

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

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

«___» _____ 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

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

«___» _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: **«Обґрунтування маркетингових рішень щодо удосконалення
товарного асортименту продукції підприємства»**

Виконав: здобувач 4 курсу заочної форми, групи МА-4-3

Соботович Дмитро Сергійович
(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 здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2024 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

“12” грудня 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Соботович Дмитро Сергійович

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

1. Тема роботи: Обґрунтування маркетингових рішень щодо удосконалення товарного асортименту продукції підприємства

керівник роботи Крайнюченко Ольга Феодосіївна., к.е.н., доц. кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.12.2023 р. № 1004-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 03.06.2024 року.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1 Підходи до обґрунтування маркетингових рішень щодо товарного асортименту продукції підприємства. Розділ 2. Дослідження товарного асортименту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Розділ 3. Розроблення основних напрямів та пропозицій щодо товарного асортименту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та обґрунтування маркетингових рішень щодо його подальшого розвитку. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу Основні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», Модифікована матриця БКГ для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022 р., Модифікована матриця БКГ для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2023 р.. Структура товарного асортименту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за результатами модифікованої матриці БКГ, Розрахунок (калькуляція) прибутку за наявного асортименту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», Розрахунок прибутку за умови вилучення асортименту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» асортиментної групи «Енергетичні напої», Очікувані результати від впровадження запропонованого заходу, Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

6. Дата видачі завдання 20.12.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	25.12.2023 - 19.01.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	22.01.2024 - 09.02.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Підходи до обґрунтування маркетингових рішень щодо товарного асортименту продукції підприємства»	12.02.2024 - 29.03.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження товарного асортименту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»	01.04.2024 - 03.05.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення основних напрямів та пропозицій щодо товарного асортименту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та обґрунтування маркетингових рішень щодо його подальшого розвитку»	06.05.2024 - 24.05.2024	Виконано
6.	Написання висновків. Оформлення списку використаних джерел	27.05.2024 - 28.05.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	29.05.2024 - 31.05.2024	Виконано

Здобувач

(підпис)

Дмитро СОБОТОВИЧ

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Ольга КРАЙНЮЧЕНКО

(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Соботович Д.С. Обґрунтування маркетингових рішень щодо удосконалення товарного асортименту продукції підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

У даній кваліфікаційній роботі бакалавра подано варіант розв'язання проблем, що дотичні до прийняття обґрунтованих рішень стосовно товарного асортименту підприємства.

Кваліфікаційна робота містить викладення сутності та методичних основ прийняття обґрунтованих маркетингових рішень на основі модифікованої матриці БКГ та маржинального аналізу.

Проведено оцінювання товарного асортименту, зокрема, його складу та структури методом модифікованої матриці БКГ та обґрунтовано доцільність виведення із асортиментного ряду збиткових та найменш цінних для підприємства асортиментних позицій на основі маржинального аналізу.

На базі отриманих результатів проведеного дослідження товарного асортименту було обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення товарного портфеля та прийнято рішення щодо змін у асортиментній лінійці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Запропоновано заходи, які дозволять поліпшити товарний асортимент досліджуваного підприємства. Для найбільш пріоритетного заходу здійснено оцінювання економічної результативності його впровадження, а також визначено вплив його впровадження на основні показники роботи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Ключові слова: прийняття маркетингових рішень, асортимент і номенклатура продукції, товарний асортимент, модифікована матриця БКГ, збалансованість товарного асортименту, маржинальний аналіз, обґрунтування змін асортименту.

ANNOTATION

Sobotovych D.S. Justification of marketing decisions regarding the improvement of the company's product range.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 075 "Marketing" - National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

In this bachelor's qualification work, an option for solving problems related to making informed decisions regarding the company's product range is presented.

The qualification work contains an explanation of the essence and methodical basis of making informed marketing decisions based on the modified BKG matrix and marginal analysis.

The product range was evaluated, in particular, its composition and structure using the method of the modified BKG matrix, and the expediency of removing unprofitable and least valuable for the company assortment items from the assortment was substantiated based on marginal analysis.

On the basis of the obtained results of the research of the product assortment, proposals for improving the product portfolio were substantiated and a decision was made regarding changes in the assortment line of Poltavpyvo Firm PrJSC. Measures are proposed that will improve the product range of the enterprise under study. For the most priority measure, an evaluation of the economic effectiveness of its implementation was carried out, as well as the impact of its implementation on the main indicators of the work of PrJSC "Firma "Poltavpivo" was determined.

Keywords: marketing decision-making, assortment and nomenclature of products, product assortment, modified BKG matrix, balance of product assortment, margin analysis, justification of assortment changes.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	8
Розділ 1. Підходи до обґрунтування маркетингових рішень щодо товарного асортименту продукції підприємства.....	12
1.1. Сутність, класифікація, етапи та технології прийняття управлінських рішень у маркетинговій діяльності	12
1.2. Маркетингові рішення стосовно товарного асортименту та методичні основи їх обґрунтування та прийняття	16
Розділ 2. Дослідження товарного асортименту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» .	25
2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	25
2.2. Характеристика та аналіз товарного асортименту продукції досліджуваного підприємства.....	34
2.3. Обґрунтування рішення щодо доцільності виведення продукту із асортименту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за допомогою маржинального аналізу.....	44
Розділ 3. Розроблення основних напрямів та пропозицій щодо товарного асортименту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»та обґрунтування маркетингових рішень щодо його подальшого розвитку.....	49
3.1. Пріоритетні напрями подальшого розвитку товарного асортименту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та вибір і обґрунтування рішень щодо його удосконалення.....	49
3.2. Розрахунок економічної результативності впровадження заходу «Влаштування українського Октоберфесту»	52
3.2.1. Маркетингове обґрунтування впровадження запропонованого заходу.....	52
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу заходу «Влаштування українського Октоберфесту».....	53
3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження	

запропонованого заходу.....	54
3.3. Оцінювання впливу реалізації запропонованого заходу на показники роботи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	57
Висновки.....	61
Список використаних джерел.....	64
Додатки.....	72

ВСТУП

Актуальність і практична значущість теми. Питання прийняття раціональних управлінських рішень щодо асортименту підприємства в умовах ринкової економіки багато в чому визначають «виживання» будь-якої організаційної системи. Щоб вижити за цих умов, підприємству необхідно виробити та здійснити правильну асортиментну політику, що спирається на всебічний аналіз ринкової кон'юнктури та власних можливостей. Оскільки одна з цілей існування підприємства, у тому числі і підприємств харчової промисловості, полягає в отриманні максимального прибутку, існування товарів різного ступеня прибутковості породжує проблеми, які можуть бути вирішені також шляхом управління асортиментом продукції за допомогою маржинального аналізу, який цікавий до використання та гідний більшої уваги дослідників.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає у тому, що одним із основних факторів підвищення ефективності підприємницької діяльності є управління товарним асортиментом, аби він був раціонально побудованим і містив лише актуальні товари на той чи інший час ринкової діяльності, що дозволяє компанії мати прибуток. Асортиментна політика підприємств різного профілю базується на визначенні набору асортиментних груп, найбільш кращого з погляду забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства загалом у стратегічному та тактичному періодах. Комерційна діяльність у галузі планування асортименту повинна будуватися на засадах комплексного підходу та передбачає розробку системи заходів та принципів підходів стратегічного характеру, спрямованих на формування конкурентоспроможної асортиментної моделі, що забезпечує стійкі позиції підприємства на ринку. Таким чином, саме маржинальний аналіз є актуальним на сьогоднішній день у нинішніх умовах військової економіки України для обґрунтування вибору варіанта зміни асортименту продукції.

Проблемам дослідження впливу маржинального аналізу на обґрунтування варіанту зміни асортименту підприємства приділено увагу у працях таких українських та іноземних науковців: Балабанової Л.В., Берднікової М., Біленького О.О., Бугас Н.В., Гуштан Т.В., Денисюк О.Г., Доброзорової О.В., Злупко Л.А., Крайнюченко О.Ф., Крикавського Є. та інших. Але в працях окреслених авторів подана у загальному лише теорія використання маржинального аналізу, відповідно до умов ринку, які швидко змінюються, практичне опрацювання методу потребує ряду досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення основних напрямів та пропозицій щодо подальшого розвитку товарного асортименту та обґрунтування маркетингових стратегій стосовно кожної асортиментної позиції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Відповідно до мети в роботі необхідно визначити такі науково-методичні та практичні завдання:

- вивчено сутність, класифікацію, етапи та технології прийняття маркетингових рішень щодо подальшого розвитку товарного асортименту;
- охарактеризувати теоретико-методичні основи обґрунтування вибору зміни асортименту продукції підприємства;
- навести сутність товарного асортименту продукції підприємства;
- окреслити методичні основи обґрунтування управлінських рішень на основі маржинального аналізу;
- навести маркетингову характеристику підприємства;
- проаналізувати товарний асортимент продукції підприємства;
- провести маржинальний аналіз обґрунтування доцільності виведення продукту із асортименту підприємства;
- обґрунтувати доцільність вилучення виробів із асортименту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на основі маржинального аналізу;
- розробити основні напрями та пропозиції щодо подальшого розвитку товарного асортименту та обґрунтувати маркетингові стратегії стосовно кожної асортиментної позиції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

- окреслити пріоритетні для підприємства напрями подальшого розвитку товарного асортименту;

- розробити маркетингові стратегії стосовно кожної асортиментної позиції підприємства.

- обґрунтувати запропонований захід;

- розробити бюджет маркетингу;

- визначити очікувані результати від впровадження заходу;

- розрахувати показник економічної ефективності запропонованого заходу;

- охарактеризувати вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес використання маржинального аналізу обґрунтування вибору варіанту зміни асортименту продукції підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні основи проведення маржинального аналізу для обґрунтування вибору варіанту зміни асортименту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в сучасних реаліях військової економіки та тенденцій харчового ринку України.

Методами дослідження у кваліфікаційній роботі є метод маржинального аналізу (обґрунтування доцільності виведення продукту із асортименту підприємства), традиційний аналіз (маркетингова характеристика підприємства), аналіз товарного асортименту досліджуваного підприємства (побудова матриці БКГ), метод прямого віднесення витрат на собівартість товарів, які виготовляються (перевірка правильності рішення щодо виключення певних асортиментних позицій з товарного портфелю підприємства), метод перерозподілу витрат (у маржинальному аналізі), індукція та дедукція (висновки), метод середнього арифметичного (визначення середньої) та експертна оцінка (опитування експертів).

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є положення сучасної економічної теорії, що відносяться до проведення маржинального аналізу для

обґрунтування зміни асортименту підприємства. Також в роботі використано дані органів статистичного управління України, а також наукові роботи українських та іноземних науковців з теми дослідження.

Структура і обсяги роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний обсяг роботи – 73 сторінки, включаючи 17 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел, який складається з 74 найменувань та 1 додатка.

РОЗДІЛ 1

ПІДХОДИ ДО ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ ЩОДО ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, класифікація, етапи та технології прийняття управлінських рішень у маркетинговій діяльності

Управлінське рішення є результатом поєднання економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану. Це рішення виникає під час вибору оптимальної альтернативи та представляє собою узагальнення управлінської діяльності

Управлінські рішення в маркетингу включають в себе процес прийняття важливих рішень, спрямованих на досягнення маркетингових цілей та задач. Ці рішення базуються на аналізі ринку, споживчої поведінки, конкуренції, маркетингових стратегіях та інших факторах, що впливають на бізнес [12, с. 36].

Управлінські рішення класифікують за кількома ознаками, а саме [18, с. 51]:

1. За тривалістю дії:
 - перспективні рішення — реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік);
 - поточні рішення — реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації.
2. За сферою охоплення:
 - загальні рішення — стосуються всієї організації;
 - часткові рішення — стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо.
3. За рівнем прийняття:

- рішення на вищому (інституційному) рівні управління;
- рішення на середньому (управлінському) рівні управління;
- рішення на нижчому (технічному) рівні управління.

4. За способом обґрунтування:

- інтуїтивні рішення — ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;

- рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив;

- раціональні рішення — мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими.

5. За особливостями вирішуваних організацією завдань:

- організаційні запрограмовані рішення — характеризуються незначною кількістю альтернатив або одноваріантністю; приймаються періодично у стандартних ситуаціях;

- організаційні незапрограмовані рішення — спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;

- компромісні рішення — покликані врівноважувати протиріччя, що виникають.

6. За способом прийняття:

- одноособові рішення;

- колегіальні рішення — готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів;

- колективні рішення — приймаються загальними зборами, відповідним колективом.

7. За характером:

- економічні рішення;
- технологічні рішення;
- соціально-психологічні рішення;
- адміністративні рішення [18, с. 93].

Етапи та процес прийняття управлінських рішень в маркетингу[12, с. 79]:

1. Визначення цілей організації: визначення подальшого розвитку підприємства та постановка цілей та орієнтирів.

2. Виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей: дослідження можливих перешкод, проблем, які варто вирішити перед прийняттям рішень.

3. Аналіз ситуації: збір та аналіз інформації про ринок, конкурентів, клієнтів, маркетингові технології та інші фактори, які можуть вплинути на рішення.

4. Визначення та оцінка альтернативних варіантів: розробка різних варіантів вирішення проблеми чи досягнення цілі на основі зібраної інформації. Аналіз і оцінка переваг і недоліків кожного варіанту, а також його відповідності маркетинговим цілям і стратегіям бізнесу. Оцінка альтернатив розрізняється, виходячи зі ступеня впевненості, пов'язаної з можливими майбутніми умовами. Тут звичайно розглядають три варіанти: упевненість, ризик і невизначеність.

