або виходу на нові ринки або географічні області для збільшення обсягів продажів; збільшувати інвестування в дослідження та розробку для вдосконалення продуктів та запуску нових, щоб збільшити конкурентоспроможність.

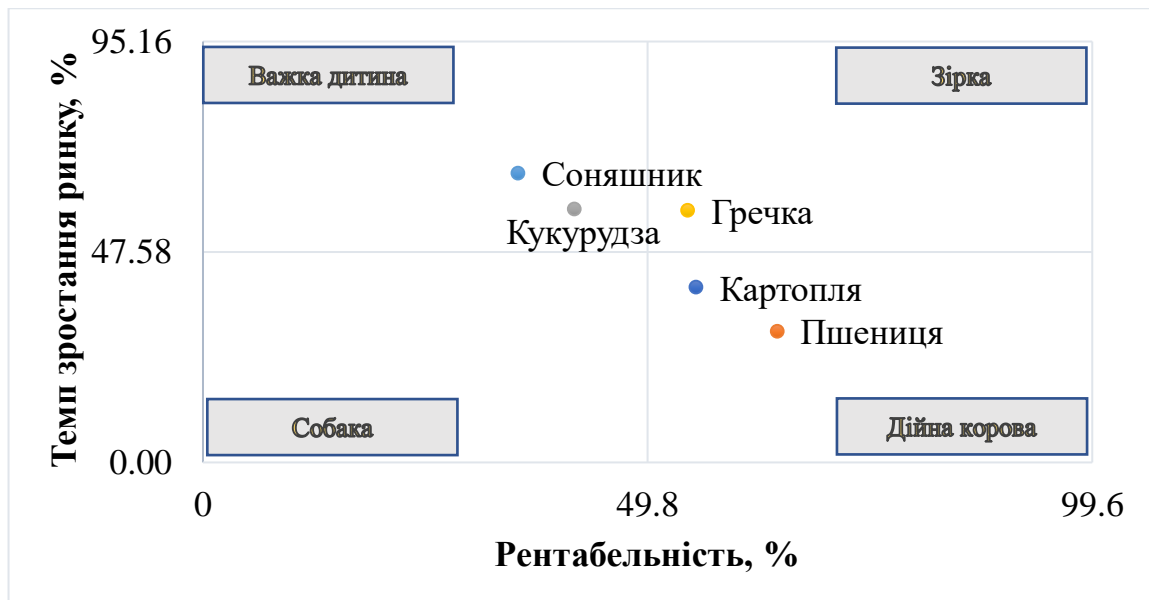


Рис. 2.6. Модифікована матриця BCG ТОВ "Біотех ЛТД" за 2022 рік

Джерело: сформовано автором

Ці напрями допоможуть зберегти лідерство на ринку та максимізувати прибутковість продукту.

До квадранту «дійні корови» увійшли картопля і пшениця. Враховуючи, що дані товарні групи мають найбільшу частку в обсягах реалізації продукції підприємства, необхідно особливу увагу приділити напрямом зростання темпів росту їх обсягів реалізації і рівнів рентабельностей. Для цього можна рекомендувати: розширювати лінійку продуктів – можливості вдосконалення поточних продуктів або розширення асортименту, щоб залучити нових клієнтів або утримувати існуючих.

Соняшник і кукурудза потрапили в квадрант «важка дитина», що означає високі темпи росту ринків даних сільськогосподарських культур при низькій рентабельності. Для даних СГП можна запропонувати: оптимізувати операції – підвищення ефективності виробничих процесів та оптимізація операційних витрат призведе до збільшення прибутковості.

Порівнявши рис. 2.5 і 2.6 робимо висновки, що відбулись значні зміни в позиціях товарних груп ТОВ "Біотех ЛТД". Завдяки незначним темпам росту пшениця і картопля з квадранта «зірка» перемістилась в квадрант «дійна

корова». Гречка, навпаки, зміцнила свої конкурентні позиції, перейшовши в квадрант «зірка». Соняшник і кукурудза залишились з найнижчим рівнем рентабельностей, але їм вдалось за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції переміститись з квадранта «собака» в квадрант «важка дитина».

Проаналізуємо склад і структуру асортиментного портфеля ТОВ «Біотех ЛТД» в 2021-2022 рр. за допомогою використання попередніх досліджень (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Склад і структура асортиментного портфеля ТОВ «Біотех ЛТД»  
в 2021-2022 рр.**

Показник	2021 рік		2022 рік		Абсолютне відхилення по структурі, +/-
	тис. грн	%	тис. грн	%	
Обсяг реалізації, в т.ч:	335700	100,00	137936	100,00	-
Група «Зірка»	283230,1	84,37	15642	11,34	-73,03
Група «Дійна корова»	27427	8,17	106500,4	77,21	69,04
Група «Важка дитина»	-	-	15793,67	11,45	11,45
Група «Собака»	25043,22	7,46	-	-	-7,46

*Джерело: сформовано автором*

Проаналізувавши дані табл. 2.9 можемо зробити висновок, що структура асортиментного портфеля ТОВ «Біотех ЛТД» в 2021-2022 рр. зазнала суттєвих змін. Частки груп «зірка» та «важка дитина» зменшились в 2022 році порівно з 2021 роком на 73,03% та 7,46% відповідно. Натомість групи «дійна корова» і «важка дитина» збільшили свої частки протягом досліджуваного періоду на 69,04% і 11,45%. Ці зміни стали наслідком військових дій, оскільки підприємство було не в змозі обробляти землі, що знаходились в прикордонних з росією територіях.

## Висновки до розділу 2

Ринок картоплі в Україні недостатньо організований і характеризується нестабільністю попиту та пропозиції. Однією з причин цього є значним вплив домогосподарств на формування його кон'юнктури.

Товариство «Біотех ЛТД» здійснює свою виробничу діяльність в галузі рослинництва з 1995 року. Товариство спеціалізується на вирощуванні картоплі, пшениці, кукурудзи, гречки та соняшника.

Основні показники діяльності ТОВ «Біотех ЛТД» за 2021-2022 рр. відображають негативну динаміку. Чиста виручка від реалізації продукції зменшилась на 197764 тис. грн або 58,91 %. Найбільшими темпами зменшились обсяги продажу картоплі і пшениці, найменшими темпами зменшились обсяги реалізації соняшнику і гречки. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зменшувались повільніше. Незважаючи на це, підприємство отримало на 138409 тис. грн менше прибутку від реалізації продукції, що, в свою чергу, негативно позначилось на динаміці рентабельності продукції, яка катастрофічно зменшилась – на 71,61%.

