

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

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійної програми «Маркетинг»  
на тему: «Формування та удосконалення асортиментної політики  
підприємства»

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ЗМА-2-3М

Венгаренко Анастасія Андріївна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)  
(підпис)

\_\_\_\_\_

Керівник Розумей Світлана Борисівна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_ (ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2024 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ольга ПСТУХОВА  
“03” вересня 2024 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Венгаренко Анастасії Андріївни  
(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Формування та удосконалення асортиментної політики підприємства». керівник роботи: Розумей С.Б., к.е.н., доцент кафедри маркетингу  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.08.2024 р. № 670-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 29.11.2024 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. Теоретично-методичні засади формування асортиментної політики підприємства. Розділ 2. Дослідження можливостей формування асортиментної політики Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення асортиментної політики Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей». Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу: Динаміка реалізації продукції у розрізі асортиментних груп; Динаміка структури асортименту продукції підприємства; Основні показники діяльності підприємства за 2022-2023 рр.; Профіль середніх оцінок параметрів опитування ТМ «Агуня» та ТМ «Яготинське для дітей»; Ширина та глибина товарного асортименту ТМ «Яготинське для дітей»; Підсумкова матриця АВС-XYZ аналізу асортиментних груп; Матриця Дібба-Сімкіна ТМ «Яготинське для дітей» за 2022 р.; Матриця Дібба-Сімкіна ТМ «Яготинське для дітей» за 2023 р.; Пропозиції щодо удосконалення асортиментної політики підприємства; Бюджет заходів для ТМ «Яготинське для дітей»; Оновлений дизайн йогуртів; Приклад рекламної кампанії для новинок; Очікувані результати від впровадження заходу, тис. грн.; Основні показники ефективності запропонованого заходу; Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.
6. Дата видачі завдання: 03.09.2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.09.2024 - 08.09.2024	Виконано
2	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	09.09.20234 - 15.09.2024	Виконано
3	Робота над розділом 1: «Теоретично-методичні засади формування асортиментної політики підприємства»	16.09.2024 - 06.10.2024	Виконано
4	Робота над розділом 2: «Дослідження можливостей формування асортиментної політики Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»»	07.10.2024 - 27.10.2024	Виконано
5	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо удосконалення асортиментної політики Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»»	28.10.2024 - 17.11.2024	Виконано
6	Висновки. Список використаних джерел	18.11.2024- 24.11.2024	Виконано
7	Оформлення роботи	25.11.2024- 29.11.2024	Виконано

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

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Світлана РОЗУМЕЙ**  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

*Венгаренко А.А.* Формування та удосконалення асортиментної політики підприємства.

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

У магістерській роботі проаналізовано діяльність Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» шляхом вивчення основних економічних показників. В результаті дослідження асортиментної політики підприємства визначені можливі напрямки її вдосконалення. В роботі досліджено маркетингові підходи до визначення поняття «маркетингова асортиментна політика» та методи її аналізу.

Досліджено товарний асортимент філії, зокрема його структуру, динаміку виробництва, широту, глибину та насиченість. Збалансованість асортименту ТМ «Яготинське для дітей» оцінювалась за допомогою АВС-XYZ-аналізу та матриці Дібба-Сімкіна.

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення попиту на продукцію і зміцнення позицій на ринку, зокрема через розширення асортименту, запуск нових товарних ліній, проведення дегустацій, що дозволить отримати більшу економічну вигоду. Для виконання розрахунків використовувалась програма Excel.

Дипломна робота складається з трьох розділів, містить 107 сторінок, 12 рисунків і 22 таблиці, список використаної літератури складається з 75 найменувань.

Ключові слова: маркетингова асортиментна політика, удосконалення асортиментної політики, товарна група, АВС-аналіз, матриця Дібба-Сімкіна.

## ANNOTATION

Venharenko A.A. Formation and improvement of the assortment policy of the enterprise.

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

In the master's thesis, the activity of the Yagotynsk Oil Factory Branch of TDV "Yagotyn for Children" was analyzed by studying the main economic indicators. As a result of the study of the assortment policy of the enterprise, possible directions for its improvement were determined. Marketing approaches to defining the concept of "marketing assortment policy" and methods of its analysis are investigated in the work.

The product range of the branch was studied, in particular its structure, production dynamics, breadth, depth and saturation. The balance of the assortment of TM "Yagotynske for children" was assessed using ABC-XYZ analysis and the Dobb-Simkin matrix.

The proposed measures are aimed at increasing demand for products and strengthening market positions, in particular through expanding the assortment, launching new product lines, conducting tastings, which will allow for greater economic benefits. The Excel program was used to perform calculations.

The thesis consists of three sections, contains 107 pages, 12 figures and 22 tables, the list of used literature consists of 75 items.

Keywords: marketing assortment policy, improvement of assortment policy, product group, ABC analysis, Dobb-Simkin matrix.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування асортиментної політики підприємства.....	12
1.1. Сутність та складові маркетингової асортиментної політики підприємства.....	12
1.2. Напрямки формування асортименту підприємства.....	19
1.3. Методичні підходи до вивчення асортиментної політики підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	34
Розділ 2. Дослідження можливостей формування асортиментної політики Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».....	36
2.1. Огляд галузі та окреслення перспектив її розвитку.....	36
2.2. Маркетингова характеристика діяльності підприємства.....	41
2.3. Оцінювання характеристик продукції Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».....	50
2.4. Характеристика асортименту продукції .....	53
2.5. Дослідження товарного асортименту методом ABC-XYZ аналізу.....	58
2.6. Оцінювання асортиментної політики Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» » методом Дібба Сімкіна .....	65
Висновки до розділу 2.....	73
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення асортиментної політики Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»....	75
3.1. Основні напрями удосконалення асортиментної політики підприємства.....	75

3.2. Впровадження маркетингового заходу щодо удосконалення складових пакування асортиментної групи «йогурти питні».....	80
3.2.1. Маркетингове обґрунтування та розрахунок бюджету маркетингу для запропонованого заходу .....	80
3.2.2. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу.....	84
3.2.3. Розрахунок показників економічної ефективності запропонованого заходу.....	89
3.3 Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.....	92
Висновки до розділу 3.....	94
Висновки.....	96
Список використаних джерел.....	101
Додатки.....	108

## ВСТУП

У сучасних умовах високої конкуренції та підвищених вимог споживачів до якості й різноманіття товарів та послуг, розробка й постійне оновлення асортиментної політики є пріоритетом для будь-якої компанії, незалежно від сфери діяльності. Асортимент товарів, які пропонує підприємство, слугує своєрідною «візитною карткою», створюючи перше враження про компанію й впливаючи на задоволеність клієнтів.

*Актуальність теми.* Сьогодні в Україні процес формування ринку харчової промисловості пов'язаний із сучасними методами економічного регулювання, поступовими змінами в структурі господарювання та посиленням орієнтації ринку на споживачів. Швидке розгортання ринкових відносин і збільшення конкуренції вимагають нових підходів до ведення бізнесу, спрямованих на підвищення прибутковості та конкурентних переваг підприємств.

Ключову роль у забезпеченні стабільного прибутку та конкурентоспроможності відіграє здатність асортименту компанії якісно задовольняти споживчий попит. Раціонально сформований асортимент напряду впливає на рівень обслуговування та економічне зростання підприємства.

Маючи чіткі конкурентні переваги, підприємство здатне задовольняти як функціональні, так і емоційні потреби клієнтів, створюючи позитивні образи та асоціації, що формують його імідж на ринку. Використання маркетингових інструментів підсилює значення компанії в конкурентному середовищі. Тема цієї кваліфікаційної роботи актуальна, оскільки аналіз сутності та класифікації маркетингових методів у формуванні асортименту є важливою складовою ефективності діяльності підприємств.

Суттєвим інструментом, що допомагає сформувати збалансовану асортиментну політику та приймати обґрунтовані управлінські рішення, є оцінка параметрів асортименту та номенклатури продукції компанії. Вона дозволяє виявити проблемні аспекти у поточній системі управління та вчасно їх

скоригувати. У зв'язку з динамічними змінами в попиті зростає важливість планування асортименту, але на сьогодні бракує практичних рекомендацій для управління асортиментом на основі комплексного підходу.

Аналіз практики промислово розвинених країн показує, що більшість підприємств, особливо в харчовій галузі, постійно вдосконалюють внутрішні системи управління: орієнтуються на запити споживачів, впроваджують інновації та прагнуть до нововведень, що є основою їхньої маркетингової стратегії.

Досвідчені підприємства, зокрема й «Яготинський маслозавод» з філією «Яготинське для дітей», яка є провідним молокопереробним підприємством Київщини, змушені оперативнo адаптуватися до ринкових змін, аби зберегти свої конкурентні переваги та прибутковість. Продуманий асортимент дозволяє компаніям краще охопити цільові сегменти ринку, оптимізувати процеси та підвищити прибутки. Водночас невважена асортиментна політика може призвести до надлишку запасів, низької оборотності та зростання витрат на утримання продукції. Формування раціонального асортименту – це багатоступеневий процес, який потребує глибокого аналізу ринкових умов, споживчих потреб, конкурентної ситуації, а також оновлення товарів відповідно до змін у зовнішньому середовищі та застосування новітніх технологій.

Таким чином, формування та розвиток асортиментної політики є стратегічно важливими і безпосередньо впливають на конкурентоспроможність компанії, її результати та перспективи розвитку. Розв'язання цих завдань вимагає створення та реалізації ефективної асортиментної стратегії.

Проблемами асортиментної політики займалися багато вітчизняних та іноземних дослідників, таких як І. Ансофф, А. Войчак, Є. Голубков, О. Градов, О. Дубовик, Е. Забарна, Ф. Котлер, Л. Лігоненко, І. Маркіна, А. Мазаракі, О. Марченко, М. Окландер та інші.

*Метою* цієї магістерської роботи є аналіз ключових показників асортиментної політики Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» та розробка рекомендацій для її оптимізації.

Для досягнення цієї мети було поставлено наступні завдання:

- вивчити теоретичні та методичні основи формування асортиментної політики підприємства;
- дослідити можливості розробки асортиментної стратегії для підприємства;
- провести оцінку асортиментної політики підприємства за допомогою матричного аналізу;
- сформулювати рекомендації для вдосконалення асортиментної політики;
- проаналізувати, як запропоновані заходи з удосконалення асортиментної політики можуть вплинути на економічні показники підприємства.

*Об'єктом дослідження* є асортиментна політика підприємства, а предметом – теоретичні й методичні основи, а також практичні аспекти формування й оптимізації асортиментної політики.

*Методами дослідження* у роботі застосовані загальнонаукові методи, що дозволяють системно підходити до розв'язання питань, включаючи системний підхід, емпіричні методи (спостереження, порівняння, вимірювання), аналітичні й порівняльно-аналітичні методи, а також методи систематизації, експертної оцінки, аналізу бібліографічних джерел, наукових праць та інших матеріалів.

*Інформаційною базою* дослідження є нормативні акти України, рішення державних органів, праці вітчизняних і зарубіжних науковців, офіційні звіти міжнародних економічних організацій, звітна документація, первинні облікові дані, річні звіти Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», інтернет-джерела, а також результати власних досліджень автора.

*Наукова новизна* запропонованого дослідження полягає в розробці нових підходів до вдосконалення асортиментної політики ТМ «Яготинське для дітей». Одним з основних інноваційних кроків є перехід на ПЕТ-пляшки для йогуртів зі скла, що дозволяє зменшити витрати на пакування та поліпшити екологічний імідж компанії. Окрім того, розширення асортименту через нові смаки та

оновлення дизайну етикетки орієнтоване на молодіжну аудиторію, що відповідає сучасним трендам екологічності та дизайну. Ці нововведення дозволяють підвищити конкурентоспроможність та оптимізувати асортиментну політику, що є важливим для успішної реалізації на ринку.

*Практичне значення* дослідження полягає в можливості впровадження запропонованих заходів для покращення економічних та маркетингових результатів підприємства. Перехід на ПЕТ-пляшки дозволяє знизити витрати на пакування. Розширення асортименту новими смаками та оновлення дизайну етикеток сприяють залученню молодіжної аудиторії та зміцненню позицій на ринку. Розроблена економічна модель дозволяє точно оцінити вплив змін на доходи, прибуток і рентабельність, що допомагає приймати обґрунтовані рішення для подальшого розвитку підприємства.

*Апробація результатів кваліфікаційної роботи.* Venharenko A., Rozumey S. Assortment efficiency assessment methods company policies // Current trends in scientific research development. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. BoScience Publisher. Boston, USA. 2024. Pp. 691-697.

Venharenko A. Overview of the main strategies of assortment formation // Scientific research: modern challenges and future prospects. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Munich, Germany. 2024. Pp. 590-596.

*Обсяг та структура роботи.* Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 107 сторінок, включаючи 22 таблиці, 12 рисунків. Список використаних джерел – 75 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та складові маркетингової асортиментної політики підприємства

Маркетингова політика є одним із найбільш неоднозначних термінів у маркетингу. У науковій літературі, як в українській, так і в закордонній, не існує чіткого визначення цього поняття, але водночас не знайдеться компанії, яка б працювала без певної форми маркетингової політики.

Ф. Котлер і Дж. Мейкенз розглядають маркетинг як бізнес-філософію, а маркетингову політику – як набір методів, принципів та управлінських підходів, спрямованих на задоволення потреб і інтересів споживачів, з одночасним отриманням прибутку [56].

Маркетингова політика є цілісною та скоординованою системою дій, спрямованих на впровадження маркетингової стратегії підприємства. Вона орієнтує всі аспекти його діяльності на задоволення потреб ринку, наголошуючи на важливості маркетингового підходу в загальній роботі компанії.

Відомий експерт у сфері маркетингу Філіп Котлер визначає ключові складові маркетингової політики: політику продукту, збуту, ціноутворення та комунікацій. Інколи маркетингову політику помилково прирівнюють до плану маркетингової діяльності, хоча ці поняття різні. Маркетинговий план – це окремий документ, що містить перелік конкретних заходів, запланованих на визначений період.

Дослідження робіт численних теоретиків і практиків маркетингу демонструє відсутність єдиного стандартного визначення терміна «маркетингова політика». Тому доцільно систематизувати різні підходи до його трактування у вигляді таблиці 1.1.

**Визначення поняття «маркетингова політика»**

Джерело	Дефініція
А. П. Тарасюк	Маркетингова політика передбачає поєднане та скоординоване застосування різноманітних маркетингових інструментів. Її мета полягає у створенні та реалізації гнучкої, динамічної багаторівневої стратегії, яка відповідає складності та змінюваності ринкового середовища [60].
В. Я. Гольдштейн	Маркетингова політика є традиційним комерційним процесом, що спрямований на досягнення запланованого рівня продажів за допомогою набору тактичних заходів, які охоплюють продукт, збут, ціноутворення та комунікації [37].
Д. Ахлерт та Х. Шрьодер	Німецькі дослідники трактують маркетингову політику як концепцію збутової стратегії, відому під назвою «маркетинг-мікс». Вони пропонують розділити цей маркетинг-мікс на окремі складові системи: продукт-мікс, ціна-мікс, збут-мікс і комунікація-збут [75].
С. Бріггс	Вважає, що маркетингова політика є сукупністю дій, спрямованих на аналіз, розробку, впровадження та контроль за встановленням і підтриманням вигідних відносин із цільовими ринками для досягнення цілей організації [69].
Т. Крамер	Польський вчений німецького походження зазначає, що будь-яка маркетингова політика включає дві основні складові: вибір сегмента (у польській версії це описано як «вибір цілі») – тобто певної групи людей, на яких компанія орієнтується і чії потреби прагне задовольнити; та створення системи маркетингових елементів, яку він називає «маркетинг-мікс» або змінними рішеннями. Оскільки компанія може адаптувати ці елементи залежно від змін у зовнішньому середовищі, вона може коригувати їх як у кількісному, так і в якісному плані [67].
Український мобільний банк бізнес-знань	Маркетингова політика розглядається як комплексна програма заходів у сфері маркетингу, що служить інструментом для оптимального розподілу ресурсів у рамках маркетингового планування. Водночас вона забезпечує постійне узгодження попиту і пропозиції на товари завдяки маркетинговим дослідженням і контролю за відповідністю показників маркетингової діяльності.
Ф. Котлер	Маркетингова політика являє собою набір контрольованих факторів маркетингу, які компанія застосовує для досягнення бажаної реакції з боку цільової аудиторії [8].
Янкевич В. С. та Безрукава Н. Л.	Маркетингова політика часто трактується в одному з трьох значень: реклама, стимулювання збуту та вплив на покупця. Це означає використання комплексу агресивних методів продажу, спрямованих на захоплення існуючих ринків. У цьому контексті маркетингова політика в основному орієнтована на ринок масового споживача, і лише в меншій мірі – на ринок послуг [17].

*Джерело:* складено автором на основі даних [30]

Усі запропоновані дослідниками визначення маркетингової політики є коректними та обґрунтованими, проте вони висвітлюють це поняття лише з

певної точки зору, розглядаючи його як засіб збільшення продажів, задоволення потреб споживачів або просування продукту [14].

Однак маркетингова політика є складною системою, основною метою якої є не лише задоволення потреб споживачів, а й динамічне зростання конкурентоспроможності компанії.

Згідно з узагальненими визначеннями з літератури, маркетингова політика – це набір принципів, що визначають суть і межі ринкової поведінки та маркетингової діяльності компанії, з урахуванням її операційних і стратегічних цілей. Вона зафіксована в спеціальному документі та є складовою частиною загальної корпоративної політики компанії [42].