5. Прийняття рішення: вибір найкращого варіанту та прийняття рішення про його впровадження.

6. Впровадження та контроль: реалізація вибраного рішення в діяльності компанії та моніторинг результатів для переконання у його ефективності.

Найвідповідніше використовувати такий підхід до прийняття управлінських рішень у випадках загальних, вищих рівнів управління та перспективних завдань. Проте він має свої недоліки, зокрема, перший етап вже є частиною планування та проводиться задовго до прийняття самого

рішення. Крім того, він недостатньо чітко виокремлює ідею оптимізації управлінських рішень. Тому найчастіше компанії використовують наступний підхід до прийняття управлінських рішень:

1. Виявлення потреби в удосконаленні методів управління (поява необхідності оптимізації маркетингових стратегій).

2. Збір та аналіз інформації про існуючі методи управління в маркетингу.

3. Виявлення та оцінка альтернативних підходів, враховуючи існуючі методи управління в маркетингу.

4. Розробка та оптимізація маркетингового рішення, що вибирається (вибір найефективнішої альтернативи).

5. Прийняття маркетингового рішення (закріплення вибраної стратегії).

6. Реалізація маркетингового рішення та оцінка його результатів у дії.

Основні вимоги до технології прийняття рішень менеджменту наступні:

- розробка і прийняття рішення повинна бути сконцентрована на тому рівні, де є відповідна інформація;

- інформація повинна надходити від усіх підрозділів організації;

- прийняте рішення повинно відображувати інтереси того рівня управління, який буде його виконувати;

- суворе співвідношення рівнів управління, жорстка дисципліна і висока вимогливість [53, с. 124].

На практиці існує ще певний розрив між теоретичними розробками різних аспектів процесу прийняття рішень і методами що використовуються на практиці. Гострою залишається проблема розробки методології прийняття тактичних і оперативних рішень, на підготовку яких витрачається значна частина робочого часу керівника.

Прийняття правильного рішення – дуже складна проблема і не завжди точно можна оцінити його результати, тому що існує великий часовий розрив між процесами прийняття і реалізації рішень.

1.2. Маркетингові рішення стосовно товарного асортименту та методичні основи їх обґрунтування та прийняття

Для того щоб, приймати маркетингові рішення стосовно товарного асортименту продукції підприємства спочатку слід оцінити стан всіх асортиментних груп, які формують товарний асортимент підприємства.

Товарний асортимент акумулює асортиментні групи товарів, які пов'язані між собою за схожістю їхнього функціонування та відповідають профілю діяльності підприємства, використовують подібні сегменти ринку або діють в однакових діапазонах цін та пропонують ся на ринку з метою задоволення певних потреб споживачів [71, с. 76].

Товарний асортимент формується таким чином (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Формування товарного асортименту

Джерело: [27, с. 44]

Відповідно до рис. 1.1., процес формування товарного асортименту є доволі складним і подальше управління ним потребує також ретельного

підходу, аби пропонувати споживачам лише ними затребуваний товар і позбутися від тих асортиментних груп, які не є рентабельними.

Загалом виокремлюють п'ять основних видів ролей товарних категорій в товарному асортименті підприємства [8, с. 98]:

Генератори прибутку – товари з високими темпами зростання продажів і з високою нормою прибутку. Як правило, це сезонні товари або товари-новинки, нещодавно виведені на ринок, але вже популярні.

Творці потоку покупців – товари масового попиту, обсяг продажів яких стабільний незалежно від сезону та інших факторів. Ці товари затребувані зі сторони цільових покупців. Завдання цих товарів полягає в залученні основного потоку покупців до товарів підприємства з розрахунку на те, що там вони придбають як ці товари, а й товари інших категорій. Ефективність вкладень у розвиток цієї товарної категорії доцільно оцінювати не тільки з позиції отриманого прибутку, а й беручи до уваги кількість залучених покупців і частоту здійснюваних ними покупок товарів підприємства.

Генератори готівки – товари, добре відомі широкому колу людей та представлені у продажі у більшості конкурентів. Цю роль можуть грати товари імпульсивної покупки та з невеликою торговою націнкою. Такі товари забезпечують досить великий обсяг продажів у натуральному вираженні, проте не призначені забезпечити великий обсяг продажів у грошовому вигляді, оскільки їх ціна і торгова націнка, як правило, невелика.

Захисники – товари, ціни на які встановлюються дещо нижчі, ніж у конкурентів чи у середньому на ринку. Ці товари призначені для утримання споживачів, високочутливих до ціни товару. За рахунок таких товарів підприємство позиціонує себе як «виробник із доступними цінами» або «виробник із найнижчими цінами».

Творці іміджу – дорогі, престижні, статусно орієнтовані товари. Їхнє завдання полягає не у збільшенні обсягу продажів, а у залученні до товарів підприємства покупців, орієнтованих на придбання елітних товарів, у створенні відповідної атмосфери.

Тестові товари (допоміжної ролі) не відіграють ключової ролі в торговому асортименті, тому в разі потреби можуть бути виключені з нього. Це товари з невеликою часткою в сукупному обсязі продажів, та при їх виведенні з асортименту економічні показники підприємства суттєво не зміняться. Необхідність збереження таких товарів може бути обумовлена бажанням створити враження комплексності асортименту або задовольнити потреби спеціальних споживачів.

Окреслені види товарів можуть формувати декілька типів товарного асортименту:

Простий асортимент передбачає виробництво товарів, що класифікуються не більше, ніж за трьома ознаками.

Складний асортимент включає види товарів, які класифікуються більш ніж трьома ознаками.

Ущільнений асортимент визначається співвідношенням окремих груп товарів, які об'єднуються за низкою ознак: спосіб виробництва, призначення, особливості конструкції та ін.

Розгорнутий асортимент визначається представленими різновидами товарів, як правило, це підприємства, що спеціалізуються на виробництві або продажу електроніки, аудіо- та відеотехніки, побутової техніки. До такого асортименту входять групи однорідних товарів [39].

Також може формуватися комбінований асортимент, що включає в свою структуру набір кількох груп товарів різного призначення, які пов'язані спільністю попиту та задовольняють індивідуальні потреби.

Завершує класифікацію змішаний асортимент, що передбачає реалізацію непродуктивних та продуктивних товарів різних груп.

Для глибокого оцінювання виокремлюють п'ять критеріїв показників оцінки товарного асортименту підприємства, так як управління ним залежить від усіх факторів процесу виробництва:

- 1) параметри, що характеризують товарний асортимент підприємства;

2) показники фінансових результатів асортиментних груп товарів (рівень окупності, прибуток по товарній категорії, точка беззбитковості);

Розрахунок цих показників допоможе зрозуміти керівництву наскільки доцільно вкладати кошти в ту чи іншу продукцію, та прийняти відповідне рішення для подальшої діяльності;

3) показники оптимізації структури асортиментів (обмеження за обсягом продажів, по виробничих потужностях, по доступності ресурсів);

Їх необхідно використовувати для того, щоб було чітко зрозуміло, яку кількість товару необхідно випускати, щоб якнайбільше задовільнити потребу споживачів та виробника.

4) регламентуючі показники асортименту (відповідність продукції ДСТУ, органолептичні показники, показники безпеки);

Ці показники дозволяють визначити, чи відповідає товар нормам, стандартам і правилам.

5) якісні показники ринкової адекватності товарів (визначення сили марки, відповідність перевагам споживачів, відповідність перевагам роздрібною торгівлі, конкурентоспроможність товару).

Керівництво зможе зрозуміти ступінь популярності тих чи інших товарів, сприйняття з боку кінцевих споживачів, визначити характеристики товару, які мають найбільшу важливість для споживачів [30, с. 155].

Розглянемо більш докладніше параметри, що характеризують товарний асортимент. Основними параметрами виокремлюють широту асортименту, глибину, новизну, стійкість, збалансованість, гармонійність та раціональність.

Широта асортименту – це загальна кількість різних товарних категорій, що входять до асортименту. Чим ширший асортимент, тим більша ймовірність того, що запити покупця будуть задоволені, та тим більше широке коло покупців зможе залучити компанія.

Глибина (повнота) асортименту – це загальна кількість товарних позицій усередині товарної категорії в асортименті. Чим глибше представлена

категорія, тим краще можна вгадати потреби покупця, йому надається більший вибір.

Новизна (оновлення) асортименту – це здатність асортименту задовольняти нові потреби за допомогою включення до асортиментної матриці магазину нових товарів.

Стійкість асортименту – це здатність набору товарів задовольняти попит на одні й самі товари протягом багато часу.

Збалансованість товарного асортименту – це оптимальне співвідношення між асортиментними групами.

Гармонійність асортименту – це ступінь близькості товарів різних асортиментних груп щодо їх кінцевого використання, вимог до організації виробництва, каналів розподілу та інших показників.

Раціональність асортименту – це здатність товарного асортименту найбільш повно задовольняти потреби різних сегментів покупців [24, с. 157]

Отже, логічне формування та вдале управління товарним асортиментом продукції підприємства з акцентом на його параметри є однією із визначальних засад успішного функціонування компанії на ринку.

Методика маржинального аналізу ґрунтується на вивченні співвідношення між трьома групами найважливіших економічних показників: витратами, обсягом виробництва (реалізації) продукції і прибутком, і прогнозування величини кожного з цих показників при заданому значенні інших. Цей метод управлінських розрахунків називають ще аналізом беззбитковості.

В основу методики цього аналізу покладено поділ виробничих та збутових витрат залежно від зміни обсягу виробництва на змінні та постійні та використання категорії маржинального доходу. У практичній діяльності набір критеріїв віднесення статті до змінної чи постійної частини залежить від специфіки підприємства, прийнятої облікової політики, цілей аналізу.

Маржинальний аналіз (аналіз беззбитковості) дозволяє вивчити залежність прибутку від найважливіших факторів і на основі цього керувати процесом формування її величини [35, с. 134].

Директ-костинг – це сучасний метод калькулювання, що базується на змінних витратах. Відповідно до традиційних методів, основна частина витрат виявлялася віднесеною на запаси, а менша – на реалізацію. Тому підприємства були змушені показувати прибуток і платити податок на прибуток навіть за невеликі продажі. Звідси було запроваджено нову систему розподілу витрат між реалізованою продукцією та залишками готової продукції на складі, що отримала назву «директ-костинг». Цей метод при значних залишках готової продукції дозволяв знизити оподатковуваний прибуток.

Суть системи директ-костингу полягає в тому, що змінні витрати узагальнюються за видами готових виробів, а непрямі збираються на окремому рахунку та відносять на загальні фінансові результати того звітного періоду, у якому вони виникли. Прибуток за цим видом продукції отримують шляхом віднімання змінних витрат по кожному виробу з суми виторгу. Загальну величину прибутку розраховують шляхом складання прибутку по всіх товарах, і він покриває загальну суму постійних витрат. Загальновідомо, що на облік та планування виробничої собівартості виготовленої та реалізованої продукції вчиняють вплив лише змінні виробничі витрати, що перебувають у прямій залежності від організації технічного процесу виробництва. Незавершене виробництво та залишки готової продукції на складах на початок та кінець звітного періоду також оцінюються за змінними витратами [7, с. 32].

У сучасних умовах застосування система директ-костингу актуальна при прийнятті рішення про зменшення чи збільшення обсягів виробництва того чи іншого виду продукції. Причиною прийняття позитивного рішення щодо виробництва продукції стає покриття постійних витрат маржинальним прибутком.

Розглянемо можливості і припущення при проведенні маржинального аналізу (табл. 1.1.).

Можливості і припущення при проведенні маржинального аналізу

Можливості (завдання, які вирішуються, переваги)	Припущення (обмеження, умови, недоліки)
визначити беззбитковий обсяг продажів (поріг рентабельності, окупність витрат) при заданих співвідношеннях ціни, постійних та змінних витрат	необхідність поділу витрат на постійні та змінні (у практичній діяльності віднесення витрат до постійних та змінним є значною проблемою)
встановити зону безпеки (беззбитковості) підприємства та оцінювати ступінь її чутливості до зміни зовнішніх та внутрішніх факторів	поведінку витрат та виручки можна описати лінійною функцією однією змінною, тобто обсягом випуску
визначити критичні рівні змінних витрат на одиницю продукції, постійних витрат, ціни при заданій величині відповідних факторів	постійні витрати не змінюються у межах релевантного обсягу виробництва (реалізації) продукції (тобто в діапазоні ділової активності організації, який встановлено, виходячи з виробничої потужності підприємства та попиту на продукцію)
більш точно обчислювати вплив факторів на зміну собівартості продукції (послуг), суми прибутку, рівня рентабельності	змінні витрати змінюються пропорційно до обсягу виробництва (реалізації) продукції
обчислити необхідний обсяг продажу для отримання заданої величини прибутку	обсяг продажів відповідає обсягу виробництва (на кінець аналізованого періоду немає запасів готової продукції або вони несуттєві)
обґрунтувати найбільш оптимальний варіант управлінських рішень, що стосуються зміни виробничої потужності, асортименту продукції, цінової політики, варіантів обладнання, технології виробництва та інші з метою мінімізації витрат та збільшення прибутку	структура продукції незмінна протягом запланованого періоду
	можливість проведення маржинального аналізу тільки в короткостроковому періоді (тобто ефективність виробництва, рівень цін на продукцію та споживані виробничі ресурси не будуть піддаватися суттєвим коливанням протягом аналізованого періоду)
	співвідношення «витрати – обсяг – прибуток» легко висловити графічно чи алгебраїчно

Джерело: [9, с. 115].