Ширина асортименту продукції ТОВ "Біотех ЛТД" в 2022 році порівняно з 2021 роком залишилась незмінною і налічувала 5 номенклатурних позицій, зокрема: картопля, пшениця, гречка, соняшник, кукурудза. Найглибшою залишається товарна група «Картопля». Вона поповнилась на 5 асортиментних позицій. На 3 товарні позиції поглибилась також товарна група «Пшениця». Таким чином, асортимент продукції ТОВ "Біотех ЛТД" налічував 115 товарних позицій.

Розрахувавши коефіцієнт раціональності структури асортименту продукції ТОВ "Біотех ЛТД" ми дійшли висновку, що в 2022 році вона була раціональною ( $K_{рса}=0,8$ ).

Структура асортиментного портфеля ТОВ «Біотех ЛТД» в 2021-2022 рр. зазнала суттєвих змін. Частки груп «зірка» та «важка дитина» зменшились в 2022 році порівно з 2021 роком на 73,03% та 7,46% відповідно. Натомість

групи «дійна корова» і «важка дитина» збільшили свої частки протягом досліджуваного періоду на 69,04% і 11,45%. Ці зміни стали наслідком військових дій, оскільки підприємство було не в змозі обробляти землі, що знаходились в прикордонних з росією територіях.

## **РОЗДІЛ 3**

### **РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ "БІОТЕХ ЛТД"**

#### **3.1. Напрями оптимізації асортиментного портфеля ТОВ "Біотех ЛТД"**

Проаналізувавши асортиментний портфель ТОВ "Біотех ЛТД" ми дійшли висновку, що він є розбалансованим, оскільки товарні групи, які займають найбільші частки в обсягах реалізації продукції, – картопля і пшениця – погіршили свої конкурентні позиції і перейшли протягом досліджуваного періоду з квадранта «зірка» в квадрант «дійна корова».

Тому для забезпечення більш ефективного використання ресурсів та втримання конкурентних позицій підприємства на ринку конче необхідним є пошук напрямів оптимізації асортиментного портфелю. Зупинимось на них детальніше.

Осним з ключових напрямів оптимізації асортименту продукції ТОВ "Біотех ЛТД" має стати підтримка стратегічних сільськогосподарських культур – картоплі та пшениці. Підприємству необхідно сфокусувати на них увагу, оцінювати попит, враховувати місцеві умови, кліматичні фактори та технологічні інновації.

Головним для формування оптимального асортименту продукції має бути ґрунтовний аналіз попиту та ринку й інших сільськогосподарських культур з метою визначення потреб споживачів та ідентифікації найбільш вигідних продуктів. Визначення та оцінка трендів ринку для адаптації асортименту до змін споживацьких уподобань дасть позитивний ефект.

Велику увагу необхідно також приділяти диверсифікації агропродукції підприємства, яка може включати розширення асортименту виробленої сільськогосподарської продукції. Цінним надбанням підприємства може стати розробка нових видів культур, які можуть бути прибутковими.

При диверсифікації виробництва картоплі на ТОВ "Біотех ЛТД" необхідно враховувати такі аспекти:

- розширення асортименту видів картоплі для вирощування може допомогти залучити різні сегменти ринку, оскільки різні сорти мають різні характеристики та використовуються для різних цілей (столова картопля, картопля для переробки);
- вирощування органічної картоплі може привертати споживачів, які цінують екологічно чисті продукти;
- розгляд можливостей переробки картоплі на підприємстві для виготовлення крутонів або інших продуктів може створити додатковий дохід;
- розгляд можливостей експорту картоплі або продуктів з неї може розширити ринкові можливості підприємства;
- використання новітніх технологій для вирощування та обробки картоплі може підвищити продуктивність та якість продукції.

При диверсифікації виробництва пшениці на ТОВ "Біотех ЛТД" важливими факторами можуть виступати:

- різноманітність кліматичних умов для вибору сортів пшениці, які найкраще адаптуються до різних регіонів;
- ґрунтові умови, оскільки різні сорти пшениці можуть вимагати різних характеристик ґрунту;
- технологічні вимоги для вирощування конкретних сортів, включаючи методи обробітку, полив і добрива;
- аналіз попиту на ринку для різних видів пшениці та орієнтація на потреби споживачів;
- достатня кількість ресурсів, таких як робоча сила та обладнання, для успішного вирощування різних сортів пшениці;
- можливості використання новітніх технологій та інновацій для підвищення ефективності виробництва.

Суттєвий вплив на формування оптимального асортименту продукції ТОВ "Біотех ЛТД" може здійснювати впровадження технологічних інновацій. Використання сучасних агротехнологій та обладнання для підвищення ефективності та врожайності культур підвищить прибутковість сільськогосподарської продукції підприємства. Потрібно розглянути можливість впровадження систем автоматизації та моніторингу.

Вступаючи в партнерство з іншими сільськогосподарськими підприємствами, постачальниками чи покупцями ТОВ "Біотех ЛТД" може оптимізувати ланцюг постачання та збуту продукції, що позитивно позначиться на її рентабельності. Спільне планування виробництва, обмін ресурсами та технологіями, спільне маркетингове або дистрибуційне співробітництво, а також взаємне підтримання при вирішенні викликів галузі – суттєво позначиться на оптимізації роботи підприємства. Такі партнерства сприяють оптимізації виробничих процесів та можуть забезпечувати стійке партнерство на ринку. Варто також об'єднувати зусилля для спільного розвитку та ресурсозабезпечення.

Систематичний аналіз продуктивності різних культур підприємства дасть змогу приймати обгрунтовані рішення щодо збільшення чи скорочення обсягів виробництва.

Ці напрями допоможуть оптимізувати асортиментний портфель ТОВ "Біотех ЛТД", забезпечуючи більшу прибутковість та конкурентоспроможність.

### **3.2. Обгрунтування доцільності виведення ТОВ "Біотех ЛТД" засухостійкого сорту картоплі «Котигорошко» з метою оптимізації асортиментного портфеля**

У світі все більшої уваги підприємці приділяють формуванню екологічної свідомості, раціональному використанню природних ресурсів і зменшенню викиду вуглецю. Враховуючи, що прибутковість сільськогосподарських підприємств напряму залежить від ефективності

використання матеріальних ресурсів, потрібно створювати такі сорти агропродукції, які відноситимуться до категорії засухостійких, або сортів, стійких до високих температур, що потребують меншого застосування води під час поливу, оскільки вода перетворюється на дуже дефіцитний ресурс.

