

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

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

\_\_\_\_\_  
(підпис) Ольга ПЕТУХОВА  
(ім'я та прізвище)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

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

Виконала: здобувачка 5 курсу заочної форми, групи ЗМА-5-3

Столяр Анастасія Валеріївна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2023 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА

“30” вересня 2022 року

## **ЗАВДАННЯ** **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Столяр Анастасія Валеріївна

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

1. Тема роботи: Оцінювання асортиментного портфеля підприємства керівник роботи Крайнюченко О.Ф., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.09.2022 р. № 587-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 25.01.2023 року.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади аналізу асортиментного портфеля промислового підприємства. Розділ 2. Оцінювання асортиментного портфеля ТОВ «Молочна компанія «Галичина»». Розділ 3. Розроблення рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення асортиментного портфеля підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: Основні показники діяльності підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»». Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп ТОВ «Молочна компанія «Галичина»». Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «Молочна компанія «Галичина»». Оцінювання раціональності структури асортименту за 2020 рік. Оцінювання раціональності структури асортименту за 2021 рік. Адаптована матриця БКГ за 2020 рік. Адаптована матриця БКГ за 2021 рік. Структура асортиментного портфеля за обсягом реалізації на основі адаптованої матриці БКГ. Графічне порівняння структури збалансованого портфеля зі структурою асортиментного портфеля ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» за 2020 рік. Графічне порівняння структури збалансованого портфеля зі структурою асортиментного портфеля ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» за 2021 рік. Результати розрахунку очікуваних показників від впровадження запропонованого заходу, тис.грн. Вплив запропонованого заходу на основі показники діяльності підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»».

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30.09.2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.10.2022 - 16.10.2022	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.10.2022 - 30.10.2022	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні засади аналізу асортиментного портфеля промислового підприємства»	31.10.2022 - 20.11.2022	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Оцінювання асортиментного портфеля ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»	21.11.2022 - 11.12.2022	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення асортиментного портфеля підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»	12.12.2022 - 01.01.2023	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	02.01.2023- 15.01.2023	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.01.2023- 25.01.2023	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ Анастасія СТОЛЯР  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ольга КРАЙНЮЧЕНКО  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

*Столяр А.В.* Оцінювання асортиментного портфеля підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2022.

У кваліфікаційній роботі було розглянуто матричні методи, а саме метод адаптованої матриці БКГ.

У роботі було вивчено теоретичні засади аналізу асортиментного портфеля промислового підприємства.

Було оцінено асортиментний портфель ТОВ «Молочної компанії «Галичина»» за допомогою аналізу складу і структури підприємства, а також за допомогою адаптованої матриці БКГ. Було визначено оцінку збалансованості товарного портфеля за 2019-2020 рр. та зроблено графічне порівняння даної структури.

На основі визначених результатів та оцінюванні стратегій, які використовуються ТОВ «Молочна компанія «Галичина»», було запропоновано маркетинговий захід задля удосконалення асортиментного портфеля підприємства та представлено його вплив на показники роботи.

*Ключові слова:* асортиментний портфель, адаптована матриця БКГ, збалансованість товарного портфеля, формування асортиментної політики, структура асортименту.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	.....5
Розділ 1. Теоретичні засади аналізу асортиментного портфеля промислового підприємства.....	.....8
1.1. Сутність поняття «асортиментний портфель підприємства».....	.....8
1.2. Характеристика методів дослідження асортименту продукції промислового підприємства.....	.....11
1.3. Методичні основи аналізу асортиментного портфеля підприємства на основі адаптованої матриці БКГ.....	.....15
Розділ 2. Оцінювання асортиментного портфеля ТОВ «Молочна компанія «Галичина»».....	.....21
2.1. Маркетингова характеристика досліджуваного підприємства .....	.....21
2.1.1. Загальна інформація про підприємство.....	.....21
2.1.2. Характеристика постачальників, посередників, споживачів та конкурентів підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» .....	.....24
2.1.3. Аналіз основних показників діяльності підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»».....	.....26
2.2. Характеристика асортиментного портфеля підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»».....	.....30

2.3. Аналіз складу та структури асортиментного портфеля за допомогою адаптованої матриці БКГ підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»».....	46
Розділ 3. Розроблення рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення асортиментного портфеля підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина» .....	56
3.1. Основні шляхи покращення складу та структури асортиментного портфеля досліджуваного підприємства.....	56
3.2. Розроблення маркетингового заходу «Проведення дегустації кисломолочної продукції ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» у супермаркетах м. Києва».....	59
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу .....	61
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингового заходу.....	62
3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від проведення дегустації.....	63
3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи ТОВ «Молочна компанія «Галичина»».....	66
Висновки.....	69
Список використаних джерел.....	75
Додатки	

## ВСТУП

Важливим питанням сьогодення є формування асортиментного портфеля підприємства, а також ефективне управління ним. Раціональний асортиментний портфель – це збалансована система взаємопов'язаних асортиментних груп та одиниць, які перебуваючи на різних стадіях життєвого циклу, відповідають запитам окремих груп споживачів зокрема і споживчого ринку загалом.

В умовах постійної зміни ринкового середовища, споживчих переваг, скорочення життєвого циклу товарів та інших факторів, підприємства перебувають у постійному пошуку способів утримання конкурентних переваг на ринку. Аналіз асортиментного портфеля за допомогою сучасних методів маркетингу, вивчення перспектив розвитку окремих асортиментних груп та одиниць, найбільш важливих для ринку, може стати основою формування раціонального асортиментного портфеля.

Формування раціонального асортиментного портфеля полягає у виборі оптимального рішення щодо асортименту, з урахуванням всіх існуючих та можливих обмежень, критеріїв, різних альтернативних сценаріїв розвитку підприємства. Формування раціонального асортиментного портфеля підприємствами харчової промисловості є особливо актуальним, оскільки це один із головних способів досягнення продовольчої безпеки в країні. Асортиментний портфель підприємств харчової промисловості у першу чергу формується з урахуванням вимог споживачів, але при цьому його склад і структура повинні відповідати цілям функціонування самих підприємств.

Структура асортиментного портфеля впливає як на реальний рівень прибутку підприємства так і на потенційний, впливає на конкурентні позиції продуктів підприємства на реальних та перспективних ринках, отже, на його ринкову стійкість і конкурентоздатність. Це зумовлює актуальність дослідження проблем формування та удосконалення структури асортиментного портфеля підприємства, його відповідності ринковим умовам.

У розробку теорії формування асортименту підприємства значний внесок зробили зарубіжні вчені Р. Дж. Купер, Ф. Котлер, С. Дж. Еджет, П. Еванс, С. Б. Граве, Ж.-Ж. Ламбен, Д. А. Йорк, Г. Ассель, Б. Берман, Б. Вейтц, Е. Дихтль, К. Ланкастер, Т. Левітт, Х. Хершген. Питанням товарного асортименту та управління товарним портфелем присвятили свої наукові праці вітчизняні науковці: В. Кардаш, О. Зозульов, І. Бланк, Ю. Васютинська, Ю.І. Данько, В.А. Євтушенко, С. М. Ілляшенко, Т. Красовська, З. Герасимчук, О. Задерейко, О. Коломієць, Н. Радіонова, М. І. Іванова, Н. В. Яшкіна та інші. Незважаючи на те, що досить багато науковців досліджували проблеми формування асортименту, вони не втрачають своєї актуальності. Особливо своєчасним для дослідження є асортиментний портфель підприємств харчових галузей, оскільки вони забезпечують продовольчу безпеку країни. Це зумовлює актуальність даної кваліфікаційної роботи.

*Метою роботи* є розроблення рекомендацій та маркетингових заходів щодо удосконалення асортиментного портфеля підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- охарактеризувати методичні засади аналізу асортиментного портфеля промислового підприємства, в тому числі на основі адаптованої матриці БКГ;
- проаналізувати основні показники діяльності підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» і вплив зовнішнього середовища контрагентів;
- оцінити асортиментний портфель підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»», зокрема за допомогою адаптованої матриці БКГ;
- розробити рекомендації щодо удосконалення асортиментного портфеля підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» в аспектах його раціональності та збалансованості.

*Об'єкт* дослідження: асортиментний портфель ТОВ «Молочна компанія «Галичина»».

*Предмет* дослідження: процеси формування асортиментного портфеля ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» в сучасних умовах функціонування ринку.

*Методи дослідження.* Проводячи дослідження, було використано загальнонаукові та спеціальні методи. Зокрема, були обрані такі методи як: метод аналізу та синтезу, узагальнення та наукової абстракції. В основу дослідження було покладено матричні методи, а саме метод адаптованої матриці БКГ.

Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 88 сторінок, включаючи 19 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел (49 джерел) – 5 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність поняття «асортиментний портфель підприємства»

Термін «асортимент» походить від французького слова «assortiment», що означає набір, комплект, підбирати, сортувати. У словниках асортимент трактується як: 1) склад, співвідношення різних видів виробів у продукції підприємства, галузі виробництва або в певній групі продуктів; 2) підбір різних видів і сортів продуктів [2].

У маркетингу асортимент продуктів – це набір продуктів, видів, різновидів та сортів продуктів, що формується за певними ознаками та задовольняє різноманітні аналогічні та індивідуальні потреби. Набір продуктів об'єднується їх найменуваннями, а сорти розглядаються як градація якості продуктів одного виду. Асортимент продуктів – сукупність видів продуктів, що поєднуються за певною ознакою. Основні групувальні ознаки: виробничий, сировинний, споживчий.

Традиційно у вітчизняній літературі та виробничій сфері використовуються терміни «товарний асортимент», «товарна номенклатура», під якими розуміють сукупність всіх асортиментних груп і асортиментних одиниць, що пропонуються виробником для реалізації.

Уся різноманітність продукції, що виготовляється підприємством, характеризується номенклатурою та асортиментом. Товарний асортимент – це група продуктів, які тісно пов'язані між собою і які пропонуються одним групам споживачів, розподіляються по одних і тих самих каналах або в заданому ціновому діапазоні. Товарна номенклатура – систематизований перелік усіх асортиментних груп і товарних одиниць, що пропонуються виробником для реалізації [17, с. 48]. Товарний асортимент і товарна

номенклатура поєднуються, як часткове і ціле; асортимент є складовою частиною товарної номенклатури.

В англomовній літературі використовують термін продуктивий портфель (англ. «product portfolio»), який передбачає формування сукупності продуктів підприємства за рівнем їх ринкових позицій і перспектив. Категорія «портфель» розглядається як набір продуктів (товарів, послуг), що випускаються підприємством або як сукупність його стратегічних підрозділів, відповідно, фахівці оперують категоріями «продукт», або «підрозділ».

Терміни «асортимент» і «асортиментний портфель» суттєво відрізняються, оскільки портфель означає розгляд сукупності всіх продуктів підприємства в нерозривній і взаємозалежній єдності. Відношення до продукції підприємства як до «асортиментного портфеля» передбачає такий підхід до його формування, коли реалізуються завдання: встановлення і досягнення стратегічних цілей; забезпечення максимальної ефективності виробництва; зменшення ризиків діяльності; формування високої рентабельності.

Водночас схожі за значенням терміни «асортиментний портфель» і «продуктивий портфель». Важливо не тільки, які продукти входять до асортиментного портфеля, а й яке співвідношення між продуктами і групами продуктів, оскільки це визначає збалансованість виробництва і реалізації продукції. У зарубіжній науці виділено окрему сферу управління – product portfolio management, яка охоплює всі аспекти управління продуктивим портфелем підприємства, коли окремі продукти розглядаються як проекти, які або підтримуються, або не підтримуються. Відповідно, управління продуктивим портфелем (product portfolio management) – це процес прийняття рішень, за допомогою якого список діючих продуктивих проектів підприємства постійно оновлюється і переглядається [9, с.262].

Управління асортиментним портфелем дає можливість підприємству сформувати його стабільну конкурентну позицію на ринку, він пов'язує вибір конкурентної стратегії з усім асортиментом у взаємозв'язку. Управління

асортиментним портфелем спрямоване на максимізацію загальної вартості, яка утворюється портфелем продуктів.

Параметри, якими характеризується асортиментний портфель підприємства: склад, структура, ширина, глибина, стійкість, оновлення, раціональність, продуктивність.

Склад асортиментного портфеля – це асортиментні групи, усі асортиментні позиції, усі продукти, які виробляє підприємство для продажу.

Структура асортиментного портфеля – це співвідношення продуктів із спільними характеристиками або властивостями (певний вид) у всій сукупності, у певному наборі. Виділяється частка кожного виду в загальному наборі або частка асортиментної позиції в певній групі.

Ширина асортиментного портфеля – кількість видів, підвидів продуктів однорідних чи різнорідних груп. Ширина дає чисельну оцінку різноманітності продукції підприємства. Вона показує, скільки окремих за властивостями або іншими ознаками видів, груп продукції виробляє підприємство.

Глибина асортиментного портфеля – кількість у групі модифікацій виробів, продуктів, що можуть відрізнятися елементарними ознаками, фасуванням, упаковкою тощо. Глибокий асортимент дозволяє задовольнити потреби покупців різних сегментів ринку в одному продукті.

Стійкість – це наявність постійного набору продуктів в асортиментному портфелі, це також здатність групи виробів, продуктів постійно задовольнити попит на них. Коефіцієнт стійкості розраховується як відношення кількості асортиментних позицій (асортиментних груп), які мають позитивну тенденцію до зростання до загальної кількості асортиментних позицій (асортиментних груп) у поточному році відносно минулого [17, с. 48].

Виробники часто намагаються розширити кількість модифікацій виробів, продуктів, що користуються попитом. Таким чином відбувається оновлення асортиментного портфеля. Оновлення – уведення до асортиментного портфеля нових продуктів, асортиментних позицій, видів, груп, які будуть здатні забезпечувати нові потреби, які виникають з появою нових тенденцій

(наприклад екологічне харчування). Оновлення характеризується кількістю нових позицій в асортиментному портфелі, також ступенем оновлення, тобто відношенням кількості нових позицій до загальної кількості виробів, продуктів.

Раціональність асортиментного портфеля – здатність набору виробів, продуктів, що випускає дане підприємство, задовольняти різноманітні аналогічні потреби споживачів, також різних сегментів споживачів. Показник раціональності структури асортименту використовується для оцінки структури асортиментного портфеля. При раціональній структурі асортиментного портфеля існує сильний зв'язок між обсягами виробництва і рентабельністю продукції. Так, асортиментні групи, асортиментні позиції, що мають високу рентабельність, мають і великий обсяг випуску.

Прагнення до найповнішого асортименту збільшує витрати на створення і підтримку необхідних товарних запасів, спричиняє внутрішню конкуренцію всередині окремих асортиментних груп продуктів через їхню надмірну схожість. Подоланню цих труднощів сприяє гармонійне поєднання продуктів різних асортиментних груп в асортиментному портфелі підприємства.

## **1.2. Характеристика методів дослідження асортименту продукції промислового підприємства**

Дослідження асортименту є важливим інструментом визначення раціональності формування і збалансованості асортиментного портфеля. Серед найбільш універсальних методів вивчення асортименту продукції промислового підприємства можна виділити ABC- і XYZ-аналіз, матрицю БКГ, метод Дібба-Сімкіна. Загалом же методів дослідження асортименту досить багато і їх можна згрупувати таким чином (рис. 1.1).

Вважаємо, найбільш адекватним методом аналізу асортиментного портфеля є матричний, який передбачає побудову двохвимірної матриці. Завдяки матриці бізнес-одиниці можуть порівнюватися одна з одною за різними

критеріями, зокрема: темпи зростання обсягів виробництва, реалізації; частка ринку; стадія життєвого циклу; привабливість галузі; відносна конкурентна позиція тощо.



Рис. 1.1. Класифікація методів дослідження асортименту.

*Джерело:* розроблено автором за матеріалами [31]

Основні етапи методів матричного аналізу:

1. Групування асортименту. Розподіл продуктів за асортиментними групами. Визначення стратегічних бізнес-одиниць підприємства.
2. Вибір методу або методів матричного аналізу залежно від мети аналізу.

3. Збір інформації, необхідної для побудови матриць (стан / динаміка розвитку галузі, конкурентоспроможність продукту / групи продуктів, стадія життєвого циклу, на якій знаходиться продукт, частка бізнес-одиниць на ринку продукту тощо).

#### 4. Побудова матриці. Аналіз матриці.

Матричні методи дозволяють проаналізувати асортимент не тільки щодо зовнішнього середовища та цілей підприємства, але і його ресурсів і можливостей. Суть матричних методів – представлення асортиментного портфеля у вигляді неоднорідних груп, одні з яких забезпечують стабільність розвитку підприємства і є джерелами інвестицій, другі групи можуть стати джерелом майбутнього зростання підприємства, але потребують в даний момент додаткових інвестицій, треті групи можна означити як малоперспективні для майбутнього розвитку як у короткостроковому, так і довгостроковому періодах.

Перевагами методів матричного портфельного аналізу є поєднання кількісних та якісних характеристик асортиментних груп, наочність представлення інформації щодо кожної асортиментної групи, яка аналізується. Недоліками матричних методів є суб'єктивізм у виборі факторів, що призначаються мірниками аналізу та його оцінками, статичність, неврахування зовнішніх та внутрішніх змін середовища.

Підвищити точність аналізу можна з допомогою поєднання двох або кількох різних методів. Так, досить ефективним буде поєднання матричних методів і методів експертних оцінок, які враховують умови середовища, що постійно змінюються.