Відповідно до табл. 1.1., видно, що так званих недоліків у використанні маржинального аналізу на підприємства кількісно більше, ніж переваг, але ці переваги за своїм значенням переважають над недоліками.

Конкретизуючи підходи маржинального аналізу до саме управлінських рішень, вони можуть бути такими:

- аналіз маржинального доходу
- методика маржинального аналізу прибутку
- методика маржинального аналізу рентабельності
- граничний аналіз і оптимізація прибутку
- визначення беззбиткового обсягу продажів і зони безпеки підприємства

[64, с. 115].

Одним із видів управлінських рішень, які можуть прийматися відповідно до проведеного маржинального аналізу, є рішення щодо вилучення із асортименту окремих видів продукції за рахунок виявлення тих, які є більш рентабельнішими за інші. Відбувається калькуляція собівартості продукції, куди входить ціна одиниці продукції, прямі витрати на одиницю продукції маржинальний дохід, об'єм реалізації у натуральному виразі, об'єм реалізації у вартісному виразі, змінні витрат на весь випуск продукції, маржинальний дохід в цілому по підприємству, постійні витрати в цілому по підприємству та фінансовий результат роботи підприємства.

У разі виключення окремого виду продукції з асортименту загальна сума покриття повинна бути відшкодована за рахунок решти виробів. Фінансовий результат діяльності підприємства після виключення з асортименту продукту розраховується за допомогою маржинальний доходу на весь випуск продукції, маржинального доходу в цілому по підприємству, постійних витрат в цілому по підприємству та за допомогою фінансового результату роботи підприємства.

Отже, маржинальний аналіз є корисним інструментом для зваженого прийняття управлінських рішень, особливо які пов'язані з вибором виду товару для виключення з асортименту, так як за відповідними розрахунками у межах цього аналізу можна легко визначити, які товари своєю сукупною рентабельністю перекрыють той, який є найменш рентабельним. Методика

проведення маржинального аналізу є відносно простою, а калькулювання на змінних витратах – цікавим способом його здійснення.

Висновки до розділу 1

В першому розділі курсового проекту було окреслено теоретико-методичні основи обґрунтування вибору зміни асортименту продукції підприємства:

1. Розглянуто сутність, класифікацію, етапи та технології прийняття маркетингових рішень щодо подальшого розвитку товарного асортименту.

2. Було встановлено сутність товарного асортименту продукції, процес його формування, виокремлено основні видів ролей товарних категорій, які формують декілька типів товарного асортименту, які теж були розглянуті. Також було оглянуто критерії показників оцінки товарного асортименту підприємства і параметри, що його характеризують

3. Було розглянуто методичні основи обґрунтування управлінських рішень на основі маржинального аналізу, подано методичку маржинального аналізу, встановлено суть системи директ-костингу, розглянуто можливості і припущення при проведенні маржинального аналізу та зроблено акцент на обґрунтуванні виключення певного виду продукції з товарного асортименту на основі проведення маржинального аналізу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво»» посідає чільне місце серед промислових підприємств Полтавщини та є одним із відомих регіональних виробників пивобезалкогольної продукції в Україні. Фірма «Полтавпиво» розташована за адресою: м. Полтава, вул. Європейська, 160.

Історія започаткування та розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» почалася з 1965 року, коли було побудовано та запущено у виробництво Полтавський пивоварний завод. Ново побудоване підприємство стало частиною Полтавського об'єднання «Укрхарчопрому» та спеціалізувалось тільки на виробництві пляшкового та розливного пива. І лише у 1985 році на Полтавському заводі було побудовано цех по розливу безалкогольних газованих напоїв, потужністю 470 тис. дал продукції на рік. У 1995 році підприємство було приватизоване у формі закритого товариства, а на теперішній час організаційною формою його власності є Приватне акціонерне товариство.

З 1998 року була розпочата співпраця з фахівцями німецької компанії «Kaltenberg» та почалось технічне переоснащення фірми «Полтавпиво». Було введено у експлуатацію автоматичну лінію розливу в КЕГ-тару, потужністю 50 КЕГ на годину. У 1999 році відбувся запуск перших 4-х в Україні циліндрично-конічних комбі-танка. Два роки потому фірма «Полтавпиво» знову збільшила свої виробничі потужності шляхом: введення у експлуатацію нову лінію розливу пива у КЕГ-тару, потужністю 120 КЕГ на годину; відкриття нового цеху, оснащеного прогресивною технологією розливу пива; впровадженням нової лінії розливу у ПЕТ-пляшки та бочки, що стало візитівкою полтавського пива. Ця нова автоматизована лінія розливу має

здатність випускати до 36 тис. пляшок на годину. Все це у комплексі сприяло збільшенню виробничої потужності до 2,5 млн. дал продукції на рік. У 2003 році було побудовано та запущено у експлуатацію варильний цех фірми «Hurrmann AG» з повною комп'ютеризацією процесу варіння сусла [43].

Можна стверджувати що на теперішній час ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – це одне із передових регіональних підприємств, що спеціалізується на виробництві та реалізації пива та безалкогольних напоїв. Продукція фірми «Полтавпиво» користується стійким попитом не лише у Полтавській області, а й у прилеглих до неї регіонах. Останнім часом відбувається перерозподіл пивного ринку на користь регіональних броварень. Значно зросла зацікавленість споживачів до їхньої продукції. Тобто регіональні пивзаводи розвиваються, посилюючи конкуренцію [60].

Головною родзинкою ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є власні унікальні рецептури виробництва пива, в основі яких закладено природний спосіб бродіння (зброджування сусла відбувається у відкритих або закритих, дерев'яних або металевих ємностях спеціальними расами дріжджів низового і верхового бродіння), застосування лише екологічно чистих високоякісних натуральних інгредієнтів, використання для фільтрації пресованих пластин із різних натуральних фільтруючих мас [43].

Виробничий процес на підприємстві «Полтавпиво» складається із етапів виробництва, до яких належать приготування солоду, кип'ятіння сусла, бродіння, фільтрація та розлив. Він забезпечується злагодженою роботою таких структурних підрозділів, як: варниця, відділення пропагації та зберігання дріжджів, зброджувально-лагерний цех, відділення фільтрації пива, цех розливу пива, виробнича лабораторія та склад готової продукції [43].

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спеціалізується на виробництві пива, квасу, безалкогольних та енергетичних напоїв. З моменту відкриття заводу у 1965 році він був орієнтований на виробництво пива. Полтавське пиво швидко отримало визнання українських поціновувачів пивної продукції. Пиво, що варять у Полтаві, вирізняється чудовими смаковими властивостями,

натуральними інгредієнтами та особливою технологічною традицією пивоваріння.

Асортиментними групами пива є три торгові марки (Пиво ТМ «Полтава», Пиво ТМ «АльтМюллер», Пиво ТМ «Гейзер»), а також група «Пивна продукція».

Пиво ТМ «Полтава» – це традиційне пиво, зварене із сировини найвищої якості, а саме, з високоякісного ячмінного солоду за сучасними технологіями. Під ТМ «Полтава» виготовляється чотири асортиментні позиції пива: Віденське, Ячмінний колос, Бочкове та Диканські вечори [44].

Пиво ТМ «АльтМюллер» представлене трьома асортиментними позиціями з оригінальними смаками з глибокими оксамитовими відтінками тонких ароматів зі стійким фруктовим післясмаком [45].

Пиво «AltMüller Blanche» є світлим не фільтрованим пивом, звареним із світлих сортів солоду. Його вирізняє освіжаюча апельсинова нота гармонійно поєднується з витонченим ароматом коріандру. А в тривалому післясмаку присутні карамельний солод і хміль, які надають пиву особливу виразну м'яку приємну текстуру. Доповнює його естетична складова – золотистий колір з білою піною шапкою. Неповторний смак справжнього крафтового пива об'єднує минуле і сучасність, традиції і сміливі експериментальні знахідки [45].

Пиво «AltMüller Original» вражає глибокими оксамитовими відтінками, нюансами тонких ароматів, які походять від комбінації світлого і карамельного солоду з додаванням ячменю і кукурудзи. Насичений смак дає відчуття легкі нотки карамелі, які плавно перетікають в стійкий фруктовий післясмак. А на завершення вас чекає легкий натяк на ледь помітну гірчинку добірного німецького хмелю, як і передбачає особливий крафтового рецепт, успадкований від старовинних традицій пивоваріння [45].

Пиво «AltMüller Premium» – це м'яке і ароматне світле пиво, увінчане міцною пінною шапкою золотисте сьйво в бокалі. Пиво зварене з

використанням високоякісного ячмінного солоду з додаванням гірких і ароматичних сортів хмелю з високим вмістом хмельових масел [45].

Під ТМ «Гейзер» виробляється спеціальне фільтроване та нефільтроване пиво з фруктовими смаками трьох сортів [46]:

– «ГЕЙЗЕР Kriek Мах» – це відмінний варіант класичного пива з тонким присмаком стиглої вишні і ароматом літа. Створено спеціально для справжніх шанувальників вишуканих смаків, готових спробувати щось особливе і оригінальне;

– «ГЕЙЗЕР Грейпфрут» вражає збалансованим поєднанням світлих сортів пива і м'яким грейпфрутовим смаком. Відмінно бадьорить і тонізує в літні спекотні дні;

– «Gaiser Lemon» приваблює своїм ніжним ароматом та особливим виразним присмаком з характерними нотками освіжаючого лимону. М'який солодовий смак поєднується з ледве помітною пивною гірчинкою. Це пиво для тих, хто хоче відчути всі відтінки легкого смаку [46].

Група «Пивна продукція» представлена дев'ятьма сортами традиційного пива: Пиво «Мюнхенське нефільтроване», Пиво «Мюнхенське», Пиво «Гелон», Пиво «Пивна дівка (PIVNA DIVKA), Пиво «Лящ», Пиво «Діжка розливного», Пиво «Діжка світлого», Пиво «Нефільтроване солодове», а також новинка – Пиво «Лящ копчений» [47].

Безалкогольні напої представлені двома групами виробів: ЛимонСія (7 асортиментних позицій зі спеціальними та традиційними смаками) та ЛимонадоВо (5 асортиментних позицій зі смаками вишні, груши, лимона, апельсина та ароматом тархуна) [48].

Квас «Полтавський хлібний» – напій "живого" бродіння фільтрований, пастеризований, середньо газований. Випускається у одній асортиментній позиції [48].

Енергетики представлені безалкогольними енергетичними напоями на двох видах ароматизаторів : Sky Energy та BlindeShot [49].

Характеризуючи постачальників для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» варто відмітити, що підприємство для приготування пива закуповує ячмінний солод, хміль та пивні дріжджі (до речі, останні і для квасу також), для лимонаду цукор, сиропи та барвники. Охарактеризуємо та проаналізуємо основних постачальників ресурсів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні постачальники ресурсів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та
обсяги їх поставок**

Основні постачальники	Обсяги поставок у натуральному вираженні, т		Відхилення	
	2022	2023	абсолют, +/-	відносн, +/-
ТОВ «Хопштайнер Україна»	1111,40	1112,86	1,46	1,31
ТОВ «Ароматика Мрії»	515,99	515,74	-0,25	-0,05
ПрАТ ПК «Поділля»	527,72	527,49	-0,23	-0,14
ТОВ «Фрут Екс»	117,27	116,44	-0,83	-0,71
ТОВ «Fermentis»	254,99	254,72	0,23	0,42

Джерело: складено автором на основі на основі внутрішніх даних підприємства

З табл. 2.1 видно, що основними є українські постачальники. Найбільший обсяг у 2023 році робить ТОВ «Хопштайнер Україна» (Житомирська область), що є одним із найбільших постачальників хмелю в Україні – 1112,86 тон. Далі йдуть ТОВ «Ароматика Мрії» (Київська область), що є постачальником сиропів для виробництва лимонадів – 516,74 тон. Потім йде ПрАТ ПК «Поділля» (Вінницька область), що є найбільшим виробником та постачальником цукру в Україні – 527,49 тон. За ними йде ТОВ «Fermentis», що займається виробництвом пивних дріжджів та їх постачанням – 254,72 тони. На останньому місці по обсягам постачання займає ТОВ «Фрут Екс» (Київська область), що займається виробництвом та постачанням харчових барвників – 116,44 тони.

Аналізуючи темпи зростання поставок можна констатувати, що ТОВ «Шопштайнер Україна» та ТОВ «Fermentis» збільшили обсяги поставок на 1,31% та 0,42% відповідно. А от ТОВ «Ароматика Мрії», ПрАТ ПК «Поділля»

та ТОВ «Фрут Екс» навпаки зменшили обсяги на 0,05%, 0,14% та 0,71% відповідно, так як виробництво «Лимонаду» у 2023 році зменшилося.