Тому нами запропоновано вивести і запропонувати ринку ранній засухостійкий сорт картоплі «Котигорошко». Процес розробки включатиме: вибір та схрещування різних сортів картоплі, оцінку властивостей, таких як стійкість до хвороб, врожайність та смакові якості. Це може зайняти кілька років експериментів та тестувань перед введенням на ринок нового сорту.

Назву сорту картоплі обрали свідомо, акцентуючи увагу надзвичайній силі як у героя української народної казки Котигорошка, який народився від горошини та визволив власних братів і сестру з полону змія.

Особливу увагу потрібно приділити популяризації даного сорту картоплі. Участь у семінарах, виставках, Днях полів дасть змогу показати переваги картоплі «Котигорошко» і забезпечити активне просування.

Витрати на реалізацію проекту щодо розробки і просування нового сорту картоплі (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Витрати на впровадження заходу, тис. грн**

Витрати	Вартість
Поточні витрати	
Витрати на виведення сорту	110,0
Витрати на тестування сорту	80,0
Витрати на популяризацію сорту	70,0
Капітальні витрати	
Витрати на придбання та встановлення обладнання в лабораторію	1000
Всього	1260,0

*Джерело: розроблено автором*

Згідно даних табл. 3.1 на реалізацію проекту ТОВ "Біотех ЛТД" потрібно витратити 1260 тис. грн.

Проаналізуємо економічну ефективність впровадження заходу за допомогою оцінювання зміни фінансових показників.

За допомогою методу стандартного розподілу імовірностей проаналізуємо який додатковий чистий дохід планує отримати ТОВ "Біотех ЛТД" (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу, тис.грн.	3550	3606	3870	3890	3925	4065	4150

Джерело: сформовано та розраховано автором

Величину прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість. Для цього визначимо середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Середньоквадратичне відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Обсяг реалізації продукції, тис.грн	3550	3606	3870	3890	3925	4065	4150	
Середній обсяг, тис. грн ( $O_{\text{ср}}$ )	3865,1							
Відхилення, тис. грн $\Delta O = (O_i - O)$	-315,1	-259,1	4,9	24,9	59,9	199,9	284,9	
$\Delta O^2$	99315,0	67155,0	23,6	617,9	3582,9	39942,9	81143,6	137936

Джерело: сформовано та розраховано автором

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість шляхом розрахунку коефіцієнта варіації.

$$\omega = \frac{\sigma}{Q_{\text{ср}}} \times 100\% \quad (3.1)$$

де  $\sigma$  – середньоквадратичне відхилення;

$Q_{сер}$  – середнє значення приросту чистого доходу, тис. грн.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{сер})^2}{n}} \quad (3.2)$$

де  $Q_i$  – прогноз  $i$ -го експерта, грн.;

$n$  – кількість експертів.

$$\sigma = \sqrt{\frac{137936}{7}} = 204,16$$
$$\omega = \frac{204,16}{3865,1} \times 100\% = 5,28 \%$$

Оскільки коефіцієнт варіації менше 33% прогноз є достовірним.

Приріст прогнозного чистого доходу розрахуємо за формулою 3.3.

$$ОП = \frac{O + 4B + П}{6}, \quad (3.3)$$

де  $O$  – оптимістичний прогноз;

$П$  – песимістичний прогноз;

$B$  – найбільш вірогідний прогноз.

Згідно даних табл. 3.2. найбільш вірогідний обсяг продажу – 3890 тис. грн., песимістичний прогноз – 3550 тис, грн., оптимістичний – 4150 тис. грн.

$$ОП = \frac{3550 + 4 \cdot 3890 + 4150}{6} = 3876,7 \text{ тис. грн}$$

Очікуваний приріст повних витрат визначає суму приросту змінних витрат та поточних витрат, пов'язаних із впровадженням заходу.

Необхідно зробити розрахунок витрат пов'язаних з організацією проведення заходу.

Для розрахунку приросту повних витрат необхідно розрахувати частку приросту чистого доходу:

$$\frac{ОП}{ЧД} = \frac{3876,7}{137936} * 100\% = 2,8 \%$$

де 137936 – ЧД (виручка від реалізації 2022 рік).

ЧД (виручка від реалізації) в прогнозованому році складе:

$$ЧД + ОП = 137936 + 3676,7 = 141612,7 \text{ тис.грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в 2022 році склали 90569 тис. грн., в т.ч. постійні витрати (15% від повних витрат) – 13585,35 тис. грн., змінні (85% від повних витрат) – 76983,65 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 2,8 %.

$$\text{ЗмВ} * \frac{\text{ОП}}{\text{ЧД}} = 76983,65 * 0,028 = 2155,5 \text{ тис. грн.} \quad (3.4)$$

Приріст повних витрат в результаті реалізації проекту складатиметься з: поточних витрат на реалізацію заходу (див. табл. 3.1) і зростання змінних витрат.

Таким чином:

$$\Delta \text{ПВ} = 2155,5 + 260 = 2415,5 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати в проектному році складуть:

$$\text{ПВ} = 90569 + 2415,5 = 92984,5 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується як різниця між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат.

$$\Delta \text{ПР} = \Delta \text{ЧД} - \Delta \text{ПВ} \quad (3.5)$$

$$\Delta \text{ПР} = 3876,7 - 2415,5 = 1461,2 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо прибуток від реалізації продукції в проектному році

$$47367 + 1461,2 = 48828,2 \text{ тис. грн}$$

де 47367 – базове значення прибутку від реалізації продукції в 2022 році (див. табл. 2.2).

Очікуваний приріст чистого прибутку від реалізації продукції (додаткового чистого прибутку) визначиться як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18% додаткового прибутку від реалізації продукції).

$$\Delta \text{ЧПР} = \Delta \text{ПР} * (1 - 0,18) \quad (3.6)$$

$$\Delta\text{ЧПР} = 1461,2 * (1 - 0,18) = 1198,2 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином ЧП в проектному році складе:

$$41050 + 1198,2 = 42248,2 \text{ тис.грн.}$$

41050 – базове значення ЧП за 2022 рік (з таблиці 2.2).

Таблиця 3.4

### Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника, що змінюється	Один. виміру	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	3876,7
Приріст повних витрат	тис. грн.	2415,5
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	1461,2
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	1198,2

*Джерело: сформовано та розраховано автором*

Таким чином, реалізація запропонованого заходу призведе до зростання чистої виручки від реалізації продукції на 3876,7 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 2415,5 тис. грн. Це, в свою чергу, позитивно позначиться на прирості прибутку від реалізації продукції і чистого прибутку, які зростуть на 1461,2 тис. грн та 1198,2 тис. грн відповідно.