Маркетингова політика сприяє вирішенню таких завдань:

- Встановлення зв'язку між корпоративною та маркетинговою стратегіями.
- Визначення маркетингових інструментів, які допомагають досягати цілей.
- Позиціонування компанії на ринку.
- Установлення пріоритетів у діяльності для кожного елемента маркетингового комплексу (наприклад, визначення ключових регіонів або брендів для розвитку).
- Формулювання норм ринкової поведінки (наприклад, заборона на цінові змови).
- Визначення філософії бізнесу, орієнтованої на задоволення потреб споживачів.
- Спрощення процесу прийняття рішень завдяки чітким межах маркетингової діяльності.
- Встановлення правил взаємодії з іншими учасниками ринку (постачальниками, партнерами, конкурентами, посередниками).
- Розробка законів і інструкцій для співробітників компанії [50].

Отже, маркетингова політика є системою принципів, що визначають стратегію компанії на ринку, регулюючи її маркетингову діяльність та створюючи основу для прийняття управлінських рішень. Відсутність такої

політики може призвести до того, що компанія витратить час і ресурси на неважливі завдання, не зосереджуючись на головних цілях, що, у свою чергу, може призвести до зайвих витрат і відсутності бажаних результатів. Крім того, без чітко визначеної політики ефективність маркетингових зусиль знижується через неясність у розподілі бюджетів між брендами, товарними категоріями чи бізнес-напрямами, а також через відсутність чіткого позиціонування як окремих брендів, так і компанії в цілому [49].

Маркетингова асортиментна політика — це комплекс заходів і стратегій, які компанія застосовує для розробки, управління та оптимізації свого товарного асортименту. Її основною метою є задоволення потреб споживачів, забезпечення конкурентоспроможності на ринку та досягнення бажаних фінансових результатів. Асортиментна політика включає в себе обґрунтоване формування і постійне вдосконалення товарного портфеля, що дозволяє підприємству пропонувати широкий вибір продукції, враховуючи ринкові тенденції, уподобання цільової аудиторії та ресурси компанії [1].

Асортиментна політика є ключовою складовою діяльності будь-якого підприємства, незалежно від його розміру чи галузі. Ретельно розроблений асортимент товарів і послуг визначає стратегію розвитку компанії, відкриваючи нові перспективи. Оптимально сформований асортимент сприяє створенню ефективного продуктового портфеля, що в результаті позитивно впливає на доходи підприємства в довгостроковій перспективі. Крім того, правильний вибір асортименту підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку.

Щоб балансувати витрати на виробництво з рівнем реалізації продукції, компанія має регулярно аналізувати асортиментний портфель, оцінюючи його актуальність та відповідність попиту споживачів. Через це дослідження асортиментної політики є вкрай важливим у сучасних умовах, адже саме від правильно сформованого асортименту залежить лояльність клієнтів як до бренду, так і до компанії загалом [6].

Формування асортиментної політики є одним з ключових завдань підприємства. Непродумана асортиментна політика може призвести до

скупчення непроданих товарів і зниження рентабельності. Щоб уникнути таких фінансових ризиків, компанії ретельно підходять до розробки асортиментної політики.

Асортиментна політика підприємства представляє собою набір цілей, завдань і можливостей, що визначають підхід компанії до формування асортименту. Її основа – це планування й продаж продукції, які в кінцевому підсумку впливають на фінансовий успіх компанії в умовах ринку.

В економічній літературі немає єдиного визначення для асортиментної політики, і це поняття розглядається з різних точок зору. Наприклад, С.С. Гаркавенко вказує, що асортиментна політика означає конкретну стратегію товаровиробника або встановлені принципи його дій, які включають формування й управління асортиментом, підтримку конкурентоспроможності продукції, пошук оптимальних товарних сегментів, а також розробку стратегій щодо упаковки, маркування й обслуговування товарів [71].

Ф. Котлер, зі свого боку, визначає асортиментну політику як процес створення та підтримки оптимальної структури товарів з урахуванням поточних і майбутніх цілей підприємства.

Щоб глибше зрозуміти значення асортиментної політики, слід розглянути її основні завдання:

- задоволення потреб споживачів, що є важливим принципом маркетингу, пов'язаним з сегментацією і диференціацією ринку та сприяє встановленню тісного контакту зі споживачами;
- раціональне використання наявних технологічних знань і досвіду компанії;
- покращення фінансових показників підприємства [11].

Формування асортименту залежить від прогнозованої рентабельності та очікуваного прибутку, що є пріоритетом у щоденній діяльності підприємства.

Асортиментна політика підприємства включає набір завдань і підходів, які спрямовані на розширення кола клієнтів, зокрема шляхом пошуку нових ринків для існуючих продуктів. Такий підхід є досить консервативним, оскільки

розрахований на досягнення швидких результатів і подовження життєвого циклу продукції, яка вже втратила актуальність.

Ще одним важливим аспектом є принцип синергізму, який передбачає розвиток нових напрямів, взаємопов'язаних технологічними процесами або спільною базою знань і навичок працівників [18].

Також варто розуміти різницю між поняттями номенклатури та асортименту. Товарний асортимент – це набір продуктів, які об'єднані за схожими функціональними характеристиками, орієнтовані на аналогічні групи покупців, поширюються через ті самі канали збуту або належать до одного цінового сегмента. Кожен такий асортимент вимагає власного підходу, тому його розвиток доручають окремій відповідальній особі, яка контролює широту асортименту.

Ширина асортименту визначається числом різних категорій товарів. Розширення товарної номенклатури часто означає вихід у нові, суміжні категорії товарів. Глибина асортименту відображає кількість різних варіантів одного товару, таких як різні розміри, моделі або кольори. Насиченість визначається загальною кількістю варіантів продукту, представлених компанією.

Раціональність асортименту вказує на те, наскільки добре товари задовольняють потреби клієнтів. Гармонійність, своєю чергою, відображає ступінь спорідненості між різними товарними групами, залежно від їх призначення, каналів збуту або методів просування. Якщо підприємство фокусується на одній сфері, воно може прагнути до підвищення гармонійності між групами товарів. Якщо ж його діяльність охоплює кілька різних напрямів, гармонійність може бути меншою [41].

Товарний асортимент структурується за такими рівнями:

- товарні групи – набір товарів, згрупованих за схожим призначенням;
- товарні категорії – більш вузькі групи схожих товарів всередині товарної групи;
- товарні лінії – товари, призначені для однієї групи клієнтів або розповсюджені через одні й ті самі канали збуту;

- товарні одиниці [59].

На думку Ф. Котлера, номенклатура товарів – це сукупність усіх груп і одиниць продукції, яку підприємство пропонує споживачам. Кожен асортимент є цілеспрямованою системою, де окремі товари взаємопов'язані та становлять єдину структуру. Асортиментні позиції відрізняються між собою властивостями, функціональним призначенням, матеріалами, конструктивними особливостями, розмірами, термінами зберігання та іншими характеристиками.

Теоретично більшість маркетингових підходів орієнтовані на одночасне виробництво широкої лінійки товарів, що дає змогу зміцнити ринкові позиції підприємства та збільшити обсяги продажів. Всі ці продукти охоплюють різні види товарів, які є кінцевим результатом виробничого процесу. Водночас кожен вид товару розділяється на асортиментні групи або підгрупи, залежно від його функціональних особливостей, якості та вартості. Кожна група містить асортиментні позиції (різні модифікації або бренди), що забезпечують найдетальнішу товарну класифікацію [44].

Асортиментна політика орієнтована на досягнення кількох основних цілей, серед яких:

- задоволення вимог споживачів;
- покращення конкурентних позицій компанії;
- забезпечення стабільного рівня прибутковості.

Маркетинг відіграє значну роль у збереженні конкурентоспроможності підприємства. Для цього маркетинговий відділ тісно співпрацює з відділом розробки, щоб під час проектування нових товарів додавати унікальні властивості, які задовольняють рекомендації маркетологів.

Загалом, маркетинг впливає на асортиментну політику таким чином:

- аналізуються продажі для виявлення найбільш популярних товарних позицій;
- досліджується попит, щоб запропонувати товари, які користуються найбільшим попитом на ринку;
- робляться акценти на продукції, яку вигідно виробляти;

- регулюється асортимент товарів у торгових точках шляхом його розширення або скорочення [39].

Основні напрями успішної асортиментної політики підприємства включають: розширення асортименту через запуск нових товарних позицій і збільшення виробництва популярних продуктів, оновлення асортименту шляхом виключення неактуальних товарів, стабілізацію шляхом підтримання стабільних показників продажів і постійне вдосконалення асортименту для задоволення споживчого попиту.

## **1.2. Напрямки формування асортименту підприємства**

Асортиментна політика є ключовим елементом маркетингової стратегії компанії. Вона набуває особливої ваги в умовах жорсткої конкуренції, коли вимоги споживачів до якості та різноманіття продукції постійно зростають, і від ефективності маркетингових дій залежить загальний фінансовий результат підприємства. Ті компанії, які успішно розробляють і управляють своєю асортиментною політикою, отримують конкурентну перевагу на ринку [64].

Формування асортименту – це процес створення комплексу товарів, який здатен задовольнити потреби споживачів і допомогти досягти цілей, встановлених керівництвом компанії.

Оптимальний підхід до формування асортименту повинен враховувати не лише потреби ринку, а й стратегічні цілі компанії та її можливості. Перш ніж розробити асортимент товарів, необхідно ухвалити кілька важливих стратегічних рішень:

- визначення стратегії розвитку продукту та ринку;
- формулювання товарної стратегії;
- вибір стратегії конкурентної боротьби;
- визначення основних напрямків діяльності компанії [74].

Формування асортименту продукції торговельного підприємства включає кілька етапів, що дозволяють ефективно побудувати асортиментну політику:

1. Першим етапом є визначення основних категорій і підкатегорій товарів, які будуть продаватися, з урахуванням обраної спеціалізації підприємства та вимог його потенційних споживачів.

2. Далі необхідно здійснити розподіл товарних груп і підгруп за споживчими комплексами, розділяючи їх на постійні і сезонні товари. При цьому слід врахувати розмір торгової площі підприємства та спеціалізацію конкурентів у районі діяльності, особливо якщо підприємство є вузькоспеціалізованим.

3. Наступним кроком є визначення кількості видів і варіацій товарів у межах кожного споживчого комплексу, що визначає глибину асортименту. Для цього основною базою є розмір торгової площі та стан пропозиції товарів на місцевому ринку.

4. Після цього розробляється конкретний список товарів, які будуть запропоновані покупцям, котрі обслуговуються підприємством [61].

Формування асортиментної політики залежить від ряду факторів, таких як:

- рівень попиту та очікування споживачів;
- виробничі можливості підприємства;
- наявність аналогічних товарів на ринку [58].

Основними проблемами, що виникають при розробці асортиментної політики, є:

- впровадження інновацій;
- забезпечення конкурентоспроможності продукту;
- оптимізація асортименту товарів;
- управління товарним брендом;
- ефективне пакування;
- управління життєвим циклом товару;
- позиціонування товару на ринку [38].

Асортиментна політика повинна враховувати різні чинники, такі як зміни в купівельній спроможності населення, попит споживачів, дії конкурентів та

загальний рівень добробуту як на локальному ринку, так і в країні загалом. Конкурентна перевага досягається завдяки високому рівню обслуговування клієнтів, наданню додаткових послуг, продуманій ціновій політиці та ефективній системі ідентифікації постійних покупців.

Аналіз конкурентів полягає у вивченні їхніх сильних і слабких сторін, а також у розробці можливих стратегій для поліпшення своєї позиції на ринку. Формування асортименту товарів є ключовим для задоволення попиту споживачів, підвищення економічної ефективності компанії та поліпшення рівня обслуговування. Якість і своєчасне оновлення асортименту мають великий вплив на здатність задовольняти попит. Водночас відсутність потрібних товарів або нестабільність асортименту можуть призвести до незадоволення клієнтів і зайвих витрат часу на пошук товарів. Товарний асортимент включає всі категорії товарів, які пропонує компанія, і кожна категорія потребує власної маркетингової стратегії. Оцінка асортименту здійснюється за такими критеріями, як ширина (кількість товарних груп) і глибина (різноманітність товарів у кожній групі) [20].

При складанні асортименту важливо вирішити питання ціни, якості, гарантій та післяпродажного обслуговування. Необхідно визначити, чи компанія планує створити нові продукти або слідувати за конкурентами. Для ефективного управління асортиментом потрібно:

- виявити актуальні та майбутні потреби споживачів;
- проаналізувати продукти конкурентів;
- оцінити сильні і слабкі сторони своїх товарів;
- визначити, які товари варто додати або прибрати з асортименту;
- розглянути можливість диверсифікації продукції;
- розробити специфікації нових або вдосконалених товарів з урахуванням потреб споживачів;
- оцінити витрати на виробництво нових товарів, їх ціну та рентабельність;
- провести випробування товарів для перевірки їх відповідності вимогам;

- розробити рекомендації для виробничих підрозділів щодо характеристик товару [25].

Постійний моніторинг асортименту є ключовим елементом успішної маркетингової стратегії, оскільки помилки в його формуванні не можна виправити лише за допомогою рекламних кампаній чи стимулювання продажів. Ось чому важливо постійно адаптувати асортимент до змін на ринку, а також враховувати різноманітні регіональні вимоги та тенденції.

Одним із ефективних напрямків у стратегії формування асортименту є диференціація та модифікація продукції. Ці методи дозволяють краще відповідати на ринкові вимоги та заповнювати товарні ніші, де конкуренція є меншою. Проте такий підхід вимагає значних інвестицій у модернізацію виробництва, розширення потужностей і зміну дистрибуційних мереж, що може збільшити витрати. Вибір між стандартизацією, диференціацією або їх комбінацією залежить від умов діяльності компанії та її економічної ефективності. Це включає досягнення бажаного рівня продажів і обсягу, використовуючи ці стратегії [31].

Ще одним важливим елементом асортиментної політики є виключення з виробничої програми неефективних продуктів. Це можуть бути товари, які вже морально застаріли або є економічно нерентабельними, навіть якщо вони все ще користуються попитом. Перед тим як вирішити, чи варто залишати продукт в асортименті, компанія має зібрати інформацію про його продажі та рентабельність на різних ринках. Асортимент товарів можна оцінювати за чотирма основними критеріями:

1. Ширина асортименту – кількість продуктових ліній, що пропонуються (наприклад, компанія може виробляти не тільки вантажівки, а й легкові автомобілі).

2. Глибина асортименту – кількість варіантів (моделей) у кожній продуктивій лінії.

3. Сумісність асортименту – взаємодія між різними продуктовими лініями (наприклад, спільне використання сировини, технологій, каналів продажу та маркетингових стратегій).

4. Висота асортименту – середня ціна продуктів у кожній лінії [54].

Ці параметри допомагають компанії оцінити, наскільки її асортимент ефективно відповідає вимогам ринку та сприяє підтримці конкурентоспроможності.

Продуктовий комплекс – це структура асортименту, що включає продуктові лінії та окремі продукти, описані через параметри ширини, глибини, сумісності та висоти асортименту [68].

Правильні стратегічні рішення в сфері товарної політики сприяють досягненню конкурентних переваг, розвитку продуктових ліній та загальному вдосконаленню асортименту.

Згідно з теоретичними дослідженнями, розробка асортиментної політики пов'язана з постановкою цілей та вибором шляхів їх досягнення. Ураховуючи основні напрямки асортиментної політики, такі як максимальне задоволення попиту, зміцнення ринкових позицій і раціональне використання ресурсів, можна виділити три основні підходи до її формування.

1. Розробка асортиментної політики на основі споживчих вподобань, спрямована на збільшення споживчої цінності асортименту.

2. Формування асортиментної політики на основі конкурентних переваг, що має на меті зміцнення конкурентних позицій асортименту шляхом підвищення його конкурентоспроможності.

3. Формування асортиментної політики через раціональний розподіл обмежених ресурсів з метою більш ефективного використання ресурсного потенціалу компанії [21].

Поняття асортименту послуг тісно пов'язане з поняттям номенклатури, хоча між ними є певні відмінності. Номенклатура охоплює різноманітні види послуг і є результатом аналізу попиту, що намагається привести структуру послуг у відповідність до потреб і платоспроможності споживачів. Асортимент

послуг є більш широким поняттям, яке не обмежується тільки видами послуг, а враховує концепцію життєвого циклу кожної послуги [29].

Однією з ключових особливостей асортиментної політики є проблема вибору оптимальної стратегії для послуг, що знаходяться на різних етапах свого життєвого циклу.

Метою цієї стратегії є створення стабільних умов для реалізації послуг, відшкодування витрат на нові розробки, впровадження інноваційних послуг та підтримка послуг, що знаходяться на етапі спаду, але мають потенціал для відновлення попиту в майбутньому.

Показники товарної номенклатури та асортименту використовуються для оцінки різноманітності продукції компанії. Ось основні визначення та показники:

- Товарна одиниця – це окремий товар, який має унікальні характеристики, що відрізняють його від інших, такі як назва, ціна, дизайн та якість.

- Товарна група (товарна лінія) – група товарів, які мають спільні характеристики (наприклад, тип, розмір, артикул, сорт).

- Товарна номенклатура – це організований список усіх асортиментних груп і одиниць, які виробляє компанія [34].

Властивості асортименту відображають особливості товарів, які виникають під час їх формування та реалізації, і оцінюються через такі показники:

- Ширина асортименту — це кількість товарних позицій, видів і варіантів продукції в однорідних та різнорідних групах товарів.

- Повнота товарної групи – це кількість різних типів товарів в одній групі.