Метод Дібба-Сімкіна – це інструмент аналізу, що дозволяє класифікувати продукцію за пріоритетними напрямками розвитку конкретних асортиментних груп, визначити ключові позиції асортиментного ряду, а також оцінити ефективність структури асортименту й розглянути напрямки її оптимізації [31]. Здійснюється аналіз обсягів реалізації та фінансового вкладу в покриття витрат (виручка від реалізації / маржинальний прибуток). Для аналізу

використовуються дані про собівартість, що включає лише змінні витрати, без урахування постійних витрат. Аналіз дозволяє віднести продукти до однієї з 4-груп. Група продуктів А є джерелом для додавання нових асортиментних позицій, вона приносить найбільший прибуток порівняно з іншими групами. Група продуктів В1 має потенціал до збільшення прибутковості за рахунок активізації маркетингових зусиль. В2 – група продуктів з високим рівнем рентабельності і одночасно з високими обсягами продажів, що істотно збільшує прибуток підприємства, тому вимагає посилити стимулювання збуту. Група продуктів С має низький потенціал до збільшення прибутковості і доцільно проаналізувати поступову заміну цієї категорії [31]. Встановлення фінансового вкладу бізнес-одиниць в покриття витрат дає можливість сформувати оптимальний бізнес-портфель.

Метод Shell/DPM: аналіз привабливості капіталоемної галузі залежно від конкурентоспроможності (Сила позиції бізнесу / Привабливість галузі) поєднує якісні і кількісні показники в єдину параметричну систему; більше уваги акцентовано на кількісних параметрах бізнесу; велика кількість змінних дозволяє здійснити глибокий і системний аналіз чинників [13]

Метод Томпсона-Стрікланда має на меті оптимізувати асортимент, знайти пріоритетні позиції в асортиментному ряді залежно від змін на ринку. Це оптимальний метод для загального аналізу портфелю підприємства в умовах змінного ринку(конкурентна позиція товару /темпи росту ринку). Головним недоліком даного методу є суб'єктивність та відсутність загального показника, за яким визначається кількість змінних, розгляд лише двох чинників впливу. Проте метод дає загальну оцінку бізнес-одиниць [26, с. 78].

Метод аналізу асортименту з використанням матриці «Маркон». Відповідно до даного методу вихідні дані поділяються на якісні (типові характеристики виробів) і кількісні (основні економічні дані). Усі позиції виробів можуть бути введені в таблицю «Маркон» для формування висновків про розвиток і вдосконалення продукції, виробництві окремих товарів [5, с. 31]. Перевагою методу «Маркон» є те, що при маркетинговому дослідженні

асортименту всі параметри, що характеризують внутрішню ситуацію (оборот, кількість, загальний запас прибутку, ціна), аналізуються одночасно. Даний метод використовує нескладні прийоми аналізу, забезпечуючи наочність результатів. Основний недолік методу – залежність його результатів від того, наскільки точно переносяться змінні витрати на продукцію підприємства. Метод «Маркон» може застосовуватися, коли є необхідність розробки типових пропозицій для тієї чи іншої асортиментної групи, при прийнятті управлінських рішень по асортименту підприємства в цілому з використанням стратегічного підходу [5, с. 31].

Одним з інструментів портфельного аналізу є метод Хассі. Аналіз портфеля за методом Хассі – це інструмент визначення ринкової позиції стратегічних бізнес-одиниць підприємства. Основні критерії оцінки матриці Хассі – темпи росту рівня попиту на ринку і динаміки об'ємів продажу підприємства. За позицією у матриці, виділяють три альтернативні сценарії розвитку стратегічних бізнес-одиниць: 1) збереження частки ринку – якщо темпи росту ринку та підприємства співпадають; 2) зменшення частки ринку – якщо темпи росту ринку переважають темпи росту підприємства; 3) збільшення частки ринку – якщо темпи росту підприємства переважають темпи росту ринку [33].

Для проведення повноцінного аналізу асортименту варто поєднати кілька універсальних методів, можливих для адаптації до ситуації на конкретному підприємстві. Результати аналізу продуктового портфеля, отримані різними методами, порівнюються між собою і, виходячи з отриманої інформації, формуються пропозиції щодо змін асортименту.

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

До класичних методів аналізу асортиментного портфелю підприємства відноситься матричний аналіз, зокрема матрична модель БКГ. Вона є

своєрідним представленням позицій конкретного виду продукту в бізнес-просторі, окресленому двома координатними осями, одна із яких призначена для відображення темпів росту ринку відповідного продукту, а друга – для виміру відносної частки продукту підприємства на ринку.

БКГ базується на емпіричній залежності витрат і обсягу виробництва продукту, що дає можливість робити відповідні висновки щодо стану і розвитку конкретних видів продуктів. Так, вважається, що великий обсяг конкретного продукту, або видів продукції підприємства, зумовлює значну його частку на ринку. Великий обсяг продукту прямо корелює з невеликими витратами на його виробництво.

Матриця БКГ є матрицею 2x2, на якій продукти, області бізнесу позначаються колами з центрами на перетинанні координат, утворених відповідним темпом росту ринку й величиною частки продукту, бізнесу на ринку. Розділення матриці по осі ординат на дві частини визначає продукти, бізнес-області, що відносяться до галузей із темпами росту вище середніх, у нижній – з меншими за середні. Розділення матриці по осі абсцис на дві частини визначає продукти, бізнес-області із слабкими та сильними конкурентними позиціями.

Матриця визначає чотири позиції, в яких може перебувати продукт підприємства, бізнес-одиниці – квадранти матриці, які позначаються як «зірки», «дійні корови», «важкі діти» і «собаки». Залежно від того, в якому квадранті матриці перебуває той чи інший продукт, та чи інша бізнес-одиниця, таку позицію вона займає. Кожна позиція показує, який шлях розвитку має бути для неї обраний, яка стратегія застосована (збирання врожаю, збільшення частки ринку, збереження частки ринку, ліквідація).

Класична матриця Бостонської консалтингової групи є універсальним інструментом для аналізу асортиментного портфеля організації. Але часто буває неможливо побудувати класичну матрицю БКГ через відсутність необхідних даних і виникнення складнощів у визначенні частки ринку конкурентів тощо. Тому була запропонована адаптована матриця БКГ, яка

будується на підставі внутрішньої інформації підприємства та дозволяє зробити повноцінний аналіз та висновки.

Адаптована матриця БКГ також є матрицею 2x2, але будується вона таким чином:

Вісь *X*: частка продукту, бізнес-одиниці в об'ємі продажів підприємства (розраховується як відношення об'єму продажів продукту до об'єму продажів усього підприємства за відповідний період);

Вісь *Y*: темпи зростання продажів продукту, бізнес-одиниці по відношенню до попереднього періоду (відношення об'єму продажів цього продукту за поточний період до об'єму продажів цього ж продукту за попередній період).

Точку розділення продуктів по темпах зростання можна визначити як середній темп зростання усіх продуктів підприємства за оцінюваний період. Точка розділення продуктів за величиною частки в об'ємі продажів визначається шляхом експертної оцінки, після нанесення на матрицю усіх продуктів підприємства. Положення точки, що позначає продукт чи бізнес-одиницю відображає вклад цього продукту, бізнес-одиниці в прибуток підприємства. За результатами побудови матриці БКГ виділяються чотири групи продуктів, відповідно до попадання конкретного продукту у певний квадрант: «зірки», «дійні корови», «важкі діти», «собаки» (рис. 1.2).

<i>ВАЖКІ ДІТИ</i> Високі темпи росту продукту / Низька питома вага продукту в портфелі підприємства	<i>ЗІРКИ</i> Високі темпи росту продукту / Висока питома вага продукту в портфелі підприємства
<i>СОБАКИ</i> Низькі темпи росту продукту / Низька питома вага продукту в портфелі підприємства	<i>ДІЙНІ КОРОВИ</i> Низькі темпи росту продукту / Висока питома вага продукту в портфелі підприємства

Рис. 1.2. Адаптована матриця БКГ.

*Джерело:* розроблено автором за матеріалами [29]

Аналіз дозволяє для кожної із цих груп обрати пріоритетну стратегію.

Так, наприклад, товари з низьким темпом зростання та великою часткою в портфелі підприємства – «дійні корови», відповідно до назви, вимагають мало інвестицій, а приносять багато грошей. Тому вони стають джерелом засобів розвитку підприємства. Оптимальна стратегія стосовно них – «збирання врожаю», тобто, мінімальні вкладення при максимальній віддачі.

«Зірки» мають високий темп зростання і приносять значний прибуток. Це лідери в портфелі підприємства, але для підтримки їхньої позиції на ринку потрібні значні інвестиції. Проте, «зірки», завдяки їхньому лідерству приносять значний прибуток, який можна інвестувати на підтримку їхньої ринкової позиції. У стадії зрілості ці групи товарів перетворюються на «дійних корів».

«Собаки» («кульгаві качки») мають малу частку в портфелі підприємства та низькі темпи зростання. Зазвичай, собівартість їх виробництва щодо висока, проти конкурентами. Якщо це не супутні товари, які потрібні для підтримки асортименту, оптимальним рішенням буде їх видалення з асортиментного портфеля або, як мінімум, повне припинення інвестицій у ці продукти.

«Важкі діти» («дикі кішки», «знаки питання») мають високі темпи зростання, але частка в портфелі підприємства невелика. Це невизначена позиція. Ці продукти можуть збільшити свою частку в портфелі підприємства, оскільки на ринку вони ще не стабілізувалися, не зарекомендувалися остаточно, проте це потребує значних інвестицій. Якщо вони оцінюються як перспективні продукти, то є сенс вкладати гроші в їх розвиток, для переведення їх у категорію «зірок». Якщо ж підприємство не має наміру фінансувати кошти на підтримку «важких дітей», то їхнє зростання поступово сповільниться, і вони перейдуть у категорію «собак».

Крім того, по матриці БКГ можна відстежувати зміни положень товарів у динаміці. Різні траєкторії руху товарів у матриці дозволяють оцінити дієвість поточної роботи з асортиментним портфелем і за необхідності виробити план дій із виправлення несприятливих тенденцій. Тому цей вид аналізу необхідно проводити регулярно. Крім того, такий вид аналізу дозволяє збалансувати асортиментний портфель підприємства, проаналізувати потенціал існуючого

продуктового портфеля та виробити стратегії подальшої роботи з ним. В ідеалі асортиментний портфель повинен містити продукти, що приносять фінансовий прибуток, та продукти, що знаходяться на стадіях впровадження або зростання, які забезпечать довгострокову прибутковість. Потреби другої категорії фінансуються з допомогою першої.

Адаптована матриця БКГ має такі недоліки: вона не виявляє перспектив тих чи інших продуктів чи бізнес-одиниць; ринкові умови приймаються незмінними, що веде до помилок в оцінці перспектив продукту, бізнес-одиниць на ринку; конкурентоспроможність оцінюється поверхово.

Отже, асортиментний портфель підприємства – це сукупність продуктів, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу, які виробляються для ринку на базі ресурсних, виробничих можливостей підприємства та з урахуванням економічної доцільності виробництва. Це сукупність продуктів, які призначені максимально задовольнити зростаючі потреби споживачів. Асортиментний портфель підприємства впливає не тільки на рівень продажів, але й на такі фактори як репутація підприємства, пізнаваність торгівельної марки та довгострокова прихильність до неї.

Асортиментний портфель означає розгляд сукупності всіх груп продуктів підприємства в нерозривній і взаємозалежній єдності. Підхід до продукції підприємства як до асортиментного портфеля передбачає особливий підхід до його формування, коли реалізуються завдання функціонування підприємства: встановлення і досягнення стратегічних цілей; забезпечення максимальної ефективності виробництва; зменшення ризиків діяльності; формування високої рентабельності. Аналіз асортиментного портфеля підприємства здійснюється за такими показниками: склад, структура, ширина, глибина, стійкість, оновлення, раціональність, продуктивність.

Аналіз є одним з можливих інструментів визначення раціональності та збалансованості складу асортиментного портфеля. При незбалансованій структурі асортиментного портфеля зменшується прибуток і знижується конкурентоспроможність продукції підприємства, а згодом відбувається і втрата ринку збуту. Якісний аналіз асортиментного портфеля забезпечується використанням універсальних методів, які дають можливість на підставі

отриманої інформації корегувати склад асортиментів. До найбільш універсальних методів вивчення асортиментного портфеля належать ABC- і XYZ-аналіз, метод Дібба-Сімкіна, матрицю БКГ. Адаптована матриця БКГ дає можливість визначити якісну структуру асортиментного портфеля підприємства і загальні стратегії майбутнього розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»»

#### 2.1. Маркетингова характеристика досліджуваного підприємства

##### 2.1.1. Загальна інформація про підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (код ЄДРПОУ 39685014) було створене в 2015 р. відповідно до законодавства України. Статутний капітал підприємства становить 10000000 грн. Основною метою діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» (МК «Галичина») є забезпечення споживачів високоякісною продукцією.

Місцезнаходження підприємства – 79024, м. Львів, вул. Липинського, 54.

Середня кількість працівників протягом 2020 р складала 1328 осіб.

Товариство здійснює основну свою діяльність в Україні за напрямками:

10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру;

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

Види продукції ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»: йогурт, кефір, молоко, сметана, масло, ряжанка, сир кисломолочний.

Основні торгові марки: «Галичина», «Молочар», «Мої корівки» та «Галичанське».

Пакувальний матеріал: плівка, стакан, ПЕТ, тетрафіна, тетраджеміна.

Всі продукти виробляються з молока, яке підприємство отримує з фермерських господарств, що забезпечує високий вміст білка, якісні показники молока та виготовленої продукції. Чиста сировина Галичини, висока культура молочарства, характерна для цього регіону, і сучасні західні технології дозволяють створити продукт високої якості зі справжнім молочним смаком.

Продукція фірми виготовляється досвідченими технологами під постійним контролем спеціалістів. В процесі виготовлення дотримуються

оптимальні строки, чітко дотримується технологія, проводяться апробації. Якість продукції контролюється на всіх стадіях. Якість продукції підтверджено міжнародним сертифікатом відповідності – IFS FOOD версія 6.1.

Асортимент продукції МК «Галичина»:

1. Кисломолочна продукція:

– йогурти питні різної жирності (1%, 2,2%, 2,5%) з різноманітними наповнювачами (полуниця, чорниця, лісова ягода, малина, вишня, абрикос, персик, яблуко, чорнослив, злаки);

– йогурти густі різної жирності (2,2%, 2,5%) з різноманітними наповнювачами (полуниця, чорниця, лісова ягода, абрикос, малина, яблуко, чорнослив, злаки);

– йогурт класичний без наповнювача і без цукру (жирності 1% і 3%);

– кефір різної жирності (1%, 2,5%) без наповнювача;

– кефір різної жирності (1%, 2,5%) з наповнювачами (духмяні трави, клітковина, зерна льону);

2. Молоко:

– молоко різної жирності (1%, 1,5%, 2,5%, 3,2%);

3. Продукти переробки молока. Інші продукти:

– ряжанка 4%,

– вершки різної жирності (10%, 33%);

– сметана різної жирності (15%, 20%).

– сири кисломолочні різної жирності (0,4%, 5%, 12%);

– масло солодковершкове різної жирності (72,6% і 82,5% екстра).

Наразі ТМ «Галичина» є відомим українським йогуртно-кефірним брендом. При цьому традиції Галицького молочного виробництва залишаються незмінними. У 2018 році у компанії відбувся ребрединг. ТМ «Галичина» змінила дизайн і випустила нові, унікальні для України продукти за авторським рецептом – Карпатський йогурт та Карпатський кефір. Запуск лінійки Карпатських кисломолочних продуктів став результатом тривалих досліджень

потреб та вподобань споживачів, вивчення новітніх світових трендів та традицій молочного виробництва Галичини.

ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» також почала випускати безлактозну продукцію: пастеризоване молоко, питний та густий йогурти, сир. Склад безлактозної молочної продукції має лише одну відмінність від звичайної – до нього додається фермент лактаза. Саме за допомогою цього компоненту люди з лактозною непереносимістю можуть споживати молочні продукти. Зважаючи на те, що непереносимість лактози – це відсутність (нестача) лактази, її додають до продукції. Тож у безлактозних продуктах вже розщеплений молочний цукор. Тепер завдяки розвитку технологій вже не потрібно відмовлятися від корисних молочних продуктів – джерела кальцію та протеїну. Вміст лактози у безлактозних продуктах ТМ «Галичина» лише 0,01%.

Наразі виробничі підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» спроможні переробляти до 600 тонн молока за добу. Основні виробничі потужності МК «Галичина» розташовані у м. Радехів Львівської області. Завод був побудований в 1955 році. Тоді це було державне підприємство «Радехівський маслозавод» із спеціалізацією – виробництво масла та згущеного молока. У 1998 році завод відновив виробництво після п'яти років простою. Спочатку завод «Галичина» виробляв масло та згущене молоко, як це було раніше, потім його поступово модернізували; почалося виробництво сметани та молока. Після 2000 року запуск виробництва кефіру та йогурту започаткував нову сторінку в історії компанії та заводу. Підприємство «Галичина» зростало, а продукція ставала дедалі актуальнішою [41].

Нині виробниче підприємство молочної компанії «Галичина» – це завод із сучасним європейським обладнанням: Tetra Pak (Швеція), ALFA LAVAL (Швеція), GEA (Німеччина), Обрам (Польща), TEWES-BIS (Польща), TEWES-KLIMA (Польща) [41]. Показники потужності виробництва за видами продукції: виробництво молока – 1430 тонн на місяць, виробництво кефіру – 2150 т/міс., виробництво масла вершкового 600 т/міс., виробництво сметани – 1750 т/міс., виробництво йогуртів 1500 т/міс., виробництво ряжанки – 300 т/міс.

2.1.2. Характеристика постачальників, посередників, споживачів та конкурентів підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»

МК «Галичина» є одним з провідних виробників молочної продукції в Україні, лідером на ринку молочних продуктів Західного регіону, випускає продукцію під торговими марками «Галичина», «Молочар», «Мої корівки», «Галичанське».

Основною сировиною для виробництва продукції підприємства МК «Галичина» є молоко, яке закуповується компанією у фермерських господарствах і населення. 98% сировини МК «Галичина» отримує з фермерських господарств, що забезпечує високий вміст білка та якісні показники молока у виготовлені продукції.