Обґрунтуємо ефективність впровадження заходу. Для цього розрахуємо початкові інвестиції, враховуючи що вони формуватимуться з приросту обігових коштів, які зростуть завдяки збільшенню обсягів реалізації продукції, і капітальних витрат (див. табл. 3.1).

Визначасмо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % (в даному випадку взято 6%) від 80-85% (в даному випадку взято 85%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу (формула 3.7).

$$\Delta\text{ОК} = \Delta\text{ЗМВ} * 0,06 * 0,85 \quad (3.7)$$

$$\Delta\text{ОК} = 1847,6 * 0,06 * 0,85 = 94,23 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Тоді П} = 1000 + 94,23 = 1094,23 \text{ тис. грн}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту розраховується за формулою 3.9:

$$\sum NB = NB_{1p} + NB_{2p} + \dots + NB_{5p} \quad (3.8)$$

$$\sum NB_i = NB_1 + NB_2 + NB_3 + NB_4 + NB_5 = ЧГП (l_1 + l_2 + l_3 + l_4 + l_5) \quad (3.9)$$

$$l_i = 1 / (1 + P)^i \quad (3.10)$$

де  $P$  – ставка дисконтування (40%).

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

Ставку дисконту візьмемо в розмірі 40%, що значно вище облікової ставки НБУ, яка станом на 15 грудня 2023 року становить 15%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = 1 / (1 + 0,4)^1 = 0,71;$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = 1 / (1 + 0,4)^2 = 0,51;$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = 1 / (1 + 0,4)^3 = 0,36.$$

Нинішня вартість майбутніх грошей, накопичених за весь життєвий цикл проекту ( $\sum NB$ ) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum NB = 1198,2 * (0,71 + 0,51 + 0,36) = 1893,2 \text{ тис. грн.}$$

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

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N NB_i - ПІ = 1893,2 - 1094,23 = 798,97 \text{ тис. грн} \quad (3.11)$$

$$NB_{\text{сер}} = 1893,2 / 3 = 631,1 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований (гарантований) строк повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{ПІ}{NB_{\text{сер}}} = 1094,23 / 631,1 = 1,73 \text{ року} \quad (3.12)$$

Недисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_{\text{нд}} = \frac{ПІ}{ЧП} = 1094,23 / 1198,2 = 0,91 < 5 \text{ років}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{П} = 798,97 / 1094,23 = 0,73 > 0.$$

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

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N NB_i}{П} = 1893,2 / 1094,23 = 1,73 > 1$$

Згідно проведених можна зробити наступні висновки:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 798,97 тис. грн.
2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 1,73 року, який є нижчим за термін економічного життя проекту (3 роки).
3.  $ID = 0,73 > 0$ , проект є ефективним.
4.  $PI = 1,73 > 1$ , проект є ефективним.

Результати виконаних розрахунків показників економічної ефективності запропонованого заходу подамо у вигляді табл. 3.5.

*Таблиця 3.5*

### Основні показники ефективності запропонованого заходу

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	1094,23
2. Приріст чистого прибутку	тис. грн.	1198,2
3. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	1893,2
4. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	798,97
5. Термін окупності дисконтований	роки	1,73
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,91
7. Індекс доходності	-	0,73
8. Індекс прибутковості	-	1,73

*Джерело: сформовано та розраховано автором*

Згідно даних табл. 3.5, виведення раннього засухоустійкого сорту картоплі «Котигорошко» є доцільним для реалізації. Про це свідчать показники

чистої нинішньої вартості, який має позитивне значення, значення індексів доходності та прибутковості, що становлять 0,73 і 1,73. Проект гарантовано окупиться через 1,73 року.

### **3.3. Обґрунтування доцільності розробки рекламної кампанії для підвищення популярності гречки серед споживачів**

За результатами досліджень, проведених в попередньому розділі даної кваліфікаційної роботи, в квадранті «зірка» матриці VCG за 2022 рік знаходилась гречка, яка по праву вважається «царицею» круп. До того ж вона є по-справжньому екологічно чистим продуктом, оскільки не піддається генній модифікації та обробці хімікатами. Користь гречаної каші незаперечна, оскільки вона:

- Знижує рівень цукру. Гречана каша має низький глікемічний індекс і сприяє зниженню цукру в крові. Особливо ефективною в цьому плані зелена гречка. Цю крупу корисно вживати для профілактики діабету, а також при його наявності.

- Сприяє схудненню. У 100 грамів гречаної каші, звареної на воді, міститься всього 110 ккал. Вона досить поживна і зарядить енергією на довгий час, а також наситить організм потрібними вітамінами. Гречка має сечогінну функцію і виводить токсини.

- Зміцнює судини. Гречана каша багата залізом, яке необхідне для нормального функціонування кровоносної системи. Речовина рутин зміцнює судини, зменшуючи ризик розвитку різних патологій. Тому цю крупу радять тим, хто недавно переніс операцію, вагітним жінкам для профілактики різних ускладнень. А також гречка допомагає очистити судини та знизити холестерин.

- Допомагає травленню. Гречку не дарма дуже часто прописують вживати людям, які мають проблеми з ШКТ. Клітковина і крохмаль

позбавляють від запорів і метеоризму. Нікотинова кислота допомагає налагоджувати метаболізм, прискорюючи синтез білків, жирів і вуглеводів. Але найголовніше – вживання гречаної каші є відмінною профілактикою раку кишківника.

- Покращує стан шкіри, нігтів і волосся. Цинк, вітаміни А і В прискорюють ріст волосся і роблять його більш блискучим і міцним. Кальцій, також міститься в гречці, він покращує стан зубів, кісток і нігтів і допомагає засвоєнню вітаміну D. Рутин забезпечує природний сонцезахист. Марганець покращує циркуляцію крові, завдяки чому шкіра виглядає більш яскравою і свіжою. А антиоксиданти та флавоноїди уповільнюють старіння.

- Заспокоює і дарує гарний настрій. Гречка містить речовини, які сприятливо впливають на нервову систему. Її рекомендується вживати навіть при депресіях для поліпшення психологічного стану.

Таким чином, гречка дуже корисна, її легко готувати, і вона відмінно поєднується з багатьма продуктами.

Тому нами пропонується здійснити розробку маркетингової кампанії для підвищення популярності гречки серед споживачів.

Вона включатиме:

- проведення конкурсів для заохочення споживачів експериментувати з гречкою, створюючи власні рецепти;
- організацію співпраці з фітнес-клубами.