- Глибина асортименту – кількість товарних позицій у межах кожної категорії продукції. Чим більша глибина асортименту, тим більше потреб споживачів може бути задоволено, і тим ширший вибір для покупців [53].

Асортиментна політика підприємства полягає в тому, щоб створити найвідповідніший товарний асортимент для ринку та забезпечити економічну

ефективність компанії. Вона повинна забезпечити баланс між потребами ринку та можливостями компанії.

Третій аспект асортиментної політики – це її зв'язок із вимогами ринку і цілями підприємства, що дозволяє компанії впливати на ринок через свої продукти [70].

Гарно розроблена товарна політика є основою для успіху на ринку, оскільки продукція є основним засобом впливу на ринок та головним джерелом доходів компанії. Процес формування асортименту повинен базуватися на виборі стратегії товарної спеціалізації, спрямованої на задоволення потреб клієнтів і забезпечення високої прибутковості діяльності. Основною метою є створення асортименту, що максимально відповідає реальним або прогнозованим вимогам, з урахуванням різноманітних потреб споживачів та досягнення запланованого прибутку [4].

Асортиментна політика підприємства полягає в формуванні оптимального товарного асортименту для конкретного ринку та забезпеченні ефективності виробничої діяльності. Вона визначає взаємозв'язок між вимогами ринку і можливостями компанії, що дозволяє забезпечити успіх на ринку. Товарна політика є ключовим інструментом впливу на ринок, оскільки продукція компанії є основним фактором, що приносить дохід і сприяє розвитку бізнесу [10].

Управління асортиментом є складним процесом, в якому враховуються різноманітні фактори. Важливе значення мають інтереси споживачів, характеристики товарів, новітні технології продажу та зворотний зв'язок між покупцями та продавцями. Цей зворотний зв'язок покращує фінансові результати підприємства і стимулює попит на продукцію.

Крім того, ціна товару є важливим чинником, оскільки компанії повинні надавати споживачам різноманітні варіанти товарів з різними цінами, щоб вони могли обрати найбільш підходящий продукт. Асортимент продукції може бути сформований за допомогою різних підходів, і вибір методики залежить від обсягів збуту, характеру продукції та різноманітності асортименту [63].

### 1.3. Методичні підходи до вивчення асортиментної політики підприємства

Кожне успішне підприємство має сильні позиції в асортименті, які забезпечують основну частину його прибутку. Якщо товарний асортимент сформовано правильно та збалансовано, то проблеми з нерентабельними товарами не виникають, оскільки весь асортимент сприяє довгостроковому розвитку і зростанню доходу компанії [3].

Для пошуку та впровадження оптимального асортименту, а також для його подальшого аналізу, коригування та вдосконалення, підприємства та виробники повинні проводити цілеспрямовані дослідження в галузі управління товарним асортиментом. Для цього фахівці застосовують сучасні маркетингові інструменти. Кожна компанія використовує різні методи для вивчення цього питання з метою знаходження найбільш ефективних стратегій.

При створенні стратегії функціонування та розвитку підприємств з диверсифікованою діяльністю особливу увагу слід приділяти формуванню продуктового портфелю. Регулярний моніторинг продажів і визначення пріоритетних напрямків асортименту є важливим інструментом для маркетолога [55].

Таблиця 1.2

#### Основні методи формування товарного асортименту

Назва групи	Методи аналізу, що входять до групи	Критерії методу
1	2	3
Методи визначення споживчих уподобань	Модель Розенберга	Причини вибору споживачів.
	Багатомірні методи	Технічні характеристики, вартість, конкурентні переваги, рекламні витрати тощо.
	Моделі з ідеальною точкою	«Ідеальна точка»
Методи фінансово-економічного аналізу	Аналіз ABC-XYZ	Витрати, прибуток, товарообіг
	Метод Дібба-Сімкіна	Інформація про зміну обсягів продажів та собівартості товарів.
	Матриця Маркон	Загальний валовий прибуток, маржинальний дохід, валовий прибуток на одиницю товару, відсоток валового прибутку.

1	2	3
	Лінійне програмування	Максимальний обсяг виробництва, максимальний прибуток, мінімальні виробничі витрати тощо.
Методи аналізу портфеля підприємства	Матриці BCG	Частка ринку, темп зростання обсягів продажів.
	Матриця McKinsey	Показники конкурентоспроможності та привабливості.
	Матриця конкуренції за М. Портером	Доля ринку та прибутковість.
	Матриця «Товар-Ринки» за І. Ансоффом	Продукт, ринкові сегменти.

*Джерело:* складено автором на основі даних [7]

Управління асортиментом товарів є комплексним процесом, тому існує ряд підходів для його аналізу, як показано в таблиці 1.4. Ось деякі з основних методів для визначення споживчих уподобань:

- Модель Розенберга: описує ідеальну точку для продукту, орієнтуючись на потреби ринку. Вона припускає, що споживачі оцінюють товари залежно від того, наскільки вони задовольняють їхні вимоги. Проте цей підхід має труднощі, оскільки визначення важливих характеристик продукту може бути складним, а також виникають труднощі з інтерпретацією відповідей респондентів [23].

- Багатовимірні методи: включають факторний і кластерний аналіз, які використовуються для прийняття маркетингових рішень. Вони засновані на дослідженні численних взаємозалежних змінних, таких як обсяг продажу нового товару, що залежить від його технічних характеристик, ціни, конкурентоспроможності та витрат на рекламу [2].

- Метод порівняння необхідного та реального профілю: дозволяє визначити, яку характеристику продукту споживачі очікують побачити і яку характеристику вони реально сприймають [5].

- Модель з ідеальною точкою: ґрунтується на принципі досягнення ідеального рішення, де існує «ідеальна точка», що дозволяє отримати оптимальний результат за всіма критеріями [35].

Серед методів портфельного аналізу товарного асортименту можна виділити такі:

- Матриця BCG — це класичний інструмент для аналізу асортименту, який дозволяє отримати чітке уявлення про етапи життєвого циклу товарів. Вона класифікує продукцію за двома основними критеріями: відносною часткою ринку (що відображає позицію компанії на ринку) та темпами зростання продажів на конкретному ринку [19].

- Матриця McKinsey: використовується для аналізу поточних ринкових ситуацій і допомагає розробити стратегію компанії, зокрема щодо оптимізації асортименту. Вона враховує більше факторів, ніж матриця BCG, і базується на суб'єктивних показниках конкурентоспроможності та привабливості, які можуть бути не завжди точними [52].

- Матриця конкуренції за М. Портером: цей метод підкреслює, що для досягнення бажаного рівня рентабельності компанія повинна мати сильну позицію на ринку, зокрема в контексті конкуренції з іншими гравцями [40].

- Матриця «Товар-Ринки» за І. Ансоффом: цей підхід показує, як взаємопов'язані товари компанії та ринки збуту. Він пропонує кілька варіантів для розвитку та зростання компанії, залежно від комбінації «старих» і «нових» товарів та ринків. Щодо останньої групи, то варто виділити й інші методи [32].

Існує кілька методів для аналізу та оптимізації товарного асортименту, зокрема:

- Аналіз ABC-XYZ: цей метод базується на ранжуванні товарів за певними показниками з використанням принципу Парето. Суть полягає в тому, що 20% товарів забезпечують 80% обсягу продажів [47].

- Метод Дібба-Сімкіна: цей підхід допомагає визначити ключові напрямки розвитку товарних груп, виділити пріоритетні позиції асортименту, оцінити ефективність асортиментної структури та знайти способи її оптимізації [51].

- Лінійне програмування: поширений метод в економічних дослідженнях, що дозволяє знаходити максимальні або мінімальні значення цільової функції з урахуванням обмежень.

- Матриця Маркон: простий аналітичний інструмент, який поєднує важливу інформацію для стратегічного управління [12].

Для аналізу асортименту та подальших дій щодо оптимізації асортиментного портфеля компанії використовуються методи, такі як ABC та XYZ аналізи, метод Дібба-Сімкіна, матриця Макрон та інші. Маркетологам компанії важливо вибрати найбільш відповідний метод в залежності від конкретних потреб.

Тому компанії повинні регулярно переглядати свій асортимент, коригувати його та виділяти найбільш вигідні для бізнесу продукти, в той час як менш перспективні товарні групи слід виключати. Оновлення асортименту, модернізація технологічних процесів та введення нових товарів є важливими умовами для підтримки конкурентоспроможності і розширення ринку [13].

Зокрема, необхідно враховувати взаємозв'язок між цінами на продукцію однакової якості та асортименту при формуванні стратегії, що має бути цілісною та інтегрованою. Для цього важливо створити ефективну систему управління асортиментом, застосовуючи сучасні методи та критерії для мінімізації ризиків. Оптимізація товарного списку дозволяє зменшити кількість оновлень продукції та максимально збільшити прибуток при мінімальних витратах, підтримуючи при цьому активну політику асортименту для моніторингу ринку і досягнення довгострокових економічних результатів [66].

Метод ABC-аналізу спирається на принцип Парето, який стверджує, що невелика кількість причин здебільшого викликає більшість наслідків. Цей метод широко застосовується через свою універсальність, простоту та ефективність. Він розподіляє продукти за ступенем їхнього впливу на загальний підсумок, що може бути виражено в доходах, обсягах продажу чи інших показниках.

Для більш детального аналізу, окрім ABC-аналізу, застосовується метод XYZ-аналізу, який уточнює результати попереднього аналізу, зокрема вивчаючи стабільність показників. Суть цього методу полягає в групуванні товарів за рівнем прогнозованості попиту. Його основна перевага в тому, що він враховує коливання продажів, спричинені змінами попиту. Однак для точного розрахунку цього аналізу потрібно мати дані про продажі за попередні періоди, що може бути складно, якщо продукт новий [16].

Ще одним ефективним підходом є метод Дібба-Сімкіна, який класифікує продукти на чотири категорії для визначення напрямків розвитку товарних груп і пошуку шляхів удосконалення асортименту. Групування товарів здійснюється на основі обсягу продажів у грошовому еквіваленті та їхнього фінансового внеску в покриття витрат. Незважаючи на свою простоту та ефективність, цей метод має схожі недоліки з ABC-аналізом, що обмежує його універсальність у деяких випадках.

Метод Дібба-Сімкіна є інструментом стратегічного аналізу, що допомагає компаніям організувати свою продукцію за основними напрямками розвитку товарних груп, оцінювати ключові позиції в асортименті, а також аналізувати ефективність структури асортименту та способи її поліпшення. Цей метод є корисним для вивчення ринку та стратегічного планування в організаціях.

Для ефективної діяльності асортиментний портфель компанії має бути збалансованим і містити товарні групи, які генерують додаткові фінансові ресурси. Аналіз проводиться на основі даних про динаміку продажів та змінні витрати без урахування постійних витрат. Товари класифікуються в одну з чотирьох груп: А, В<sub>1</sub>, В<sub>2</sub>, С, залежно від їхнього обсягу продажу та внеску в покриття витрат (див. рис. 1.1).

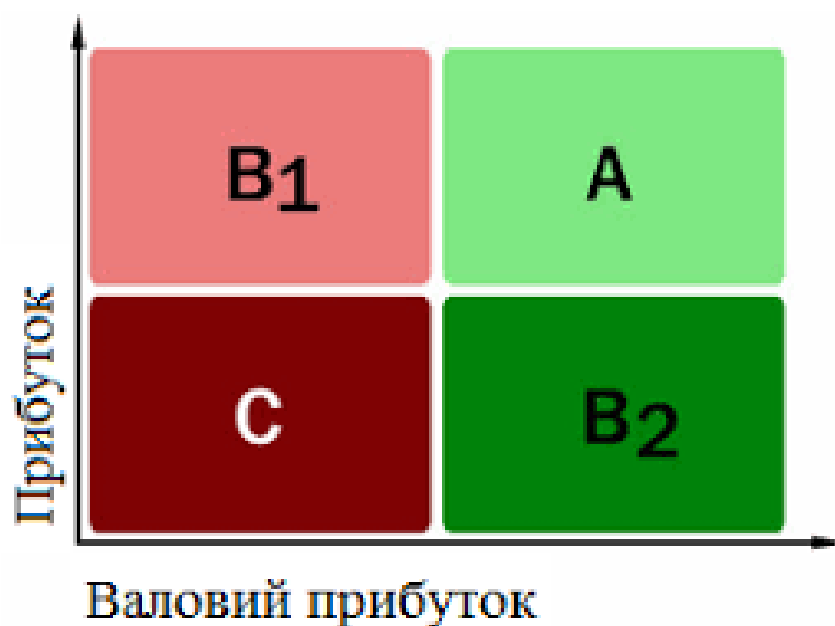


Рис.1.1. Класифікація груп товарів за методом Дібба-Сімкіна [33]

Група А включає найбільш важливі товари для компанії, оскільки їхній приріст продажів має значний вплив на прибуток. Продукти в цій групі зазвичай служать моделями для створення нових асортиментних позицій. Фахівці відділу маркетингу повинні орієнтуватися на збільшення кількості товарів у групі А, оскільки вони найбільше сприяють успіху бізнесу.

Група В1 - для товарів цієї групи доцільно впроваджувати заходи, спрямовані на підвищення їхньої прибутковості. Наприклад, можна переглянути ціни або знайти більш вигідних постачальників і посередників. Підвищення прибутковості цих товарів разом з високими обсягами продажів дозволить значно збільшити прибуток підприємства.

Група В2 - для цієї групи товарів необхідно організувати заходи, що стимулюють збільшення обсягів продажів. Це можна зробити через промоакції, дегустації, рекламу та інші маркетингові кампанії. Висока рентабельність цих товарів сприятиме прискореному зростанню прибутку підприємства, що, в свою чергу, перевищить темпи зростання самих продажів.

Група С - товари цієї групи є менш важливими для підприємства. Тому для них необхідно розробити стратегію заміни або навіть повного виключення з асортименту [22].

Метод також вимагає врахування кількох факторів при оцінці товарного асортименту:

1. Час присутності товару на ринку – аналіз життєвого циклу товару і рівня попиту може допомогти коригувати стратегії для підвищення прибутковості.

2. Інформованість про конкуренцію – важливо відстежувати наявність аналогічних товарів у конкурентів, оскільки це може змусити споживачів переходити до них. Регулярний моніторинг ринку дозволить уникнути цієї ситуації.

3. Ринкові тенденції – різке зростання популярності новинок може сигналізувати про потребу включити подібні продукти до асортименту [9].

Ідеальні межі для оцінки збалансованості асортименту за методом Дібба-Сімкіна:

- Група А: не менше 20% від загального асортименту.
- Група В1: не більше 35%.
- Група В2: не менше 40%.
- Група С: не більше 5% [15].

Якщо результати аналізу відповідають зазначеним критеріям, то асортимент можна вважати збалансованим. У випадку, коли хоча б один показник виходить за межі цих критеріїв, асортимент вважається незбалансованим. Така діагностика дозволяє підприємству визначити потенційні можливості для розвитку асортименту, знайти фінансову підтримку для збільшення прибутковості та розробити стратегії для підтримки або відновлення балансу в продуктовому портфелі. Окрім цього, важливим аспектом при формуванні асортименту є оцінка кількісних параметрів, таких як ширина, глибина, насиченість, стійкість та оновлення асортименту.

Коефіцієнт ширини асортименту обчислюється як співвідношення поточного асортименту товарних груп до максимально можливого асортименту, характерного для галузі. Цей коефіцієнт дає уявлення про те, наскільки повно підприємство охоплює всі потенційно доступні асортиментні групи у своїй галузі. Чим ближчий коефіцієнт до одиниці, тим більш різноманітний асортимент. Якщо коефіцієнт перевищує 0,6, асортимент можна вважати досить різноманітним і універсальним [28].

Коефіцієнт глибини асортименту визначається як відношення поточного набору асортиментних позицій конкретної товарної групи до базового набору цієї ж групи. Цей коефіцієнт дозволяє оцінити зміни в глибині асортименту порівняно з попереднім періодом:

- якщо коефіцієнт менший за одиницю, це свідчить про те, що асортимент звузився;
- якщо більше одиниці – він поглибився;
- якщо дорівнює одиниці – глибина асортименту залишилась стабільною [36].

Коефіцієнт насиченості розраховується як співвідношення поточної насиченості асортименту до базової насиченості. Цей коефіцієнт відображає зміни в насиченості асортименту підприємства і має аналогічні інтерпретації, як і коефіцієнт глибини. Він дозволяє оцінити, наскільки підприємство насичене відповідними товарами на ринку.

Коефіцієнт стійкості обчислюється як відношення кількості асортиментних груп, які демонструють тенденцію до зростання, до загальної кількості асортиментних груп за два роки – поточний і попередній. Цей коефіцієнт допомагає оцінити стабільність попиту на продукцію та може бути обчислений як для всього підприємства, так і для окремих товарних груп.

Коефіцієнт оновлення асортименту визначається як співвідношення кількості новинок в асортиментних групах до загальної кількості асортиментних груп за поточний рік. Цей коефіцієнт дозволяє оцінити, наскільки активно підприємство розробляє нові товари та може бути розрахований як для всього підприємства, так і для окремих груп товарів [65].

Ці методи є важливими інструментами для формування асортименту, оскільки вони охоплюють різні аспекти асортиментної політики підприємства. Водночас варто зауважити, що кожне підприємство має свої унікальні цілі та стратегії для їх досягнення. Тому менеджери повинні адаптувати ці методи до своїх конкретних потреб і умов.

У стратегічній моделі Мак-Кінсі, що застосовується для вибору стратегії, крім показника конкурентоспроможності, також враховується оцінка привабливості ринку. Загальна оцінка привабливості ринку полягає у визначенні можливостей та загроз, з якими може зустрітися компанія, працюючи в конкретних стратегічних зонах діяльності (СЗГ).