Для отримання сировини відповідної якості підприємство використовує розгалужену мережу закупівлі, яка охоплює 7 областей: Львівську, Тернопільську, Волинську, Рівненську, Хмельницьку, Житомирську, Київську. Підприємство закуповує приблизно 200 тонн молока за добу. Обсяги закупленого за рік молока у 2019 р. становили 94022 тис. т, у 2020 р. – 117274 тис. т [41].

Загальною тенденцією та особливістю молочної галузі, в якій здійснює діяльність МК «Галичина», є сезонний характер. Сезонність виявляється не так у обсягах виробництва, як у коливанні цін на молочну сировину протягом року. Так у квітні-липні зазвичай спостерігається зниження вартості молочної сировини. Водночас в інші місяці закупівельна вартість молока підвищується, що при незмінній ціні на готову продукцію впливає на рентабельність виробництва.

ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» має власну збутову мережу, що постійно розвивається. Продукція із заводу надходить на склади філій, які розташовані практично у всіх регіонах України, із них здійснюється продаж продукції в торгові мережі та роздрібні магазини. Практично зі всіма торговими мережами підписані угоди, які дозволяють при відкритті торговельних представництв у нових містах мати гарантований збут. МК «Галичина» має 33

філії, а також співпрацює з 10 дистрибуторами у центральній, західній, південній та східній частинах України. Частка продукції, що реалізується через філії становила у 2020 р. 83%, частка продажів через дистрибуторів становила 7% [41].

Стратегія компанії орієнтована на розвиток продаж в межах України. МК «Галичина» укладає угоди із покупцями: торгівельними мережами, фізичними особами-підприємцями і роздрібними торговцями. Основними покупцями молочної продукції, яку виробляє та реалізує МК «Галичина», є як невеликі компанії – суб'єкти підприємницької діяльності, питома вага яких складає близько 30%, так і мережеві супермаркети, питома вага яких становить більше 70%.

Найбільшими покупцями продукції є ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Сільпо», ТОВ «Фоззі», ТОВ «Фора», ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна», ТОВ «Ашан Україна», ТОВ «Еко», ТОВ «Таврія», ТОВ «Львівхолод», ЗАТ «Фуршет», ТОВ «Альянс Маркет», ТОВ «Торговий дім Аванта», ТОВ «555 ТМ», ТОВ «Адвентіс», ТОВ «Торгівельний Дім «Амстор», «Білла-Україна», ТОВ «Фудмережа», ТОВ «Торба», ТОВ «Велмарт» (ТМ «Велика кишеня»).

МК «Галичина» веде бізнес за Pull-концепцією, яка передбачає виробництво товарів, виходячи з реального споживання конкретних видів продукції.

Ринок молочних продуктів в Україні належить до висококонкурентних, а лідери галузі, конкуруючи між собою, мають власний досвід роботи у сфері виробництва молочної продукції, використовують налагоджені канали збуту продукції і тривалий зв'язок зі споживачами.

Конкурентами МК «Галичина» є такі великі компанії – виробники продукції з молока незбираного: «Данон», «Молочний альянс», «Лакталіс», «Люстдорф», «Вімм-Білл-Данн», Придніпровський молочний комбінат, Тернопільський молокозавод, Група компаній «Формула», «Терра Фуд». Крім того, у кожному регіоні України є невеликі місцеві підприємства – виробники молочної продукції, які теж складають конкуренцію МК «Галичина».

Споживачами продукції МК «Галичина» потенційно є все населення України, незалежно від віку, статі, роду занять. На молочну галузь припадає близько 11% загального обсягу продажів харчової промисловості України. Молоко є основним продуктом харчування та важливою частиною здорового харчування, молочні продукти є одними з основних товарів у купівельному кошику споживачів, вартість їх придбання становить близько 18% вартості харчування населення України [4]. На даний час молочна промисловість є однією з провідних галузей народного господарства, яка забезпечує населення продуктами харчування і є складовою продовольчої безпеки держави.

На ринку молока і молочних продуктів відбувається конкуренція між молокопереробними заводами, а саме:

- за виробників молока: встановленням взаємовигідної ціни, інших умов співпраці з товаровиробниками;
- за споживачів молока і молочних продуктів: диференціація виробництва молочних продуктів різних цінових сегментів для різних споживачів.

### 2.1.3. Аналіз основних показників діяльності підприємства МК «Галичина»

Оцінити ефективність діяльності підприємства МК «Галичина» у 2019 – 2020 рр. можна проаналізувавши фінансові результати (див. додаток А). Основні показники діяльності МК «Галичина» за 2019-2020 рр. представлені у табл. 2.1. Дохід від реалізації власної продукції в 2020 р. склав 22789 тис. грн. Дані таблиці свідчать, що чистий дохід від реалізації продукції в 2020 р. збільшився на 318537 тис. грн. (18,5%) і склав 2043262 тис. грн.

Собівартість від реалізації складається із таких компонентів: сировина та витратні матеріали, витрати на персонал, амортизація, товари в асортименті та інші. Собівартість виробленої продукції протягом аналізованого періоду збільшувалася відповідно до збільшення виробленої та реалізованої продукції: в 2020 р. на 290008 тис. грн. або ж на 22,4%.

**Основні показники діяльності підприємства ТОВ «Молочна компанія  
«Галичина»»**

Показники	Один. виміру	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				Абсолютн е, +/-	Відносне, %
1. Обсяг виробництва продукції у натуральному виразі	т	62690	70379	7689	12,26
2. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах	тис. грн.	1726622	2043671	317048	18,36
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1724725	2043262	318537	18,5
4. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1292195	1582203	290008	22,4
5. Адміністративні витрати	тис. грн.	40173	53866	13693	34,1
6. Витрати на збут	тис. грн.	355709	396541	40832	11,5
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, в т.ч.:	тис. грн.	1688077	2032610	344533	20,41
- змінні витрати	тис. грн.	1417985	1727718,5	309733,5	21,84
- постійні витрати	тис. грн.	270092	304891,5	34799,5	12,88
8. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	36648	10652	28529	77,84
10. Прибуток чистий	тис. грн.	9061	9894	833	9,2
11. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	97,88	99,48	1,6	1,63
12. Рентабельність діяльності (продаж)	%	0,53	0,48	-0,04	-
13. Рентабельність продукції	%	2,17	0,52	-1,65	-

*Джерело: розроблено автором*

Відзначимо, що собівартість реалізованої продукції зростала швидшими темпами, ніж дохід від реалізації. Це негативний момент в діяльності підприємства. Така тенденція зумовила отримання підприємством меншого прибутку у 2020 р., він зріс на 77,84 % і склав 10652 тис. грн.

Адміністративні витрати значно збільшилися, їх сума склала 53866 тис. грн. у 2020 р., що на 34,1 відсотка більше, ніж у 2019 р. Менше зросли витрати на збут у 2020 р.: якщо у 2019 р. вони склали 355709 тис. грн., то у 2020 р. 396541 тис. грн., збільшення склало 11,5%. Разом витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшилися з 1688077 тис. грн. у 2019 р. до 2032610 тис. грн. у 2020 рр., тобто на 20,41%. Аналогічно у 2020 р. змінювалися змінні та постійні операційні витрати.

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації у 2019 р. склали 97,87 коп., у 2020 р. – 99,47 копійок. Спостерігаємо збільшення витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації, які й так були досить високими.

Такий результат вдалося досягти завдяки збільшенню інших операційних доходів при практично незмінних інших операційних витратах.

Економічна доцільність функціонування будь-якого підприємства, результативність його фінансової діяльності багато в чому визначається станом формування прибутку. Після сплати податку на прибуток підприємство МК «Галичина» отримало чистий прибуток в розмірі: 9061 тис. грн. в 2019 р., 9894 тис. грн. в 2020 р. Зростання становить 9,2%. Але загалом, зважаючи на обсяги виробництва та реалізації продукції, такий результат не вважаємо позитивним.

Здатність генерувати прибуток залежить від такого аспекту діяльності підприємства як рентабельність. Підприємство є рентабельним, якщо суми витрат достатньо не тільки для сплати витрат на виробництво, але і для утворення прибутку. Ми розрахували рентабельність діяльності підприємства. Рентабельність діяльності показує нам, що прибуток підприємства найбільше залежить від обсягу виробленої продукції і витрат на виробництво та реалізацію продукції. Рентабельність діяльності становила 0,53% у 2019 р., ще зменшується в 2020 р., і це негативно характеризує результати діяльності МК «Галичина». Рентабельність реалізованої продукції характеризує ефективність витрат на її виробництво і збут. Даний показник протягом останніх двох років теж зменшується. За рентабельністю продукції можна сказати, що дорожчим

виробництво продукції для підприємства було в 2020 р. (цей показник склав - 0,48%), дешевшим – в 2019 р. (0,53%).

Пояснити низьку рентабельність виробництва та реалізації молочної продукції МК «Галичина» можна рядом чинників. Це, зокрема, швидке зростання цін на енергоносії, затяжна економічна криза. МК «Галичина» не може самостійно змінювати ціну на свою продукцію, її слід погоджувати з торговельними підприємствами. Тому ціни на молокопродукти у 2020 р. зростали нижчими темпами, ніж на молокосировину: якщо ціна молокосировини за 2020 р. зросла більш ніж на 17%, то індекс цін виробників молокопродуктів становив лише 12,3%. Така диспропорція є наслідком стримування цін на молокопродукти з боку торгових мереж. Отже, виробники молокопродуктів в останні роки переживають важкі часи [16].

Деяке підвищення цін на молоко у 2019-2020 рр. не покрило зміну курсу гривні, а відповідні ціни у валюті знизилися. Підвищення ціни на молочну продукцію привело до зменшення продажів. Отже, збільшення ціни все рівно не дало можливості заробити адекватні кошти за вироблену продукцію, щоб покрити понесені витрати на ресурси (сире молоко, енергозатрати, витрати на упакування і доставку).

Отже, молочна компанія «Галичина» є одним з провідних торговців і продавці молочної торгівлі в Україні, вона випускає торговими марками «Галичина», «Молочар», «Мої корівки», «Галичанське». Продукція МК «Галичина»: йогурт, кефір, молоко, сметана, масло, ряжанка, сир кисломолочний. 98% сировини МК «Галичина» отримує з фермерських господарств, що має перевірену високу якість.

МК «Галичина» веде бізнес за Pull-концепцією, яка передбачає виробництво товарів, виходячи з реального споживання конкретних видів продукції. МК «Галичина» має власну збутову мережу, її склади практично у всіх регіонах України, із них проводиться продаж продукції в торгові мережі та роздрібні магазини.

Конкуренти МК «Галичина» – великі компанії-виробники молочної продукції («Данон», «Молочний альянс», «Лакталіс» та інші). Споживачами продукції МК «Галичина» потенційно є все населення країни, незалежно від віку, статі, роду занять.

Дохід від реалізації продукції МК «Галичина» в 2019 р. склав 1724725 тис. грн. Чистий дохід від реалізації продукції в 2020 р. збільшився на 18,5% і склав 2043262 тис. грн. Чистий прибуток склав: 9061 тис. грн. в 2019 р., 9894 тис. грн. в 2020 р. Зростання становить 9,2%, такий результат не можна вважати вражаючим. Прибуток підприємства найбільше залежить від обсягу виробленої продукції і витрат на виробництво та реалізацію продукції. Рентабельність діяльності становила 0,53% у 2019 р., зменшується в 2020 р. Рентабельність реалізованої продукції характеризує ефективність витрат на її виробництво і збут. Даний показник протягом останніх двох років теж зменшується (з 0,53% до 0,48%).

Низька рентабельність виробництва та реалізації молочної продукції МК «Галичина» зумовлена рядом чинників, зокрема, високими цінами на молоко-сировину, швидким зростанням цін на енергоносії, затяжною економічною кризою в країні. МК «Галичина» не може самостійно оперувати цінами на свою продукцію без узгодження з торговельними підприємствами.

## **2.2. Характеристика асортиментного портфеля підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»**

Асортиментний портфель підприємства характеризується складом, структурою, шириною, глибиною, стабільністю, оновленням, раціональністю структури. Для аналізу ширини і глибини асортиментного портфеля МК «Галичина» весь асортимент розбиваємо на групи і підгрупи (табл. 2.2).

## Визначення ширини і глибини асортиментного портфеля МК «Галичина»

Ширина асортименту		Глибина асортименту	
Асортиментна група	Назва асортиментної групи	К-сть різновидів товарів	Склад асортиментних груп
1	2	3	4
1	Молоко незгущене без додання цукру чи інших підсолоджувальних речовин жирністю 1-6% у пакуваннях ≤ 2 л	4	Молоко 1% жирності. Молоко 1,5% жирності. Молоко 2,5% жирності. Молоко 3,2% жирності.
2	Масло вершкове жирністю не більше 85%	2	Масло солодковершкове селянське 72,6% жирності. Масло солодковершкове екстра 82,5% жирності.
3	Сир свіжий неферментований (недозрілий і невитриманий; включаючи сир із молочної сироватки та кисломолочний сир)	3	Сир кисломолочний 0,4% жирності. Сир к/м 5% жирності Сир к/м 12% жирності.
4	Вершки незгущені й без додавання цукру чи інших підсолоджувальних речовин жирністю >6%, у пакуваннях ≤ 2 л	2	Вершки 10% жирності. Вершки 33% жирності.
5	Йогурт неароматизований, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	2	Йогурт неароматизований 1% жирності без наповнювача. Йогурт неароматизований 2,5% жирності без наповнювача.
6	Кефір неароматизований, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	2	Кефір неароматизований 1% жирності без наповнювача. Кефір неароматизований 2,5% жирності без наповнювача.
7	Ряжанка неароматизована, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	1	Ряжанка 4%
8	Сметана неароматизована, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	2	Сметана 15% жирності. Сметана 20% жирності.

1	2	3	4
9	Йогурт ароматизований та/або з доданням фруктів, горіхів або какао	14	Йогурти питні 2,2% жирності з наповнювачами (Абрикос, Полуниця, Лісова Ягода, Злаки, Полуниця-злаки, Чорниця). Йогурти питні 2,5% жирності (Полуниця-злаки, Чорниця-злаки, Чернослив-злаки). Йогурти питні 1% жирності з наповнювачами (Лісова ягода, Персик, Полуниця). Йогурти густі 2,5% з наповнювачами (Яблуко-кориця, Вишня-злаки).
10	Кефір ароматизований та/або з доданням фруктів, горіхів або какао	2	Кефір 1% Духмяні трави. Кефір 1% Клітковина-зерна льону
11	Продукти молочні, що не віднесено до інших угруповань (безлактозні продукти)	4	Молоко безлактозне 2,5% жиру. Йогурт безлактозний 2,2% жиру без цукру питний. Йогурт безлактозний 3,0% жиру без цукру густий. Сир безлактозний 5% жиру.

*Джерело: розроблено автором*

Кількість асортиментних груп характеризує ширину, а кількість різновидів товарів у кожній асортиментній групі – глибину асортименту. Результати узагальнено подано в табл. 2.3. Глибина асортименту визначає здатність асортиментного портфеля і, відповідно, підприємства, задовольняти одноманітні потреби споживачів різних сегментів, тобто людей з різними доходами, смаками та уподобаннями тощо.

*Таблиця 2.3*

**Ширина і глибина асортименту ТОВ «Молочна компанія  
«Галичина»»**

	Ширина											Сума
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	11
Глибина	4	2	3	2	2	2	1	2	14	2	4	38

*Джерело: розроблено автором*

Асортиментний портфель МК «Галичина» включає 11 асортиментних груп. Глибина асортименту – 38 асортиментних позицій. Асортиментні позиції в кожній групі представлені продуктами, в першу чергу, різної жирності. Так, асортиментні групи «Молоко незгущене без додання цукру чи інших підсолоджувальних речовин жирністю 1-6%», «Йогурт неароматизований, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів», «Кефір неароматизований, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів», «Йогурт ароматизований та/або з доданням фруктів, горіхів або какао», «Продукти молочні, що не віднесено до інших угруповань (безлактозні продукти)» виробляються підприємством з різною масовою часткою жиру (1%, 1,5%, 2,2%, 2,5%, 3,2%). Крім того, йогурти ароматизовані представлені двома групами: 1) питні; 2) густі. Вони виробляються з різними наповнювачами, зокрема, йогурти питні: Абрикос, Полуниця, Лісова Ягода, Злаки, Полуниця-злаки, Чорниця, Полуниця-злаки, Чорниця-злаки, Чорнослив-злаки; йогурти густі: Яблуко-кориця, Вишня-злаки. Такий різноманітний за шириною і глибиною асортимент має на меті задовольнити будь-якого споживача і отримати підприємством максимальний прибуток.

Асортиментний портфель характеризується також стійкістю й оновленням. Стійкість асортиментного портфеля – це здатність певного набору продуктів одного підприємства задовольняти постійний попит на них.. Коефіцієнт стійкості – це відношення кількості видів, найменувань продуктів, які користуються постійним попитом у споживачів, до загальної кількості продуктів досліджуваного підприємства. Але смаки, звички з часом змінюються, тому асортиментний портфель повинен оновлюватися. Оновлення асортименту – це здатність набору продуктів забезпечувати нові потреби споживачів, які змінюються внаслідок зміни смаків, з появою нових тенденцій, наприклад, здорове харчування. Коефіцієнт оновлення асортиментного портфеля визначається відношенням кількості нових асортиментних позицій до загальної кількості продуктів. Розрахуємо коефіцієнти стійкості і оновлення асортиментного портфеля підприємства (табл. 2.4).