Перед характеристикою торгових посередників варто відмітити, що підприємство на всеукраїнському ринку реалізовує лише ТМ «Waissburg», що має попит серед споживачів. Щодо решти асортиментних груп, то вони реалізуються дрібними посередниками на регіональних ринках (продуктові магазини, спеціалізовані алкогольні магазини, фірмові магазини) та HoReCa, так як на всеукраїнському ринку високий рівень конкуренції. Тому опишемо основних посередників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що реалізують продукцію по всій Україні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика торговельних посередників підприємства

Найбільші торгові посередники	Вартість ресурсів (послуг), які постачають (надають) посередники, тис. грн		Відхилення		Питома вага поставок посередників у загальному обсязі поставок, %
	2022	2023	абсолют, +/-	відносна, +/-	
ЕКО-маркет	26237,69	27496,92	1259,23	4,80	35,6
ТОВ «Гіпермаркет Ашан»	7496,48	7260,42	-236,06	-3,15	9,4
АТБ	22489,45	23712,23	1222,78	5,44	30,7
ТОВ «Фора»	3748,24	3321,26	-426,98	-11,39	4,3
Сільпо	9745,43	10427,20	681,77	7,00	13,5
Велика Кишеня	5247,53	5020,50	-227,03	-4,33	6,5
Разом	74964,82	77238,53	2273,71	–	100

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства

З даних табл. 2.2 можна побачити, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» користується послугами відомих торгових посередників в Україні. Аналізуючи питому вагу поставок, то варто відмітити, що у 2023 році вони є не рівномірними. «ЕКО-маркет», «АТБ» та «Сільпо» збільшили обсяги закупівлі і реалізації на 4,80%, 5,41% та 7,00% відповідно. Однак, решта

посередників зменшили обсяги: ТОВ «Гіпермаркет Ашан» на 3,15%, ТОВ «Фора» на 11,39% та «Велика Кишеня» на 4,33%. Це спричинено тим, що продукція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (а саме ТМ «Waissburg») в мережах даних посередників не витримує кокуренції, і тому користується попитом менше, і тому заковується та реалізується посередниками менше.

Для того, щоб дати детальнішу характеристику споживачів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовуємо метод «5W» Марка Шерінгтона» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Аналіз споживачів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за методом «5W»
Марка Шерінгтона**

Питання	Споживачі		
	I група	II група	III група
Хто? What?	Населення	Держустанови та громадські установи	HoReCa
Що? Who?	Вся продукція підприємства	Безалкогольні напої	Пиво та безалкогольні напої
Чому? Why?	Задоволення фізіологічних потреб	Задоволення фізіологічних потреб	Закупівля продукції для задоволення потреб своїх споживачів
Коли? (When?)	Протягом року	Протягом року	Протягом року
Де? (Where?)	Фірмові магазини; супермаркети	Склад підприємства	Склад підприємства

Джерело: складено автором на основі на основі внутрішніх даних підприємства

Перша група споживачів, до якого входять населення (фізичні особи) мають такі основні ознаки:

- аудиторія споживачів для алкогольних напоїв – від 18 років (враховуються лише офіційні дані); для безалкогольних напоїв – від 5 років;

- роблять закупівлю протягом року для задоволення фізіологічних потреб в місцях торгівлі.

Друга група – HoReCa:

- закупають весь асортимент (в даному випадку – елементи HoReCa, що знаходяться в регіоні підприємства);

- закупівля протягом року зі складу підприємства.

Третя група – Держустанови та громадські установи (лікарні, заклади освіти, дитсадки і т.д):

- закупають лише асортиментні групи «Лимонад» та «Свіжа вода»;

- в основному знаходяться в межах регіону підприємства;

- закупають з складу підприємства протягом року.

Галузь пивоваріння в Україні є однією з найбільш розвинених, тому конкурентів у досліджуваного підприємства досить багато. Наведемо їх у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Конкуренти ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Види конкурентів	Конкуренти ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
Підприємства, які пропонують аналогічні товари на регіональному ринку	ПрАТ «Абінбе Ефес Україна» (ТМ «Чернігівське», ТМ «Рогань», ТМ «Staropramen») ПАТ «Оболонь» (ТМ «Оболонь», ТМ «Nike», ТМ «Beermix»)
Підприємства, які пропонують аналогічні товари на всеукраїнському ринку	ПАТ «Carlsberg Ukraine» (ТМ «Львівське», ТМ «Балтика», ТМ «Квас Гарас») ПАТ «Перша приватна броварня» (ТМ «Stare Misto», ТМ «Національне») ПрАТ «Славутський пивоварний завод» (ТМ «Жигулівське, ТМ «Князь Сангушко, ТМ «Славутина»)

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Якщо характеризувати табл. 2.4, то видно, що підприємства має серйозних конкурентів на регіональному ринку (Північна та Центральна Україна) так і на всеукраїнському.

Далі наведемо основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та проаналізуємо їх в динаміці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Показники	Один. виміру	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	664775	677951	13176	1,98
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	434744	466190	31446	7,23
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	21602	22729	1127	5,22
4. Витрати на збут	тис. грн.	66511	76488	9977	15,0
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	522857	565407	42550	8,14
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	141918	112544	-29374	-20,7
7. Прибуток чистий	тис. грн.	81457	84385	2928	3,59
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції	коп.	78,65	83,40	4,75	6,04
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	12,25	12,45	0,20	x
10. Рентабельність продукції	%	27,14	19,90	-7,24	x

Джерело: складено автором на основі [43, 65].

Аналізуючи табл. 2.5, можна зазначити, що підприємство мало гірші фінансові показники у звітному році. Докладніше розглядаючи числові зміни, слід зазначити, що прибуток від реалізації продукції скоротився на 29374 тис. грн. (зменшення на 20,7 %), що передусім пов'язано із значно меншими темпами зростання чистого доходу від реалізації продукції (лише на 1,98 %) порівняно із темпами зростання повних витрат на виробництво та реалізацію продукції (на 8,14 %).

Високі темпи зростання повних витрат на виробництво та реалізацію продукції зумовлені, перш за все, зростанням цін на енергетичні та сировинні

ресурси, а також суттєвим зростанням витрат на збут (на 15 %) через значне зростання цін на пальне.

Незважаючи на зменшення на 20,7 % прибутку від реалізації продукції, у 2023 році мало місце зростання чистого прибутку на 3,59 % через значне зменшення (майже у 2 рази) інших фінансових витрат порівняно із попереднім 2022 роком. Відповідно хоч і не значно, але зросла і рентабельність діяльності на 0,2 відсоткових пункта.

Суттєве перевищення темпів приросту повних витрат на виробництво та реалізацію продукції порівняно із темпами зростання чистого доходу відповідно позначилися на зростанні Витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації на 4,75 коп. або у процентному відношенні на 6,04 %. Як наслідок, рентабельність продукції також зменшилася, на 7,24 відсоткових пункти у зв'язку з зменшенням прибутку від реалізації на 20,7%.

Отже, досліджуване підприємство займає стійку позицію у своїй області за рахунок виробництва доступного, смачного і нешкідливого пива. Виробництво продукції у натуральному та вартісному вигляді разом з іншими основними показниками діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» свідчить про наполегливу роботу підприємства у звітному періоді спрямовану на подолання негативного впливу факторів макросередовища і зміни смаків споживачів. Тож ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно провести подальший ретельний аналіз свого товарного асортименту, аби вжити заходів щодо покращення своєї діяльності і нарощування економічних показників.

2.2. Характеристика та аналіз товарного асортименту продукції досліджуваного підприємства

Охарактеризуємо товарний асортимент продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має товарний асортимент, який налічує 6 асортиментних груп: Пиво ТМ «Полтава» [44], Пиво ТМ «АльтМюллер» [45], Пиво ТМ «Гейзер» [46], Пивна продукція [47], Безалкогольні напої та квас [48], Енергетичні напої [49]. Ширину та глибину асортименту продукції підприємства за 2021-2023 роки представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Ширина та глибина асортименту продукції ПрАТ «Фірма
«Полтавпиво» за 2021-2023 р.р.**

Ширина	Глибина	
	2021	2022-2023
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Пиво ТМ «Полтава»	Віденське	Віденське
	Ячмінний колос	Ячмінний колос
	Бочкове	Бочкове
		Диканські вечори
Пиво ТМ «АльтМюллер»	AltMüller Blanche	AltMüller Blanche
	AltMüller Original	AltMüller Original
	AltMüller Premium	AltMüller Premium
Пиво ТМ «Гейзер»	Gaiser Kriek Max	Gaiser Kriek Max
	Gaiser Lemon	Gaiser Lemon
		Gaiser Grapefruit
Пивна продукція	Пиво «Мюнхенське	Пиво «Мюнхенське
	Пиво «Мюнхенське»	Пиво «Мюнхенське»
	Пиво «Гелон»	Пиво «Гелон»
	Пиво «Пивна дівка (PIVNA DIVKA)»	Пиво «Пивна дівка (PIVNA DIVKA)»
	Пиво «Ляц»	Пиво «Ляц»
	Пиво «Діжка розливного»	Пиво «Діжка розливного»
	Пиво «Діжка світлого»	Пиво «Діжка світлого»
	Пиво «Нефільтроване	Пиво «Нефільтроване
	Пиво «Ляц копчений»	
Безалкогольні напої та квас	Тьотя Груша	Тьотя Груша
	Лимонадний Джо	Лимонадний Джо
	Мохіто	Мохіто
	Полтава Буратіно	Полтава Буратіно
	Тархун	Тархун
	Екстра Ситро	Екстра Ситро

1	2	3
	ЛимонадоВо «Груша»	ЛимонадоВо «Груша»
	ЛимонадоВо «Тархун»	ЛимонадоВо «Тархун»
	ЛимонадоВо «Апельсин»	ЛимонадоВо «Апельсин»
		Шалений помаранч
		ЛимонадоВо «Вишня»
		ЛимонадоВо «Лимонад»
		Квас «Полтавський хлібний»
Енергетичні напої	BlindeShot	BlindeShot
	Sky Energy	Sky Energy

Джерело: складено автором на основі [44-49].

Отже, ширина асортименту продукції фірми «Полтавпиво» становить 6 позицій і є незмінною вже багато років поспіль. При цьому глибина асортименту змінюється з тенденцією до поглиблення. Із даних табл. 2.6 можна прослідкувати динаміку глибини асортименту продукції за 2021-2023 роки. Так, за три досліджуні роки глибина асортименту збільшилася на 1 позицію по таких асортиментних групах, як Пиво ТМ «Полтава» (з 3-х до 4-х), Пиво ТМ «Гейзер» (з 2-х до 3-х), Пивна продукція (з 8-ми до 9-ти); на 4 позиції по асортиментній групі Безалкогольні напої та квас (з 9-ти до 13-ти). Та глибина асортименту залишилася незмінною по групах Пиво ТМ «АльтМюллер» (3 позиції) та Енергетичні напої (2 позиції). Як наслідок таких змін у глибині кожної із асортиментних груп, насиченість асортименту зросла з 27 у 2021 р. до 34-х у 2023 році. Щодо гармонійності, то асортимент продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є достатньо гармонійним.

Результати аналізу глибини та ширини асортименту свідчать про наполегливу роботу фірми «Полтавпиво» над удосконаленням та оновленням свого асортименту продукції.

Розглянувши, що собою представляють асортиментні позиції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», проаналізуємо динаміку виробництва продукції у їх розрізі (табл. 2.7.).

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп

Найменування асортиментних груп	Вироблено продукції в натуральному виразі, тис. дал.		Відхилення	
	2022 рік	2023 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Пиво ТМ «Полтава»	2110,75	2225,65	114,91	5,44
2. Пиво ТМ «АльтМюллер»	736,84	633,71	-103,13	-14,00
3. Пиво ТМ «Гейзер»	278,30	232,16	-46,14	-16,58
4.Пивна продукція	1015,41	1065,48	50,07	4,93
5. Безалкогольні напої та квас	605,50	598,10	-7,40	-1,22
6. Енергетичні напої	32,46	33,52	1,06	3,27
Разом	4779,26	4788,62	9,36	0,20

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

Аналізуючи табл. 2.7, можна побачити, що по трьох асортиментних групах (Пиво ТМ «АльтМюллер», Пиво ТМ «Гейзер», Безалкогольні напої та квас) спостерігається зменшення виробництва, що передусім пов'язано з тим, що підприємство провело дослідження смаків своїх споживачів і збільшили виробництво тих асортиментних позицій, які тим більше імпонують, за рахунок зменшення виробництва інших позицій у асортименті, які є менш привабливими для поціновувачів пива. Найбільше зменшення відбулося по асортиментній групі Пиво ТМ «Гейзер», що пов'язано з тим, що цілувальників пива із фруктовими смаками зменшилося за досліджуваний період, таким чином ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно покращувати рецептуру щодо цього пива, аби воно більше подобалося споживачам.

Перейдемо до розгляду динаміки структури асортименту продукції підприємства (табл. 2.8).

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування асортиментних позицій	Вироблено продукції у вартісному вигляді, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	
1. Пиво ТМ «Полтава»	313412,08	336274,68	47,15	49,60	2,46
2. Пиво ТМ «АльтМюллер»	109409,24	95747,54	16,46	14,12	-2,34
3. Пиво ТМ «Гейзер»	41323,50	35077,40	6,22	5,17	-1,04
4. Пивна продукція	150772,05	160983,00	22,68	23,75	1,07
5. Безалкогольні напої та квас	45204,7	46778,62	6,8	6,90	0,10
6. Енергетичні напої	4653,43	3089,76	0,7	0,46	-0,24
Разом	664775	677951	100	100	-

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

З табл. 2.8 видно збільшення структурної частки по асортиментних групах Пиво ТМ «Полтава», Пивна продукція та Безалкогольні напої та квас, так як перше є основним брендом підприємства, який активно розвивається, а друге і третє є стандартним зразком якості та смаку вже багато років для усіх споживачів, його популярність не спадає з роками.

Загалом, зміни, які відбулися за аналізований період, є не дуже значними для досліджуваного підприємства. Прогнозується, що зміни у структурі асортименту і надалі будуть відбуватися таким же чином, можливо зі зменшенням виробництва Пиво ТМ «Гейзер», якщо ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вирішить поступово скорочувати його виробництво, а не розвивати цей бренд і надалі.

Оцінимо склад асортиментного портфеля ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за допомогою модифікованої матриці Бостонської консультативної групи. Вихідні дані для її побудови подані у табл. 2.9.

Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці БКГ

Найменування асортиментних позицій	Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн.			Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.		Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік
1. Пиво ТМ «Полтава»	128353,49	313412,08	336274,68	313412,08	336274,68	245813,4	277683,47
2. Пиво ТМ «АльтМюллер»	41243,88	109409,24	95747,54	109409,24	95747,54	83646,21	76232,1
3. Пиво ТМ «Гейзер»	30163,44	41323,50	35077,40	41323,50	35077,40	30861,46	28658,01
4. Пивна продукція	52759,93	150772,05	160983,00	150772,05	160983,00	120907,82	138420,46
5. Безалкогольні напої та квас	59169,39	45204,7	46778,62	45204,7	46778,62	37796,6	41803,95
6. Енергетичні напої	11639,88	4653,43	3089,76	4653,43	3089,76	3831,54	2609,0
Разом:	323330	664775	677951	664775	677951	522857	565407

Джерело: створено автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

Відповідно до наведених вихідних даних розрахуємо темпи зростання обсягів реалізації для 2022 року:

$$T_1 = (313412,08/128353,49) * 100\% = 244,18\%$$

$$T_2 = (109409,24/41243,88) * 100\% = 265,27\%$$

$$T_3 = (41323,5/30163,44) * 100\% = 137,0\%$$

$$T_4 = (150772,05/52759,93) * 100\% = 285,77\%$$

$$T_5 = (45204,7/59169,39) * 100\% = 76,4\%$$

$$T_6 = (4653,43/11639,88) * 100\% = 39,98\%$$

Знайдемо точку, через яку буде проходити горизонтальна лінія розподілу для матриці 2022 року:

$$T_{\text{сер}} = (T_{\text{max}} + T_{\text{min}}) / 2$$

$$T_{\text{сер}} = (285,77 + 39,98) / 2 = 162,87\%$$

Перейдемо до розрахунку рентабельність продукції для 2022 року:

$$R_1 = (313412,08 - 245813,4) / 245813,4 * 100 = 27,5\%$$

$$R_2 = (109409,24 - 83646,21) / 83646,21 * 100 = 30,8\%$$

$$R_3 = (41323,5 - 30861,46) / 30861,46 * 100 = 33,9\%$$

$$R_4 = (150772,05 - 120907,82) / 120907,82 * 100 = 24,7\%$$

$$R_5 = (45204,7 - 37796,57) / 37796,6 * 100 = 19,6\%$$

$$R_6 = (4653,43 - 3831,54) / 3831,54 * 100 = 21,5\%$$

Знайдемо точку, через яку буде проходити вертикальна лінія розподілу для матриці 2019 року:

$$R_{\text{сер}} = (R_{\text{max}} + R_{\text{min}}) / 2$$

$$R_{\text{сер}} = (33,9 + 19,6) / 2 = 26,75\%$$

На основі проведених розрахунків побудуємо модифіковану матрицю БКГ за 2022 рік (рис. 2.1.).

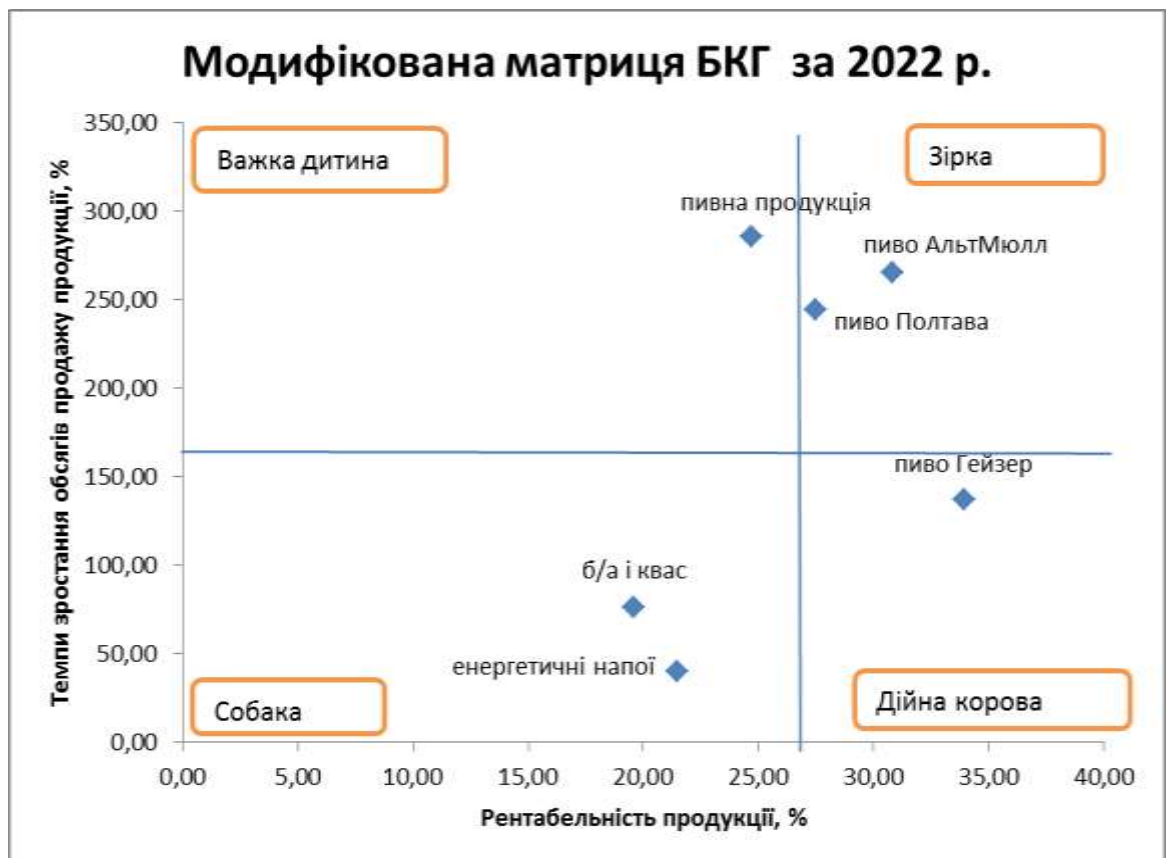


Рис. 2.1. Модифікована матриця БКГ за 2022 рік

Джерело: створено автором на основі проведених розрахунків.

Як видно з рис. 2.1., асортиментні групи досліджуваного підприємства розподілились по всіх чотирьох квадратах матриці БКГ. Асортиментна група «пивна продукція» потрапила до квадранту «Важка дитина», тобто має невисоку прибутковість і потребує великих фінансових витрат. Асортиментні групи «Пиво ТМ «АльтМюллер»» та «Пиво ТМ «Полтава»» розташувались у зоні «Зірка» і є ринковими лідерами. Ці групи приносять підприємству певний прибуток, але потребують ще більших капіталовкладень. Пиво ТМ «Гейзер» потрапило до квадранту «Дійна корова», що означає його вдалу позицію на ринку з високою рентабельністю. Воно приносить високі прибутки за незначних потреб у фінансуванні. Асортиментні групи «Безалкогольні напої і квас» та «Енергетичні напої» потрапили до квадранту «Собака» і приносять підприємству незначні прибутки.

Щоб оцінити динаміку розвитку асортиментних позицій та зробити відповідні висновки щодо збалансованості структури товарного асортименту підприємства, перейдемо до розрахунку показників для побудови модифікованої матриці БКГ за 2023 рік.

Знайдемо темпи зростання обсягів реалізації для 2023 року:

$$T_1 = (336274,67 / 313412,08) * 100\% = 107,29\%$$

$$T_2 = (95747,54 / 109409,24) * 100\% = 87,51\%$$

$$T_3 = (35077,4 / 41323,5) * 100\% = 84,88\%$$

$$T_4 = (160983 / 150772,05) * 100\% = 106,77\%$$

$$T_5 = (46778,62 / 45204,7) * 100\% = 103,48\%$$

$$T_6 = (3089,76 / 4653,43) * 100\% = 66,4\%$$

Знайдемо точку через яку буде проходити горизонтальна лінія розподілу для матриці 2023 року:

$$T_{\text{сер}} = (107,29 + 66,4) / 2 = 86,85\%$$

Розрахуємо рентабельність продукції для 2020 року:

$$R_1 = (336274,67 - 277683,47) / 277683,47 * 100\% = 21,1\%$$

$$R_2 = (95747,54 - 76232,1) / 76232,1 * 100\% = 25,6\%$$

$$R_3 = (35077,4 - 28658,01) / 28658,01 * 100\% = 22,4\%$$

$$R_4 = (160983 - 138420,46) / 138420,46 * 100\% = 16,3\%$$

$$R_5 = (46778,62 - 41803,95) / 41803,95 * 100\% = 11,9\%$$

$$R_6 = (3089,76 - 2609,0) / 2609,0 * 100\% = 18,43\%$$

Знайдемо точку через яку буде проходити вертикальна лінія розподілу для матриці 2023 року:

$$R_{\text{сер}} = (25,6 + 11,9) / 2 = 18,75\%$$

На основі розрахунків побудуємо модифіковану матрицю БКГ за 2023 рік (рис. 2.2.).

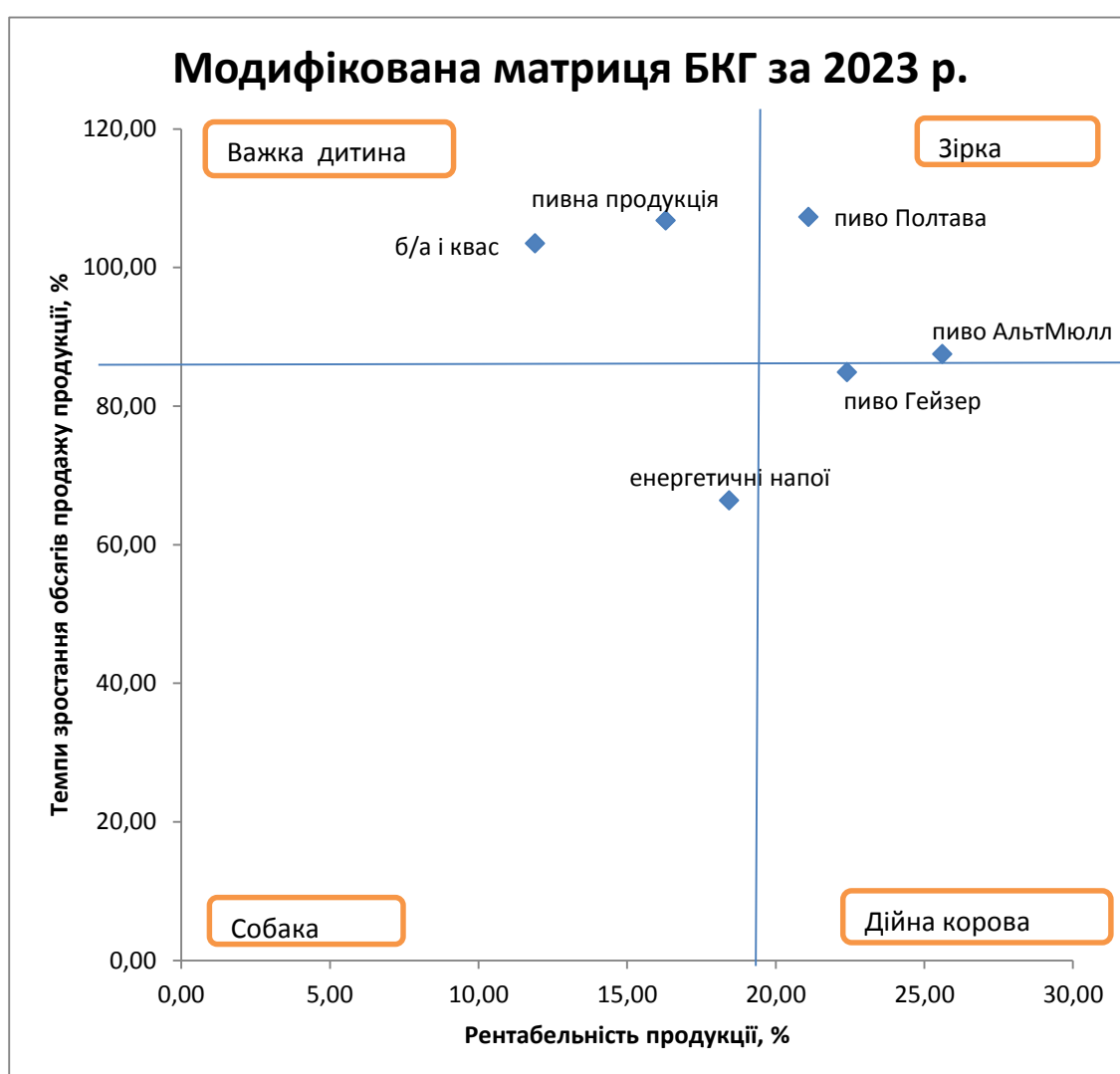


Рис. 2.2. Модифікована матриця БКГ за 2023 рік

Джерело: створено автором на основі проведених розрахунків.

З рис. 2.2. видно, що у звітному періоді відбулися певні зміни з асортиментними позиціями ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»: асортиментна група

«Безалкогольні напої і квас», підвищивши темпи зростання обсягів реалізації та зменшивши дещо рентабельність своєї продукції, і, відповідно, перемістилося у квадрант «Важка дитина». Позиції усіх інших асортиментних груп залишилися сталими.