Аналіз матриці Мак-Кінсі дозволяє підприємствам отримати кілька важливих рекомендацій, які допоможуть підвищити їх конкурентоспроможність:

- зосередитися на найбільш перспективних зонах, де компанія має реальний потенціал і де її продукція є конкурентоспроможною. Якщо продукція

не є конкурентною, тоді потрібно інвестувати в її поліпшення або ж відмовитися від боротьби на цьому ринку;

- працювати в середніх зонах, де привабливість ринку або конкурентні переваги дають можливість досягнути успіху;

- покинути несприятливі зони [72].

Модель Мак-Кінсі є популярним методом портфельного аналізу, який дозволяє врахувати особливості компанії при виборі критеріїв оцінки стратегічних зон діяльності (СЗГ). Проте, незважаючи на свою, здавалося б, простоту, ця модель має кілька труднощів, таких як ускладнення внесення змін, а також підвищення ризику суб'єктивних оцінок при виборі факторів конкурентоспроможності та привабливості ринку, а також при визначенні вагових коефіцієнтів і оцінок цих факторів [62].

### **Висновки до розділу 1**

Отже, асортиментна політика підприємства є важливою частиною маркетингового комплексу. Від якості асортименту безпосередньо залежать доходи компанії, оскільки чим ширшим є асортимент, тим більше шансів, що клієнти оберуть продукцію саме цього підприємства, а не конкурентів. Основними цілями асортиментної політики є задоволення потреб споживачів, поліпшення конкурентних позицій компанії та забезпечення стабільного рівня прибутковості.

На формування ефективного товарного асортименту впливає багато чинників, серед яких економічні (дохід населення та його розподіл між різними групами; рівень роздрібних цін на продукцію підприємства та її основних конкурентів, їх співвідношення в окремих товарних групах; забезпеченість споживачів товарами тривалого користування), демографічні (структура населення, професійна структура, загальний рівень освіченості), побутові (національний склад, традиції, звичаї населення) та технічні (рівень технологій і якість товарів). Усі ці фактори сприяють розширенню асортименту, адже

споживачі мають різні потреби, і для кожного потрібно запропонувати відповідний товар.

Для підвищення ефективності асортиментної політики підприємства використовуються різноманітні методи дослідження товарного асортименту, які можна поділити на три основні категорії:

1. Методи для вивчення споживчих переваг.
2. Методи економічного аналізу.
3. Методи портфельного аналізу.

Кожна з цих груп включає ключові методи аналізу асортименту, які використовуються за необхідності. Серед найпоширеніших методів – ABC-XYZ аналіз, матриця BCG і метод Дібба-Сімкіна. Кожен із цих методів має свої переваги й недоліки, але може бути корисним для підприємства, зокрема для маркетингового відділу, у вдосконаленні асортименту та виборі оптимальної стратегії для кожного продуктового напрямку.

## РОЗДІЛ 2

# ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ФЛІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ»

### 2.1. Огляд галузі та окреслення перспектив її розвитку

Молочна галузь є важливим елементом агропромислового комплексу, забезпечуючи населення цінними продуктами харчування, такими як молоко, сир, масло, йогурт та інші продукти з високим вмістом білків, вітамінів та кальцію.

У глобальному контексті молочна промисловість відіграє ключову роль у продовольчій безпеці, водночас вона перебуває під впливом економічних, екологічних та технологічних факторів, що формують її майбутній розвиток.

У багатьох країнах молочна галузь продовжує розвиватися, хоча темпи зростання можуть варіювати залежно від регіону. Основними факторами, що впливають на її розвиток, є:

1. Зміна споживчих переваг: Споживачі все частіше віддають перевагу натуральним, органічним і здоровим продуктам, зокрема продуктам із пониженим вмістом жиру та безлактозним варіантам. Це створює нові ринкові можливості, але й вимагає адаптації від виробників.

2. Технологічні інновації: Використання сучасних технологій, таких як роботизоване доїння, автоматизовані системи моніторингу здоров'я тварин і удосконалені методи переробки молока, підвищує ефективність виробництва та знижує витрати. Завдяки новим методам обробки та зберігання продуктів збільшується термін їх придатності, що розширює можливості експорту.

3. Екологічні виклики: Молочна галузь залучена до вирішення проблеми зменшення вуглецевого сліду, оскільки ферми є значним джерелом викидів парникових газів. Виробники зосереджуються на впровадженні стійких практик,

таких як раціональне використання води, переробка відходів та впровадження відновлюваних джерел енергії [26].

4. Конкуренція з рослинними заміниками: Зростання популярності рослинних альтернатив молочним продуктам, таких як соєве, мигдальне або вівсяне молоко, створює нові виклики для традиційної молочної індустрії. Це змушує виробників шукати нові шляхи для збереження конкурентоспроможності, включаючи покращення якості продуктів і рекламування їх користі для здоров'я.

Україна є однією з традиційно потужних аграрних країн, зокрема в секторі виробництва молока. Водночас, через численні виклики, галузь перебуває в процесі трансформації, що відображається у зміні структури виробництва та споживання молочних продуктів.

1. Поточний стан ринку: За останні роки виробництво молока в Україні знизилось через ряд економічних, соціальних та структурних проблем. Серед них: скорочення поголів'я великої рогатої худоби, відсутність ефективних державних програм підтримки фермерів, низька прибутковість виробництва та застарілі технології на багатьох підприємствах.

2. Зменшення обсягів виробництва: Сільське господарство в Україні, зокрема молочне, зазнає серйозних змін через урбанізацію та відтік робочої сили з сіл. Це призводить до зменшення виробничих обсягів молока, особливо у невеликих фермерських господарствах [24].

3. Якість продукції та конкуренція: Українська молочна продукція часто стикається з проблемою недостатньої якості, що обмежує її конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Однак в останні роки спостерігається зростання якості продукції завдяки впровадженню сучасних технологій та підвищенню стандартів на молочних фермах.

4. Експортний потенціал: Україна має потенціал для збільшення експорту молочних продуктів. Вже сьогодні українські виробники активно експортують сухе молоко, вершкове масло та сири до країн СНД, ЄС, Близького Сходу і Азії.

Водночас для розширення експортних можливостей необхідно вдосконалювати контроль якості та відповідність продукції міжнародним стандартам.

5. Перспективи зростання: Молочна галузь в Україні має великі перспективи завдяки підвищенню попиту на молочну продукцію як всередині країни, так і за її межами. Розвиток технологій та підвищення стандартів якості можуть стати ключовими факторами для зміцнення позицій українських виробників на глобальних ринках.

6. Підтримка фермерів: Одним із важливих кроків для розвитку галузі є впровадження державних програм підтримки дрібних і середніх фермерів, які виробляють молочну продукцію. Це включає як фінансові стимули, так і навчальні програми, що допоможуть підвищити ефективність та конкурентоспроможність галузі.

Основні тенденції та перспективи розвитку:

1. Зростання виробництва органічної продукції: З кожним роком все більше фермерів переходять на виробництво органічного молока, щоб задовольнити попит на екологічно чисті продукти. Такі продукти зазвичай продаються за вищою ціною, що збільшує прибутковість цього сегменту ринку.

2. Диверсифікація асортименту: Розширення асортименту молочних продуктів стає важливим фактором для збільшення ринкової частки. Молокопереробні підприємства активно розробляють нові види продукції з доданою вартістю: функціональні йогурти, сири з низьким вмістом жиру, лактозовільні та безглютенові продукти [73].

3. Розвиток експорту: Для багатьох країн зростає важливість експорту молочних продуктів. Сьогодні великими імпортерами молока є Китай, країни Близького Сходу та Південно-Східної Азії. Це дає можливість розширити ринки збуту, особливо для країн з розвинутою молочною промисловістю, таких як Нова Зеландія та Європейський Союз.

4. Інвестиції в технології: Сучасні технології дають змогу оптимізувати процеси виробництва та зменшити втрати молока на етапі переробки.

Очікується, що автоматизація виробничих процесів стане ключовим напрямом для підвищення продуктивності та ефективності галузі.

5. Відповідність екологічним стандартам: Молочна галузь прагне адаптуватися до все більш жорстких екологічних стандартів. Виробники працюють над зменшенням викидів метану та використанням екологічно чистих методів обробки й транспортування молока [48].

Молочна галузь перебуває у стані динамічних змін, які зумовлені економічними, технологічними та екологічними факторами. Зростання попиту на органічну продукцію, диверсифікація асортименту, технологічні інновації та експортні можливості формують позитивні перспективи для розвитку галузі в майбутньому. Водночас, важливим завданням для галузі є адаптація до змін споживчих трендів і вимог сталого розвитку, що вимагатиме інвестицій у нові технології та стратегії.

В Україні галузь стикається з викликами, пов'язаними зі зниженням виробництва та якісними проблемами, але має перспективи для відновлення завдяки покращенню.

Молочне дитяче харчування є важливим сегментом ринку молочної продукції, оскільки відіграє ключову роль у забезпеченні здоров'я та розвитку дітей на ранніх етапах життя. Цей ринок відзначається стабільним попитом, адже батьки надають великого значення якості та користі продуктів, які вживають їхні діти.

Дитяче харчування включає молочні суміші для новонароджених, йогурти, сирки, кефіри та інші продукти, адаптовані під особливі потреби дитячого організму. Основні категорії молочного дитячого харчування:

1. Молочні суміші: Це найпопулярніший і найважливіший продукт для малюків, особливо в період, коли грудне вигодовування неможливе або недостатнє. Молочні суміші створюються з урахуванням вікових потреб дитини, а їх склад включає не тільки молочний білок, але й необхідні вітаміни, мінерали, жирні кислоти та пробіотики, що підтримують здоров'я малюка.

2. Йогурти та кефіри: Ці продукти часто вводяться в раціон дитини після першого року життя. Вони містять живі бактерії, що допомагають покращити травлення, підвищують імунітет і сприяють здоровому розвитку мікрофлори кишківника. Йогурти для дітей зазвичай містять менше цукру та штучних добавок порівняно з продуктами для дорослих.

3. Сирки та інші молочні десерти: Молочні сирки часто входять до раціону дітей раннього віку. Вони є джерелом білка та кальцію, які необхідні для росту і розвитку кісткової системи. Такі продукти виготовляються з мінімальним вмістом солі та цукру, щоб відповідати нормам харчування для дітей [57].

Молочне дитяче харчування є одним із найбільш динамічних сегментів молочної індустрії. Попит на якісні продукти для дітей стабільно зростає завдяки наступним чинникам:

1. Зростаюча поінформованість батьків: Батьки все більше уваги звертають на склад продуктів, які вони купують для своїх дітей. Їх цікавлять натуральні інгредієнти, органічне походження продукції та відсутність штучних добавок. Це сприяє зростанню популярності органічного молочного дитячого харчування.

2. Інноваційні продукти: Виробники активно розробляють нові формули дитячих сумішей та інші продукти з доданою користю. Сучасні молочні суміші можуть містити пробіотики, пребіотики, омега-3 жирні кислоти та інші корисні компоненти, що сприяють нормальному розвитку дітей.

3. Зростання кількості функціональних продуктів: Все більше компаній пропонують дитячі молочні продукти, які не лише задовольняють базові потреби організму, але й мають додаткові корисні властивості. Наприклад, продукти, що сприяють зміцненню імунітету, покращують травлення або підтримують здоров'я кісток.

4. Екологічність та стале виробництво: Батьки, які надають перевагу екологічно чистим продуктам, стають важливим сегментом споживачів. Виробники молочного дитячого харчування адаптуються до цього тренду, пропонуючи продукцію з органічного молока, яке виробляється без застосування антибіотиків та пестицидів. Перспективи розвитку ринку:

1. Розширення асортименту: Виробники продовжують працювати над диверсифікацією асортименту молочного дитячого харчування. Окрім класичних молочних продуктів, очікується зростання попиту на безлактозні продукти та дитячі продукти з низьким вмістом цукру.

2. Експортні можливості: Українські виробники мають потенціал для експорту дитячого харчування в інші країни, зокрема ЄС, Близький Схід та Азію. Покращення якості продукції та відповідність міжнародним стандартам відкривають нові ринки збуту.

3. Технологічні інновації: Інвестиції в технології дозволяють покращити склад та якість молочних дитячих продуктів. Використання сучасних методів переробки та зберігання дозволяє зберегти максимальну кількість корисних речовин у продукції, що особливо важливо для дитячого харчування [27].

Молочне дитяче харчування залишається важливим та перспективним сегментом ринку. Завдяки зростаючому попиту на якісні та безпечні продукти для дітей, а також інноваційним технологіям та відповідності екологічним стандартам, ринок дитячого харчування продовжує розширюватись. Виробники, які зосереджуються на якості та адаптації до нових споживчих вимог, матимуть значні можливості для розвитку й підвищення конкурентоспроможності на міжнародній арені.

## **2.2. Маркетингова характеристика діяльності підприємства**

Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ) «Яготинський маслозавод» було засноване в 1956 році та спеціалізується на виробництві молочної продукції найвищої якості. Сьогодні підприємство є одним із найбільших виробників молочних виробів у Київській області. Завод нещодавно змінив свою організаційно-правову форму на ТДВ. Юридична адреса підприємства: 07700, Київська обл., Яготинський р-н, м. Яготин, вул. Шевченка, 213.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є частиною холдингу «Молочний Альянс», який є лідером молочної галузі в Україні. Холдинг «Молочний Альянс» об'єднує кілька провідних підприємств з виробництва та реалізації молочних продуктів. Історія холдингу розпочалась у 2000 році, коли було придбано кілька молочних заводів, а в 2006 році вони об'єдналися в холдингову компанію. Статутний капітал холдингу становить близько 24 млн грн, і на 99,9% його баланс складається з довгострокових фінансових інвестицій. На сьогодні холдинг має централізовану структуру управління фінансами, закупівлею, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами.

До холдингу, крім ТДВ «Яготинський маслозавод», входять також ТДВ «Баштанський сирзавод», ТДВ «Золотоніський маслоробний завод» та ТДВ «Пирятинський сирзавод». Проте ТДВ «Баштанський сирзавод» був закритий після початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2024 року.

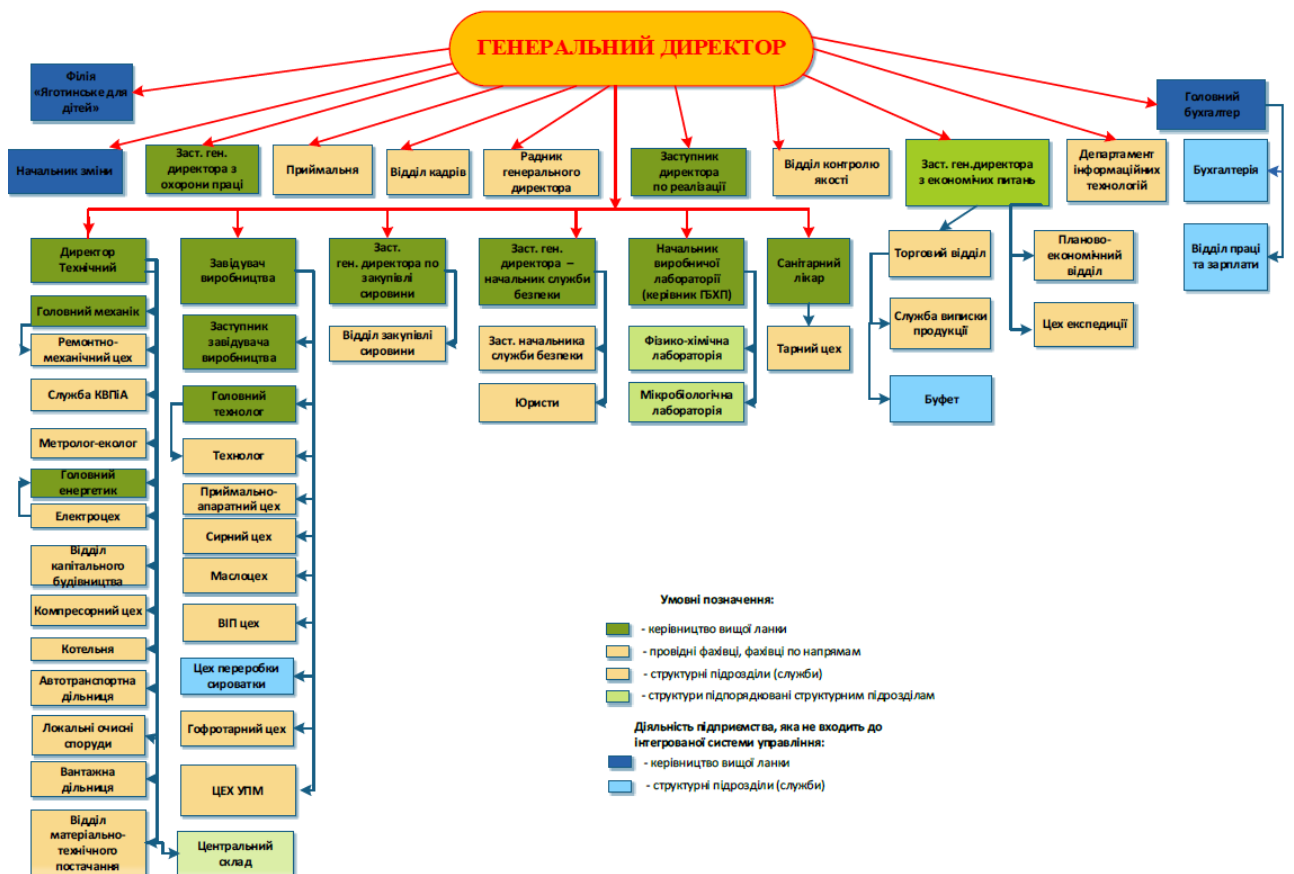


Рис.2.1 Схема структури управління підприємством [46]

Підприємства холдингу «Молочний Альянс» спеціалізуються на виробництві сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, а також

займаються збором і обробкою молока та молочних продуктів. Крім того, вони активно реалізують свою продукцію не лише в Україні, але й за її межами.