**Основні показники асортиментного портфеля МК «Галичина»**

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення
Загальна кількість видів продукції (глибина)	34	38	4
Кількість видів продукції, що користуються стійким попитом	30	30	0
Кількість нових видів продукції	2	4	2
Коефіцієнт стійкості асортиментного портфеля, Кс	0,88	0,79	-0,09
Коефіцієнт оновлення асортиментного портфеля, Кн	0,06	0,11	0,05

*Джерело: розроблено автором*

Коефіцієнт стійкості асортиментного портфеля високий (0,88), у 2020 р. дещо знизився (0,79). Загалом асортиментний портфель МК «Галичина» стійкий. Увага до вдосконалення асортиментного портфеля на підприємстві є достатньою, щороку вводиться кілька нових продуктів. Оновлення асортиментного портфеля дає змогу орієнтуватися на різні потреби покупців, сприяє здійсненню покупок в одному місці. Низькі темпи оновлення асортиментного портфеля поступово приводять до зниження конкурентоспроможності підприємства на ринку. Збільшення ширини асортиментного портфеля вимагає вкладання додаткових ресурсів. Але не кожне підприємство може собі це дозволити. МК «Галичина» до недавнього часу мало можливості як поглиблювати асортиментний портфель, так і розширювати його.

Стійкість асортиментного портфеля підприємства прямо пропорційно залежить від коефіцієнту оновлення, тому ми спостерігаємо високі показники стійкості у 2019 і 2020 рр. В сучасних умовах господарювання для підприємств молочної галузі постійне та надмірне оновлення асортиментного портфеля пов'язано і з витратами, і з ризиком, що не завжди виправданий. Тому оновлення асортиментного портфеля має бути раціональним.

Проаналізуємо динаміку виробництва та структуру асортименту за обсягом виробництва у розрізі асортиментних груп (табл. 2.5, 2.6)

**Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп ТОВ  
«Молочна компанія «Галичина»»**

Найменування асортиментних груп	Вироблено продукції, т		Відхилення	
	2019 р.	2020 р.	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Молоко незгущене і без додання цукру чи інших підсолоджувальних речовин жирністю 1-6% у пакуваннях $\leq 2$ л	9970	10542	572	5,74
Масло вершкове жирністю не більше 85%	260	365	105	40,27
Сир свіжий неферментований (уключаючи кисломолочний сир)	1006	1464	458	45,56
Вершки незгущені й без додавання цукру чи інших підсолоджувальних речовин жирністю 6-21%, і $>21\%$ , у пакуваннях $\leq 2$ л	667	715	47	7,11
Кефір неароматизований, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	24863	26628	1765	7,10
Йогурт неароматизований, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	6515	8682	2167	33,26
Ряжанка неароматизована, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	1704	2064	360	21,15
Сметана неароматизована, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	2095	2191	96	4,60
Йогурт ароматизований та/або з доданням фруктів, горіхів або какао	12242	14345	2103	17,18
Кефір ароматизований та/або з доданням фруктів, горіхів або какао	3367	3227	-141	-4,18
Продукти молочні, що не віднесено до інших угруповань (безлактозні продукти)	0	156	156	-
Разом	62690	70379	7689	12,26

*Джерело: розроблено автором*

Дані табл. 2.4 показують, що обсяги виробництва продукції зросли загалом на 12,26%. Найбільше у натуральному виразі зросло виробництво масла вершкового (на 40,27%), сиру свіжого кисломолочного (на 45,56%),

йогурту неароматизованого без наповнювачів (на 33,26%), ряжанки (на 21,15%), а також йогурту ароматизованого з добавками (на 17,18%) (рис. 2.1).

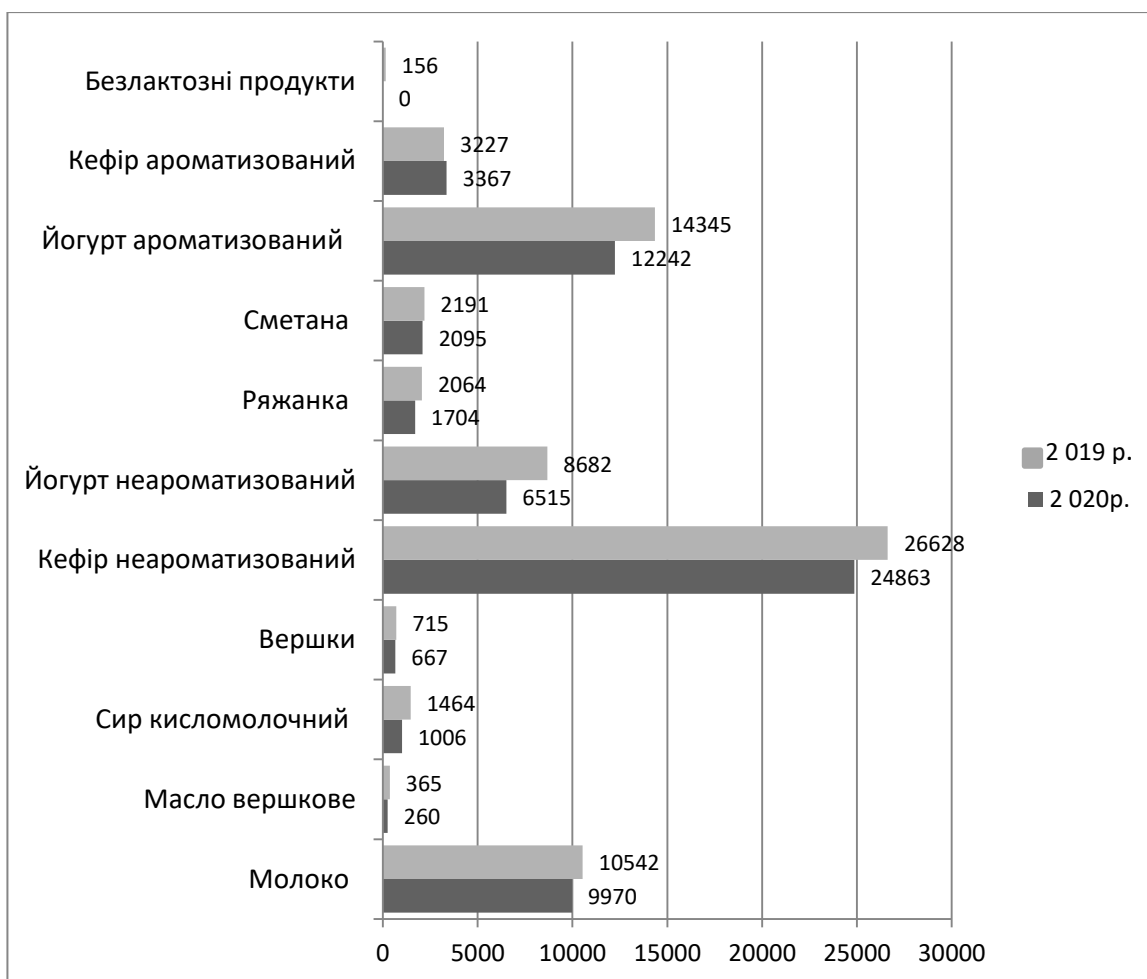


Рис. 2.1. Динаміка виробництва продукції ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» в натуральному виразі, т. Джерело: розроблено автором за матеріалами [41;42]

Скоротилися обсяги виробництва кефіру ароматизованого з добавками (на 4,18%), що зумовлено попитом на нього. Так само, зростання кожної асортиментної групи пов'язане з реалізацією: чим більше ринок потребує певного виду продукту, тим більше компанія намагається його виробляти, маючи при цьому достатні технічні потужності і матеріальні ресурси.

Аналіз динаміки асортименту МК «Галичина» у вартісному виразі та його структури (табл. 2.5) виявляє зміни у виробництві протягом 2019-2020 рр.

**Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «Молочна компанія  
«Галичина»»**

Найменування асортиментних груп	Вироблено продукції, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік	
<i>I</i>	2	3	4	5	6
Молоко незгущене без додання цукру чи інших підсолоджувальних речовин жирністю 1-6% у пакуваннях ≤ 2 л	185087	247643	10,73	12,12	1,39
Масло вершкове жирністю не більше 85%	34873	51492	2,02	2,52	0,50
Сир свіжий неферментований (недозрілий і невитриманий; включаючи кисломолочний сир)	95543	146394	5,54	7,16	1,63
Вершки незгущені й без додавання цукру чи інших підсолоджувальних речовин жирністю 6-21%, і >21%, у пакуваннях ≤ 2 л	59675	67281	3,46	3,29	-0,17
Кефір неароматизований, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	464134	483296	26,91	23,65	-3,26
Йогурт неароматизований, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	265780	316898	15,41	15,51	0,10
Ряжанка неароматизована, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	45705	49543	2,65	2,42	-0,23
Сметана неароматизована, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	93659	103122	5,43	5,05	-0,38
Йогурт ароматизований та/ або з доданням фруктів, горіхів або какао)	389943	480968	22,61	23,54	0,93
Кефір ароматизований та/або з доданням фруктів, горіхів або какао)	90326	91108	5,24	4,46	-0,78
Продукти молочні, що не віднесено до інших угруповань (безлактозні продукти)	0	5517	0,00	0,27	0,27
Разом :	1724725	2043262	100	100	–

*Джерело: розроблено автором*

Аналіз даних табл. 2.6 показує, що змінилася частка виробництва молока (зросла на 1,39%) і сиру кисломолочного (зросла на 1,63%). Водночас зменшилася частка кефіру неароматизованого на 3,26%. Загалом структура виробництва майже однакова, відхилення становлять менше одного відсотка. Це свідчить про стабільність виробництва продукції.

Проаналізуємо динаміку структури асортиментного портфеля у вартісному виразі на підприємстві (рис. 2.2). З рис. 2.2 бачимо, що найбільшу частку в структурі асортименту займає кефір неароматизований (23,9 і 23,6% відповідно у 2019 і 2020 рр.); йогурт ароматизований (22,6% і 22,5% ) і йогурт неароматизований (15,4% і 15,5%), а також молоко (10,7% і 12,1%).

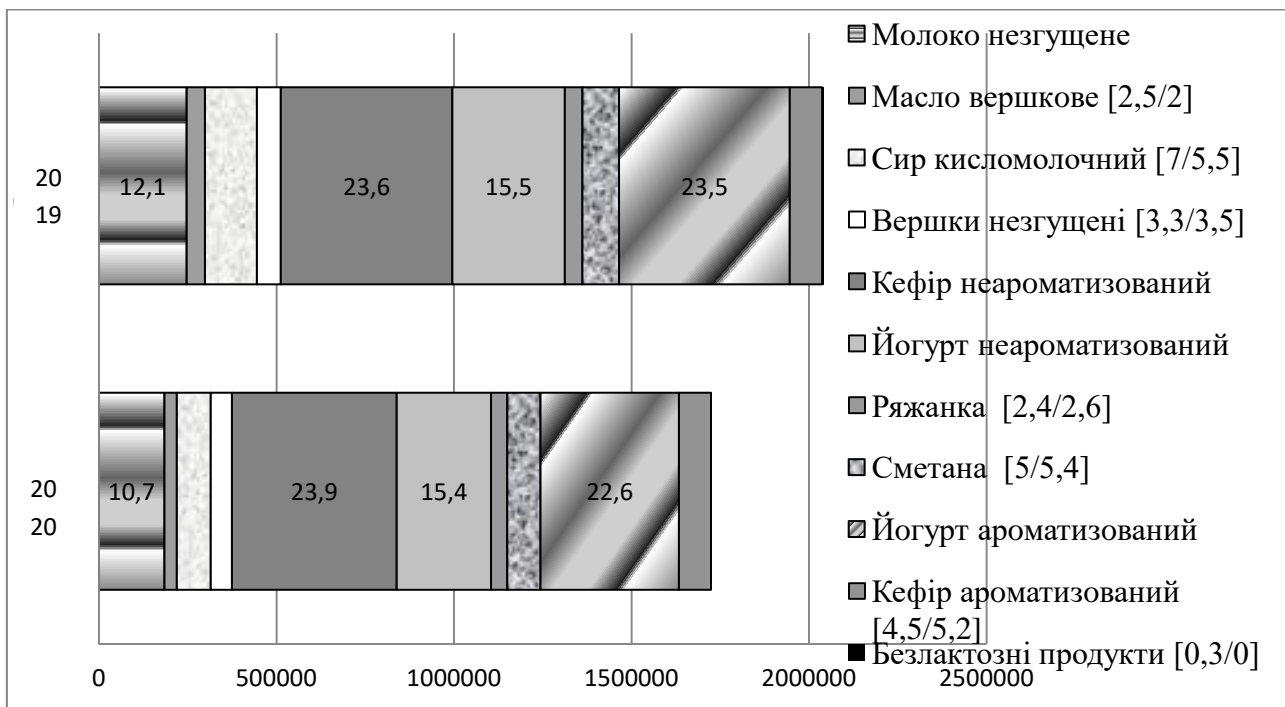


Рис. 2.2. Динаміка структури асортиментного портфеля за 2019-2020 рр.

*Джерело:* розроблено автором за матеріалами джерела [42].

Найбільшу частку у структурі виробництва та реалізації продукції ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» займають:

– кефір неароматизований, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів (у 2019 р. 26,91%, у 2020 р. 23,65%). Зменшення його частки в структурі пов'язане зі збільшенням частки іншої продукції;

– йогурт ароматизований та/або з доданням фруктів, ягід (у 2019 р. 22,61%, у 2020 р. 23,54%). Зростання пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва і реалізації йогурту цієї групи, оскільки він традиційно користується постійним попитом.

Проаналізуємо динаміку та структуру асортименту за обсягом виробництва у розрізі асортиментних одиниць по цих двох асортиментних групах. Результати подано в табл. 2.7 та 2.8.

Таблиця 2.7

**Динаміка виробництва продукції ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у розрізі асортиментних позицій**

Найменування продукції	Вироблено продукції в натуральному виразі, т		Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Йогурт ароматизований та/ або з доданням фруктів, ягід	12242	14345	2103	17,2
Йогурти питні 2,2% жирності з наповнювачами	3452,2	3772,7	320,5	9,3
Абрикос	624,3	702,9	78,6	12,6
Полуниця	575,4	674,2	98,8	17,2
Лісова Ягода	514,2	516,4	2,3	0,4
Злаки	673,3	731,6	58,3	8,7
Полуниця-злаки	587,6	631,2	43,6	7,4
Чорниця	477,4	502,1	24,6	5,2
Йогурти питні 2,5% жирності з наповнювачами	3844,0	4848,6	1004,6	26,1
Полуниця-злаки	1432,3	1821,8	389,5	27,2
Чорниця-злаки	1248,7	1477,5	228,9	18,3

1	2	3	4	5
Чорнослив-злаки	1163,0	1549,3	386,3	33,2
Йогурти питні 1% жирності з наповнювачами	3415,5	4174,4	758,9	22,2
Лісова ягода	979,4	1147,6	168,2	17,2
Персик	1297,7	1549,3	251,6	19,4
Полуниця	1138,5	1477,5	339,0	29,8
Йогурти густі 2,5% з наповнювачами	1530,3	1549,3	19,0	1,2
Яблуко-кориця	685,6	659,9	-25,7	-3,7
Вишня-злаки	844,7	889,4	44,7	5,3
Кефір неароматизований, без підсолоджувачів й інших наповнювачів	25264	26628	1364,0	5,4
Кефір неароматизований 1% жирності без наповнювача.	8842,4	8787,24	-55,2	-0,6
Кефір неароматизований 2,5% жирності без наповнювача.	16421,6	17840,76	1419,2	8,6

*Джерело: розроблено автором*

Обсяги виробництва і реалізації продуктів, що займають найбільшу частку у структурі продукції МК «Галичина», у 2020 р. зростали. Зокрема, йогурти питні 2,5% жирності з наповнювачами на 26,1%, йогурти питні 1% жирності з наповнювачами на 22,2%, йогурти питні 2,2% жирності з наповнювачами на 9,3%. Обсяги виробництва і реалізації кефіру неароматизованого 2,5% жирності без наповнювача зросли менше – на 8,6%. Зумовлено це, в першу чергу, попитом на ці продукти у населення. МК «Галичина» у виробництві застосовує принцип випуску продукції відповідно до продажів, оскільки саме таким чином можна забезпечити повний збут виробленої продукції. Практично всі продукти МК «Галичина» мають нетривалий строк зберігання (окрім ультра пастеризованого молока).

**Структура асортименту продукції за 2020 рік ТОВ «Молочна компанія  
«Галичина»»**

Найменування продукції	Вироблено продукції, тис. грн.	Структура асортименту,%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Йогурт ароматизований та/ або з додаванням фруктів, ягід	480968	49,9
Йогурти питні 2,2% жирності з наповнювачами	159200	16,5
Абрикос	28377	2,9
Полуниця	27415	2,8
Лісова Ягода	22125	2,3
Злаки	31263	3,2
Полуниця-злаки	29339	3,0
Чорниця	20682	2,1
Йогурти питні 2,5% жирності з наповнювачами	135152	14,0
Полуниця-злаки	54830	5,7
Чорниця-злаки	39439	4,1
Чорнослив-злаки	40882	4,2
Йогурти питні 1% жирності з наповнювачами	125052	13,0
Лісова ягода	33187	3,4
Персик	47135	4,9
Полуниця	44730	4,6
Йогурти густі 2,5% з наповнювачами	61564	6,4
Яблуко-кориця	26934	2,8
Вишня-злаки	34630	3,6
Кефір неароматизований, без підсолоджувачів й інших наповнювачів	483296	50,1
Кефір неароматизований 1% жирності без наповнювача.	152218	15,8
Кефір неароматизований 2,5% жирності без наповнювача.	331014	34,3
Разом	964264	100

З табл. 2.8 робимо висновки, що найбільшу частку в структурі асортименту серед продуктів-лідерів займають: кефір неароматизований 2,5% жирності без наповнювача (34,3%), йогурти питні 2,2% жирності з наповнювачами (16,5%), кефір неароматизований 1% жирності без наповнювача (15,8%). Загалом усі види йогуртів мають приблизно однакову частку в структурі виробництва, що зумовлено відповідністю виробництва попиту населення на різні продукти МК «Галичина».