Для реалізації даного заходу потрібно здійснити витрати (табл. 3.6).

*Таблиця 3.6*

**Витрати на впровадження заходу, тис. грн**

Витрати	Вартість
Витрати на проведення конкурсів для заохочення споживачів	10
Витрати на організацію співпраці з фітнес-клубами	20
Всього	30

*Джерело: складено автором*

Як свідчать дані табл. 3.6 на реалізацію заходу підприємству потрібно 30 тис. грн.

В результаті впровадження запропонованого заходу ТОВ "Біотех ЛТД" планує збільшити обсяги реалізації продукції та, відповідно, отримати додатковий прибуток. Розрахуємо, які результати очікує отримати досліджуване підприємство за допомогою методу стандартного розподілу імовірностей (формула 3.3).

Для визначення прогнозних обсягів реалізації продукції на проектний рік на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів та отримано такі результати (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	84,3	85,9	93,4	94,0	95,0	99,0	101,4

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

### Розсіювання думок окремих експертів

Експерти	1	2	3	4	5			Разом
Обсяг реалізації продукції, тис.грн	84,3	85,9	93,4	94,0	95,0	99,0	101,4	
Середній обсяг, тис. грн ( $O_{\text{ср}}$ )	93,3							
Відхилення, тис. грн $\Delta O = (O_i - O)$	-9,0	-7,4	0,1	0,7	1,7	5,7	8,1	
$\Delta O^2$	81,1	54,8	0,0	0,5	2,9	32,6	66,2	346,6

Визначимо середнє значення приросту чистого доходу (формула 3.2):

$$\alpha = \sqrt{\frac{346,6}{7}} = 7,03$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів (формула 3.1).

$$\omega = 7,03/93,3*100 = 7,54 \%$$

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

За найбільш вірогідний обсяг продаж приймаємо.

84,3	85,9	93,4	<b>94,0</b>	95,0	99,0	101,4
------	------	------	-------------	------	------	-------

За оптимістичним прогнозом (О) обсяг реалізації продукції становитиме 101,4 тис. грн, песимістичний прогноз (П) складає 84,3 тис. грн.

Розрахуємо очікуване значення обсягу збуту:

$$ОП = (84,3 + 4*94 + 84,3) / 6 = 93,6 \text{ тис. грн}$$

Очікуваний приріст повних витрат визначає суму приросту змінних витрат та поточних витрат, пов'язаних із впровадженням заходу.

Необхідно зробити розрахунок витрат пов'язаних з впровадженням заходу.

Для розрахунку приросту повних витрат необхідно розрахувати частку приросту чистого доходу:

$$\frac{ОП}{ЧД} = 93,6 / 137936 * 100 = 0,07 \%$$

де ЧД - виручка від реалізації продукції в 2022 році.

ЧД (виручка від реалізації) в проектному році складе:

$$ЧД+ОП = 137936 + 93,6 = 138029,6 \text{ тис.грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році, враховуючи, що змінні (85% від повних витрат) – 76983,65 тис. грн.

Приріст змінних витрат в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 0,07 % становитиме:

$$З_{мВ} * \frac{ОП}{ЧД} = 76983,65 * 0,0007 = 53,9 \text{ тис. грн.}$$

Отже, приріст повних витрат становитиме суму приросту змінних витрат і витрат на реалізацію заходу (табл. 3.6):

$$\Delta ПВ = 30 + 53,9 = 83,9 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати в проектному році складуть:

$$ПВ = 90569 + 76,2 = 90645,2 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується як різниця між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат.

$$\Delta ПР = 93,6 - 83,9 = 9,7 \text{ тис. грн.}$$

Можемо вирахувати прибуток від реалізації в проектному році:

$$47367 + 9,7 = 47376,7 \text{ тис. грн}$$

де 47367 – базове значення прибутку від реалізації продукції в 2022 році (див. табл. 2.2).

Очікуваний приріст чистого прибутку від реалізації продукції (додаткового чистого прибутку) визначиться як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18% додаткового прибутку від реалізації продукції).

$$\Delta ЧПР = 9,7 * (1 - 0,18) = 8 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином чистий прибуток в проектному році складе:

$$41050 + 8 = 41058 \text{ тис.грн.}$$

41050 – базове значення ЧП за 2022 рік (з таблиці 2.3).

Очікувані результати від впровадження заходу представимо у вигляді табл. 3.9.

Згідно даних табл. 3.9, в результаті реалізації запропонованого заходу виручка від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 93,6 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 83,9 тис. грн.

## Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника	Один. виміру	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	93,6
Приріст повних витрат	тис. грн.	83,9
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	9,7
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	8,0

Джерело: сформовано та розраховано автором

Прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток збільшаться на 9,7 тис. грн та 8 тис. грн відповідно.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % (в даному випадку взято 5%) від 80-85% (в даному випадку взято 82%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$\Delta OK = 53,9 * 0,05 * 0,82 = 2,2 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, в результаті запровадження запропонованого заходу норматив оборотних коштів збільшиться на 2,2 тис. грн.

Розрахуємо капітальні інвестиції пов'язані з впровадженням заходу (вони будуть дорівнювати приросту обігових коштів):

$$K_n(PI) = 2,2 \text{ тис. грн}$$

Оскільки додатковий чистий прибуток ( $\Delta Pr_{ч}$ ) за результатами розрахунків склав 8 тис.грн, то термін окупності простий буде складати:

$$T_{пр} = K_n / \Delta Pr_{ч} = 2,2 / 8 = 0,28 \text{ року}$$

Таким чином, проект окупиться через 0,28 року.

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту розраховується за формулою 3.9. Ставка дисконту – 30 %.

$$\sum НВ = 8 * (0,77 + 0,59) = 10,9 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\text{ЧНВ} = 10,9 - 2,2 = 8,7 \text{ тис. грн}$$

$$\text{НВ}_{\text{сер}} = 10,9 / 2 = 5,45 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований (гарантований) строк повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_2 = 2,2 / 5,45 = 0,4 \text{ року}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = 8,7 / 2,2 = 3,95 > 0.$$

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

$$IP = 10,9 / 2,2 = 4,95 > 1$$

Згідно проведених можна зробити наступні висновки:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 8,7 тис. грн.
2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,4 року, який є нижчим за термін економічного життя проекту (5 років).
3.  $ID = 3,95 > 0$ , проект є ефективним,  $IP = 4,95 > 1$ , проект є ефективним.