Продукція компанії випускається під відомими брендами, такими як «Пирятин», «Славія», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Златокрай» та «Молочний Альянс». Продуктовий портфель компанії розроблений таким чином, щоб задовольняти потреби широкої аудиторії споживачів, охоплюючи різні сегменти молочного ринку та ринку сирів.

Розглянемо динаміку реалізації продукції під торговою маркою «Яготинське для дітей» за асортиментними групами у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка реалізації продукції у розрізі асортиментних груп**

№	Найменування асортиментних груп	Вироблено продукції в натуральному виразі, тонн		Відхилення	
		2022 рік	2023 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Молоко	1504689	1849857	345168	22,94
2	Сир кисломолочний	130751	168995	38244	29,25
3	Паста сиркова	120452	161495	41043	34,07
4	Молочні коктейлі	300229	360458	60229	20,06
5	Каші	507511	520092	12581	2,48
6	Йогурти	2006	2796	790	39,38
7	Кефір	10785	12896	2111	19,57

*Джерело: створено автором на основі даних підприємства [45]*

Аналізуючи дані виробництва асортиментних груп продукції Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» ТМ «Яготинське для дітей» за 2022 та 2023 роки, можна відзначити позитивну динаміку зростання обсягів.

У 2023 році порівняно з 2022 роком загальний обсяг виробництва молочної продукції зріс на 500 166 тонн, або 19,41%, що свідчить про суттєве розширення виробничих потужностей або зростання попиту на продукцію. Найбільше у відносному вираженні зросло виробництво йогуртів, яке збільшилося на 790 тонн або 39,38%, що може бути пов'язано з популяризацією здорового харчування.

Друге місце за темпами зростання посідають пасти сиркові, обсяг виробництва яких зріс на 41 043 тонни, або 34,07%, що вказує на підвищення попиту на цю категорію продукції. В абсолютному вираженні найбільше зростання продемонстрував сегмент молока – обсяг виробництва зріс на 345 168 тонн, що відповідає приросту на 22,94%. Виробництво молочних коктейлів також суттєво зросло – на 60 229 тонн або 20,06%, що може бути пов'язано зі збільшенням споживання цього продукту, особливо серед молодіжної аудиторії.

Менш динамічне зростання спостерігалось у виробництві кефіру, яке збільшилося на 2 111 тонн або 19,57%, а також каш, де приріст склав лише 12 581 тонну або 2,48%, що може свідчити про стабільний попит на ці види продукції.

Виробництво сиру кисломолочного зросло на 38 244 тонни або 29,25%, демонструючи значну популярність цього продукту серед споживачів. Загалом, позитивна динаміка виробництва вказує на зростання споживчого попиту на молочні продукти, зокрема на ті, що асоціюються зі здоровим харчуванням і швидким перекусом, а також на ефективність стратегії розвитку галузі.

Загалом підприємство демонструє успішну динаміку розвитку, що характеризується збільшенням обсягів виробництва більшості асортиментних груп. Особливу увагу доцільно приділити популярним категоріям, таким як молочні коктейлі та каші, які демонструють значний потенціал для подальшого зростання. Разом із тим, категорія йогуртів вимагає активізації маркетингової підтримки для нарощування обсягів виробництва. Традиційні категорії, такі як молоко та кефір, залишаються основою асортиментного портфеля, забезпечуючи стабільний попит.

Загалом, підприємство успішно адаптується до змін ринку, демонструючи позитивні результати та конкурентоспроможність ТДВ «Яготинський маслозавод» є однією з найбільших молочних компаній в Україні з багаторічною історією, а продукція підприємства високо оцінюється на національному рівні та нагороджена численними дипломами і призами.

Розглянемо динаміку асортименту продукції підприємства у таблиці 2.2.

## Динаміка структури асортименту продукції підприємства

№	Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Виготовлено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
		2022 р	2023р.	2022р.	2023р.	
1	Молоко	1095729	1589760	29,33	32,73	3,40
2	Сир кисломолочний	207896	272163	5,56	5,60	0,04
3	Паста сиркова	1076895	1578601	28,82	32,50	3,68
4	Молочні коктейлі	407996	439868	10,92	9,06	-1,86
5	Каші	668950	684655	17,91	14,10	-3,81
6	Йогурти	157789	162345	4,22	3,34	-0,88
7	Кефір	120836	129874	3,23	2,67	-0,56
	Разом	3736091	4857266	100	100	-

*Джерело: створено автором на основі даних підприємства [45]*

У 2023 році порівняно з 2022 роком загальна вартість виготовленої молочної продукції зросла на 1 121 175 тис. грн, досягнувши 4 857 266 тис. грн, що свідчить про зростання як обсягів виробництва, так і цінової складової. Найбільшу частку в структурі асортименту продовжує займати молоко, частка якого зросла з 29,33% до 32,73%, що є приростом на 3,40%. Це свідчить про підвищення попиту на цей базовий продукт.

Пасти сиркові також продемонстрували значне зростання – їхня частка в структурі зросла з 28,82% до 32,50% (+3,68%), що вказує на стабільно високий попит на цю категорію продукції. Натомість частка молочних коктейлів скоротилася на 1,86% (з 10,92% до 9,06%), що може бути результатом зміни уподобань споживачів або посилення конкуренції в цьому сегменті. Подібну тенденцію зниження показали каші, чия частка зменшилася на 3,81% (з 17,91% до 14,10%), що свідчить про зменшення популярності цієї продукції.

Частка йогуртів зменшилася на 0,88% (з 4,22% до 3,34%), а кефіру – на 0,56% (з 3,23% до 2,67%), що може бути пов'язано зі зростанням конкуренції з альтернативними продуктами або насиченістю ринку. Сир кисломолочний показав незначне збільшення частки на 0,04% (з 5,56% до 5,60%), демонструючи стабільний попит.

Загалом зміни в структурі асортименту вказують на зростання попиту на базові продукти, такі як молоко та пасти сиркові, що стало основним драйвером загального зростання вартості виробленої продукції. Зниження частки окремих видів продукції свідчить про необхідність аналізу ринкових тенденцій та адаптації маркетингової стратегії для підтримання конкурентоспроможності в цих сегментах.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є однією з найбільших молочних компаній в Україні з багаторічною історією, а продукція підприємства високо оцінюється на національному рівні та нагороджена численними дипломами і призами. Особливою гордістю компанії є Філія «Яготинське для дітей», спеціалізоване підприємство для виробництва дитячого молочного харчування. Завод оснащений найсучаснішим обладнанням від світових виробників, що дозволяє випускати повний асортимент молочних продуктів для дітей від 6 місяців під брендом «Яготинське для дітей».



Рис.2.2. Логотип Філії «Яготинське для дітей»

Філія «Яготинське для дітей» розпочала свою діяльність 25 жовтня 2012 року, разом із запуском бренду «Яготинське для дітей». Завод використовує сучасне обладнання закритого циклу від таких країн, як Швеція, Італія, Німеччина, Ізраїль, Болгарія та Тайвань, що забезпечує виробництво без прямого контакту продукції з людськими руками. За три роки свого існування бренд «Яготинське для дітей» став лідером на ринку дитячого молочного харчування в Україні, завоювавши 40% ринку.

Підприємство розташоване в селищі Згурівка Київської області, поруч з Яготинським маслозаводом, який понад 55 років випускає натуральну молочну продукцію високої якості. Завод знаходиться на території Згурівського дендропарку площею 325 гектарів, який є пам'яткою садово-паркового мистецтва державного значення і одним з найбільших дендропарків України.

«Яготинське для дітей» дотримується найвищих стандартів якості та застосовує перевірені технології для виробництва корисної молочної продукції з натурального коров'ячого молока.

Дитяче молочне харчування під ТМ «Яготинське для дітей» виготовляється за спеціальною рецептурою, яка враховує смаки малюків та забезпечує зручність вживання для дітей і батьків. Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» співпрацює тільки з перевіреними та надійними постачальниками, які відповідають високим стандартам компанії та сумлінно виконують свої зобов'язання. Для виробництва молочного харчування підприємство активно залучає різноманітних постачальників молока як основної сировини. Крім того, Філія активно співпрацює з постачальниками пакувальних матеріалів, такими як компанія «Tetra Pak Group» (для упаковки Tetra Brik® Aseptic), ТОВ «ПРОМТЕХТОРГ» (гофротара), ТОВ «Дніпропак» (слів-етикетки) та ТОВ «Ретал Дніпро» (преформи та кришки). Ці партнери забезпечують високий рівень якості, безперервність виробничих процесів і надійність пакування, що гарантує продукцію відповідно до високих стандартів якості.

Філія «Яготинське для дітей» активно співпрацює з різними компаніями-посередниками, що забезпечує ефективний розподіл і просування продукції на ринку. Серед основних партнерів підприємства — Торговий дім «Еталон», який займається реалізацією 70% обсягу всієї продукції і відповідає за розподіл товару по Україні, а також інші підприємства холдингу «Молочний альянс». Логістична компанія «Еталон-Логістик» допомагає забезпечити належну доставку товару, а численні телеканали відповідають за трансляцію відеореклами.

Філія не тільки активно працює на внутрішньому ринку, забезпечуючи доступність своїх продуктів у супермаркетах, маркетах та інших торгових точках, але й експортує продукцію на міжнародний ринок. Сьогодні продукція «Яготинське для дітей» доступна в країнах ЄС, що підтверджує її відповідність міжнародним стандартам якості.

Конкуренція має значний вплив на діяльність підприємства. Однак сильна компанія з кваліфікованими фахівцями не тільки не боїться конкуренції, а й

використовує її як стимул для розвитку та вдосконалення своєї продукції, адаптуючись до нових вимог ринку. Завдяки своєму широкому асортименту та високій якості продукції, філія «Яготинське для дітей» займає значну частку на ринку, але не обійшлося й без серйозних конкурентів, з якими компанія має йти в ногу, удосконалюючи свої пропозиції.

Найвідомішим і найбільшим конкурентом є ТОВ «Данон», яке стало однією з перших міжнародних компаній, що вийшла на український ринок та започаткувала еру масового виробництва йогуртів — корисного та натурального харчового продукту.



Рис.2.3. Логотип компанії «Данон»

Ще один важливий конкурент ТДВ «Яготинський маслозавод» — це ТОВ «PepsiCo». Компанія «PepsiCo» розвиває три основні напрями бізнесу: виробництво молочної продукції, різноманітних видів солодкої та мінеральної води, а також дитячого харчування.

**PEPSICO**

Рис.2.4. Логотип компанії «PepsiCo»

ТОВ «Злагода» є третім головним конкурентом бренду «Яготинське для дітей». Компанія спеціалізується переважно на молочній промисловості.



Рис.2.5. Логотип компанії «Злагода»

Для ефективної роботи підприємства необхідно постійно проводити детальний аналіз мікросередовища, а також здійснювати розрахунок та оцінку основних техніко-економічних показників. Це дозволяє підприємству зрозуміти поточний стан справ, виявити фінансові переваги та недоліки, а також вчасно коригувати стратегії для покращення фінансових результатів.

Оскільки філія є частиною ТДВ «Яготинський маслозавод» і не є окремою юридичною особою, фінансовий аналіз проводиться на основі консолідованої звітності самого ТДВ «Яготинський маслозавод». Це дозволяє отримати комплексну картину фінансових результатів для обох підрозділів, що взаємопов'язані, і робити оцінку їх ефективності з огляду на загальний стан підприємства.

Розрахунки та показники для аналізу подано в таблиці 2.3 (як зазначено в Додатку А).

Таблиця 2.3

**Основні показники діяльності підприємства за 2022-2023 рр.**

Найменування показника	Од. вим.	Роки		Відхилення	
		2022 рік	2023 рік	абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	3736091	4857266	1121175	30,01
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	3090847	3979309	888462	28,74
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	37602	44464	6862	18,25
4. Витрати на збут	тис. грн.	296742	367149	70407	23,73
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	3425181	4390922	965741	28,20
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	310900	466344	155444	50,00
7. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	645244	877957	232713	36,07
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	91,68	90,40	-1,28	-1,40
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	17,27	18,08	0,81	x
10. Рентабельність продукції	%	9,08	10,62	1,54	x

*Джерело: складено автором на основі додатку А*

Результати діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», представлені в табл. 2.3, свідчать про поліпшення більшості основних показників виробничо-

господарської та економічної діяльності компанії. У 2023 році фінансові показники підприємства демонструють значне покращення порівняно з 2022 роком.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 1 121 175 тис. грн або 30,01%, досягнувши 4 857 266 тис. грн, що свідчить про зростання попиту на продукцію підприємства чи підвищення рівня цін. Собівартість реалізованої продукції також збільшилася на 888 462 тис. грн або 28,74%, що вказує на зростання витрат на виробництво, однак темпи зростання собівартості дещо нижчі за темпи зростання доходу, що позитивно впливає на фінансовий результат.

Адміністративні витрати зросли на 6 862 тис. грн або 18,25%, а витрати на збут – на 70 407 тис. грн або 23,73%, що може бути наслідком розширення масштабів діяльності та активізації збутових процесів. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції зросли на 965 741 тис. грн або 28,20%, що відповідає загальній тенденції збільшення обсягів діяльності.

Прибуток від реалізації продукції значно зріс на 155 444 тис. грн або 50,00%, досягнувши 466 344 тис. грн, що свідчить про ефективне управління витратами та позитивну динаміку виручки. Чистий прибуток підприємства також збільшився на 232 713 тис. грн або 36,07%, досягнувши 877 957 тис. грн, що демонструє успішність роботи підприємства у 2023 році.

Витрати на 1 грн чистого доходу зменшилися на 1,28 коп., або 1,40%, досягнувши 90,40 коп., що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів. Рентабельність діяльності (продажів) зросла на 0,81%, досягнувши 18,08%, а рентабельність продукції збільшилася на 1,54%, до 10,62%, що підтверджує зростання прибутковості продукції та підприємства загалом.

Загалом, фінансово-економічна діяльність підприємства у 2023 році демонструє суттєве покращення, зростання доходів та прибутковості. Водночас необхідно звернути увагу на оптимізацію витрат, особливо адміністративних і збутових, щоб забезпечити подальше покращення фінансових показників.

### 2.3. Оцінювання характеристик продукції Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»

Оцінка маркетингової політики підприємства здійснюється через співвідношення між прибутками та витратами на реалізацію маркетингового комплексу. Успіх маркетингової товарної політики визначається тим, наскільки продукція компанії набуває ціннісних характеристик для споживача.

Для виявлення ключових характеристик, які мають значення для покупців і на яких потрібно зосередитись при подальших дослідженнях, була розроблена анкета та проведено опитування серед 20 респондентів.

Респонденти оцінювали параметри категорії «Питні йогурти» за 10-бальною шкалою. Результати опитування наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

#### Результати опитування споживачів щодо значень параметрів продукції ТМ «Яготинське для дітей»

Параметри продукції	Результати опитування споживачів, бали																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Смак	9	9	7	10	9	8	7	8	8	9	7	10	10	10	9	7	10	9	8	9
2.Натуральність	9	8	7	10	9	10	9	9	10	8	6	9	9	10	8	9	9	7	8	10
3. Термін зберігання	5	5	5	10	9	10	4	9	10	5	6	7	7	10	10	7	10	8	9	10
4. Зручність використання	5	3	4	2	6	3	4	5	1	4	2	6	7	10	4	6	6	4	4	4
5. Дизайн пакування	3	7	7	6	5	8	8	3	7	7	7	8	8	8	8	4	5	8	8	7

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Згідно з отриманими результатами, середню оцінку кожного параметра обчислимо за допомогою методу середнього арифметичного.

Для параметра «смак» сума всіх оцінок  $(9+9+7+10+9+8+7+8+8+9+7+10+10+10+9+7+10+9+8+9)$  ділиться на кількість респондентів (20), що дає середню оцінку 8,7.

Проаналізуємо для порівня конкурента ТМ «Агуня». За тією ж аналогією була розроблена анкета та проведено опитування серед 20 респондентів. Результати опитування наведені в таблиці 2.5.

**Результати опитування споживачів щодо значень параметрів продукції  
ТМ «Агуня»**

Параметри продукції	Результати опитування споживачів, бали																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Смак	8	7	10	6	9	10	8	7	9	5	6	8	10	9	7	6	8	9	10	8
2.Натуральність	9	6	7	10	8	7	9	6	8	7	10	9	6	8	7	10	8	9	6	10
3. Термін зберігання	6	8	9	5	10	8	6	10	7	9	5	8	10	7	9	6	8	10	9	5
4. Зручність використання	9	8	9	9	9	7	8	9	9	9	9	8	9	9	8	9	7	8	9	9
5. Дизайн пакування	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Згідно з отриманими результатами, середню оцінку кожного параметра обчислимо за допомогою методу середнього арифметичного аналогічно минулій таблиці, також розраховані середні оцінки для інших параметрів.

Використовуючи отримані дані, побудуємо радар середніх оцінок торгової марки та її конкурента та проаналізуємо рис.2.6.