Після побудови модифікованих матриць БКГ за два роки, маємо змогу проаналізувати структуру товарного асортименту підприємства за її результатами (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Структура товарного асортименту за результатами модифікованої матриці БКГ за обсягом продажу продукції

Показники	2022 рік		2023 рік		Відхилення % (+,-)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Загальний обсяг продажу продукції, в. т. ч.:	664775	100,00	677951	100,00	0,00
група «Дійна корова»	41323,50	6,22	35077,40	5,17	-1,05
група «Зірка»	422821,32	63,60	432022,22	63,72	0,12
група «Важка дитина»	150772,05	22,68	207761,62	30,65	7,97
група «Собака»	49858,13	7,50	3089,76	0,46	-7,04

Джерело: створено автором на основі проведеного аналізу.

Виходячи з отриманих результатів визначення структури товарного асортименту підприємства у табл. 2.10, можна стверджувати, що товарний асортимент підприємства є незбалансованим, так як отримані дані не відповідають необхідним критеріям збалансованості за матрицею БКГ: відсоток асортиментної групи «Дійна корова», яка є джерелом фінансування, є дуже низьким; відсоток асортиментних груп «Важка дитина» та «Зірка» значно перевищує нормативні значення. Динаміка структури товарного асортименту у 2023 році порівняно з попереднім роком не відображає змін на краще. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потребує асортиментних позицій у квадранті «Дійна корова», які б виконували роль джерел фінансування підприємства, а також ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має визначитись доцільністю застосування стратегії елімінації до асортиментної групи

«Енергетичні напої», яка вже декілька років поспіль перебуває у зоні «Собака» за матрицею БКГ.

Отже, загалом, за звітний період зміни, які відбулися з асортиментними позиціями досліджуваного підприємства, можна назвати частково позитивними, так як зменшилася частка асортиментних позицій у малоперспективному квадранті «Собака» і збільшилася частка асортиментних позицій у квадранті «Важка дитина», проте дещо зменшився відсоток асортиментної позиції з квадранту «Дійна корова». Тож, можна засвідчити, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» намагається поступово рухатися до кращих змін щодо оптимальності власного асортименту.

Як було з'ясовано у ході аналізу товарного асортименту продукції компанії «Фірма «Полтавпиво»» на основі модифікованої матриці БКГ асортиментна група «Енергетичні напої» потребує нагального обґрунтування його виведення із асортименту досліджуваного підприємства, що й буде зроблено у наступному підрозділі за допомогою маржинального аналізу.

2.3. Обґрунтування рішення щодо доцільності виведення продукту із асортименту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за допомогою маржинального аналізу

Задля обґрунтування маркетингового рішення щодо внесення змін у асортиментну лінійку досліджуваного підприємства проведемо маржинальний аналіз, за допомогою якого визначимо доцільність вилучення асортиментної позиції із товарного портфеля підприємства, яка вже не перший рік потрапляє у квадрант «Собака». Такою найменш цінною для підприємства асортиментною групою є група «Енергетичні напої». Розрахуємо прибуток за наявного асортименту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.11).

Розрахунок (калькуляція) прибутку за наявного асортименту продукції підприємства, млн. грн.

Статті	Разом	В т.ч по асортиментних групах (позиціях)					
		Пиво ТМ «Полтава»	Пиво ТМ «А.Мюллер»	Пиво ТМ «Гейзер»	Пивна продукція	БАН та квас	Енергетичні напої
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	677,95	336,27	95,75	35,08	160,98	46,78	3,09
2. Змінні витрати	483,94	241,31	64,34	25,10	115,17	35,83	2,19
3. Маржинальний прибуток	194,01	94,97	31,41	9,97	45,82	10,95	0,90
4. Постійні витрати							
*прямі	54,10	23,57	8,50	2,41	14,81	4,52	0,28
*непрямі	27,37	12,80	3,39	1,14	8,44	1,46	0,13
Всього постійні витрати	81,47	36,38	11,89	3,55	23,25	5,98	0,41
5. Прибуток до оподаткування	112,54	58,59	19,52	6,42	22,56	4,97	0,48

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи табл. 2.11, слід зазначити, що за результатами проведеного розрахунку і з урахуванням тієї асортиментної групи продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яка потрапила до квадранту «Собака» модифікованої матриці БКГ, підприємству потрібно розглянути рішення щодо застосування до неї стратегії елімінації.

Перевірку правильності рішення буде здійснено за допомогою маржинального аналізу методом прямого віднесення витрат на собівартість товарів, що виготовляються. Задля цього здійснимо розрахунок прибутку в цілому по підприємству та по кожній асортиментній позиції окремо за умови вилучення із асортименту асортиментної групи «Енергетичні напої», що потрапила до зони «Собака». Результати розрахунку щодо вилучення асортиментної групи «Енергетичні напої» подані у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок (калькуляція) прибутку за умови вилучення із асортименту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» асортиментної групи «Енергетичні напої», млн. грн.

Статті	Разом	В т.ч по асортиментних групах (позиціях)					
		Пиво ТМ «Полтава»	Пиво ТМ «А.Мюллер»	Пиво ТМ «Гейзер»	Пивна продукція	БАН і квас	Примітки
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	674,86	336,27	95,75	35,08	160,98	46,78	Втрачена виручка -3,09
2. Змінні витрати	481,74	241,31	64,34	25,10	115,17	35,83	Надходження за рахунок економії на змінних витратах +2,19
3. Маржинальний прибуток	193,12	94,97	31,41	9,97	45,82	10,95	
4. Постійні витрати							
*прямі	53,82	23,57	8,50	2,41	14,81	4,52	Надходження за рахунок економії на постійних витратах +0,29
*непрямі	27,37	-	-	-	-	-	
Всього постійні витрати	81,19	-	-	-	-	-	
5. Прибуток до оподаткування	111,93	-	-	-	-	-	Зменшення прибутку в цілому по підприємству - 0,61

Джерело: створено автором.

Як видно з табл. 2.12, за умови вилучення із асортименту асортиментної групи «Енергетичні напої», прибуток в цілому по підприємству зменшиться на 610 тис. грн., тож цю асортиментну групу не потрібно вилучати.

Отже, відповідно до проведеного маржинального аналізу, було обґрунтовано, що проводити виключення з асортименту досліджуваного підприємства такої асортиментної групи, як «Енергетичні напої» недоцільно,

адже за проведеними розрахунками було виявлено, що її виключення зменшить прибуток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Висновки до розділу 2

Отже, резюмуючи всі вищенаведені результати досліджень, можна підсумувати проміжні загальні висновки по розділу 2 кваліфікаційної роботи.

В другому розділі бакалаврської роботи було обґрунтовано доцільність вилучення асортиментної групи «Енергетичні напої» із асортименту продукції досліджуваного підприємства на основі маржинального аналізу:

1. Складено маркетингову характеристику ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», розглянуто його принципову позицію та асортимент продукції, який складається з різноманітних видів пива, квасу, безалкогольних та енергетичних напоїв. Проаналізовано динаміку виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій та динаміку структури асортименту продукції. Розглянуто місця отримання сировини, посередників, основних споживачів та конкурентів. Також було проаналізовано основні показники діяльності підприємства.

2. Проведено аналіз товарного асортименту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за допомогою побудови модифікованої матриці БКГ за 2022-2023 роки, відповідно до неї були проаналізовані зміни, які відбулися у звітному періоді, а також розглянута структура товарного асортименту підприємства та його збалансованість.

3. Виконано маржинальний аналіз обґрунтування доцільності виведення із асортименту підприємства асортиментної групи «Енергетичні напої», що вже декілька років поспіль потрапляє до зони «Собака» модифікованої матриці БКГ. Результати маржинального аналізу показали, що таке вилучення є недоцільним, оскільки воно негативно вплине на прибуток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Таким чином маржинальний аналіз показав зменшення прибутку підприємства на 610 тис. грн після виключення такої асортиментної групи, як «Енергетичні напої». Відповідно, маржинальний аналіз довів, що

вилучати цю асортиментну групу непотрібно, а варто її розвивати для збільшення прибутку компанії.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ ЩОДО ЙОГО ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ

3.1. Пріоритетні напрями подальшого розвитку товарного асортименту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та вибір і обґрунтування рішень щодо його удосконалення

Основними напрямами, які варто застосувати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для подальшого розвитку власного асортименту, є, по-перше, впровадження нового товару, аби розширювати наявну пивну лінійку підприємства, щоб задовольняти найвибагливіших споживачів та відкривати продукцію компанії для нових поціновувачів інших смаків пива. Щодо дій у цьому напрямку, компанія має провести дослідження ринку і виявити актуальні споживчі потреби, а також дослідити які товари конкурентів є популярними, аби запропонувати цільовій аудиторії власну альтернативу. По-друге, фірмі варто активізувати свою маркетингову діяльність, аби більша частина споживачів напоїв фірми дізналися про виробника ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та забажали спробувати його продукцію, таким чином ширше охоплення аудиторії дозволить збільшити обсяги продажів. По-третє, підприємству варто розширювати ринки збуту, виходячи за межі своєї області, аби зайняти більшу частину ринку та покращити своє загальне становище, для цього у своїй маркетинговій комунікації компанії варто акцентувати увагу на визнанні власної продукції на міжнародних дегустаціях, де фірма отримала декілька медалей щодо кожної своєї асортиментної позиції. По-четверте, розширити свій асортимент ще однією чи кількома асортиментними групами, аби розвивати свою діяльність.

Отже, окреслені загальні напрямки дозволять ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» розвинути свій товарний асортимент та товарну і комунікаційну політику, що сприятиме покращенню основних показників діяльності підприємства та підвищить його конкурентні позиції у галузі пивоваріння.

Відповідно до проведеного дослідження у попередньому розділі, щодо асортиментної групи «Енергетичні напої», що вже декілька років поспіль потрапляє до зони «Собака» модифікованої матриці БКГ, рекомендується застосувати стратегію розвитку, а саме провести маркетингові заходи щодо цього виду продукції та з'ясувати у споживачів, чого їм не вистачає, або як ще можна видозмінити смак цих видів напоїв, аби покупці споживали його частіше. Також у якості заходу у рамках цієї стратегії для випускаємих видів пива пропонується влаштувати конкурс у соцмережах на найкращий дизайн етикеток. Таким чином розповсюджуючи інформацію про конкурс у соціальних мережах за допомогою таргетованої реклами та блогерів, про ці асортиментні позиції пива не тільки дізнається більше споживачів і їм стане цікаво та вони, імовірно, вирішать якось спробувати його, а і переможці (буде вирішено голосуванням у сторіс на сторінках підприємства), отримавши у нагороду по ящику пива точно розділять його з друзями і таким чином кількість лояльних споживачів збільшуватиметься, як і сарафанне радіо з позитивними відгуками від переможців та їх друзів щодо смакових властивостей пива, і таким чином зростуть як темпи реалізації продукції цих асортиментних позицій, так і їх рентабельність.

Щодо асортиментних груп: Пиво ТМ «Полтава», Пиво ТМ «АльтМюллер», Пиво ТМ «Гейзер», Пивна продукція рекомендується підприємству застосувати стратегію розвитку, а саме здійснити такі маркетингові заходи: нагадати щодо традиційності полтавського пива. Виставити на головних площах міст і біля пам'ятників нескореним полтавчанам, Тарасу Шевченку, Марусі Чурай промоутерів, які б у відповідному образі пили пиво, збуджуючи естетичністю самого процесу усіх любителів цього напою. Звісно люди б підходили цікавитись і тоді

промоутери розповідали про полтавське пиво та роздавали листівки з інформацією про підприємство, інші його види продукції (з коротким описом) та де можна придбати. Можна запропонувати випустити рекламний ролик по телебаченню, де показували б чоловіків у військовій формі, які оперлися на бік танку та дивляться як перед ними палає ворожа техніка та кажуть: «Ось це – справжній Гейзер!» і чокаються пляшками з пивом, на останньому кадрі етикетку з назвою пива було б взято крупним кадром.

З приводу асортиментних груп, які потрапили до квадранту «Зірка», ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» рекомендується застосувати стратегію підтримування конкурентних переваг, яка буде полягати у застосуванні таких заходів: періодична розсилка повідомлень у месенджерах цільовій аудиторії – чоловікам. Повідомлення будуть приурочені до різноманітних свят та спортивних подій. Дані про чоловіків підприємство візьме з відкритого доступу у Єдиному Державному Реєстрі. Розсилки міститимуть повідомлення щось на кшталт: «Агов, друже, ти знаєш який сьогодні день? День рибалки! Тож хутчіш за пляшкою «Бочкового» та на риболовлю.» або «Сьогодні матч Динамо – Бенефіка. Вгамуй нерви та підтримай наших хлопців з пивом «Ячмінний колос»!» Імовірно, що навіть при видаленні такого повідомлення зі свого телефону, людина запам'ятає назву бренду (так як підприємство разом з нативною рекламою надаватиме користувачеві корисну інформацію щодо подій певного дня) і зверне на нього увагу в магазині. Також додатково у месенджерах буде кнопка «Поділись з нами номерами твоїх друзів з Полтавщини і отримай пляшку пива «Віденського» за символічну плату», і коли людина додаватиме номери друзів, отримає купон на купівлю пива за 1 грн., який зможе використати у будь-якому магазині, де офіційно реалізується це пиво. Таким чином коло людей, яким буде надходити розсилка збільшиться, як і обізнаність потенційних споживачів про це пиво. Також прогнозується, що після куштування пива, таким споживачам може сподобатися смак і вони стануть постійними покупцями. Спочатку розсилка буде відбуватися у межах Полтавської області, а після того, як ПрАТ «Фірма

«Полтавпиво» розширить свою присутність у сусідніх областях, охоплення людей також збільшиться. Іншим заходом, який можна застосувати в рамках стратегії підтримки конкурентних переваг є влаштування українського Октоберфесту. Так як цей захід рекомендується зробити куди більш масштабним і періодичним, його і було обрано як основний для впровадження. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу буде подано у наступному підрозділі.