Оцінимо ступінь раціональності структури асортименту  $K_{pca}$  за допомогою кореляції рангу випуску і рангу рентабельності за формулою (1)

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

де  $n$  – число виробів в асортименті;

$P_{ei}$  – ранг випуску;

$P_{pi}$  – ранг рентабельності.

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта раціональності структури асортименту представлені у таблицях (табл. 2.8 і 2.9).

Розрахунок показників «питома вага випуску» та «рентабельність продукції» представлено у додатках Б і В.

Таблиця 2.9

**Вихідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» у 2019 р.**

Найменування асортиментних груп	Питома вага випуску, %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, Рв	Ранг рентабельності, Рр	Різниця рангів, (Рв-Рр)	Квадрат різниці рангів
1. Молоко незгущене і без додання цукру жирністю 1-6%	10,73	2,78	4	2	2	4
2. Масло вершкове жирністю < 85%	2,02	0,59	10	7	3	9
3. Сир свіжий неферментований (кисломолочний сир)	5,54	1,03	5	6	-1	1

1	2	3	4	5	6	7
4. Вершки незгущені й без цукру жирністю 6-21%, і >21%, у пакуваннях ≤ 2 л	3,46	-0,46	8	8	0	0
5. Кефір не ароматизований, без додання наповнювачів	26,91	1,68	1	5	-4	16
6. Йогурт не ароматизований, без додання наповнювачів	15,41	2,12	3	4	-1	1
7. Ряжанка не ароматизована, без додання наповнювачів	2,65	-1,29	9	10	-1	1
8. Сметана не ароматизована, без додання наповнювачів	5,43	0,57	6	9	-3	9
9. Йогурт ароматизований та/або з доданням наповнювачів	22,61	4,49	2	1	1	1
10. Кефір ароматизований та/або з доданням наповнювачів	5,24	2,23	7	3	4	16
РАЗОМ:	100	2,17				58

*Джерело: розроблено автором*

Ранг випуску та рентабельності визначаємо шляхом присвоєння обраним параметрам (питомій вазі випуску та рентабельності продукції) числового значення за принципом: чим більше значення величини, тим менший ранг: найбільша за значенням величина отримує ранг 1, а найменша – найбільше числове значення, що дорівнює кількості величин, що ранжуються (11).

Для асортиментних груп ранг випуску яких більше рангу рентабельності доцільно, при наявності стабільного попиту, понизити собівартість або впроваджувати продукт, новий, більш високої якості і більш рентабельний. Це стосується масла вершкового. Якщо ж попит знижується, варто знижувати обсяги випуску продукту (кефір ароматизований).

Для асортиментних груп ранг випуску яких суттєво нижчий за ранг рентабельності, тобто продукт, маючи високу рентабельність, випускається невеликими обсягами, доцільно нарощувати обсяги його виробництва, зважаючи при цьому на наявність попиту. До таких продуктів у МК «Галичина» належала у 2019 р. сметана не ароматизована.

Розрахуємо коефіцієнт кореляції рангу випуску і рангу рентабельності:

$$K_{p_{2020}} = 1 - (6 \cdot 58 / 10 \cdot (10^2 - 1)) = 0,65$$

При раціональній структурі асортименту існує сильний зв'язок між обсягами випуску продукції асортименту і рентабельністю, тобто продукція з високою рентабельністю має також великий обсяг виробництва. Коефіцієнт раціональності структури асортиментного портфеля має бути більшим 0,6 ( $K_{rsa} > 0,6$ ). При  $K_{rsa} < 0,6$  структура асортиментного портфеля оцінюється як нераціональна, отже потребує покращення. В нашому випадку  $K_{p_{2020}} = 0,65$ , отже, структура асортиментного портфеля «МК «Галичина» у 2019 р. була раціональною.

Оцінку ступеню раціональності структури асортименту виконуємо також за 2020 р. (табл. 2.10).

$$K_{p_{2021}} = 1 - (6 \cdot 40 / 11 \cdot (11^2 - 1)) = 0,81$$

*Таблиця 2.10*

**Вихідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» у 2020 р.**

Найменування асортиментних груп	Питома вага випуску, %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, $R_v$	Ранг рентабельності, $R_p$	Різниця рангів, $(R_v - R_p)$	Квадрат різниці рангів
1. Молоко незгущене і без додання цукру жирністю 1-6%	12,12	1,74	4	1	3	9
2. Масло вершкове жирністю не більше 85%	2,52	-0,35	9	6	3	9
3. Сир свіжий неферментований (кисломолочний сир)	7,16	1,10	5	3	2	4

1	2	3	4	5	6	7
4. Вершки незгущені й без цукру жирністю 6-21%, і >21%, у пакуваннях ≤ 2 л	3,29	-1,37	8	9	-1	1
5. Кефір неароматизований, без додання наповнювачів	23,65	0,68	1	4	-3	9
6. Йогурт неароматизований, без додання наповнювачів	15,51	0,06	3	5	-2	4
7. Ряжанка неароматизована, без додання наповнювачів	2,42	-2,17	10	10	0	0
8. Сметана не ароматизована, без додання наповнювачів	5,05	-1,17	6	8	-2	4
9. Йогурт ароматизований та/або з доданням наповнювачів	23,54	1,21	2	2	0	0
10. Кефір ароматизований та/або з доданням наповнювачів	4,46	-0,87	7	7	0	0
11. Безлактозні продукти	0,27	-2,85	11	11	0	0
РАЗОМ:	100	0,52				40

*Джерело: розроблено автором*

Оскільки коефіцієнт раціональності  $K_{p2020} = 0,81$ , структура асортиментного портфеля МК «Галичина» у 2020 р. теж була раціональною. Порівняно з 2019 р. коефіцієнт раціональності збільшився, що позитивно характеризує діяльність підприємства. «МК «Галичина» зменшило випуск менш рентабельних продуктів і наростило випуск тих продуктів, що мають вищу рентабельність.

### 2.3. Аналіз складу та структури асортиментного портфеля за допомогою адаптованої матриці БКГ підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»

Оцінимо склад асортиментного портфеля МК «Галичина» за допомогою адаптованої матриці Бостонської консультаційної групи. Побудуємо адаптовану матрицю для БКГ «МК «Галичина»». Визначаємо спочатку темпи зростання випуску продукції підприємства і питому вагу продукції (табл. 2.11, 2.12).

Таблиця 2.11

#### Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ

Найменування асортиментних груп	Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн.		Темпи зростання продажу продукції, %	Питома вага продажу продукції за 2019 р., %
	2018 р.	2019 р.		
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Молоко незгущене і без додання цукру жирністю 1-6% у пакуваннях ≤ 2 л	109453	185087	169,10	10,73
2. Масло вершкове жирністю не більше 85%	19696	34873	177,06	2,02
3. Сир свіжий (кисломолочний сир)	66829	95543	142,97	5,54
4. Вершки незгущені без цукру жирністю 6-21%, і >21%, у пакуваннях ≤ 2 л	34356	59675	173,7	3,46
5. Кефір неароматизований, без додання наповнювачів	293817	464134	157,97	26,91
6. Йогурт неароматизований, без наповнювачів	154861	265780	171,62	15,41
7. Ряжанка неароматизована	38979	45705	117,26	2,65
8. Сметана неароматизована, без додання наповнювачів	71872	93659	130,31	5,43
9. Йогурт ароматизований та/або з наповнювачами	204609	389943	190,58	22,61

1	2	3	4	5
10. Кефір ароматизований та/або з доданням наповнювачів	82250	90326	109,82	5,24
Разом:	1076722	1724725		100

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.12

## Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ

Найменування асортиментних груп	Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн.		Темпи зростання продажу продукції, %	Питома вага продажу продукції за 2020 р., %
	2019 р.	2020 р.		
1	2	3	4	5
Молоко незгущене і без додання цукру жирністю 1-6% у пакуваннях ≤ 2 л	185087	247643	133,8	12,12
Масло вершкове жирністю не більше 85%	34873	51492	147,66	2,52
Сир свіжий (кисломолочний сир)	95543	146394	153,22	7,16
Вершки незгущені без цукру жирністю 6-21%, і >21%, у пакуваннях ≤ 2 л	59675	67281	112,75	3,29
Кефір неароматизований, без додання наповнювачів	464134	483296	104,13	23,65
Йогурт неароматизований, без наповнювачів	265780	316898	119,23	15,51
Ряжанка неароматизована	45705	49543	108,40	2,42
Сметана неароматизована, без додання наповнювачів	93659	103122	110,10	5,05
Йогурт ароматизований та/ або з наповнювачами	389943	480968	123,34	23,54
Кефір ароматизований та/або з доданням наповнювачів	90326	91108	100,87	4,46

1	2	3	4	5
Безлактозні продукти	0	5517	100	0,27
Разом	1724725	2043262		100

*Джерело: розроблено автором*

Будуємо матрицю, де по вертикальній осі відкладаємо значення показника «темпи зростання випуску продукції підприємства» по кожній асортиментній лінії, по горизонтальній осі відкладаємо значення показника «питома вага випуску продукції». Поле матриці розділяємо на чотири квадрати. Горизонтальна лінія проходить через середню точку, яка розраховується як середньоарифметичне значення між мінімальним та максимальним значеннями показника «темпи зростання випуску продукції підприємства». Вертикальна лінія проходить через середню точку, яка розраховується як середньоарифметичне значення між мінімальним та максимальним значеннями показника «питома вага випуску продукції». На чотирьох квадрантах поля матриці знаходимо позиції кожної асортиментної групи (рис. 2.3).

Адаптована матриця БКГ має позитивні і негативні риси. Так, позитивним моментом є те, що необхідну інформацію для її побудови можна отримати на підприємстві й вона дає уявлення про поточне становище компанії. Водночас, на підставі БКГ не можна визначити становище підприємства щодо конкурентів.

Матриця показує нам становище та перспективи кожної асортиментної групи. Так, до квадранту «Зірки» БКГ матриці МК «Галичина» за розрахунками потрапляє група молоко. Це продукт із високою часткою в обсягах продажів, які зростають. Він приносить значний дохід, хоча потребує збільшення витрат на збут.

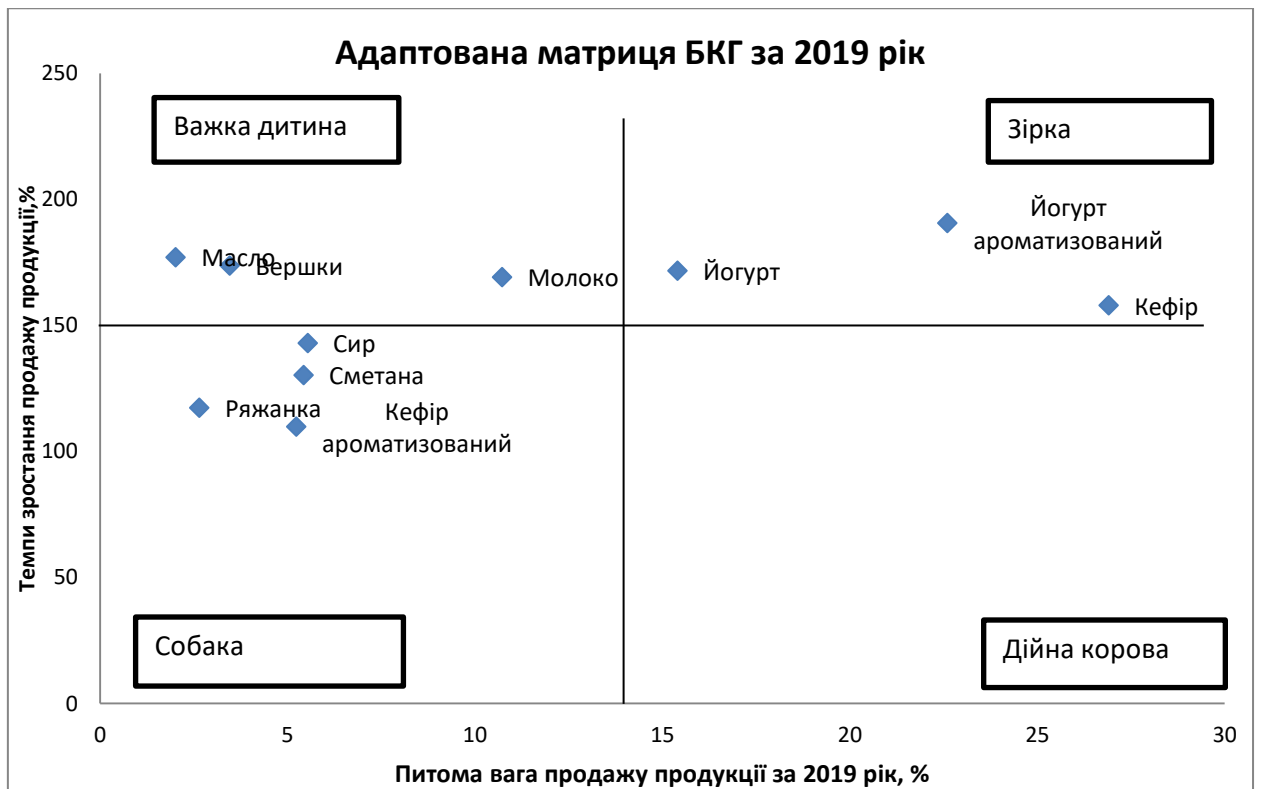


Рис. 2.3. Матриця БКГ для ТОВ «Молочна компанія» «Галичина» за 2019 рік.

Джерело: розроблено автором



Рис. 2.4. Матриця БКГ для ТОВ «Молочна компанія» «Галичина» за 2020 рік.

Джерело : розроблено автором

Від наявності «зірок» у підприємства залежить загальний його стан. Наразі ринок молочних продуктів за своєю ємністю стабільний за всіма асортиментними групами і збільшити обсяги продажів на ньому дуже складно. Але ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» наростило обсяги продажів молока в першу чергу за рахунок збільшення ціни у 2020 році та до цього квадранту у 2019 році ввійшли такі асортиментні групи, як: йогурт, йогурт ароматизований та кефір. Рекомендована стратегія: підтримання конкурентних переваг. Якщо динаміка збуту цих асортиментних груп уповільниться, «зірка» перейде у розряд «дійних корів».

Квадрант «Дійні корови» – висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. «Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий прибуток. Кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток «Важких дітей» та на підтримку «Зірок». У даний квадрат потрапляються такі асортиментні групи, як: йогурт, йогурт ароматизований і кефір у 2020 році, хоча при цьому, у 2019 році, не потрапила ні одна група товарів. Рекомендовані стратегії: підтримання конкурентних переваг, і, відповідно, стратегія «збору врожаю».

«Собаки» – продукти з невеликою часткою в обсягах продажу МК «Галичина» й низькими темпами зростання. Такі продукти приносять незначний дохід, але потребують ресурсів компанії. До квадранту «Собаки» у 2019 році відносяться сметана, ряжанка, кефір ароматизований, сир. У 2020 році: вершки, кефір ароматизований, сметана, ряжанка, та безлактозні продукти. Для ефективного розвитку від них можна позбутися, або ж мінімізувати їх наявність у товарному асортименті підприємстві. Їх можна виводити з ринку, якщо аналіз маркетингу не показує перспектив їхнього розвитку. Питома вага цих продуктів у асортиментному портфелі МК «Галичина» близько 11% у 2020 році і близько 14,5% у 2019 році. Виробництво цих товарів потребує значних витрат. Рекомендована стратегія – стратегія

елімінації, тобто вилучення зі складу асортиментного портфеля. Варто зосередити зусилля «МК «Галичина» на більш привабливих асортиментних групах. З ринку таких продуктів, як вершки, ряжанка та сметана МК «Галичина» витісняють інші виробники, які займають тут більш стійкі позиції завдяки тривалому досвіду. Водночас, МК «Галичина» позиціонує себе як соціально відповідальна компанія, яка турбується про всі групи населення, тому виробляє безлактозні продукти. За несприятливих для компанії обставин на ринку, вона може позбутися тих асортиментних груп, що входять до квадранту «Собаки», позбавляючись цим і неефективних витрат.

«Важкі діти» ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» – у 2019 році входять такі групи товарів: масло, молоко, вершки; у 2020 році – сир, масло. Ці асортиментні групи є проблемними. Вони мають перспективу на ринку, але наразі становлять невелику частку обсягах продажів МК «Галичина». Вони споживають значні фінансові ресурси підприємства. Такі асортиментні групи можуть перейти до розряду «дійних корів» і навіть «зірок». Тоді вони потребують підтримки. Якщо ж на підприємстві немає коштів, то доцільно буде вилучити дані групи товарів зі складу асортиментного портфеля. Рішення про доцільність підтримки або ж вилучення має ґрунтуватися на економічних розрахунках. Рекомендована стратегія: інтенсифікації зусиль, тобто інвестування коштів у розвиток цієї групи товарів. Особливо перспективним є ринок сиру кисломолочного. Натуральний сир без рослинних домішок користується популярністю у населення.

Проаналізуємо структуру товарного асортименту у розрізі чотирьох основних видів стратегічних господарських підрозділів за адаптованою матрицею БКГ за обсягом виробництва (табл. 2.13).

**Структура асортиментного портфеля за обсягом реалізації на основі  
адаптованої матриці БКГ**

Показники	2019 рік		2020 рік		Відхилення % (+,-)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Загальний обсяг виробництва, в. т. ч.:	1724725	100	2043262	100	-
Група «Зірка»	1119857	64,93	247643	12,12	-52,81
Група «Дійна корова»	0	0	1281162	62,70	62,7
Група «Важка дитина»	279635	16,21	197886	9,68	-6,53
Група «Собака»	325233	18,86	316571	15,49	-3,37

*Джерело: розроблено автором*

Оцінка збалансованості товарного портфеля підприємства здійснена в табл. 2.14. Товарний портфель вважається незбалансований, якщо в асортиментному портфелі відсутні, або їхня частка незначна, товари, що є джерелами фінансування для компанії (товари із групи «Дійна корова»); немає чи недостатньо нових товарів (із групи «Важкі діти»). Щодо цих аспектів, то можна вважати асортиментний портфель МК «Галичина» збалансованим, оскільки компанія має значну частку продуктів із СГП «Дійна корова», які є джерелами фінансування. Також присутні товари СГП «Важкі діти».