Рис.2.6. Профіль середніх оцінок параметрів опитування ТМ «Агуня» та ТМ «Яготинське для дітей»

За результатами аналізу можна зробити висновок, що ТМ «Агуня» має перевагу завдяки зручному пакуванню та дизайну пакування, яке отримало вищу оцінку серед споживачів. Це пакування забезпечує не тільки зручність використання, але й підвищує загальну привабливість продукції.

Споживачі віддають перевагу продуктам, у яких пакування є не лише функціональною, але й естетично привабливою, що створює позитивне враження про сам продукт і бренд загалом. За критерієм «Смак» та «Натуральність» перевагу віддали ТМ «Яготинське для дітей», за іншими показниками що компанії мають майже однакові оцінки.

Враховуючи високий попит на зручне пакування, варто проаналізувати ТМ «Яготинське для дітей» в категорії йогуртів питних та зрозуміти проблему даної категорії. Це дозволить визначити, наскільки пакування продукції відповідає вимогам споживачів, а також виявити можливості для вдосконалення.

#### **2.4. Характеристика асортименту продукції**

Обсяг і структура асортименту продукції будь-якого підприємства визначаються за допомогою показників глибини, ширини, насиченості та збалансованості.

Для виготовлення молочної продукції ТМ «Яготинське для дітей» використовується лише натуральне фермерське молоко найвищої якості, а також натуральні фруктові та ягідні інгредієнти.

При прийомі сировини на завод здійснюється строгий багатоступеневий контроль якості. Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» постійно вдосконалює свої виробничі технології та оновлює обладнання, що дозволяє збільшувати виробничі потужності та розширювати асортимент продукції.

Далі розглянемо ширину та глибину товарного асортименту досліджуваного підприємства (табл. 2.6).

## Ширина та глибина товарного асортименту ТМ «Яготинське для дітей»

Глибина	Ширина						
	Молоко	Йогурти	Каші	Кефір	Молочні коктейлі	Сир к/м	Пасти сиркові
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Молоко коров'яче питне ультрапастеризоване вітамінізоване 2,5% жиру, 950 г	Йогурт з наповнювачем «Банан-полуниця» 2,5%, 200 г	Каша молочно-гречана 2,0% жиру, 200 г	Кефір вітамінізований 3,2 жиру, 200 г	Коктейль молочний ультрапастеризований зі смаком «Вершковий пломбір», 200 г	Сир кисломолочний 4,5% жиру, 90 г	Паста сиркова з наповнювачем «Чорниця» 3,9% жиру, 90 г
2	Молоко коров'яче питне ультрапастеризоване вітамінізоване 3,2% жиру, 950 г	Йогурт з наповнювачем фруктовим «Абрикос-обліпіха» 2,5% жиру, 200 г	Каша молочно-пшенична 2,0% жиру, 200 г		Коктейль молочний ультрапастеризований зі смаком «Шоколад», 200 г		Паста сиркова з наповнювачем «Персик» 3,9% жиру, 90 г
3	Молоко коров'яче питне стерилізоване вітамінізоване 3,2% жиру, 500 г	Йогурт з наповнювачем фруктовим «Персик» 2,5% жиру, 200 г	Каша молочно-рисова 2,0% жиру, 200 г		Коктейль молочний ультрапастеризований з наповнювачем фруктовим «Полуниця», 200 г		Паста сиркова з наповнювачем «Банан» 3,9% жиру, 90 г
4	Молоко коров'яче питне стерилізоване вітамінізоване 3,2% жиру, 200 г	Йогурт з наповнювачем фруктовим «Малина-шипшинка» 2,5% жиру, 200 г			Коктейль молочний ультрапастеризований зі смаком «Банан», 200 г		Паста сиркова з наповнювачем «Груша-банан» 3,9% жиру, 90 г
5	Молоко безлактозне 2,5 жиру, 950 г				Коктейль молочний «Полуниця», 950 г		Паста сиркова «Малина-слива» 3,9% жиру, 90 г

1	2	3	4	5	6	7	8
6	Молоко коров'яче питне безлактозне ультрапастеризоване 3,2% жиру, 950 г				Коктейль молочний ультрапастеризований зі смаком «Вершковий пломбір», 950 г		Паста сиркова з наповнювачем «Яблуко-полуниця» 3,9% жиру, 90 г
7	Молоко питне ультрапастеризоване 3,2% жиру, 900 г						Паста сиркова з наповнювачем «Абрикос-банан» 3,9% жиру, 90 г
8							Паста сиркова безлактозна з наповнювачем «Абрикос-банан» 3,9%

*Джерело: створено автором на основі даних підприємства*

З таблиці 2.6 видно, що асортимент підприємства є досить різноманітним і складається з 7 основних асортиментних груп. Найбільшу кількість позицій має група «Паста сиркова», яка включає 8 товарів, за нею слідує категорія «Молоко», що містить 7 позицій, а найменше представлена група «Кефір», яка налічує лише 1 товар.

Це пояснюється тим, що споживання кефіру серед дітей в Україні є обмеженим, тому цей сегмент ринку потребує подальшого розвитку. Група «Йогурти» включає 4 позиції, категорія «Каші» складається з 3 товарів, а в категорії «Коктейлі молочні» ТМ «Яготинське для дітей» виробляється 6 найменувань. У групі кисломолочного сиру є 1 найменування.

Проаналізуємо насиченість асортименту. Насиченість асортименту показує, наскільки повним і різноманітним є вибір товарів у межах однієї або декількох категорій. Це важливо для забезпечення вибору для споживачів. Розраховується за формулою:

$$K_{\text{нас}} = \frac{\text{Фактична кількість видів товару}}{\text{Можлива (або запланована) кількість видів товару}} \quad (2.1)$$

Тлумачення коефіцієнта насиченості:

- $K_{нас}=1$ : весь асортимент насичений.
- $K_{нас}<1$ : недостатня насиченість (є дефіцит або брак різноманітності).
- $K_{нас}>1$ : перенасиченість (надлишок варіантів, що можуть створити

проблеми з управлінням запасами).

Розрахуємо насиченість асортименту ТМ «Яготинське для дітей» за цією формулою.  $K_{нас} = 30/35 = 0,9$ .

Коефіцієнт насиченості асортименту дорівнює 0,9, що означає, що фактична кількість представлених товарів становить 90% від запланованої (оптимальної) кількості. Це відомо про те, що асортимент майже повний, але є дефіцит у 10%. Проте до кінця 2024 року, підприємство планує вирівняти даний показник.

Щодо збалансованості асортименту даний показник демонструє наскільки рівномірно товари розподілені між категоріями та чи вони задоволені запитами споживачів у різних сегментах. Розраховується за формулою:

$$K_{бал} = \frac{\text{Фактична кількість товарів у категоріях}}{\text{Оптимальна кількість товарів у категорії}} \quad (2.2)$$

Розрахунок коефіцієнта збалансованості:

- $K_{бал}=1$ : асортимент збалансований, кількість товарів відповідає плану.
- $K_{бал}<1$ : категорія недоукомплектована.
- $K_{бал}>1$ : категорія перенаправлена, що може призвести до

неефективного використання ресурсів.

Розрахуємо збалансованість асортименту ТМ «Яготинське для дітей» за цією формулою.

$$K_{бал} (\text{Молоко}) = 7/7 = 1.$$

$$K_{бал} (\text{Йогурти}) = 4/10 = 0,4.$$

$$K_{бал} (\text{Каші}) = 3/3 = 1.$$

$$K_{бал} (\text{Кефір}) = 1/2 = 0,5.$$

$$K_{бал} (\text{Молочні коктейлі}) = 6/10 = 0,6.$$

$$K_{бал} (\text{Сир кисломолочний}) = 1/2 = 0,5.$$

Кбал (Паста сиркова) =  $8/8 = 1$ .

Асортимент у категоріях "Молоко", "Каші" та "Паста сиркова" повністю збалансований, оскільки фактична кількість товарів відповідає запланованій. Це свідчить про те, що попит у цих сегментах задоволено, і покупці мають достатній вибір. У той же час у категоріях "Йогурти", "Кефір", "Молочні коктейлі" та "Сир кисломолочний" спостерігається значний дефіцит товарів. У категорії "Йогурти" представлено менше половини запланованого асортименту, що обмежує вибір для споживачів і може призводити до втрати продажів. Аналогічна ситуація в категорії "Кефір", де кількість товарів також недостатня. У категорії "Молочні коктейлі" асортимент становить трохи більше половини від необхідного, що свідчить про обмежену різноманітність. У категорії "Сир кисломолочний" представлено лише половину запланованого асортименту, що може впливати на задоволення попиту.

Для категорій із повним асортиментом варто підтримувати поточний рівень і моніторити зміну попиту. У категоріях із дефіцитом необхідно терміново розширити вибір. Для "Йогуртів" доцільно додати популярні смаки та формати пакування, у "Кефірі" — запропонувати різні рівні жирності, у "Молочних коктейлях" — нові варіанти смаків, а в "Сирі кисломолочному" — розширити лінійку за рахунок продуктів із різним рівнем жирності або нових форматів пакування. Регулярний аналіз попиту та гнучке управління асортиментом допоможуть досягти балансу у всіх категоріях і задовольнити потреби клієнтів.

Загалом асортимент ТМ «Яготинське для дітей» характеризується високою насиченістю, шириною, глибиною та різноманітністю. Ширина асортименту охоплює кілька груп молочних продуктів (молоко, йогурти, каші, кефіри, молочні коктейлі, сир кисломолочний, пасти сиркові), а глибина забезпечується різноманітністю смаків, рівнів жирності, форматів пакування та спеціальних властивостей (вітамінізовані, безлактозні продукти). Такий підхід дозволяє бренду задовольнити різні потреби споживачів, підвищуючи його конкурентоспроможність.

## 2.5. Дослідження товарного асортименту методом ABC-XYZ аналізу

ABC-аналіз асортименту є методом ресурсного дослідження, метою якого є класифікація продукції підприємства на три категорії: А, В та С. Для кожної з цих груп застосовуються різні підходи до управління товарними групами. Розподіл товарних запасів за методом ABC здійснюється таким чином:

- Група А включає товарні позиції з часткою накопичення до 60%.
- Група В включає товарні позиції з часткою накопичення від 60 до 80%.
- Група С включає товарні позиції з часткою накопичення більше 80%.

Основне завдання XYZ-аналізу полягає у визначенні рівня відхилення конкретної величини, що характеризує об'єкт дослідження, від середнього значення показника по всіх групах, а також у залежності від коефіцієнта варіації. Результатом цього аналізу є створення матриці з 9 квадрантів, що дозволяє оптимізувати складські запаси та зрозуміти, які товари є прибутковими, а які – збитковими.

Отже, до категорії X відносяться товари, що мають стабільний попит і високу точність прогнозування щодо терміну споживання. До категорії Y належать товари з циклічним, сезонним попитом, для яких точність прогнозу є середньою. Категорія Z включає товари з нестабільним попитом, для яких прогнозування подальшої реалізації є дуже складним або неможливим.

Загальна формула обчислення коефіцієнта варіації виглядає наступним чином:

$$v = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}} \cdot 100\% \quad (2.3)$$

де  $x_i$  – обсяг товарообігу за  $i$ -й період;

$\bar{x}$  – середнє значення обсягу товарообігу за  $n$  періодів;

$n$  – кількість періодів аналізу (тижнів, місяців, кварталів).

Зараз проведемо розрахунок ABC-аналізу для ТМ «Яготинське для дітей» за 2023 рік (див. табл. 2.7).

**АВС-аналіз товарних груп ТМ «Яготинське для дітей» за 2023 рік**

№	Групи товарів	Обсяги реалізації, тис.грн.	Частка від обсягу реалізації, %	Частка з накопичення, %	Група АВС
1	Молоко	2589760	53,32	53,32	А
2	Сир кисломолочний	692163	14,25	67,57	В
3	Паста сиркова	358601	7,38	74,95	В
4	Молочні коктейлі	339868	7,00	81,95	С
5	Каші	404655	8,33	90,28	С
6	Йогурти	272345	5,61	95,98	С
7	Кефір	199874	4,11	100	С
	Разом	4857266	100	-	-

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Аналіз таблиці свідчить про структуру обсягів реалізації продукції підприємства та класифікацію асортиментних груп за методом АВС. Загальний обсяг реалізації склав 4 857 266 тис. грн, що розподіляється між різними категоріями товарів із різною часткою внеску.

До групи А входить лише одна категорія – "Молоко", яка забезпечує найбільшу частку обсягів реалізації, що становить 53,32%. Це підкреслює ключову роль цього продукту в структурі доходів підприємства, оскільки більше половини обсягу продажів припадає саме на цю категорію. Значення молока як стратегічного продукту обумовлює необхідність пріоритетного управління його виробництвом, якістю та маркетингом.

Група В включає дві категорії: "Сир кисломолочний" (14,25%) і "Паста сиркова" (7,38%). Разом ці дві категорії забезпечують 21,63% обсягів реалізації. "Сир кисломолочний" має вагомий частку та високий потенціал, що дозволяє йому залишатися важливим продуктом, який потребує додаткового маркетингового просування. "Паста сиркова" має меншу частку, однак її внесок у загальні обсяги продажів є суттєвим, що свідчить про стабільний попит на цю категорію продукції.

Група С охоплює чотири категорії: "Молочні коктейлі" (7,00%), "Каші" (8,33%), "Йогурти" (5,61%) і "Кефір" (4,11%). У сукупності вони забезпечують 25,05% обсягів реалізації. "Каші" займають провідне місце серед продуктів цієї

групи, демонструючи зростаючий попит. "Молочні коктейлі" та "Йогурти" мають потенціал до зростання завдяки популярності серед молоді аудиторії. "Кефір" є найменш вагомою категорією, проте його стабільна частка вказує на наявність своєї цільової аудиторії.

Загалом, група А ("Молоко") є критично важливою для фінансової стійкості підприємства. Група В забезпечує суттєвий додатковий внесок і вимагає зосередження на підвищенні конкурентоспроможності. Група С має потенціал для розвитку через активні маркетингові заходи та розширення ринків збуту.

Для проведення XYZ-аналізу важливу роль відіграє коефіцієнт варіації, який визначає, до якої з груп («X», «Y» або «Z») потрапляє кожна товарна група. Основні дані для проведення XYZ-аналізу наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Вихідні дані для XYZ-аналізу асортиментних груп ТМ «Яготинське для дітей»**

№	Асортиментні групи	Обсяги реалізованої продукції, тис. грн.				Загальний обсяг реалізації, тис. грн.	Середній обсяг реалізації, тис. грн.
		1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал		
1	Молоко	747138	647529	545995	649098	2589760	647440
2	Сир кисломолочний	188100	163211	170652	170200	692163	173041
3	Паста сиркова	99300	81200	85452	92649	358601	89650,3
4	Молочні коктейлі	66400	88552	75216	109700	339868	84967
5	Каші	69530	108624	93581	132920	404655	101164
6	Йогурти	84000	68904	79841	39600	272345	68086,3
7	Кефір	27022	54880	72178	45794	199874	49968,5

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Аналізуючи дані по обсягах реалізації за кварталами, можна зробити кілька висновків. Молоко залишається основним продуктом, яке стабільно демонструє високі показники в кожному кварталі, з найбільшим обсягом реалізації в першому та четвертому кварталах, що підтверджує його лідируючу позицію на ринку. Загальний обсяг реалізації молока значно перевищує інші асортиментні групи, а середній обсяг реалізації також є найвищим серед усіх продуктів.

Сир кисломолочний, хоча й має помірні показники по кожному кварталі, демонструє стабільність у реалізації протягом року. Обсяг реалізації варіюється, але загалом він займає другу позицію за величиною в порівнянні з іншими групами. Паста сиркова і молочні коктейлі показують більш змінний результат протягом року, з деякими пиками в другому і четвертому кварталах. Їхні показники знаходяться на рівні середніх значень по асортиментним групам, і хоча обсяги їх реалізації не є надто великими, вони стабільно займають середні позиції за загальним обсягом.

Каші також показують значне зростання у четвертому кварталі, що може вказувати на сезонні фактори або маркетингові ініціативи. Йогурти та кефір, на жаль, демонструють зниження обсягів у останніх кварталах, особливо в четвертому, що може свідчити про зменшення попиту або необхідність оптимізації стратегії продажу для цих продуктів.

Загалом, молоко є безперечним лідером серед асортиментних груп, а решта продуктів показують варіативні результати, що вимагає аналізу для визначення можливих шляхів для підвищення ефективності їх продажу.

Для виконання розрахунків XYZ-аналізу, покроково обчислимо необхідні показники за наведеними даними:

1. Середній обсяг реалізації: це середнє значення обсягів продажу за чотири квартали. Його можна знайти за формулою:

$$\bar{x} = \frac{(x_1 + x_2 + x_3 + x_4)}{4} \quad (2.4)$$

де  $x_1, x_2, x_3, x_4$  — це обсяги реалізації для кожного кварталу.

2. Відхилення від середнього: Для кожного кварталу потрібно знайти відхилення від середнього (середнього обсягу реалізації):

$$(x_i - \bar{x})^2 \quad (2.5)$$

де  $x_i$  — обсяг реалізації в кожному кварталі.

3. Середньоквадратичне відхилення: Середньоквадратичне відхилення обчислюється як корінь квадратний з середнього значення квадратів відхилень:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(x_1 - \bar{x})^2 + (x_2 - \bar{x})^2 + (x_3 - \bar{x})^2 + (x_4 - \bar{x})^2}{4}} \quad (2.6)$$

4. Коефіцієнт варіації: Коефіцієнт варіації визначається як відношення середньоквадратичного відхилення до середнього значення:

$$CV = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100 \quad (2.7)$$

Для проведення аналізу стабільності обсягів реалізації продукції за 2022 рік було обчислено середні значення, квадрати відхилень, середньоквадратичні відхилення та коефіцієнти варіації для кожної асортиментної групи. На основі отриманих результатів можна визначити рівень стабільності обсягів продажу кожної товарної групи та її належність до відповідної групи XYZ-аналізу.