Отже, вище окреслені рекомендовані стратегії та запропоновані заходи у їх рамках допоможуть досліджуваному підприємству скерувати позитивні зміни щодо збалансованості свого товарного асортименту. Розглянемо один із заходів докладніше.

3.2. Розрахунок економічної результативності впровадження заходу «Влаштування українського Октоберфесту»

3.2.1 Маркетингове обґрунтування впровадження запропонованого заходу

Октоберфест – народний фестиваль у Німеччині, де кожного року збираються тисячі людей з різних країн світу, аби відчувати на собі справжнє свято пива. Вони п'ють пиво, їдять закуски та веселяться на різний манер. Українці є поціновувачами пива не менше, аніж німці, і багато наших співвітчизників мріють потрапити на цей фестиваль, тож чому б їм не дати можливість потрапити на український аналог? За гідної маркетингової підтримки, на український фестиваль пива завітають і завсідники німецького фестивалю, аби відчувати щось нове та порівняти.

Головним спонсором заходу, звісно, буде ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (з головним брендом – пивом ТМ «Полтава»), але підприємство запросить долучитися до заходу і конкурентів, аби відвідувачі фестивалю дійсно могли

насолодитися улюбленими смаками пива та відкрити для себе щось нове. Звісно, пиво на фестивалі буде реалізуватися за ціною виробника.

Захід буде проходити у натягнутих шатрах зі столами та довгими лавами, з виокремленими місцями для кожного виробника як пива, так і інших напоїв та вуличної їжі у якості доповнення до пива, з атракціонами, фотозоною, розіграшами та запрошеними до виступу зірками.

Реклама заходу буде відбуватися за рахунок телевізійної реклами та реклами у блогерів з Полтавщини, які б повідомили своїм підписникам про цей захід і те, що вони планують його відвідати, тим самим залучаючи більшу частину аудиторії з усіх куточків України.

Впровадження цього заходу посприє збільшенню реалізації продукції підприємства, з нею ознайомиться більша частина аудиторії та, певно, що впадобає її, що буде позначатися в подальшому на підвищенні показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу заходу «Влаштування українського Октоберфесту»

Так як у заході будуть брати участь гіганти української галузі пивоваріння, то основний бюджет заходу буде покладений на них, а саме: оренда місця проведення фестивалю, оренда шатрів, приладдя та меблів, оренда атракціонів, телевізійна реклама, гонорари блогерам і зіркам, рекламні плакати (дороговкази до місця проведення заходу) у місті Полтава (захід планується проводити саме там). ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» візьме на себе витрати щодо оформлення фотозони (стенд та кульки) і призи до розіграшів (різні фірмові дрібнички), і його витрати складатимуть 15000 грн: 12000 грн. підуть на оплату постачальникам створення стенду (дизайн і власне фізичне його вироблення), 1200 грн коштуватимуть кульки для оформлення стенду, фотозони та просто для створення святкового настрою у різних кутках шатрів, 1800 грн піде на закупку фірмових шоперів, кепок, блокнотів, ручок та

футболку у якості призів для розіграшів. Відповідно до основних показників діяльності підприємства, цей бюджет є цілком посильним для нього.

3.2.3 Визначення очікуваних результатів від впровадження запропонованого заходу

В результаті влаштування українського Октоберфесту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» планує збільшити свій обсяг реалізації і, відповідно, отримати додатковий прибуток. Розрахуємо, яких результатів очікує отримати підприємство:

Спрогнозуємо зростання чистого доходу від влаштування українського Октоберфесту за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

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

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу від реалізації продукції на 2021 р. на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів і отримано результати, які узагальнені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, млн. грн.	12	7	9,5	11	9	10	8,5

Джерело: складено автором.

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.2.)$$

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяги збуту продукції підприємства O_i , тис. грн.	12	7	9,5	11	9	10	8,5
2. $O_{\text{сеп}}$	9,57						
3. Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	2,4286	-2,5714	-0,0714	1,4286	-0,5714	0,4286	-1,0714
ΔO^2	5,8980	6,6122	0,0051	2,0408	0,3265	0,1837	1,1480
$\Sigma \Delta O^2$	16,214						

Джерело: складено автором.

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сеп}} = (12+7+9,5+11+9+10+8,5)/7 = 9,57 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{16,214 / 7} = 1,52.$$

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

$$w = \frac{\alpha}{O_c} \times 100\% = 1,52 / 9,57 * 100\% = 15,96\%.$$

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

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу від реалізації продукції приймаємо 9,5 млн. грн.

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу від реалізації продукції становитиме 12 млн. грн., песимістичний прогноз (П) складає 7 млн. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу від реалізації продукції:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (12 + 4 * 9,5 + 7) / 6 = 9,5 \text{ млн грн.} = 9500 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу від реалізації продукції (у відсотках):

$$9500 / 677951 * 100\% = 1,4\%$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$677951 + 9500 = 687451 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 565407 тис. грн. в тому числі: постійні витрати 76329,95 тис. грн., змінні витрати 489077,05 тис. грн.

Змінні витрати прямопропорційні змінам обсягу виробництва, тому відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році:

$$489077,05 * 0,014 = 6847,08 \text{ тис. грн.}$$

Влаштування українського Октоберфесту потребує витрат у розмірі 15000 грн., отже, сумарний приріст повних витрат складе:

$$6847,08 + 15 = 6862,08 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$565407 + 6862,08 = 572269,08 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції (ΔPr) в проектному році: $\Delta Pr = 9500 - 6862,08 = 2637,92$ тис. грн.

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$112544 + 2637,92 = 115181,92 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$2637,92 * (1 - 0,18) = 2163,09 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$84385 + 2163,09 = 86548,09 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від влаштування українського Октоберфесту в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Очікувані результати від влаштування українського Октоберфесту,
тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	9500
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	6862,08
Приріст прибутку від реалізації продукції	2637,92
Приріст чистого прибутку	2163,09

Джерело: складено автором.

Отже, внаслідок влаштування українського Октоберфесту підприємства чистий дохід від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 9500 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 6862,08 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 2637,92 тис. грн., а чистий прибуток – на 2163,09 тис. грн. і становитиме 86548,09 тис. грн.

3.3. Оцінювання впливу реалізації запропонованого заходу на показники роботи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Задля наочності розраховані очікувані результати від влаштування українського Октоберфесту для досліджуваного підприємства у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 2.3), а також їхні проектні значення, заносимо у табл. 3.5 та заповнюємо її.

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації визначаємо за відповідними формулами:

$$\text{Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації (В}_{\text{на 1 грн. чД(В)}}) = \text{ПВ/ЧД(В)} * 100$$

$$572269,08 / 687451 * 100 = 83,25 \text{ коп.};$$

$$\text{Рентабельність продукції (P}_1\text{)} = \text{Пр/ПВ} * 100:$$

$$115181,92 / 572269,08 * 100 = 20,13\%.$$

$$\text{Рентабельність продаж (P}_2\text{)} = \Delta\text{Пр}_\text{ч}/\text{ЧД(В)} * 100:$$

$$86548,09 / 687451 * 100 = 12,59\%$$

Сумарний вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	677951	687451	9500	1,40
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	565407	572269,08	6862,08	1,21
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	112544	115181,92	2637,92	2,34
4. Чистий прибуток	тис. грн.	84385	86548,09	2163,09	2,56
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	83,40	83,25	-0,15	-0,19
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	12,45	12,59	0,14	x
7. Рентабельність продукції	%	19,90	20,13	0,22	x

Джерело: складено автором.

З табл. 3.4 видно, що внаслідок впровадження запропонованого заходу, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» матиме зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 9500 тис. грн. і проектне його значення становитиме 687451 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 6862,08 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 2637,92 тис. грн. (або на 2,34%). Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 15 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 2163,09 тис. грн. і складе 86548,09 тис. грн. Рентабельність продаж та

рентабельність продукції зростуть відповідно на 0,14 і 0,22 відсоткових пункти.

Результати обчислень показників економічної ефективності влаштування українського Октоберфесту показали, що цей захід є дійсно ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати маркетингової діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» сприяючи поліпшенню фінансових результатів його діяльності.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі курсового проекту було розроблено основні напрями та пропозиції щодо подальшого розвитку товарного асортименту підприємства та обґрунтовано маркетингові стратегії стосовно кожної його асортиментної позиції:

1. Основними напрямками, які було запропоновано ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використати у своїй маркетинговій політиці було впровадження нового товару, посилення своєї маркетингової діяльності, розширення ринків збуту та розширення асортименту.

2. До застосування була рекомендована стратегія розвитку щодо таких асортиментних груп, як Пиво ТМ «Полтава», Пиво ТМ «АльтМюллер», Пиво ТМ «Гейзер», Пивна продукція, Безалкогольні напої і квас стратегія розвитку і стратегія підтримування конкурентних переваг. Асортиментну групу «Енергетичні напої» рекомендовано не вилучати із асортиментного ряду.

3. Було обґрунтовано з маркетингової точки зору запропонований захід – «влаштування українського Октоберфесту», який був обумовлений збільшенням реалізації продукції підприємства, більшого охоплення аудиторії та підвищенні показників діяльності підприємства.

4. Був розрахований бюджет заходу, який для компанії буде складати 15000 тис. грн і буде спрямований на оформлення фотозони та закупку призів до розіграшів, усі інші витрати будуть покриті іншими гравцями ринку.

5. Було визначено очікувані результати від впровадження заходу, а саме: зростання чистого доходу від реалізації продукції, повних витрат на виробництво і реалізацію продукції, прибутку від реалізації продукції та чистого прибутку в проектному періоді відповідно на 9500 тис. грн., 6862,08 тис. грн., 2637,92 тис. грн., та на 2163,09 тис. грн.

6. Було оцінено вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства, а саме: ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» матиме зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 1,4%. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 1,21% тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 2,34%. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,19% коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 2,56%.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі бакалавра було визначено, що таке товарний асортимент, алгоритм його формування (аналіз цільових ринків, розроблення базового товарного асортименту, визначення потенційних економічних характеристик товару, з'ясування рейтингу товару, створення та відбір варіантів товарного асортименту), охарактеризовано п'ять основних ролей товарних категорій в асортименті – генератори прибутку, творці потоку покупців, генератори готівки, захисники, творці іміджу та тестові товари, які відіграють допоміжну роль. Були виокремлені типи товарного асортименту, простий, складний, ущільнений, розгорнутий, комбінований та змішаний. Було окреслено критерії показників оцінки товарного асортименту підприємства, а також надано характеристику його параметрам: широті, глибині, новизні, стійкості, збалансованості, гармонійності та раціональності.

Надано визначення поняттю директ-костинг та маржинальний аналіз, розглянуто методику його застосування та особливості використання при прийнятті управлінських рішень, особливо щодо вилученню певного виду продукції з асортименту компанії.

Метою дипломної роботи було визначено розроблення основних напрямів та пропозицій щодо подальшого розвитку товарного асортименту та обґрунтування маркетингових рішень щодо його подальшого розвитку для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є одним із лідерів пивоваріння у своїй області, його асортимент складається з пива, квасу, безалкогольних та енергетичних напоїв та налічує 6 укрупнених груп: Пиво ТМ «Полтава», Пиво ТМ «АльтМюллер», Пиво ТМ «Гейзер», Пивна продукція, Безалкогольні напої і квас та Енергетичні напої. Динаміка виробництва продукції та динаміка структури асортименту за звітний період змінилися відповідно до споживчих тенденцій: стало більше вироблятися того пива, якому найбільше

надають перевагу споживачі. Також зросло виробництво енергетичних напоїв та дещо зменшився випуск безалкогольної продукції.

Усю сировину підприємство отримує з українських земель, основні показники його діяльності дещо погіршилися у звітному періоді порівняно з минулим через кризу корона вірусу та повномасштабне військове вторгнення, але не критично: темпи приросту повних витрат на виробництво та реалізацію продукції значно перевищили темпи приросту чистого доходу від реалізації, що призвело до зменшення прибутку від реалізації продукції на 20,7 %.

Аналіз товарного асортименту фірми, проведений за допомогою модифікованої матриці БКГ, показав, що асортимент є незбалансованим. Відповідно до аналізу за звітний період, частка асортиментної групи із зони «Дійна корова» знизилася майже на 1 % при й так дуже низьких його значеннях. Частка асортиментних груп квадрантів «Важка дитина» та «Зірка» відчутно зростає і продовжує значно перевищувати нормативні значення. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має обґрунтувати маркетингові рішення щодо доцільності використання стратегії елімінації до асортиментної групи «Енергетичні напої», яка за результатами побудови матриці БКГ вже тривалий час перебуває у зоні «Собака».

Загалом, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потребує асортиментних позицій у квадранті «Дійна корова», які б виконували роль джерел фінансування підприємства, а також підприємство повинно розвивати асортиментні позиції у квадранті «Важка дитина».

Маржинальний аналіз обґрунтування доцільності виведення продукту із асортименту підприємства у рамках якого розглядалися такі показники як: чистий дохід, змінні витрати, маржинальний прибуток, постійні витрати (прямі та непрямі), всього їх сума та прибуток до оподаткування, показав, що така асортиментна група як «Енергетичні напої» не має бути виключена з товарного ряду досліджуваного підприємства, так як таке виключення загалом зменшить прибуток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Пріоритетними напрямками для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» щодо подальшого розвитку його товарного асортименту були обрані стандартні напрямки удосконалення маркетингової товарної політики, такі як: впровадження нового товару, посилення своєї маркетингової діяльності, розширення ринків збуту та розширення асортименту, так як вони є оптимальними для використання компанією відповідно її положення на ринку на цей час.