Таблиця 2.14

**Оцінка збалансованості товарного портфеля ТОВ «Молочна компанія  
«Галичина»» в 2019-2020 рр.,%**

	Структура асортиментного портфеля за обсягом реалізації		Нормативне значення
	2019 рік	2020 рік	
Група «Зірка»	64,93	12,12	≥ 20-30
Група «Дійна корова»	0	62,70	≥ 45-50
Група «Важка дитина»	16,21	9,68	≥ 15-20
Група «Собака»	18,86	15,49	< 5

*Джерело розроблено автором*

Якщо ж порівнювати розраховані показники з нормативними, асортиментний портфель ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» не можна вважати збалансованим (рис. 2.4, рис. 2.5.).

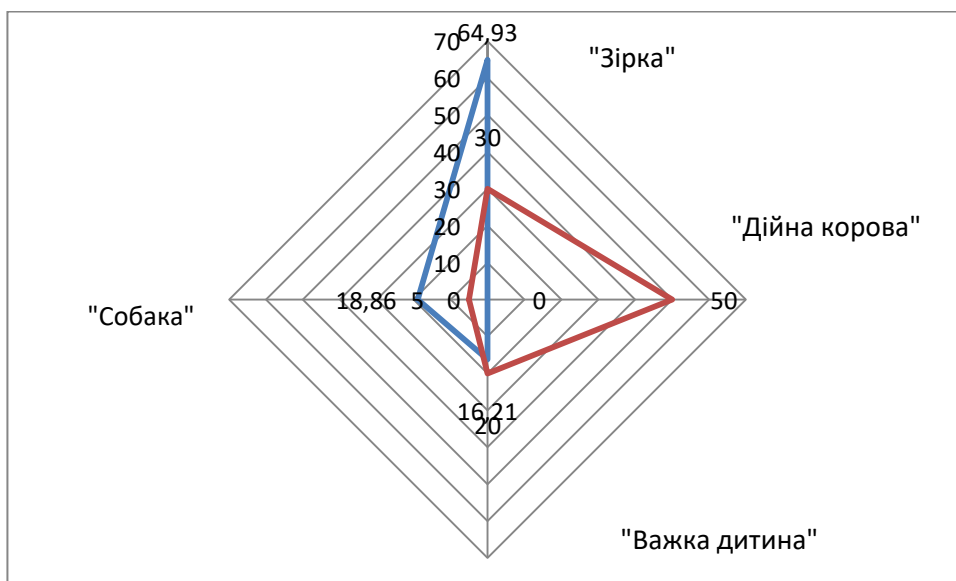


Рис. 2.4. Графічне порівняння структури збалансованого асортиментного портфеля зі структурою асортиментного портфеля ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» за 2019 рік. Джерело: розроблено автором

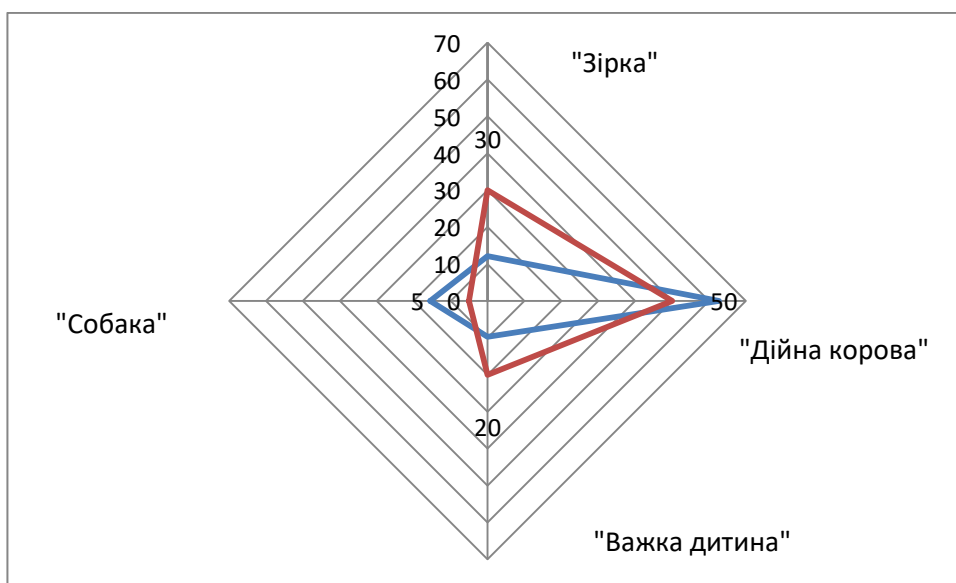


Рис. 2.5. Графічне порівняння структури збалансованого асортиментного портфеля зі структурою асортиментного портфеля ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» за 2020 рік. Джерело: розроблено автором

Частка СГП із групи «Дійна корова» не відповідає нормативному значенню (45-50%), вона становить в обсягу виробництва 62,7% у 2020 році і 0% у 2019 році. Частка СГП із групи «Зірка» становить 64,93% у 2019 році і 12,12% у 2020 році, при нормативному значенні 20-30%. Частка СГП із групи «Важкі діти» в обсягу виробництва становила 16,21 у 2019 році і 9,68% у 2020 році (нормативне значення 20-15%). Частка СГП із групи «Собака» перевищує нормативні 5% і становить 15,49% у 2020 році, і 18,86% у 2019 році. Отже, рівень збалансованості товарного портфеля МК «Галичина» в 2019-2020 році був недостатній.

Отже, ми дослідили асортиментний портфель МК «Галичина». Раціональність асортиментного портфеля – це можливість набору продуктів найбільш повно забезпечити реальні потреби різних сегментів споживачів. Для оцінювання структури асортименту застосовується коефіцієнт раціональності структури асортименту. Це коефіцієнт кореляції рангу випуску і рангу рентабельності. Кількісно ступінь раціональності структури асортименту показує ступінь зв'язку між рангом випуску та рангом рентабельності і має бути більше 0,6.

Ми визначити коефіцієнт раціональності структури асортименту у 2019 і 2020 рр. У процесі аналізу для кожної асортиментної групи було визначено її питому вагу в загальному обсязі виробництва, а також рентабельність. Відповідно знайдено ранг випуску за питомою вагою та рентабельністю. Невелика різниця рангів, що спостерігається на досліджуваному підприємстві в 2020 р., свідчить про економічну раціональність структури асортименту.

Чим ближче коефіцієнт раціональності структури асортименту до одиниці, тим більш раціонально сформовано асортиментний портфель підприємства. Саме про це свідчить розрахований нами коефіцієнт раціональності за два роки (коефіцієнт 0,65 у 2019 р. і 0,81 у 2020 р.).

Позитивним моментом є те, що в структурі асортиментного портфелі присутні всі стратегічні групи продуктів: «Зірки», «Дійні корови», «Собаки» і «Важкі діти». Їх присутність забезпечує ефективну роботу підприємства.

Водночас, якщо порівнювати кількісну структуру збалансованого асортиментного портфеля зі структурою асортиментного портфеля МК «Галичина», асортиментний портфель МК «Галичина» не можна вважати збалансованим.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»»

#### 3.1. Основні шляхи покращення складу та структури асортиментного портфеля досліджуваного підприємства

Дуже важливим рішенням, що приймається на рівні як товарного асортименту, так і товарної номенклатури є питання щодо визначення раціональної структури асортименту та складу номенклатури. Саме це питання є головним визначальним у формуванні товарного асортименту продукції.

Загалом, формування асортиментної політики – одне із найважливіших питань товарної політики, чинник забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Отже, формування товарної політики – це певний курс дій товаровиробників щодо:

- визначення оптимальної структури асортименту та складу номенклатури продукції – формування асортиментної політики;
- вибору сегмента для товарного асортименту;
- позиціонування товарного асортименту;
- розроблення комплексу маркетингу для товарного асортименту;
- координації марок в межах товарного асортименту;
- розподілу ресурсів між асортиментними групами;
- створення (додавання) нових товарів та нових товарних ліній;
- зняття з виробництва асортиментних груп чи окремих товарів з метою включення у виробничу програму підприємства товарів, виробництво і збут яких орієнтовані на ринкові потреби, позитивно впливає на розвиток підприємства, приносить прибуток та сприяє досягненню інших цілей.

Формуванню асортименту передують розроблення підприємством асортиментної концепції. Ця концепція повинна базуватися, з одного боку, на врахуванні потреб споживачів, а з іншого, – на необхідності забезпечення найефективнішого використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів з тим, щоб виробляти вироби з низькими витратами.

Формування асортиментної політики підприємства здійснюється згідно схеми: аналіз фактичної структури асортименту (шляхом її кількісної та якісної оцінки) → аналіз факторів асортиментної політики → прийняття рішення щодо покращення структури асортименту (на основі використання методів аналізу асортиментного портфеля фірми) → аналіз бажаної структури асортименту.

Аналіз фактичної структури асортименту.

Кількісно аналіз фактичної структури асортименту може бути оцінений за допомогою показника коефіцієнт раціональності структури асортименту.

Аналіз факторів асортиментної політики.

Факторами асортиментної політики, що визначають можливості її формування є:

- попит на продукцію підприємства;
- наявні матеріально-сировинні, техніко-технологічні та фінансові ресурси підприємства;
- науково-технічні дослідження та розвиток виробництва у галузі;
- зміни в товарному комплексі конкурентів;
- знаходження товарів на певній стадії ЖЦТ;
- рівень та темпи оновлення товарів.

Прийняття рішення щодо покращення асортиментної політики.

Покращення асортиментної політики здійснюється у напрямках:

- створення принципово нових товарів та асортиментних груп;
- зняття з виробництва «старих» - неперспективних товарів;
- модифікації та модернізації існуючих товарів;

- формування та дотримання належного рівня певних характеристик товарів;
- оптимізації структури асортименту.

Прийняття рішення щодо поліпшення асортиментної політики здійснюється на основі результатів аналізу асортиментного портфеля підприємства.

Аналіз бажаної структури асортименту товарів.

Після того, як розроблені заходи щодо покращення асортиментної політики, формується бажана (змінена, нова) структура асортименту товарів. Цю бажану структуру асортименту піддають аналізу, тобто здійснюють оцінювання раціональності структури асортименту шляхом розрахунку коефіцієнта раціональності структури асортименту. Якщо бажана структура є раціональною, її приймають до виконання. Якщо ні, то розробляються рішення щодо поліпшення вже бажаної структури асортименту. І далі по вище наведеній схемі формування асортименту. Поки не буде досягнуто бажаної структури асортименту належного рівня, що відповідає цілям підприємства.

Основна мета формування оптимальної структури асортименту та номенклатури продукції – забезпечити стабільний продаж продукції фірми і, відповідно, прибуток. Саме задля цього має бути ретельно обрана вдала товарна стратегія, яка може здійснюватись за трьома напрямками. Тобто розрізняють 3 варіанти товарних стратегій.

Основними видами товарних стратегій є:

- стратегія інновації товару – розробка та впровадження нового товару;
- стратегія варіації товару – модифікація товару, пов'язана зі зміною його параметрів із вилученням старого продукту з асортименту;
- стратегія елімінації товару – зняття товару з виробництва.

Стратегія інновації товару розглядається як процес отримання нових ідей з приводу наявного продукту, а також розробки і виведення на ринок нових

продуктів. Стратегія інновації товару визначає програму розробки і впровадження нових товарів.

Стратегія варіації (модифікації) товару реалізується шляхом варіацій:

- функціональних характеристик товару;
- фізичних характеристик товару;
- дизайну;
- іміджу;
- імені марки;
- надання додаткових ефектів.

Модифікація товару – найбільш часто вживана форма активізації товарної політики. Вона є однією з стратегій збільшення тривалості етапу зрілості товару в його життєвому циклі. Поряд зі стратегіями модифікації ринку і модифікації маркетингових засобів модифікація товару націлена на розширення сфери застосування існуючих товарів і залучення нових покупців для його покупки.

Стратегія елімінації товару передбачає вилучення існуючих продуктів з виробничої програми підприємства, припинення виробництва товару, виведення з ринку товару, який втратив конкурентоспроможність і попит.

В рамках стратегії елімінації застосовуються такі стратегії, як «збору врожаю», «видоювання», «концентрація зусиль», «посилення лінії продукту», «виключення ліній продукту».

### **3.2. Розроблення маркетингового заходу «Проведення дегустації кисломолочної продукції ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у супермаркетах м. Києва»**

Удосконалення асортиментного портфеля – це зміна набору асортиментних груп і асортиментних позицій, що здійснюється з метою підвищення його раціональності. Гармонізація асортименту – наближення реального асортименту до оптимального, найбільш повно і відповідно до

встановлених цілей організації. Формування оптимального асортиментного портфеля – це процес знаходження такого складу і поєднання сукупності продуктів підприємства, яке забезпечує досягнення ним максимально можливої економічної ефективності за певних зовнішніх і внутрішніх умов та обмежень, та відповідає стратегічним орієнтирам підприємства.

Формування оптимального асортиментного портфеля є важливою складовою ефективного розвитку підприємства. Оптимальна структура асортиментного портфеля дозволяє задовольнити попит споживачів, а з іншої сторони, забезпечує прибуток підприємства і його конкурентоспроможність. На формування структури асортиментного портфеля чинять вплив зовнішні й внутрішні фактори. Зовнішні – це споживчий попит, наявність конкурентів та продуктів-аналогів, соціально-економічна ситуація в країні тощо. Внутрішні фактори: ефективність виробництва продуктів даного асортименту, забезпеченість підприємства необхідними ресурсами (сировиною, технікою і технологіями, трудовими, фінансовими тощо).

Для створення оптимальної структури асортиментного портфеля ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» було запропоновано здійснити такий маркетинговий захід, як проведення дегустації кисломолочної продукції ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» у супермаркетах м. Києва.

. Дана пропозиція має позитивний вплив для компанії, так як, споживачі, продегустувавши асортимент запропонованої торгової марки, зможуть зробити висновки про власні вподобання. При проведенні заходу, промоутери зможуть розповісти багато інформації про дані товари і весь асортимент в цілому, докладніше відповісти на питання клієнта і надати детальну характеристику. Також, за допомогою дегустації, кожна особа, зможе не тільки послухати про продукцію, а й скуштувати її, що значно збільшить зацікавленість. За допомогою такого заходу, можна привабити певний сегмент населення до здійснення покупки товарів обраної торгової марки, адже ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» представляє великий асортимент на будь який смак.

З часом, після проведення даної пропозиції, із за значного попиту на товар, збільшиться й прибуток підприємства, що позитивно впливає на фінансовий стан компанії.

Також, при дегустації, споживач, може висловити свою власну думку, з приводу продукції. Наприклад, запропонувати, що б саме хотілося змінити у асортименті. Таким чином, ТОВ «Молочна компанія «Галичина» зможе не тільки підвищити прибуток, а покращити (модифікувати) власний асортимент, тим самим, вийти на новий рівень.

Отже, запропонований захід, може збільшити попит на товари підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»», збільшити прибуток, допоможе покращити асортимент й задовольнити потреби споживача. Таким чином, дана ідея, допоможе удосконалити асортиментний портфель підприємства.

### 3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

Дегустація проводитиметься у таких супермаркетах, як «Ашан», «Велмарт», «АТБ», «Новус». Для проведення даного заходу, були обрані саме такі магазини, тому що там, є неймовірно великий потік покупців і тим самим, буде задіяно, досить великий сегмент потенційних споживачів.

Акція триватиме близько 9 днів. Тривалість проведення у кожному магазині – 3 дні по 3 години. Дегустація проводитиметься насамперед біля відділів молочної продукції. Представленими продуктами будуть такі позиції, а саме: «Карпатський йогурт без цукру», що має справляти безпосередньо неймовірне враження у покупців з діабетом чи тим, кому просто не можна споживати цукор; «Сир безлактозний 5% жиру», для людей, які мають певну особливість до споживання лактози та «Ложковий кефір 1%». Цей продукт, унікальний тим, що можна натиснути на пляшку і їсти ложкою, або ж, збовтати та пити. Кількість задіяних осіб – 2. Така кількість, обумовлена тим, що один працівник, надаватиме продукцію для куштування, а інший, більш детально розказуватиме про продукцію торгової марки. Якщо ж говорити про

оформлення зони, то це буде невеликий стенд, прикрашений кульками з логотипом фірми.

Передбаченням після дегустації є те, що споживачі, після детального ознайомлення з продукцією, куштування і зацікавленістю в ній, почнуть купувати дані позиції товару, цим самим, збільшать обсяги продажу підприємства.

Основні показники (до впровадження заходу) були представлені вище у табл. 2.1.

### 3.2.2. Розроблення бюджету маркетингового заходу

Для того, щоб проведення дегустації було якісним, необхідно прорахувати деталі, а саме: потрібний одноразовий посуд, персонал, стенди, кульки та оренда місця у супермаркетах.

Дана акція, проводитиметься у 27 магазинах. Біля кожного стенду має бути по дві особи. За 9 днів акції, двоє промоутерів, мають бути 3 дні в одному з супермаркетів, тобто, одна пара, може охопити 3 магазини. Інакше кажучи, щоб дегустація проводилася одночасно у 27 магазинах, потрібно 9 пар персоналу ( $27:3=9$ ).

Отже, загальна кількість працівників. Становитиме 18 осіб.

Погодинна оплата становитиме 81 грн./особі за годину. Так як кожен працюватиме по 3 години 9 днів, то повна заробітна плата становитиме 2187 грн. ( $81*3*9=2187$  грн.).