- Група X включає товарні позиції з коефіцієнтом варіації від 0 до 15%.
- Група Y включає товарні позиції з коефіцієнтом варіації від 15 до 25%.
- Група Z включає товарні позиції з коефіцієнтом варіації більше 25%.

З використанням наведених даних в таблиці 2.9 та формул проведемо XYZ-аналіз для ТМ «Яготинське для дітей» за 2022 рік.

Таблиця 2.9

**Розподіл товарного асортименту ТМ «Яготинське для дітей» за групами XYZ**

Асортиментні групи	$(x_1 - \bar{x})^2$	$(x_2 - \bar{x})^2$	$(x_3 - \bar{x})^2$	$(x_4 - \bar{x})^2$	Середньоквадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації	Група XYZ-аналізу
1. Молоко	9939691204	7921	10291088025	2748964	71122,32	10,99	X
2. Сир к/м	226781010,6	96623985,06	5706126,56	8069860,56	9181,24	5,31	X
3. Паста	93117675,06	71406725,06	17625303,06	8992501,56	6912,71	7,71	X
4. Коктейлі	344733489	12852225	95082001	611721289	16312,49	19,20	Y
5. Каші	1000694139	55655330,06	57498097,56	1008459414	23034,25	22,77	Y
6. Йогурти	253247439,1	668715,06	138174147,6	811466439,1	17346,16	25,48	Z
7. Кефір	526541862	24122832	493261890	17426450	16289,21	32,60	Z

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Аналізуючи варіативність обсягів реалізації асортиментних груп за допомогою середньоквадратичного відхилення і коефіцієнта варіації, можна зробити наступні висновки. Молоко, сир кисломолочний, паста сиркова,

коктейлі та каші мають відносно помірні значення коефіцієнта варіації (від 5,31% до 19,20%), що свідчить про стабільність цих груп на ринку, з помірними коливаннями обсягів реалізації в різні квартали. Це вказує на те, що ці продукти мають досить передбачуваний попит і, ймовірно, займають стабільні позиції в асортименті підприємства.

Йогурти та кефір демонструють високі значення коефіцієнта варіації (25,48% і 32,60%), що вказує на значні коливання обсягів реалізації протягом року. Це свідчить про високу чутливість попиту на ці продукти до сезонних факторів, змін в споживчих перевагах або маркетингових стратегій. Така висока варіативність вказує на можливу нестабільність у попиті або необхідність перегляду стратегії збуту цих товарів.

Відповідно, базуючись на вищенаведених розрахунках можемо провести повний ABC-XYZ аналіз асортименту ТМ «Яготинське для дітей».

*Таблиця 2.10*

#### **Підсумкова матриця ABC-XYZ аналізу асортиментних груп**

ABC-XYZ-розподіл асортиментних груп		Доходність асортиментних груп			
		A	B	C	Підсумок за доходністю
Рівномірність попиту на товар	X	1 (53,32%)	2 (21,63%)	0 (0%)	3 (74,95%)
	Y	0 (0%)	0 (0%)	2 (15,33%)	2 (15,33%)
	Z	0 (0%)	0 (0%)	2 (9,72%)	2 (9,72%)
	Підсумок, за рівномірністю попиту на товар	1 (53,32%)	2 (21,63%)	4 (25,05%)	7 (100%)

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Аналіз ABC-XYZ-розподілу асортиментних груп показує, що молоко, яке належить до групи А і має рівномірний попит (категорія Х), займає провідну позицію, оскільки приносить найбільший дохід (53,32%) і демонструє стабільний попит протягом року. Це робить молоко ключовим продуктом для компанії, оскільки його доходність стабільна і передбачувана. Сир кисломолочний, який належить до групи В і має помірно нерівномірний попит (категорія Y), займає друге місце за доходом (21,63%).

Це свідчить про значний внесок у загальний дохід, але вказує на те, що попит на цей продукт має певні коливання в залежності від сезону або інших факторів, що потребує більш детального управління попитом. Інші продукти, зокрема паста сиркова, молочні коктейлі, каші, йогурти і кефір, потрапляють до групи С, де попит на них має ще більші коливання (категорія Z). Ці продукти мають меншу частку в доходах, що не перевищує 9,72% для кожного з них, і характеризуються непередбачуваністю попиту, що вказує на необхідність додаткової уваги до їхнього розподілу, маркетингових стратегій і управління запасами.

Загалом, молоко є найприбутковішим і найстабільнішим продуктом, тоді як інші продукти потребують оптимізації стратегій для покращення рівномірності попиту та підвищення їх доходності. Продукти з категорії Z, зокрема, вимагають адаптації до сезонних змін попиту або коригування підходів у продажу, щоб забезпечити стабільний прибуток.

Щодо категорії йогуртів вони належить до групи Z за результатами проведеного ABZ-XYZ аналізу, однак має граничне значення коефіцієнта варіації. Це свідчить про потенційні можливості його переходу до групи Y за умови вдосконалення асортиментної політики. Оптимізація асортименту, орієнтація на споживчі запити та розширення варіативності продуктів у цій категорії можуть підвищити стабільність продажів йогурту. Така перспектива робить цей продукт важливим акцентом для розгляду на майбутньому заході, де описуються стратегії розвитку асортименту та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Отже, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що для компанії «Яготинське для дітей» найважливішими категоріями є молоко, сир кисломолочний і паста сиркова. Однак для більш детального аналізу категорії «Йогурти питні» та «Кефір» необхідно провести додаткове дослідження з використанням іншого методу, що дозволить отримати більш точні висновки про фактори попиту та потенційні коливання продажу цих продуктів.

## 2.6. Оцінювання асортиментної політики Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» методом Дібба Сімкіна

Для побудови матриці Дібба-Сімкіна необхідно визначити вихідні дані та внесемо їх в таблицю 2.11.

Таблиця 2.11

### Вихідні дані для побудови матриці Дібба-Сімкіна

Найменування асортиментних груп	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.		Змінні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	
	2022	2023	2022	2023
1. Молоко	2016671	2589760	1674998,1	1943071,1
2. Сир кисломолочний	578116	692163	425149,6	559929,85
3. Паста сиркова	337952	358601	255171,7	286056,45
4. Молочні коктейлі	292116	339868	215207,25	278363,1
5. Каші	213527	404655	174365,6	321892,45
6. Йогурти	164604	272345	102428,4	200216,65
7. Кефір	133105	199874	64083,2	142754,1
Разом	3736091	4857266	2911403,85	3732283,7

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

На основі представленої таблиці можна зробити такі висновки. У 2023 році порівняно з 2022 роком усі асортиментні групи показали зростання чистого доходу від реалізації продукції. Найбільший приріст доходу продемонструвала група "Каші" (на 189,5%, або 191 128 тис. грн), що свідчить про зростання попиту на цю продукцію. Найменше зростання чистого доходу відбулося в групі "Паста сиркова" (на 6,1%, або 20 649 тис. грн).

Змінні витрати також збільшилися у всіх групах, що відповідає підвищенню обсягів виробництва та реалізації продукції. Найбільше зростання змінних витрат спостерігається у групі "Каші" (на 84,6%), що відповідає зростанню доходів у цій категорії. Найменше зростання змінних витрат зафіксовано для групи "Паста сиркова" (на 12,1%). Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції також зросли у всіх групах. Найзначніше зростання повних витрат зафіксовано для "Каш" (на 84,6%), а найменше — для "Паста сиркової" (на 12,1%).

Загалом, загальний чистий дохід від реалізації всіх асортиментних груп зріс на 30% (з 3 736 091 тис. грн у 2021 році до 4 857 266 тис. грн у 2022 році). Змінні витрати зросли на 28,2%, а повні витрати — на 28,2%. Це свідчить про те, що, незважаючи на зростання витрат, підприємство змогло ефективно реалізувати продукцію, забезпечуючи значне збільшення доходів. Особливу увагу слід приділити асортиментній групі "Каші", яка демонструє найдинамічніше зростання, та оптимізації витрат у групі "Паста сиркова", де темпи зростання доходів та витрат є найнижчими. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку зростання доходів при контрольованому збільшенні витрат, що вказує на покращення економічної стійкості та ефективності його роботи.

Розглянемо далі таблицю 2.12, в якій представлені розрахунки ключових показників для побудови матриці Дібба-Сімкіна за 2022 рік, а саме: питомої ваги фінансового внеску у покриття загальних витрат та темпів приросту обсягів реалізації продукції.

Таблиця 2.12

### Розрахунок показників для побудови матриці Дібба-Сімкіна за 2022 рік

Найменування асортиментних груп	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.		Змінні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	Фінансовий внесок асортиментних груп у покриття витрат, тис. грн.	Питома вага фінансового внеску, %	Темпи приросту обсягів реалізації %
	2021 р.	2022 р.				
1. Молоко	1787325	2016671	1674998,1	341672,9	41,43	12,83
2. Сир кисломолочний	426854	578116	425149,6	152966,4	18,55	35,44
3. Паста сиркова	297658	337952	255171,7	82780,3	10,04	13,54
4. Молочні коктейлі	207907	292116	215207,25	76908,75	9,33	40,50
5. Каші	158654	213527	174365,6	39161,4	4,75	34,59
6. Йогурти	121767	164604	102428,4	62175,6	7,54	35,18
7. Кефір	103496	133105	64083,2	69021,8	8,37	28,61
Разом	3103661	3736091	2911403,85	824687,15	100,00	20,38

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У 2022 році підприємство продемонструвало зростання чистого доходу від реалізації продукції на 20,38% порівняно з 2021 роком, що свідчить про загальне збільшення обсягів продажів і успішне освоєння ринку. Найбільший фінансовий внесок у покриття витрат забезпечила група "Молоко" – 41,43% від загального фінансового внеску, що підкреслює її провідну роль у структурі доходів. Друге місце за фінансовим внеском посіла група "Сир кисломолочний" (18,55%), яка також демонструє значний приріст обсягів реалізації на 35,44%. Значний приріст обсягів реалізації також спостерігається у групах "Молочні коктейлі" (40,50%), "Каші" (34,59%) та "Йогурти" (35,18%), що вказує на зростаючу популярність цих продуктів серед споживачів. Водночас групи "Кефір" і "Паста сиркова" забезпечили менший фінансовий внесок, хоча й демонструють стабільні показники приросту реалізації – 28,61% та 13,54% відповідно. Загалом фінансовий внесок усіх асортиментних груп склав 824,7 тис. грн, що відображає ефективність діяльності підприємства та можливості для подальшого розвитку.

Для визначення горизонтальної лінії поділу матриці на зони, ми розраховуємо середнє значення між мінімальними та максимальними величинами темпів приросту обсягів реалізації продукції. Згідно з таблицею, мінімальний темп приросту становить 12,83%, а максимальний – 40,50%. Отже, середнє значення для темпів приросту ( $T_{под}$ ) розраховується так:

$$T_{под} = (12,83 + 40,50) / 2 = 26,67\%.$$

Далі розраховуємо середнє значення для вертикальної лінії поділу матриці, яка визначає питомі ваги фінансового внеску у покриття витрат. Отже, середнє значення для питомої ваги ( $P_{под}$ ) розраховується таким чином:

$$P_{под} = (4,75 + 41,43) / 2 = 23,09\%.$$

Таким чином, на основі отриманих результатів побудуємо матрицю Дібба-Сімкіна, де по вертикальній осі будемо відкладати темпи приросту обсягів реалізації продукції підприємства, а по горизонтальній – значення питомої ваги фінансового внеску.

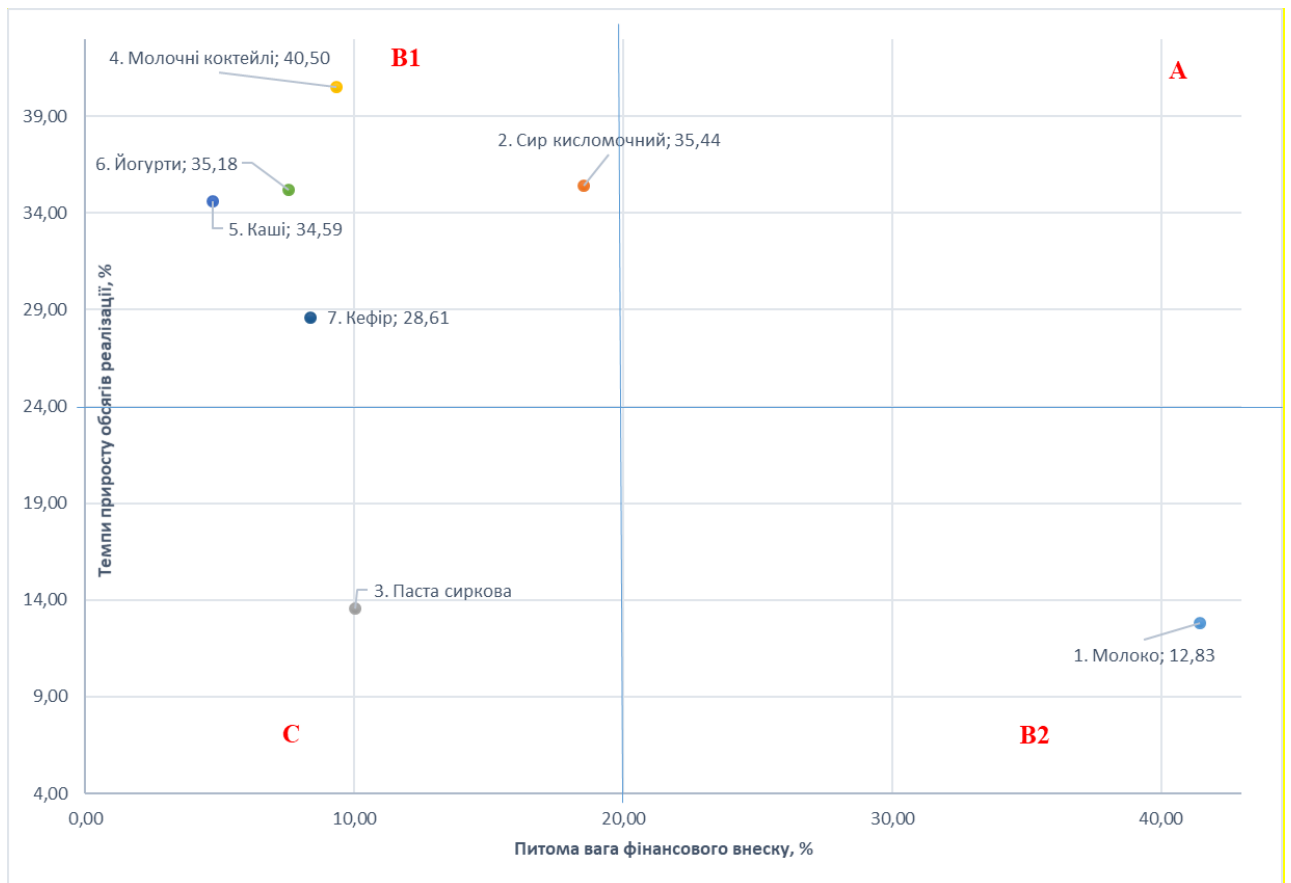


Рис. 2.7. Матриця Дібба-Сімкіна ТМ «Яготинське для дітей» за 2022 р.

Графік демонструє зв'язок між темпами приросту обсягів реалізації продукції та питомою вагою фінансового внеску для різних категорій молочних продуктів. Молоко має найвищу питому вагу фінансового внеску (12,83%), але відносно низькі темпи приросту, що свідчить про стабільність його ринку без значного зростання попиту.

До категорій із високими темпами приросту та середнім фінансовим внеском належать молочні коктейлі (40,50%), сир кисломолочний (35,44%), йогурти (35,18%) та каші (34,59%), що робить ці продукти перспективними для подальшого розвитку. Кефір (28,61%) демонструє помірну питому вагу фінансового внеску та високі темпи приросту, що також вказує на його потенціал для зростання. Водночас паста сиркова (14,00%) знаходиться в сегменті з низьким приростом і невеликою фінансовою вагою, що може свідчити про обмежений потенціал цієї категорії.

Таким чином, основну увагу варто зосередити на продуктах із високими темпами приросту обсягів реалізації, як-от молочні коктейлі, йогурти, каші та

кефір, а також розглянути можливість підвищення привабливості менш успішних категорій, як-от паста сиркова.

Здійснимо аналогічний аналіз асортиментного портфеля ТМ «Яготинське для дітей» за допомогою методу Дібба-Сімкіна на 2023 рік.

Таблиця 2.13

**Вихідні дані для побудови матриці Дібба-Сімкіна за 2023 рік**

Найменування асортиментних груп	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.		Змінні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	Фінансовий внесок асортиментних груп у покриття витрат, тис. грн.	Питома вага фінансового внеску, %	Темпи приросту обсягів реалізації %
	2022 р.	2023 р.				
1. Молоко	2016671	2589760	1943071,1	646688,9	57,48	28,42
2. Сир кисломолочний	578116	692163	559929,85	132233,15	11,75	19,73
3. Паста сиркова	337952	358601	286056,45	72544,55	6,45	6,11
4. Молочні коктейлі	292116	339868	278363,1	61504,9	5,47	16,35
5. Каші	213527	404655	321892,45	82762,55	7,36	89,51
6. Йогурти	164604	272345	200216,65	72128,35	6,41	65,45
7. Кефір	133105	199874	142754,1	57119,9	5,08	50,16
Разом	3736091	4857266	3732283,7	1124982,3	100,00	30,01

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Аналізуючи дані за 2022-2023 роки, можна зробити висновки про ефективність роботи асортиментних груп продукції. У 2022 році порівняно з 2023 роком чистий дохід від реалізації зріс на 30,01% і склав 4 857 266 тис. грн, що свідчить про загальне зростання обсягів реалізації. Основний внесок у дохід забезпечила група "Молоко", яка сформувала 57,48% від загального фінансового внеску завдяки своїм великим обсягам реалізації. При цьому її темп приросту становить 28,42%, що відповідає середнім значенням по підприємству.