Результати виконаних розрахунків показників економічної ефективності запропонованого заходу подамо у вигляді табл. 3.10.

Таблиця 3.10

### Основні показники ефективності запропонованого заходу

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	2,2
2. Приріст чистого прибутку	тис. грн.	8,0

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
3. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	10,9
4. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	8,7
5. Термін окупності дисконтований	роки	0,4
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,28
7. Індекс доходності	-	3,95
8. Індекс прибутковості	-	4,95

*Джерело: сформовано та розраховано автором*

Згідно даних табл. 3.10 розробки рекламної кампанії для підвищення популярності гречки серед споживачів призведе до отримання додаткового прибутку ТОВ "Біотех ЛТД". Проект гарантовано окупиться через 0,4 року. Індеси доходності становить 3,95, а індекс прибутковості 4,95, що свідчить про ефективність інвестиційного проекту.

#### **3.4. Вплив запропонованих заходів на показники роботи ТОВ "Біотех ЛТД"**

Запропоновані заходи мають бути не лише ефективними з точки зору доцільності реалізації, але й позитивно впливати на зміну основних показників роботи підприємства – збільшити рентабельність діяльності, збільшити прибуток, зменшити витрати на 1 грн. реалізованої продукції. Очікувані фінансові результати діяльності ТОВ "Біотех ЛТД" після впровадження заходів зведено в табл. 3.11.

Таким чином, реалізація заходів сумарно призведе до покращення фінансових результатів. Чистий дохід ТОВ "Біотех ЛТД" збільшиться на 3970,3 тис. грн, прибуток від реалізації продукції зросте на 1470,9 тис. грн, а чистий прибуток – на 1206,2 тис. грн.

Таблиця 3.11

## Очікувані результати від впровадження заходів

Назва показника, що змінюється	Один. виміру	Величина зміни за рахунок		Динаміка
		Розробка нового сорту картоплі	Проведення маркетингової кампанії	
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	3876,7	93,6	3970,3
Приріст повних витрат	тис. грн.	2415,5	83,9	2499,4
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	1461,2	9,7	1470,9
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	1198,2	8,0	1206,2

Джерело: сформовано та розраховано автором

Використовуючи очікувані результати від впровадження заходів, які приведені у табл. 3.11 і значення основних показників діяльності підприємства в 2022 році (табл. 2.2), проаналізуємо їх сумарний вплив на показники роботи ТОВ "Біотех ЛТД" (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Вплив запропонованих заходів на основні показники роботи  
ТОВ "Біотех ЛТД"

№	Показник	Од. вим.	До впровадження заходу	Після впровадження заходу	Відхилення	
					абсолютне, +/-	відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	137936	141906,3	3970,3	2,9
2	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукцію	тис. грн.	90569	93068,4	2499,4	2,8
3	Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	47367	48837,9	1470,9	3,1
4	Чистий прибуток	тис. грн.	41050	42256,2	1206,2	2,9
5	Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	65,66	65,58	-0,08	-0,1
6	Рентабельність діяльності (продажу)	%	29,76	29,78	0,02	*
7	Рентабельність продукції	%	52,30	52,48	0,18	*

Джерело: сформовано автором

Згідно даних табл. 3.12 можна зробити висновки, що в результаті впровадження запропонованих заходів чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 3970,3 тис.грн. і в проектному році становитиме 141906,3 тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростатимуть не такими швидкими темпами, ніж виручка від реалізації продукції. Це призвело до отримання позитивного приросту прибутку від реалізації продукції, який після впровадження заходів зростає до 48837,9 тис. грн.

Чистий прибуток збільшиться на 1206,2 тис. грн або на 2,9 %, що позитивно вплине на динаміку рентабельності діяльності, яка збільшилась на 0,02 %. До позитивних моментів можна також віднести зменшення витрат на виробництво 1 гривні реалізованої продукції на 0,08 коп.

### **Висновки до розділу 3**

Осним з ключових напрямів оптимізації асортименту продукції ТОВ "Біотех ЛТД" має стати підтримка стратегічних сільськогосподарських культур – картоплі та пшениці. Підприємству необхідно сфокусувати на них увагу, оцінювати попит, враховувати місцеві умови, кліматичні фактори та технологічні інновації. Велику увагу необхідно також приділяти диверсифікації агропродукції підприємства, яка може включати розширення асортименту виробленої сільськогосподарської продукції. Суттєвий вплив на формування оптимального асортименту продукції ТОВ "Біотех ЛТД" може здійснювати впровадження технологічних інновацій. Вступаючи в партнерство з іншими сільськогосподарськими підприємствами, постачальниками чи покупцями ТОВ "Біотех ЛТД" може оптимізувати ланцюг постачання та збуту продукції, що позитивно позначиться на її рентабельності.

Нами запропоновано розробити і вивести на ринок ранній засухостійкий сорт картоплі «Котигорошко». Процес розробки включатиме: вибір та

схрещування різних сортів картоплі, оцінку властивостей, таких як стійкість до хвороб, врожайність та смакові якості.

Реалізація запропонованого заходу призведе до зростання чистої виручки від реалізації продукції на 3876,7 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 2415,5 тис. грн. Це, в свою чергу, позитивно позначиться на прирості прибутку від реалізації продукції і чистого прибутку, які зростуть на 1461,2 тис. грн та 1198,2 тис. грн відповідно. Проект є ефективним, гарантовано окупиться через 1,73 роки.

Оскільки в квадранті «зірка» матриці BCG за 2022 рік знаходилась гречка, нами пропонується здійснити розробку маркетингової кампанії для підвищення популярності цього продукту серед споживачів.

В результаті реалізації запропонованого заходу виручка від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 93,6 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 83,9 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток збільшаться на 9,7 тис. грн та 8 тис. грн відповідно. Проект ефективний і гарантовано окупиться через 0,4 року.

## ВИСНОВКИ

Величезне значення у боротьбі за споживача має якість пропонованої продукції і послуг, а також рівень обслуговування, однак для ефективної діяльності підприємства, яке функціонує в умовах жорсткої конкуренції, є правильно і гармонійно сформований асортимент.

Асортиментний портфель підприємства – це сукупність асортиментних груп товарів і товарних одиниць, запропонованих покупцям конкретним продавцем.

Асортиментний портфель складається з: асортиментних груп – сукупність товарів та їхніх видів, згрупованих за певним поєднанням, найважливішим з яких є схоже призначення товарів; асортиментних ліній – група товарів, схожих між собою внаслідок або галузей використання, або призначених для одних і тих самих груп споживачів, що реалізуються в межах одного діапазону цін через однотипні торговельні підприємства; асортиментних одиниць (асортиментна позиція), що являє собою конкретну одиницю товару - модель, марку або його типорозмір.