Дані по витратам наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

#### Витрати на проведення заходу

Витрати	Кількість	Ціна одиниці продукції, грн.	Загальна вартість, грн.
Одноразовий посуд, шт.	3200	0,50	1600

1	2	3	4
Заробітна плата промоутерів	18	2187	39366
Оренда стендів і точки у магазинах	27	310	8370
Декор, шт.	108	25	2700
Карпатський йогурт без цукру	270	45,90	12393
Сир безлактозний 5%	135	68,40	9234
Ложковий кефір 1%	270	29,99	8097,3
Всього			81760,3

*Джерело: розроблено автором*

Отже, за розрахунками табл. 3.1, витрати на проведення дегустації у 27 торгових точках складають 81760,3 грн. Для підприємства «Галичина», ця сума є нормальною, для проведення подібних заходів. До того ж, дана акція цілком позитивно має вплинути на дохід підприємства та зацікавленість споживачів до даної торгової марки.

### 3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від проведення дегустації

Отже, після проведення даного заходу, а саме дегустації у торгових точках продукції підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»», очікується покращення показників, а саме: збільшення обсягів збуту. За методом експертних оцінок, визначаємо прогнозні значення приросту чистого доходу. Для цього беремо вибірку з керуючого персоналу торгової марки. Результати опитування наведені у табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

### Результати опитування експертів

Екпери	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн.	2025	1655	1010	1720	1640	1620	1975

Значення прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що відсіє думки експертів відносно середнього значення.

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

Таблиця 3.3

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Обсяги збуту продукції підприємства $O_i$ , млн. грн.	2025	1665	1010	1720	1640	1620	1975
Сумарні значення оцінок експертів	11655						
$O_{\text{сер.}}$	1665						
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер.}}$	360	0	-655	55	-25	-45	310
$\Delta O^2$	129600	0	442225	3025	625	2025	96100
$\sum \Delta O^2$	673600						

*Джерело: розроблено автором*

Знаходимо середнє арифметичне:  $O_{\text{сер.}} = (2025 + 1665 + 1010 + 1720 + 1640 + 1620 + 1975) \div 7 = 1655$  тис. грн.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O)^2}{n}} = \sqrt{\frac{673600}{7}} = 310,21$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:  $w = \frac{\alpha}{O_c} \times 100\% = \frac{310,21}{1665} \times 100\% = 18,63\%$

Оскільки, значення коефіцієнта варіації  $< 33\%$ , то сукупність думок експертів є однорідною, що дає змогу, використовувати дані для подальшого розрахунку.

За методом медіан, визначаємо найбільш точний обсяг продажу і приймаємо на рівні 1665 тис. грн. середнього значення ряду: 1010, 1620, 1640, 1665, 1720, 1975, 2025 з яких, песимістичним вважається 1010, а оптимістичним – 2025.

Розраховуємо прогнозні значення приросту чистого доходу від реалізації продукції в наслідок проведення дегустації:  $ОП = (О+4*В+П)/6 = (2025+4*1665+1010)/6 = 9695 /6 = 1615,83$  тис. грн.

Розраховуємо приріст чистого доходу від реалізації продукції:  $1615,83/2043262*100\% = 0,08\%$ , де 2043262 тис. грн. – значення чистого доходу від реалізації продукції за 2020 р. (табл. 2.1)

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе:  $2043262 + 1615,83 = 2044877,83$  тис. грн.

Розрахуємо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію у 2020 році склали 2032610 тис. грн., змінні витрати – 1727718,5 тис. грн., постійні – 304891,5 тис. грн. (табл. 2.1).

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:  $1727718,5*0,0008 = 1382,17$  тис. грн.

На проведення дегустації, необхідно витратити 81,8 тис. грн.

Сумарний приріст повних витрат :  $1382,17 + 81,8 = 1463,97$  тис. грн.

Отже, повні витрати в проектному році складатимуть:  $2032610 + 1463,97 = 2034073,97$  тис. грн.

Приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році обчислюємо як, різницю приросту чистого доходу від реалізації продукції та приросту повних витрат:  $\Delta Пр = 1615,83 - 1463,97 = 151,86$  тис. грн.

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:  $10652 + 151,86 = 10803,86$  тис. грн., де 10652 тис. грн. – прибуток від реалізації продукції у 2020 році (табл. 2.1).

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції:  $151,86*(1-0,18) = 124,53$  тис. грн.

Чистий прибуток в проектному році:  $9894+124,53 = 10018,53$  тис. грн., де 9894 – чистий прибуток у 2020 році (табл. 2.1).

Результати розрахунку очікуваних показників від проведення дегустації наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Результати розрахунку очікуваних показників від проведення дегустації, тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	1615,83
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	1463,97
Приріст прибутку від реалізації продукції	151,86
Приріст чистого прибутку	124,53

*Джерело розроблено автором*

Отже, чистий дохід від реалізації продукції, внаслідок проведення заходу, в проектному періоді, збільшиться на 1615,83 тис. грн., повні витрати на виробництво та реалізацію продукції зростуть на 1463,97 тис. грн., прибуток від реалізації продукції збільшиться 151,86 тис. грн., а чистий прибуток – на 124,53 тис. грн.

**3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»**

Результати проведення розрахунку зміни чистого доходу від реалізації продукції, повних витрат на виробництво та реалізацію продукції, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.4) і їх проектні значення, переносимо у табл. 3.5.

Розрахуємо витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації:  $\text{ПВ/ЧД (В)} * 100 = 2034073,97 / 2044877,83 * 100 = 99,47$  грн.

Рентабельність продукції :  $\text{Пр/ПВ} * 100 = 10803,86 / 2034073,83 * 100 = 0,53$  %

Рентабельність продажу  $\Delta \text{Пр}_q \div \text{ЧД(В)} \times 100 = \frac{10018,53}{2044877,83} \times 100 = 0,49\%$ .

Результати розрахунків представлено у табл. 3.5:

Таблиця 3.5

**Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»»**

Показники	Одиниця виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	2043262	2044877,83	1615,83	0,08
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2032610	2034073,97	1463,97	0,07
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	10652	10803,86	151,86	1,43
Чистий прибуток	тис. грн.	9894	10018,53	124,53	1,26
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	99,48	99,47	-0,01	-0,01
Рентабельність діяльності (продажу)	%	0,48	0,49	0,01	X
Рентабельність продукції	%	0,52	0,53	0,01	X

*Джерело: розроблено автором*

Отже, провівши розрахунки, можна зробити наступні висновки. Після впровадження заходу, чистий дохід від реалізації продукції зросте на 1615,83 тис. грн. і його значення на 2021 рік становитиме 2044877,83 тис. грн. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції зростуть на 1463,97 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 151,86 тис. грн. Якщо казати про витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, то вони зменшаться на -0,01 коп., а чистий прибуток зросте на 124,53 тис. грн. порівняно з 2020 роком.

Результати розрахунку показали, що даний захід є досить ефективним і приносить позитивну динаміку для підприємства. Спираючись на всі отримані розрахункові дані, можна зробити висновок, що впровадження такої ідеї, сприятиме покращенню фінансових результатів підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» в цілому.

## ВИСНОВКИ

Для споживача оптимальний асортиментний портфель – це сукупність продуктів, що відповідає їх потребам та вимогам, а для виробника – це оптимальна сукупність продуктів, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу, здатні максимально задовольнити зростаючі потреби споживачів, з урахуванням ресурсних, виробничих можливостей та економічної доцільності виробництва. Асортиментний портфель підприємства впливає не тільки на рівень продажів, а й на такі фактори як репутація підприємства, пізнаваність торгівельної марки та довгострокова прихильність до неї.

Провівши діагностику свого асортименту методами матричного портфельного аналізу, підприємство може визначити перспективи розвитку асортименту на найближчий період, знайти засоби підвищення його прибутковості, виробити різні стратегії формування або підтримки балансу свого асортиментного портфеля. Адаптована матриця БКГ будується на основі внутрішньої інформації підприємства та дозволяє зробити повноцінний аналіз та висновки, необхідні для прийняття рішення щодо майбутнього розвитку асортиментного портфеля.

Основні напрямки діяльності молочної компанії «Галичина»: перероблення молока, виробництво масла та сиру; оптова торгівля молочними продуктами. У товарний асортимент підприємства входять: йогурт, кефір, молоко, сметана, масло, ряжанка, сир кисломолочний. Дохід від реалізації власної продукції в 2020 р. склав 22789 тис. грн. Підприємство отримало чистий прибуток в розмірі 9894 тис. грн., що більше на 9,2% ніж у 2019 р. Але рентабельність діяльності і рентабельність продукції в 2020 р. знизилися. Низька рентабельність виробництва та реалізації молочної продукції МК «Галичина» зумовлена рядом чинників, зокрема, високими цінами на молоко-сировину, швидким зростанням цін на енергоносії, затяжною економічною кризою в країні. МК «Галичина» не може самостійно оперувати цінами на свою продукцію без узгодження з торгівельними підприємствами.

МК «Галичина» веде бізнес за Pull-концепцією, яка передбачає виробництво товарів, виходячи з реального споживання конкретних видів продукції. Асортиментний портфель МК «Галичина» включає 11 асортиментних груп. Глибина асортименту – 38 асортиментних позицій.

Розрахований коефіцієнт раціональності асортиментного портфеля МК «Галичина» свідчить, що його структура у 2019 і 2020 рр. була сформована раціонально. Раціональна структура означає, що існує сильний зв'язок між обсягами виробництва продукції і рентабельністю. Тобто продукція з високою рентабельністю має великий обсяг виробництва. Розрахований коефіцієнт раціональності структури асортиментного портфеля  $K_{rsa} > 0,6$  (0,65 у 2019 р. і 0,81 у 2020 р.) і наближається до 1, отже асортиментний портфель підприємства досить раціональний.

Адаптована матриця БКГ показує стан і перспективи кожної асортиментної групи МК «Галичина». Позитивним моментом є те, що в структурі асортиментного портфеля присутні всі стратегічні групи продуктів: «Зірки», «Дійні корови», «Собаки» і «Важкі діти». Їх присутність забезпечує ефективну роботу підприємства. Водночас, якщо порівнювати кількісну структуру асортиментного портфеля МК «Галичина» зі структурою збалансованого асортиментного портфеля, асортиментний портфель не можна вважати збалансованим. Частка «Зірок» менша нормативної у 2020 році і більша у 2019 році (12,12% обсягу виробництва при нормі 20-30% у 2020 році, і 64,93% у 2019 році). Частка «Дійних корів» перевищує нормативне значення (62,7% у 2020 році, норма 45-50% і 0 у 2019 році). Частка «Собак» перевищує нормативні 5% і становить 15,49% у 2020 році і 18,86% у 2019 році. Частка «Важких дітей» становила 9,68% (норма 20-15%) у 2020 році і 16,21% у 2019 році.

Завдання формування оптимального асортименту в сучасних ринкових умовах актуальне для всіх підприємств. Ринок визначає потрібний йому асортимент, а завдання підприємства – задовольнити попит краще і ефективніше, ніж конкуренти. Тому на перший план виходить проблема

пошуку таких асортиментних груп, які сприятимуть збереженню бажаного прибутку на тривалий період.

Проведений нами за матрицею БКГ аналіз показав, що рівень збалансованості асортиментного портфеля МК «Галичина» в 2019-2020 був недостатній і необхідні заходи для його підвищення. Щоб портфель підприємства був збалансованим необхідно домогтися рівноваги усередині підприємства між тими стратегічними групами продуктів, що мають потребу в додаткових вкладеннях і тими, котрі здатні їх надати. Адаптована матриця БКГ дозволила визначити перспективні стратегії для кожної стратегічної групи портфеля. Споживчі переваги на ринку молочної продукції та ресурсні можливості МК «Галичина» дозволяють нам запропонувати конкретні стратегії та заходи для різних груп продуктів асортиментного портфеля.

Від наявності «зірок» у підприємства залежить загальний його стан. Наразі ринок молочних продуктів за своєю ємністю стабільний за всіма асортиментними групами і збільшити обсяги продажів на ньому дуже складно. Але ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» наростило обсяги продажів молока в першу чергу за рахунок збільшення ціни у 2020 році та до цього квадранту у 2019 році ввійшли такі асортиментні групи, як: йогурт, йогурт ароматизований та кефір. Рекомендована стратегія: підтримання конкурентних переваг. Якщо динаміка збуту цих асортиментних груп уповільниться, «зірка» перейде у розряд «дійних корів».

Квадрант «Дійні корови» – висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. «Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий прибуток. Кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток «Важких дітей» та на підтримку «Зірок». У даний квадрат потрапляються такі асортиментні групи, як: йогурт, йогурт ароматизований і кефір у 2020 році, хоча при цьому, у 2019 році, не потрапила ні одна група товарів. Рекомендовані

стратегії: підтримання конкурентних переваг, і, відповідно, стратегія «збору врожаю».

Асортиментні групи квадранту «Собаки» за 2019 рік: сметана, ряжанка, кефір ароматизований та сир. За 2020 рік: сметана, кефір ароматизований, ряжанка, вершки та безлактозні продукти. Це продукти з низькими темпами зростання, вони приносять незначний дохід. Але асортимент підприємства має бути достатньо широким, щоб забезпечувати потреби прихильних до цієї торгової марки споживачів і для підтримки іміджу МК «Галичина». Оптимальною буде стратегія розвитку. Пропонуємо такі заходи щодо даної групи: інвестування у безлактозні продукти, які «МК «Галичина» тільки вивела на ринок; змінити упакування ряжанки в пляшки місткістю 0,25 чи 0,3 л; нарощувати обсяги виробництва сметани, зважаючи на її високу рентабельність і наявність попиту.

Асортиментні групи квадранту «Важкі діти» за 2019 рік: масло, молоко, вершки. За 2020 рік: сир кисломолочний, масло. Вони є проблемними, оскільки споживають значні фінансові ресурси підприємства. Але це перспективні асортиментні групи, тому є сенс вкладати гроші в їх розвиток для переведення у категорію «зірок». Стратегія щодо цієї стратегічної групи: інтенсифікації зусиль, тобто інвестування коштів у розвиток. Пропонуємо такі заходи МК «Галичина»: збільшення обсягів виробництва асортиментної групи «Сир свіжий неферментований кисломолочний» (підприємство має технічні можливості і потужності для цього); модифікація продуктів асортиментної групи «Масло вершкове жирністю не більше 85%» (можливий випуск масла з різними смаками, наприклад полуничним, малиновим, горіховим, або ж класичне шоколадне). Незначні технологічні зміни дозволять отримати нові продукти для ринку.

Особливо перспективним є виробництво сиру кисломолочного. Натуральний сир без рослинних домішок користується популярністю у населення. Ми здійснили розрахунок показників рентабельності продажу асортиментної групи «Сир кисломолочний» у прогностичному році. Збільшення

виробництва і реалізації товарів асортиментної групи «Сир кисломолочний» виведе цю групу у «Зірки» і дасть змогу МК «Галичина» отримувати вищий прибуток.

Удосконалення асортиментного портфеля – це зміна набору асортиментних груп і асортиментних позицій, що здійснюється з метою підвищення його раціональності. Гармонізація асортименту – наближення реального асортименту до оптимального, найбільш повно і відповідно до встановлених цілей організації. Формування оптимального асортиментного портфеля – це процес знаходження такого складу і поєднання сукупності продуктів підприємства, яке забезпечує досягнення ним максимально можливої економічної ефективності за певних зовнішніх і внутрішніх умов та обмежень, та відповідає стратегічним орієнтирам підприємства.

Формування оптимального асортиментного портфеля є важливою складовою ефективного розвитку підприємства. Оптимальна структура асортиментного портфеля дозволяє задовольнити попит споживачів, а з іншої сторони, забезпечує прибуток підприємства і його конкурентоспроможність. На формування структури асортиментного портфеля чинять вплив зовнішні й внутрішні фактори. Зовнішні – це споживчий попит, наявність конкурентів та продуктів-аналогів, соціально-економічна ситуація в країні тощо. Внутрішні фактори: ефективність виробництва продуктів даного асортименту, забезпеченість підприємства необхідними ресурсами (сировиною, технікою і технологіями, трудовими, фінансовими тощо).

Для створення оптимальної структури асортиментного портфеля ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» було запропоновано здійснити такий маркетинговий захід, як проведення дегустації кисломолочної продукції ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» у супермаркетах м. Києва.

Дана пропозиція має позитивний вплив для компанії, так як, споживачі, продегустувавши асортимент запропонованої торгової марки, зможуть зробити висновки про власні вподобання. При проведенні заходу, промоутери зможуть розповісти багато інформації про дані товари і весь асортимент в цілому,

докладніше відповісти на питання клієнта і надати детальну характеристику. Також, за допомогою дегустації, кожна особа, зможе не тільки послухати про продукцію, а й скуштувати її, що значно збільшить зацікавленість. За допомогою такого заходу, можна привабити певний сегмент населення до здійснення покупки товарів обраної торгової марки, адже ТОВ «Молочна компанія «Галичина» представляє великий асортимент на будь який смак.

З часом, після проведення даної пропозиції, із за значного попиту на товар, збільшиться й прибуток підприємства, що позитивно впливає на фінансовий стан компанії.

Також, при дегустації, споживач, може висловити свою власну думку, з приводу продукції. Наприклад, запропонувати, що б саме хотілося змінити у асортименті. Таким чином, ТОВ «Молочна компанія «Галичина» зможе не тільки підвищити прибуток, а покращити (модифікувати) власний асортимент, тим самим, вийти на новий рівень.

Отже, запропонований захід, може збільшити попит на товари підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина»», збільшити прибуток, допоможе покращити асортимент й задовольнити потреби споживача. Таким чином, дана ідея, допоможе удосконалити асортиментний портфель підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип.12. Ч. 1. С. 6-9.
2. Асортимент: URL: <http://surl.li/empmu> (дата звернення: 20.12.2022)
3. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України. Державна служба статистики. Київ, 2021: URL: <http://surl.li/empmv> (дата звернення: 20.12.2022)
4. Бардаш М. С., Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. *Ефективна економіка*. Електронний журнал. 2016. № 11: URL: <http://surl.li/dbkxh> (дата звернення: 20.12.2022)
5. Біленький О. Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність. *Вісник ОНУ ім. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 1/1. С. 31-37.
6. Бугас Н. В. Аналіз факторів, що впливають на формування товарного асортименту. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. С. 29-33.
7. Величко А.Є., Кухарук Р.М., Маслова І.В. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України. *Агросвіт* №16. 2021. С. 62-68.
8. Верба В. А. Яковенко С. В. Методичні положення оптимізації товарного портфеля виробничого підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. Вип. 32. С. 164-176.
9. Верба В. А., Ліщинська В. В. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 262-265.
10. Гармідер Л. Д., Самаї І. О. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. *Академічний огляд*. 2016. № 1. С. 111–118.