Відповідно до тих квадрантів, у які потрапили асортиментні позиції фірми після проведеного аналізу товарного асортименту за допомогою модифікованої матриці БКГ, було запропоновано до застосування стратегії розвитку та стратегію підтримування конкурентних переваг, у рамках кожної з яких були підібрані підходящі конкретні заходи. Основним було вирішено обрати «влаштування українського Октоберфесту», так як прогнозовано, що цей захід буде масштабним і здійснюватися з певною періодичністю, тож матиме успіх щодо підвищення економічних показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Відповідно до бюджету заходу, було визначено очікувані результати від його впровадження та виявлено його вплив на основні показники діяльності підприємства, а саме: компанія матиме зростання чистого доходу від реалізації продукції на 9500 тис. грн. і проектне його значення становитиме 687451 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 1,21%. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 2637,92 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,26%. В проектному році чистий прибуток зросте на 2163,09 тис. грн. і складе 86548,09 тис. грн.

Тож, можна підсумувати, що окреслений захід буде ефективним та слід рекомендувати його до впровадження. «Влаштування українського Октоберфесту» разом з запровадженням інших окреслених заходів у рамках визначених стратегій та рух тими напрямками, які були рекомендовані, не тільки покращить стан товарного асортименту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а і посприятимуть підвищенню показників його діяльності загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова, Л.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. / Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
2. Біленький О.О. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність. *Вісник Одеського національного університету*. 2013. № 1. С. 31-37.
3. Бугас Н. В. Аналіз факторів, що впливають на формування товарного асортименту. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. С. 29-33.
4. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2022. 420 с.
5. Васильцова С.О., Лаврентьева Д.Ю., Стельмухова О.О. Формування витрат на продукцію підприємства. *Вісник НТУ «ХП»*. 2015. №59 (1168). С. 19-22.
6. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. Київ: КОНДОР, 2019. 187 с.
7. Герасимович А.М., Михальська О.Л. Маржинальний аналіз в тактичному управлінні підприємством. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2015. №2. С. 30-37.
8. Глущенко Ю.Є., Шумкова О.В. Особливості маркетингового управління асортиментом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24. С. 96-100.
9. Гордеева Т.А. Оптимізація асортименту промислового підприємства з позиції маржинального підходу. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2013. №1 (14). С. 112-120.
10. Гуштан Т.В. Сутність управління асортиментом в діяльності торговельного підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. №9 (184). С. 91-94.
11. Даньків Й.Я., Шулла Р.С. Аналітичні можливості розвинутого директ-костингу при прийнятті стратегічних управлінських рішень по

виробничій програмі підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2007. Вип. 12. С. 15-26. URL: <https://cutt.ly/lCdu9Va> (дата звернення: 07.12.23).

12. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. Київ: Всеуито, Наук. думка, 2021. 242 с.

13. Доброзорова О.В. Концептуальні положення впровадження рефлексивного підходу до формування асортименту промислових підприємств. *Економічні студії*. 2015. №3 (07). С. 30-34.

14. Домаскіна М.В.. Методи прогнозування збуту продукції як фактор економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник МНУ ім. В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2017. Вип. 1. С.78-82.

15. Єршова Н.Ю., Куліченко Н.В. Прийняття управлінських рішень на основі маржинального аналізу. *Дослідження та оптимізація економічних процесів* : кол. монографія / за ред. О.В. Манойленко. Харків, 2013. С. 30-42.

16. Злупко Л.А., Дида Х.Ю., Білан І.С. Формування товарного асортименту – засіб підвищення ефективності товарної політики. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. №22.4. С. 210-214.

17. Кабаченко Д.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник*. 2017. №2. С. 107-115.

18. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія. К.: ЦУЛ, 2003. 202 с.

19. Козик В.В. Модифікація матриці Бостонської консультативної групи в стратегічному управлінні підприємством. *Технологічний аудит та резерви підприємства*. 2016. №1/3 (27). С. 96-102.

20. Крайнюченко О.Ф. Практичні аспекти застосування матриці Бостонської консультативної групи. *Наукові праці НУХТ*. 2012. № 45. С. 150-154.

21. Крайнюченко О.Ф., Белова Т.Г., Олігова К.В. Методичні підходи щодо комплексного оцінювання стратегічного господарського портфеля підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. №7. С. 45-48.

22. Крайнюченко О.Ф., Фещенко І.М. Методичні підходи щодо оцінювання параметрів товарної номенклатури та асортименту продукції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. №8. С.72-74.
23. Крива Д.В., Куденко Н.В. Маркетингове управління асортиментом та номенклатурою на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки і управління*: зб. наук. праць, Київ : КІІ ім. Ігоря Сікорського, 2008. Вип. 2. С.78-81.
24. Крикавський Є. Маркетингова товарна політика: підруч. / Львів: Видавництво Львів політехніки, 2012. 360 с.
25. Кузнєцов П.В., Парфентенко І.А., Балагула Д.П. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 198-204.
26. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №66. С. 149-158.
27. Кучеренко В.Д., Ткаченко Н.Б. Маркетингова товарна політика: підруч. / Київ: КНТЕУ, 2012. 185 с.
28. Лазаренко Л.В. Сучасна модель управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету* 2010, № 4. С. 22-25.
29. Ларіна Я.С. Вибір стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств на основі застосування матриці БКГ. *Інноваційна економіка*. 2017. С.111-118.
30. Латишев К.О., Яришева Є.М. Управління товарним асортиментом. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності*: матеріал. V міжнар. наук. конф. (Кременчуг, 6-7 грудня 2017 р.). Кременчуг, 2027. С. 154-155.
31. Лищенко М.О., Муштай В.А., Нечипоренко В.В., Шумкова О.В. Інноваційно-методичні та наукові основи з оцінювання товарного асортименту

в маркетинговому менеджменті підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2021. №2. С. 267-278.

32. Лотиш О.Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. С. 120-124.

33. Макаренко Н.О. Оптимізація формування товарного портфеля як інструмента управління товарним асортиментом та номенклатурою. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2 (13). С. 107-113.

34. Малюк С.О. Маркетинговий підхід до трактування сутності товару й товарного асортименту підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2014. Вип. 4. С. 55-60.

35. Миронова Ю.Ю. Маржинальний підхід до аналізу витрат виробництва машинобудівних підприємств. *Економіка і регіон*. 2018. №3 (58). С. 132-140.

36. Миронова Ю.Ю., Лубенець А., Лега К. Маржинальний аналіз виробничих витрат промислових підприємств. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, 11 трав. 2017 р. Полтава : ПолтНТУ, 2017. С. 536-539.

37. Михальська О.Л. Ефективність застосування методів маржинального аналізу на олійно-жирових підприємствах України. *Економічний аналіз*. 2014. №2. С. 124-131.

38. Михальська О.Л. Практика використання методів маржинального аналізу на олійно-жирових підприємствах. *Молодий вчений*. 2014. №8 (11). С. 6-9. URL: <https://cutt.ly/tCdi3yo> (дата звернення: 05.12.23).

39. Могилова А.Ю., Рохліна М.С. Управління асортиментом товарів. URL: <https://cutt.ly/KCdonE3> (дата звернення: 15.12.23).

40. Нестерова С.В., Сурмай Д.Д. Використання маржинального аналізу в процесі прийняття оперативних управлінських рішень. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2010. №8 (3). С. 147-154. URL: <https://cutt.ly/yCdoHSJ> (дата звернення: 02.03.24).

41. Орлов О.О., Рясних Є.Г. Методика маржинального аналізу прибутку і беззбитковості виробництва. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №4. С. 7-10.

42. Орлов О.О., Рясних Є.Г., Сурмай Д.Д. Маржинальний аналіз резервів росту прибутку за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції і зниження собівартості. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2016. №23 (12). С. 68-71.

43. Офіційний сайт Полтавпиво (ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»). URL: <https://www.poltavpivo.com>. (дата звернення 02.04.2024р.).

44. Офіційний сайт Полтавпиво (ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»).
Продукція: Пиво ТМ «Полтава». URL: https://www.poltavpivo.com/tax_beer/poltavatm-uk/. (дата звернення 04.04.2024р.).

45. Офіційний сайт Полтавпиво (ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»).
Продукція: Пиво ТМ «АльтМюллер». URL: <http://surl.li/tmejр>. (дата звернення 03.04.2024р.).

46. Офіційний сайт Полтавпиво (ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»).
Продукція: Пиво ТМ «Гейзер». URL: https://www.poltavpivo.com/tax_beer/gejzertm-uk/. (дата звернення 05.04.2024р.).

47. Офіційний сайт Полтавпиво (ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»).
Продукція: Пивна продукція. URL: https://www.poltavpivo.com/tax_beer/pivna-produkcsziya/. (дата звернення 05.04.2024р.).

48. Офіційний сайт Полтавпиво (ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»).
Продукція: Напої. URL: <https://www.poltavpivo.com/lemonade/>. (дата звернення 06.04.2024р.).

49. Офіційний сайт Полтавпиво (ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»).
Продукція: Енергетики. URL: <https://www.poltavpivo.com/energetiki/>. (дата звернення 08.04.2024р.).

50. Пархоменко О.П. Прогнозування обсягу збуту як елемент планування розвитку підприємства. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2013. Випуск. 33. С. 258-262.
51. Показники товарної номенклатури і товарного асортименту. URL: <https://cutt.ly/NCdoC2d> (дата звернення: 07.12.23).
52. Покотилова О. І. Рефлексивне управління товарним асортиментом підприємства на основі процесного підходу. *Економіка: реалії часу*. 2015. №5 (21). С. 155-160.
53. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2008. 240 с.
54. Притиченко Т.І., Лях І.С. Практичні аспекти розробки структури товарного портфеля підприємства. *Бізнесінформ*. 2015. №10. С. 256-265.
55. Пуцентейло П.Р. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. *Статистика, облік, аналіз та аудит. Інноваційна економіка*. 2016. С. 196-205.
56. Рясних Є., Савченко О. Маржинальний підхід до аналізу асортименту продукції підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2018. №6. С. 35-44.
57. Синиціна Ю.П., Гунько Д.Ф. Моделювання системи асортиментної політики промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. С. 1-3.
58. Солнцев С.О. Маркетингові аспекти формування збалансованого портфеля бізнесів підприємства. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*. 2012. С. 279-285.
59. Сурмай Д.Д. Вплив удосконаленого маржинального підходу на управління асортиментною політикою підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. №6. С. 197-202.
60. Тенденції розвитку ринку пива в Україні. *Пивна справа. Міжнародний аналітичний журнал*. 22.03.2024 р. URL: <http://surl.li/tmfnr> (дата звернення: 25.03.24).

61. Тлучкевич Н.В., Нужна О.А. Застосування маржинального аналізу для прийняття управлінських рішень. *Економічний форум*. 2021. №4. С. 145-151. URL: <https://cutt.ly/HCdp6FE> (дата звернення: 03.12.23).
62. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. С. 1-4.
63. Труш Ю.Л., Грийенко А.О. Формування асортиментної політики на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. №1 (176). С. 67-70.
64. Філіпковська Л.О., Цимбаліста О.О. Маржинальний підхід до прийняття управлінських рішень на підприємствах нафтопереробної галузі. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2015. №23 (1132). С. 112-119.
65. Фінансова звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2023 рік. *Clarity Project*: веб-сайт. URL: <http://surl.li/qsomf> (дата звернення: 25.04.24)
66. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття "управлінське рішення" та класифікація управлінських рішень. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193.
67. Чижик С.М. Сучасні методи управління товарним асортиментом та складськими запасами в торговельній мережі. *XLV Науковотехнічна конференція факультету менеджменту*: матеріал. наук. конф. (Вінниця, 2-4 бер. 2016 р.). Вінниця: ВНТУ, 2016. С. 1-3.
68. Чубукова О.Ю., Троян А.В. Оптимізація та моделювання асортиментної політики підприємства. *Вісник КНУТД*. 2016. №3 (99). С. 1-5.
69. Шабельник Т.В. Моделі та методи управління асортиментом і просуванням товарів. *Бізнес Інформ*. 2014. №5. С. 402-406.
70. Шабельник Т.В. Моделювання процесів управління товарним асортиментом за критерієм максимізації маржинального доходу. *Торгівля і ринок України*. 2012. №33. С. 513-520.
71. Шаповал О.Ф., Скригун Н.П., Коннова Л.О. Моделювання оптимального асортименту продукції підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. №2 (177). С. 75-78.

72. Шира Т.Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. *Наукові записки*. 2016. № 1. С. 63-73.

73. Шовкун Л.В., Салогуб В.О., Гарькун А.О. Сутність товарного асортименту та основні принципи його формування. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2017. №3. С. 166-173.

74. Яворська К.Ю. Процедура оцінювання збалансованості портфеля бізнесів промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №3. С.146-153.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» за 2022-2023 рр.

Таблиця А.1

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	677 951.00	664 775.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	466 190.00	434 744.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	211 761.00	230 031.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	26 122.00	18 996.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	22 729.00	21 602.00

Витрати на збут	2150	76 488.00	66 511.00
Інші операційні витрати	2180	28 997.00	55 119.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	109 669.00	105 795.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	1 456.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		1 456.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	2 613.00	1 012.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	108 512.00	103 327.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-24 127.00	-21 870.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	84 385.00	81 457.00