Основні характеристики, за якими визначається асортиментний портфель: широта; глибина; гармонійність, раціональність.

Формуванню асортименту передують розробка асортиментної концепції підприємства, яка представляє собою спрямовану побудову оптимальної асортиментної структури товарної пропозиції. Для споживача оптимальний асортимент – це сукупність товарів, що максимально задовольняють потреби, а для виробника – це набір товарів, реалізація якого, дозволяє підприємству досягнути максимально ефективного функціонування.

Основні методи формування асортименту продукції підприємства можна згрупувати на: методи виявлення споживчих переваг; методи економічного аналізу; методи портфельного аналізу.

Серед продуктів сільськогосподарського виробництва, які забезпечують продовольчу безпеку і харчові потреби населення, важливе місце посідає

картопля. Ринок картоплі в Україні недостатньо організований і характеризується нестабільністю попиту та пропозиції. Однією з причин цього є значним вплив домогосподарств на формування його кон'юнктури.

Товариство "Біотех ЛТД" здійснює свою виробничу діяльність в галузі рослинництва з 1995 року. Товариство спеціалізується на вирощуванні картоплі, пшениці, кукурудзи, гречки та соняшника.

Основні показники діяльності ТОВ «Біотех ЛТД» за 2021-2022 рр. відображають негативну динаміку. Чиста виручка від реалізації продукції зменшилась на 197764 тис. грн або 58,91 %. Найбільшими темпами зменшились обсяги продажу картоплі і пшениці, найменшими темпами зменшились обсяги реалізації соняшнику і гречки. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зменшувались повільніше. Незважаючи на це, підприємство отримало на 138409 тис. грн менше прибутку від реалізації продукції, що, в свою чергу, негативно позначилось на динаміці рентабельності продукції, яка катастрофічно зменшилась – на 71,61%.

Ширина асортименту продукції ТОВ "Біотех ЛТД" в 2022 році порівняно з 2021 роком залишилась незмінною і налічувала 5 номенклатурних позицій, зокрема: картопля, пшениця, гречка, соняшник, кукурудза. Найглибшою залишається товарна група «Картопля». Вона поповнилась на 5 асортиментних позицій. На 3 товарні позиції поглибилась також товарна група «Пшениця». Таким чином, асортимент продукції ТОВ "Біотех ЛТД" налічував 115 товарних позицій.

Розрахувавши коефіцієнт раціональності структури асортименту продукції ТОВ "Біотех ЛТД" ми дійшли висновку, що в 2022 році вона була раціональною ( $K_{rsa}=0,8$ ).

Структура асортиментного портфеля ТОВ «Біотех ЛТД» в 2021-2022 рр. зазнала суттєвих змін. Частки груп «зірка» та «важка дитина» зменшились в 2022 році порівно з 2021 роком на 73,03% та 7,46% відповідно. Натомість групи «дійна корова» і «важка дитина» збільшили свої частки протягом досліджуваного періоду на 69,04% і 11,45%. Ці зміни стали наслідком

військових дій, оскільки підприємство було не в змозі обробляти землі, що знаходились в прикордонних з росією територіях.

Осним з ключових напрямів оптимізації асортименту продукції ТОВ "Біотех ЛТД" має стати підтримка стратегічних сільськогосподарських культур – картоплі та пшениці. Підприємству необхідно сфокусувати на них увагу, оцінювати попит, враховувати місцеві умови, кліматичні фактори та технологічні інновації. Велику увагу необхідно також приділяти диверсифікації агропродукції підприємства, яка може включати розширення асортименту виробленої сільськогосподарської продукції.

Суттєвий вплив на формування оптимального асортименту продукції ТОВ "Біотех ЛТД" може здійснювати впровадження технологічних інновацій.

Вступаючи в партнерство з іншими сільськогосподарськими підприємствами, постачальниками чи покупцями ТОВ "Біотех ЛТД" може оптимізувати ланцюг постачання та збуту продукції, що позитивно позначиться на її рентабельності. Спільне планування виробництва, обмін ресурсами та технологіями, спільне маркетингове або дистрибуційне співробітництво, а також взаємне підтримання при вирішенні викликів галузі – суттєво позначиться на оптимізації роботи підприємства. Такі партнерства сприяють оптимізації виробничих процесів та можуть забезпечувати стійке партнерство на ринку. Варто також об'єднувати зусилля для спільного розвитку та ресурсозабезпечення.

Систематичний аналіз продуктивності різних культур підприємства дасть змогу приймати обґрунтовані рішення щодо збільшення чи скорочення обсягів виробництва.

Нами запропоновано розробити і вивести на ринок ранній засуhostійкий сорт картоплі «Котигорошко». Процес розробки включатиме: вибір та схрещування різних сортів картоплі, оцінку властивостей, таких як стійкість до хвороб, врожайність та смакові якості.

Назву сорту картоплі обрали свідомо, акцентуючи увагу надзвичайній силі як у героя української народної казки Котигорошка, який народився від горошини та визволив власних братів і сестру з полону змія.

Реалізація запропонованого заходу призведе до зростання чистої виручки від реалізації продукції на 3876,7 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 2415,5 тис. грн. Це, в свою чергу, позитивно позначиться на прирості прибутку від реалізації продукції і чистого прибутку, які зростуть на 1461,2 тис. грн та 1198,2 тис. грн відповідно. Проект є ефективним, гарантовано окупиться через 1,73 роки.

Оскільки в квадранті «зірка» матриці BCG за 2022 рік знаходилась гречка, нами пропонується здійснити розробку маркетингової кампанії для підвищення популярності цього продукту серед споживачів.