11. Глєєва М. Г., Зозульов О. В. Класифікація методів формування оптимального товарного портфеля компанії: URL: <http://surl.li/empmx> (дата звернення: 20.12.2022)
12. Група компаній «Лакталіс» URL : <https://lactalis.com.ua/> (дата звернення: 20.12.2022)
13. Діденко Є.О. Савельєв Д.С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3: URL: <http://surl.li/empmz> (дата звернення: 20.12.2022)
14. Зозульов О.В., Писаренко Н.П. Ринкове позиціонування: з чого починається створення стратегій. Київ. : Знання Прес, 2014. 199 с.
15. Іванова М. І., Яшкіна Н. В. Використання комплексу матричних методів стратегічного аналізу діяльності виробничих підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 86-90: веб-сайт, URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/6\\_2014/20.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/6_2014/20.pdf) (дата звернення: 20.12.2022)
16. Іщенко С. В. Дослідження методів формування товарної політики промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 6: URL: <http://surl.li/empna> (дата звернення: 20.12.2022)
17. Колесніков В. П. Формування та оптимізація товарного асортименту підприємства для внутрішнього та зовнішнього ринку. *Наукові записки НУ «Острозька академія»*. Серія «Економіка». 2013. вип. 23. С. 48-50.
18. Корман І. І., Лементовська В. А., Семенда О. В. Маркетингове дослідження ринку молока та молочних продуктів України: URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2022/12.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2022/12.pdf) (дата звернення: 20.12.2022)
19. Крайнюченко О. Ф., Фещенко І. М. Методичні підходи щодо оцінювання параметрів товарної номенклатури та асортименту продукції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 8. С. 72.
20. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на підприємствах. *Економіка та держава*. 2016. № 2. 67–71 с.

21. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. *Економіка та держава*. 2016. №2. С. 67-71.
22. Крикавський Є. Дейнега І., Дейнега О., Патора Р. Маркетингова товарна політика: підручник / За ред. Є. Крикавський. Львів : Видавництво Львів політехніки, 2012. 360 с.
23. Кузнєцов П. В. Парфентенко І. А., Балагула Д. П. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 49. С. 198-204.
24. Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. К. Маркетинг підприємства: навч. посібн.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
25. Лойко В. В. Шляхи збільшення обсягу прибутку та підвищення дієвості управління прибутком промислового підприємства в сучасних умовах господарювання. *International Scientific Journal*. 2015. № 7. С. 68-71: URL: <https://cutt.ly/KJTC0X7> (дата звернення: 20.12.2022)
26. Мазепа Т. С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2008. № 45. 73 - 79 с.
27. Макаренко Н.О. Оптимізація формування товарного портфеля як інструмента управління товарним асортиментом та номенклатурою. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. 2018. Випуск 2. С. 107-110.
28. Марченко О. І. Асортимент продукції підприємства як важливий фактор зростання прибутку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 8. 27–31с.
29. Матриця Бостонської консультативної групи «зростання-частина ринку». URL: <https://buklib.net/books/24933/> (дата звернення: 20.12.2022)
30. Молочна компанія «Галичина»: URL: <http://surl.li/empnc> (дата звернення: 20.12.2022)

31. Підвищення ефективності асортиментної політики підприємства. URL: <http://surl.li/emxcc> (дата звернення: 20.12.2022)
32. Політика підприємства. URL: <http://surl.li/dbkxh> (дата звернення: 20.12.2022)
33. Поняття «портфель підприємства». URL: <http://surl.li/emxcg> (дата звернення: 20.12.2022)
34. Попко О. В. Методичні підходи до оцінювання рівня конкуренції на ринку молока та молочної продукції України. *Вісник економічної науки України*. 2020. №1. С. 183-187. URL: <http://surl.li/emxbi> (дата звернення: 20.12.2022)
35. Притиченко Т. І., Лях І. С. Практичні аспекти розробки структури товарного портфеля підприємства. *Бізнесінформ*. 2015. № 10. С. 263-270.
36. Сахненко А. С. Аналіз асортиментного портфеля на прикладі підприємства м'ясопереробної галузі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. Т. 3. С. 172-175.
37. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський нац. ун-т ім. Івана Франка, 2020. 347 с. URL: <http://surl.li/auodr> (дата звернення: 20.12.2022)
38. Скригун Н. П., Стеценко В. А., Капінус Л. В. Використання портфельного і однопродуктового аналізу при розробленні асортиментної політики підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 4. С. 153-156.
39. Старостіна А. О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Маркетинг. Навчальний посібник / За заг.ред. проф. Старостіної А. О. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.: URL: <http://surl.li/akkgw> (дата звернення: 20.12.2022)
40. Тарасевич В.М. Нові підходи до управління асортиментом продукції промислової організації. *Наукові прагнення*. 2013. № 1 (5). 57-61 с.

41. ТОВ «Молочна компанія «Галичина»». URL: <https://vkursi.pro/card/tov-molochna-kompaniia-halychyna-39685014> (дата звернення: 20.12.2022)
42. Товарний асортимент підприємства. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12\\_1\\_2017ua/3.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/3.pdf) (дата звернення: 20.12.2022)
43. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. №1: URL: <http://surl.li/empnf> (дата звернення: 20.12.2022)
44. Ціни на продукти. Молочні продукти. Індекс цін на продукти. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/index/dairy/> (дата звернення: 20.12.2022)
45. Шаповал О. Ф., Скригун Н. П., Коннова Л. О. Моделювання оптимального асортименту продукції підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 2. с. 75-78.
46. Шафалюк О. Сучасні підходи в оптимізації асортиментних портфелів та архітектури брендів підприємств на прикладі молочної галузі. *Маркетинг в Україні*. №6. 2013. С. 49-55.
47. Шипуліна В. О. Методи оцінки рівня диверсифікації асортиментного портфелю фірми на ринку м'ясних продуктів. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2014. № 3. С. 173-176: URL: <http://surl.li/empng> (дата звернення: 20.12.2022)
48. Яковлев А.І., Ларка Л. С. Засоби забезпечення раціонального асортименту продукції. 2014. №3. С. 81-87.
49. Hussey David. Strategic portfolio analysis. Portfolio analysis in practice. *Strategic management: from theory to implementation*. 4th ed. 1998. P 309-350: URL: <https://cutt.ly/wJTVxpg> (дата звернення: 20.12.2022)

# ДОДАТКИ

Додаток А



## Товариство з обмеженою відповідальністю МОЛОЧНА КОМПАНІЯ "ГАЛИЧИНА"

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Звіт про фінансові  
звітання"

Підприємство	<b>ТОВ "МОЛОЧНА КОМПАНІЯ "ГАЛИЧИНА"</b>	Дата (рік, місяць, число)	2021   01   01
Територія	Львівська	за ЄДРРСУ	79985014
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАГУУ	4610137500
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля продовольчими товарами, зарплатні обліжки та акрами	за ЄОБНД	240
Середня кількість працівників	1 461	за КВЕД	46.33
Адреса, телефон	вулиця Липинського, буд. 54, м. Львів, Львівська обл., 79024		2326200
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого виводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			<input type="checkbox"/>
за міжнародними стандартами фінансової звітності			<input type="checkbox"/>

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2020 р.

А К Т И В	Код рикода	Форма №1 Код за ДКУД 1001001	
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	1 396	1 544
первісна вартість	1001	1 650	2 049
накопичена амортизація	1002	254	505
Незавтрачені капітальні інвестиції	1005	232	15 920
Основи засоби	1010	150 699	171 922
первісна вартість	1011	176 408	242 024
знос	1012	25 709	70 102
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені амортизаційні витрати	1060	-	-
Записок капіталу у децентралізованих стратегічних резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	456
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>152 327</b>	<b>189 842</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	86 419	144 336
Виробничі запаси	1101	23 826	71 426
Незвернене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	51 693	56 235
Товари	1104	10 898	16 675
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Договори перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	215 732	206 676
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	17 328	17 030

вул. Липинського, 54, м. Львів, 79024, тел.: +380 (0)32 232-62-00, факс: +38 (0)32 232-62-01 office.mk@galychyna.com.ua

Поточний рахунок UA1932579600002903301422191  
Філія Львівського обласного управління АТ «Ущадбанк»  
МФО 326796

з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебиторська заборгованість за розрахунками з виробничих доходів	1140	-	-
Дебиторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебиторська заборгованість	1155	8 815	17 233
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	67 632	89 200
Готівка	1166	213	951
Резерви в банках	1167	67 419	88 308
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резерві довгострокових зобов'язань			
резерві збитків або резерві належних виплат	1182	-	-
резерві незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервів	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 284	2 502
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>399 210</b>	<b>477 076</b>
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>551 537</b>	<b>666 918</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код</b>	<b>На початок</b>	<b>На кінець</b>
	<b>рахово</b>	<b>звітного періоду</b>	<b>звітного періоду</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000	10 000
Вимоги до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Умоєвий дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Периодичний прибуток (періодичні збитки)	1420	18 510	28 404
Неоплачений капітал	1425	(5 000)	(5 000)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>23 510</b>	<b>33 404</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Екстраординарні податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	83 344	20 387
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Безвідпливний доходу	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерви довгострокових зобов'язань			
резерви збитків або резерви належних виплат	1532	-	-
резерви незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привласний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дивіденду	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>83 344</b>	<b>20 387</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за			

вул. Липинського, 54, м. Львів. 79024, тел.: +380 (032) 232-62-00, факс: +38 (032) 232-62-01 office.mk@galychyna.com.ua

Поточний рахунок UA19325796000026003301422191  
Філія Львівського обласного управління АТ «Ощадбанк»  
МФО 325796

Договірними зобов'язаннями	1610	54 910	23 269
товари, роботи, послуги	1615	206 713	199 903
розрахунками з бюджетом	1620	1 542	2 309
У тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками з страхування	1625	828	907
розрахунками з оплати праці	1630	3 001	3 336
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	24 997	33 215
Поточна кредиторська зборгованість з розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за страхового діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені кошти доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	152 692	350 188
Усього за розділом III	1695	444 683	613 127
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду <sup>1</sup>	1800	-	-
Баланс	1900	551 537	666 918

Керівник:

Степу Орест Мар'янович

Головний бухгалтер

Корабель Ольга Володимирівна

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом державної влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Товариство з обмеженою відповідальністю  
МОЛОЧНА КОМПАНІЯ "ГАЛИЧИНА"

Підприємство: ТОВ "МОЛОЧНА КОМПАНІЯ "ГАЛИЧИНА"  
(підприємства)

Дата (рік, місяць, число): \_\_\_\_\_ м СДРЮКУ

КОДИ		
2021	01	01
39685014		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2020р.

Форма №2 Код м ДКУД: 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 043 262	1 724 725
Части заробітні страхові премії	2010	-	-
премії надійшли, відшко суми	2011	-	-
премії, передані у субстрахованні	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, відшко суми	2013	-	-
зміна частини перестрахованих у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1 582 203 )	( 1 292 195 )
Части понесені збитки за страховими випадками	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2080	461 059	432 530
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, відшко суми	2111	-	-
зміна частини перестрахованих в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	70 684	34 386
у тому числі:			
дохід від зміни вартості інструм. які оцінюються за справедливою оцінкою	2121	-	-
дохід від нерезидентів від операцій з біологічними активами і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, випущених від операційнової	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 53 866 )	( 40 173 )
Витрати на збут	2150	( 396 541 )	( 355 709 )
Інші операційні витрати	2180	( 45 910 )	( 51 752 )
у тому числі:			
витрати від зміни вартості інструм. які оцінюються за справедливою оцінкою	2181	-	-
витрати від нерезидентів від операцій з біологічними активами і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	35 426	19 282
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	99	237
у тому числі:			
дохід від благодійної діяльності	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	( 23 457 )	( 8 469 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 214 )	( - )
Прибуток (збиток) від певних операцій на монетарні статті	2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	11 854	11 050
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (доход) з податку на прибуток	2300	( 1 960 )	( 1 989 )
Прибуток (збиток) від приватної діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	9 894	9 061
збиток	2355	( - )	( - )

вул. Липинського, 54, м Львів. 79024, тел.: +380 (032) 232-62-00, факс: +38 (032) 232-62-01 office.mk@galychyna.com.ua

Поточний рахунок UA193257960000026003301422191  
Філія Львівського обласного управління АТ «Ощадбанк»  
МФО 325796

### II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рідко	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Доходівка (відатка) (необоротних активів)	2400	-	-
Доходівка (відатка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка нетого сукупного доходу асоційованих та спільноздійприємств	2415	-	-
Витий сукупний дохід	2445	-	-
Витий сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з витим сукупним доходом	2455	-	-
Витий сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	9 804	9 061

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рідко	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 548 716	1 317 251
Витрати на оплату праці	2505	93 230	75 349
Відрахування на соціальні заходи	2510	20 559	16 581
Амортизації	2515	45 330	17 110
Виті операційні витрати	2520	331 708	302 153
Разом	2550	2 039 543	1 728 444

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер



Сисун Орест Мар'янович

Корабель Ольга Володимирівна

**Структура виробництва продукції у розрізі асортиментних груп МК  
«Галичина»**

Найменування асортиментних груп	Вироблено продукції в натуральному виразі, т		Питома вага випуску, %	
	2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік
Молоко незгущене і без додання цукру чи інших підсолоджувальних речовин жирністю 1-6% у пакуваннях ≤ 2 л	9570	10542	15,27	12,12
Масло вершкове жирністю не більше 85%	260	365	0,41	0,52
Сир свіжий неферментований (недозрілий і невитриманий; уключаючи кисломолочний сир)	1006	1464	1,60	2,08
Вершки незгущені й без додання цукру чи інших підсолоджувальних речовин жирністю 6-21%, і >21%, у пакуваннях ≤ 2 л	667	715	1,06	1,02
Кефір неароматизований, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	25264	26628	40,30	23,65
Йогурт неароматизований, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	6515	8682	10,39	12,34
Ряжанка неароматизована, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	1704	2064	2,72	2,93
Сметана неароматизована, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	2095	2191	3,34	3,11
Йогурт ароматизований та/або з доданням фруктів, горіхів або какао	12242	14345	19,53	20,38
Кефір ароматизований та/або з доданням фруктів, горіхів або какао	3367	3227	5,37	4,59
Продукти молочні, що не віднесено до інших угруповань (безлактозні продукти)	0	156	0,00	0,22
Разом	62690	70379	100,00	100,00

**Розрахунок рентабельності продукції у розрізі асортиментних груп  
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» у 2019 р.**

Найменування асортиментних груп	Обсяги реалізації, тис. грн.	Витрати на виробництво і реалізацію, тис. грн.	Чистий прибуток, тис. грн.	Рентабельність, %
1. Молоко незгущене і без додання цукру чи інших підсолоджувальних речовин жирністю 1-6%	185087	180077	5010	2,78
2. Масло вершкове жирністю не більше 85%	34873	34667	206	0,59
3. Сир свіжий неферментований (недозрілий і невитриманий; включаючи кисломолочний сир)	95543	94573	970	1,03
4. Вершки незгущені й без додавання цукру чи інших підсолоджувальних речовин жирністю 6-21%, і >21%, у пакуваннях ≤ 2 л	59675	59953	-278	-0,46
5. Кефір неароматизований, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	464134	456478	7656	1,68
6. Йогурт неароматизований, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	265780	260271	5509	2,12
7. Ряжанка неароматизована, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	45705	46304	-599	-1,29
8. Сметана неароматизована, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	93659	94194	-535	-0,57
9. Йогурт ароматизований та/ або з доданням фруктів, горіхів або какао)	389943	373201	16742	4,49
10. Кефір ароматизований та/ або з доданням фруктів, горіхів або какао)	90326	88359	1967	2,23
Разом :	1724725	1688077	36648	2,17

**Рентабельність продукції ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» у  
2020 р.**

Найменування асортиментних груп	Обсяги реалізації, тис. грн.	Витрати на виробництво і реалізацію, тис. грн.	Чистий прибуток, тис. грн.	Рентабельність, %
11. Молоко незгущене і без додання цукру чи інших підсолоджувальних речовин жирністю 1-6%	247643	243402	4241	1,74
12. Масло вершкове жирністю не більше 85%	51492	51675	-183	-0,35
13. Сир свіжий неферментований (недозрілий і невитриманий; включаючи кисломолочний сир)	146394	144796	1598	1,10
14. Вершки незгущені й без додавання цукру чи інших підсолоджувальних речовин жирністю 6-21%, і >21%, у пакуваннях ≤ 2 л	67281	68217	-936	-1,37
15. Кефір неароматизований, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	483296	480019	3277	0,68
16. Йогурт неароматизований, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	316898	316716	182	0,06
17. Ряжанка неароматизована, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	49543	50642	-1099	-2,17
18. Сметана неароматизована, без додання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів	103122	104343	-1221	-1,17
19. Йогурт ароматизований та/ або з доданням фруктів, горіхів або какао)	480968	475218	5750	1,21
20. Кефір ароматизований та/або з доданням фруктів, горіхів або какао)	91108	91904	-796	-0,87

*Продовж. табл.*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
21. Продукти молочні, що не віднесено до інших угруповань (безлактозні продукти)	5517	5679	-162	-2,85
Разом :	1724725	2032610	10652	0,52