В результаті реалізації запропонованого заходу виручка від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 93,6 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 83,9 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток збільшаться на 9,7 тис. грн та 8 тис. грн відповідно. Проект ефективний і гарантовано окупиться через 0,4 року.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агеєв Є.Я. Управління якістю : навчально-методичний посібник для самостійної роботи по вивченню дисципліни. Львів: «Новий Світ-2000», 2010. 240 с.
2. Балабанова Л. В., Бриндіна О. А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 230 с.
3. Бебик В.М. Політичний маркетинг і менеджмент в системі публічного управління / Political marketing and management in the public governance system : навч. посіб. / В. Бебик, Л. Гонюкова ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2019. 222 с.
4. Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. Формування маркетингової товарної політики. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 35. С. 133–137.
5. Гармідер Л. Д., Самай І. О. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. *Academy Review*. 2016. № 44. С. 111–118.
6. Дайновський Ю.А. Товарна інноваційна політика : навчальний посібник. Львів : Новий Світ – 2000, 2010. 244 с.
7. Дима О. О. Маркетингова товарна політика посередницького підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 431 с.
8. Жайворонок Л. В. Маркетингова товарна політика в системі сучасного концептуального забезпечення управління підприємництва. Електронний журнал «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5004>
9. Заблодська І. В. Товарна політика підприємства: механізм формування. Луганськ : СНУ, 2006. 240 с.
10. Зоріна О. І., Сиволовська О. В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2015. 190 с

11. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика: підручник. URL: [www.ec-study.com/ua/view/b403014-tovarna-innovatsiyna-politika](http://www.ec-study.com/ua/view/b403014-tovarna-innovatsiyna-politika)
12. Ілляшенко С. Маркетингова товарна політика навч. посібник. Суми: Університетська книга, 2015. 234 с.
13. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія. Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.
14. Ілляшенко С.М., Пересадько Г.О. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2009. 328 с.
15. Іщенко С.В. Дослідження методів формування товарної політики промислового підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1209>
16. Калініченко О.О., Пойта І.О. Проблеми та перспективи розвитку маркетингової товарної політики підприємства. URL: <https://cutt.ly/z09lOGF>
17. Кардаш В. Я., Антонченко М. Ю. Маркетинговатоварнаполітика : навч.-метод. посібник для самост. вивченнядисципліни. 3-тє вид., доп. та перероб. Київ : КНЕУ, 2006. 248 с.
18. Кардаш В. Я., Шафалюк О. К., Антонченко М. Ю. Маркетингова товарна політика: підруч. 2-е вид., зі змінами. Київ : КНЕУ, 2009. 419 с.
19. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 266 с.
20. Карпенко Н.В., Іваннікова М.М. Бенчмаркінговий аналіз конкурентних переваг підприємства. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. С. 88-95.
21. Корольчук О. П., Лошенко І. Р., Любківська Г. В. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. 345 с.

22. Крикавський Є., Дейнега І., Дейнега О., Патора Р. Маркетингова товарна політика: підручник 3-тє вид., доп. і переробл. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 360 с.
23. Кузик О. Маркетинг послуг: технології та стратегії. Львів: Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 338 с
24. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 149–158.
25. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. С. 66 -70.
26. Кучеренко В. Д., Ткаченко Н. Б. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 186 с.
27. Маркетингова діяльність підприємств. Сучасний зміст: монографія [під редакцією Н. Карпенко] Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 252 с.
28. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації: монографія; [за заг. ред. С.М. Ілляшенко]. Суми : Університетська книга, 2009. 328 с
29. Маркетингова товарна політика: підручник / Є. Крикавський, І. Дейнега, О. Дейнега, Р. Патора. 3-тє вид., доп. і переробл. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 360 с.
30. Маркетингова товарна політика: підручник за ред. Н.О. Криковцевої]. Київ: Центр учбової літератури, 2012.
31. Маркетингова товарна політика: практикум / уклад. : А. В. Шевченко, О. С. Борисенко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. К. : НАУ, 2022. 68 с.
32. Мокляк М.В., Сафонов М.С., Максименко Є.М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 27. С. 204-210.
33. Морохова В.О. Смолич Д. В. Товарна інноваційна політика: навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 248 с.

34. Окландер М, Кірносова М. Маркетингова товарна політика: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 200 с.
35. Окландер М., Кірносова М. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ: ЦУЛ, 2020. 248 с.
36. Ощипок І. М. Оптимізація асортиментної програми виготовлення продукції харчових підприємств із наявної сировини. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28 . С. 66–72.
37. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: монографія. Київ: ЛІДЕР, 2020. 224 с.
38. Полінкевич О. М. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець ; Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 351 с.
39. Різник А. О., В. Ф. Доценко В. В. Цирульнікова, Тищенко О. М. Продукт переробки вівса як альтернативна сировина в технології аглютонових хлібобулочних виробів. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Technical sciences*. 2021. № 25. С.89–97.
40. Руденко О., Сергієнко О. Сучасні підходи до маркетингової товарної політики, рекламного креативу, мерчандайзингу як запорука ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. С. 23-28.
41. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
42. Сокол П. М., Хітько О. О. Особливості проведення портфельного аналізу підприємства (на прикладі ТОВ «Сінергія груп»). *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 7. С. 52-58.
43. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. Маркетинг: навч. посібн. Київ: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
44. Тарасенко І.А., Маслак М.В., Шуба І.В. Основи інноваційно-інтелектуального підприємництва. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/44244/1/Tarasenko\\_Osnovy\\_innovatsiino\\_2019.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/44244/1/Tarasenko_Osnovy_innovatsiino_2019.pdf)

45. Тенденції розвитку маркетингу в Україні: функціональний підхід: монографія [за наук. ред., проф. Є. Й. Майовця]. Львів, 2016. 262 с.
46. Терешко Ю.В., Петрашевська А.Д. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ, 2016. 116 с.
47. Фірсова С.Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування: навчальний посібник. Київ: Атіка, 2010. 240 с.
48. Шумейко В. М. Маркетингова товарна політика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2622/1/38.pdf>
49. Україна увійшла у топ-3 країн-виробників картоплі. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/08/31/664562/>
50. Менше великих, більше малих: як війна змінила ринок картоплі. URL: <https://agroportal.ua/news/rastenievodstvo/menshe-velikih-bilshe-malih-yak-rinok-kartopli-zminila-viyua>
51. Картопляція України – всі проблеми вирішено? URL: <https://eastfruit.com/uk/novyny/kartopflyatsiya-ukrayiny-vsi-problemy-vyrisheno/>

## ДОДАТКИ

*Додаток А*

### Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	137 936.00	335 700.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	66 649.00	114 685.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	
Валовий: прибуток	2090	71 287.00	221 015.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	
Інші операційні доходи	2120	3 674.00	6 870.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	
Адміністративні витрати	2130	8 308.00	8 928.00
Витрати на збут	2150	15 612.00	26 311.00
Інші операційні витрати	2180	8 145.00	55 981.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	42 896.00	136 665.00

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	
Інші фінансові доходи	2220	3 274.00	21.00
Інші доходи	2240	1 600.00	
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	
Фінансові витрати	2250	4 959.00	1 936.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	
Інші витрати	2270	161.00	64 477.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	41 050.00	71 873.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.00	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	41 050.00	71 873.00