Група "Каші" продемонструвала найбільший темп приросту обсягів реалізації (89,51%), що вказує на стрімке зростання попиту на цю продукцію. Її внесок у покриття витрат склав 7,36%, що свідчить про потенціал для подальшого розвитку. "Йогурти" та "Кефір" також продемонстрували значні темпи приросту реалізації (65,45% і 50,16% відповідно), але їхній внесок у загальний фінансовий результат залишився відносно невеликим (6,41% та

5,08%). Це свідчить про необхідність подальшої роботи над зниженням витрат у цих групах. Найменші темпи приросту реалізації спостерігаються у групах "Паста сиркова" (6,11%) та "Молочні коктейлі" (16,35%), їхній внесок у покриття витрат склав 6,45% та 5,47% відповідно. Це може свідчити про насичення ринку або низьку конкурентоспроможність цих продуктів, що вимагає перегляду стратегії розвитку.

Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, але для максимізації фінансових результатів рекомендується приділити більше уваги групам з високим потенціалом зростання ("Каші", "Йогурти", "Кефір") та оптимізувати витрати в менш ефективних групах ("Паста сиркова", "Молочні коктейлі"). На основі цих результатів будуємо матрицю Дібба-Сімкіна за станом на 2021 рік, відкладаючи по вертикальній осі «темпи приросту обсягів реалізації продукції підприємства», а по горизонтальній – «питому вагу фінансового внеску у покриття загальних витрат».

Для визначення горизонтальної лінії поділу матриці на зони, розраховуємо середнє значення між мінімальними та максимальними величинами темпів приросту обсягів реалізації продукції. Згідно з таблицею, мінімальний темп приросту становить 6,11%, а максимальний – 89,51%. Отже, середнє значення для темпів приросту ( $T_{под}$ ) розраховується так:

$$T_{под} = (6,11 + 89,51) / 2 = 47,81\%.$$

Далі розраховуємо середнє значення для вертикальної лінії поділу матриці, яка визначає питомі ваги фінансового внеску у покриття витрат. Отже, середнє значення для питомої ваги ( $P_{под}$ ) розраховується таким чином:

$$P_{под} = (5,75 + 57,48) / 2 = 31,62\%.$$

Таким чином, на основі отриманих результатів побудуємо матрицю Дібба-Сімкіна, де по вертикальній осі будемо відкладати темпи приросту обсягів реалізації продукції підприємства, а по горизонтальній – значення питомої ваги фінансового внеску.

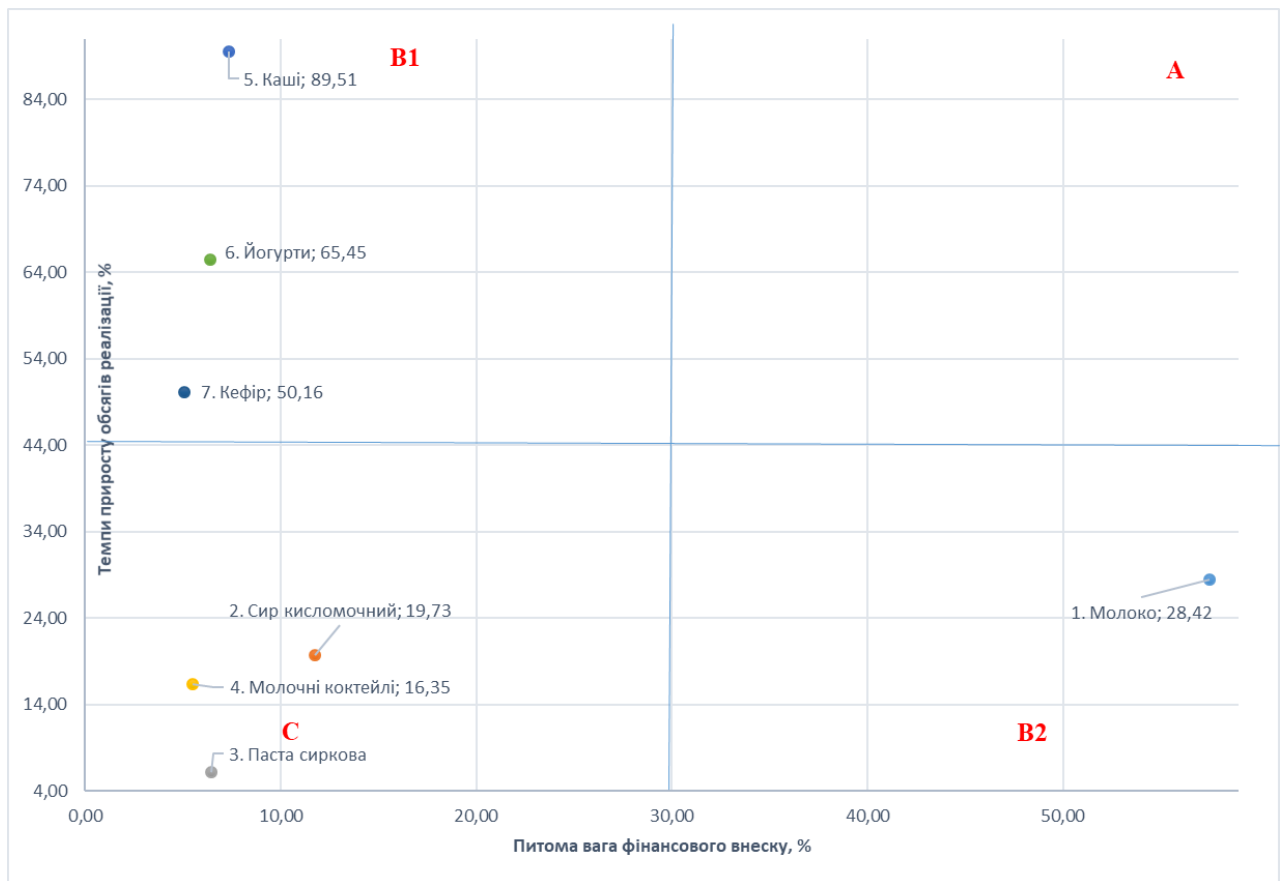


Рис. 2.8. Матриця Дібба-Сімкіна ТМ «Яготинське для дітей» за 2023 р.

Графік показує залежність між темпами приросту обсягів реалізації продукції та питомою вагою фінансового внеску для категорій молочних продуктів. Продукт "Молоко" (28,42%) виділяється найвищою питомою вагою фінансового внеску, проте має середні темпи приросту реалізації, що вказує на стабільність цього ринку. Категорія "Каші" демонструє найбільші темпи приросту (89,51%) при помірному фінансовому внеску, що свідчить про її динамічний розвиток і значний потенціал для інвестування. Йогурти (65,45%) і кефір (50,16%) також мають високі темпи приросту реалізації, підтверджуючи перспективність цих категорій.

Сир кисломолочний (19,73%), молочні коктейлі (16,35%) та паста сиркова (9,00%) демонструють низькі темпи приросту обсягів реалізації та невелику питому вагу фінансового внеску. Це може свідчити про обмежений попит і необхідність покращення маркетингових стратегій для цих продуктів.

Таким чином, основну увагу варто зосередити на категоріях із високими темпами приросту, таких як каші, йогурти та кефір, які демонструють значний

потенціал зростання. Водночас продукти зі стабільною, але повільнішою динамікою, як-от молоко, можуть залишатися важливою частиною асортименту завдяки своїй фінансовій значущості. Для менш успішних категорій, як-от паста сиркова, доцільно розглянути способи підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Порівняльний аналіз показників за 2021-2022 та 2022-2023 роки свідчить про стабільне зростання ефективності діяльності підприємства. На першому графіку "Молоко" мало найвищу питому вагу фінансового внеску (12,83%) і низькі темпи приросту (близько 14%), тоді як на другому графіку цей продукт суттєво покращив свої позиції: фінансовий внесок зріс до 28,42%, а темпи приросту – до середнього рівня. Це свідчить про стабільний розвиток цієї категорії та зміцнення її позицій на ринку.

Категорія "Каші" демонструє найбільш значний приріст. Якщо на першому графіку її темп приросту складав 34,59%, то на другому він збільшився до 89,51%. Це вказує на стрімке зростання попиту на цю продукцію, що робить її найбільш перспективною категорією. "Йогурти" також покращили свої показники: з 35,18% до 65,45% у темпах приросту обсягів реалізації, що підтверджує їхню популярність серед споживачів. "Кефір" зміцнив свої позиції, піднявшись із 28,61% до 50,16% за темпами приросту, що свідчить про стабільний розвиток цієї категорії.

Натомість категорії "Сир кисломолочний", "Молочні коктейлі" та "Паста сиркова" показують негативну динаміку. У всіх цих категорій спостерігається зменшення темпів приросту обсягів реалізації. Наприклад, темпи приросту молочних коктейлів знизилися з 40,50% до 16,35%, а пасту сирової – з 14% до 9%. Це може свідчити про втрату інтересу споживачів або проблеми в маркетингових підходах.

Таким чином, основна увага підприємства має бути зосереджена на підтримці стабільного попиту на молоко, розвитку перспективних груп, таких як каші, йогурти та кефір, а також оптимізації витрат та стратегії для молочних коктейлів і паст сирових. Загалом, підприємству слід зосередитися на заходах

розвитку для йогуртів, таких як покращення маркетингових кампаній, розширення асортименту, інновації у рецептурі та пакуванні та інших. Це допоможе підвищити їх популярність і зробити більш прибутковими, що сприятиме загальному зміцненню позицій підприємства на ринку.

## **Висновки до розділу 2**

У розділі 2 досліджено можливості формування асортиментної політики Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей». Проведено аналіз галузі, маркетингової діяльності підприємства, а також інструментів управління товарним асортиментом.

Молочна галузь, до якої належить підприємство, є важливим елементом агропромислового комплексу України. Вона забезпечує населення якісними продуктами харчування та відіграє значну роль у забезпеченні продовольчої безпеки. Основними викликами для галузі є залежність від зовнішніх економічних факторів і зростання конкурентного тиску.

Проведений аналіз маркетингової діяльності підприємства показав, що ТМ «Яготинське для дітей» займає провідні позиції на ринку дитячого харчування в Україні завдяки ефективній системі контролю якості та значним виробничим потужностям. Оцінка асортименту продукції підприємства здійснювалася за критеріями ширини, глибини, насиченості та збалансованості. Застосування методів ABC-XYZ-аналізу дало змогу визначити найбільш важливі та прибуткові групи товарів, а також виявити сегменти, які потребують удосконалення. Аналіз ABC-XYZ-розподілу показав, що молоко, яке належить до групи А і має рівномірний попит (категорія X), є основним продуктом з найбільшим доходом (53,32%) та стабільним попитом. Сир кисломолочний, група В і помірно нерівномірний попит (категорія Y), приносить 21,63% доходу, але попит на нього коливається. Інші продукти, такі як паста сиркова, молочні коктейлі, каші, йогурти і кефір, належать до групи С з високими коливаннями попиту (категорія Z). Вони мають менший внесок у доходи (до 9,72%) і потребують покращення управління попитом і маркетинговими стратегіями.

Порівняльний аналіз показників за 2021-2022 та 2022-2023 роки свідчить про стабільне зростання ефективності діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році зріс на 20,38% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році збільшився ще на 30,01% порівняно з попереднім роком.

Найбільший фінансовий внесок у покриття витрат упродовж обох періодів забезпечувала група "Молоко", частка якої зросла з 41,43% у 2022 році до 57,48% у 2023 році, що пояснюється збільшенням її доходу та приростом обсягів реалізації на 28,42%. Група "Сир кисломолочний", яка займала друге місце за внеском у 2022 році (18,55%), у 2023 році знизилася свою частку до 11,75%, що може бути пов'язано з уповільненням приросту обсягів реалізації до 19,73%. Група "Каші" продемонструвала найбільше зростання обсягів реалізації у 2023 році (89,51%), що значно перевищило темпи приросту у 2022 році (34,59%), що, в свою чергу, збільшило її частку у фінансовому внеску з 4,75% до 7,36%.

Подібну позитивну динаміку спостерігаємо у групі "Йогурти", чий приріст обсягів реалізації зріс з 35,18% у 2022 році до 65,45% у 2023 році, що дозволило їй збільшити свій фінансовий внесок з 7,54% до 6,41%. Інші групи, такі як "Паста сиркова" та "Молочні коктейлі", показали зниження темпів приросту обсягів реалізації у 2023 році порівняно з 2022 роком, що призвело до зменшення їх частки у фінансовому внеску. Загалом фінансовий внесок усіх груп продукції у 2023 році зріс на 36,4% порівняно з 2022 роком, що відображає позитивну динаміку розвитку підприємства.

Результати дослідження підтвердили, що підприємство має значний потенціал для вдосконалення асортиментної політики. У подальшому буде запропоновано конкретні заходи щодо оптимізації асортименту, які сприятимуть зростанню конкурентоспроможності та підвищенню економічної ефективності діяльності ТМ «Яготинське для дітей».

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ФІЛІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ»

### **3.1. Основні пропозиції щодо удосконалення асортиментної політики підприємства**

Молочний ринок нині зазнає впливу зовнішніх економічних чинників, які суттєво позначаються на собівартості молочної сировини та загальних витратах на виробництво. Для Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» збільшення цих витрат призвело до значного погіршення економічних показників діяльності підприємства.

ТМ «Яготинське для дітей» є провідним гравцем на українському ринку дитячого харчування та займає лідерські позиції у виробництві та експорті своєї основної продукції – молочних продуктів. Підприємство має значні виробничі потужності, ефективну систему контролю якості та розповсюдження продукції через всі доступні канали.

Однак, аналіз асортименту продукції ТМ «Яготинське для дітей», зокрема за допомогою методу Дібба-Сімкіна, показав, що асортиментна група «кефір» має порівняно невеликі показники зростання обсягів продажів. Це свідчить про потребу в інноваціях і вдосконаленні асортименту для цієї категорії. Схожа ситуація спостерігається і для асортиментної групи «йогурти питні». Частка ринку та темпи зростання реалізації продукції у цій групі за 2022 рік були надзвичайно низькими, що пояснюється невеликою кількістю асортиментних позицій.

Результати ABC-XYZ аналізу асортименту також показали, що групи «кефір» та «йогурти питні» мають невисоку дохідність, що негативно впливає на загальні фінансові показники компанії. Аналіз структури асортименту показав, що щорічно на ринок випускається кілька нових продуктів, однак ці новинки

здебільшого стосуються основних категорій, таких як «молоко» та «сир кисломолочний».

Дослідження показали, що продукція бренду «Яготинське для дітей» високо цінується споживачами за конкурентну ціну, доступність і якість, але поступається конкурентам за смаковими характеристиками та дизайном упаковки. Тому підприємству рекомендується перерозподілити ресурси, оптимізувати асортимент, збільшити частку продукції з високою доданою вартістю та уніфікувати дизайн.

Рекомендовані напрями для підвищення ефективності асортиментної політики, а також можливі шляхи реалізації, наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Пропозиції щодо удосконалення асортиментної політики підприємства

№	Назва заходу	Стисла характеристика	Очікуваний результат
1	2	3	4
1	Розроблення та виробництво нового дитячого йогурту зі смаком «Груша» у зручному пакованні 185 г.	Пропонується розширити асортимент дитячих йогуртів ТМ «Яготинське для дітей» шляхом випуску нового смаку «Груша» у зручній маленькій пакованні, що підходить для дитячого харчування.	Залучення нових споживачів, які цінують нові смаки та компактне пакування для дітей. Це підвищить попит на ТМ «Яготинське для дітей» і загальні обсяги продажу продукції цієї асортиментної групи.
2	Випуск класичної лінійки молочної продукції у новому економічному форматі ПЕТ об'ємом 1 л.	Випуск основних позицій, таких як молоко, кефір, ряжанка, в новому економічному форматі ПЕТ пакованні об'ємом 1 л. Пакування буде вигіднішою, що особливо оцінять споживачі з обмеженим бюджетом.	Збільшення обсягів реалізації завдяки доступнішій ціні продукції. ПЕТ-пакування на 15-20% дешевша, що робить продукцію привабливішою для сімей з середнім доходом.
3	Виробництво дитячого молочного напою зі смаком какао в пакованні об'ємом 200 г.	Розширення асортименту дитячих молочних напоїв, що дасть змогу запропонувати дітям новий смак – какао, у зручному форматі для вживання.	Залучення нових споживачів та розширення сегменту дитячого харчування, завдяки чому прогнозується приріст обсягів реалізації дитячих напоїв.
4	Випуск нового імунітетного дитячого йогурту з вітаміном С об'ємом 185 г.	Пропонується випустити новий імунітетний йогурт з вітаміном С у ПЕТ-пляшці.	Зростання попиту на цей продукт в холодну пору року, що дозволить збільшити сезонні обсяги продажу продукції.

1	2	3	4
5	Перехід від скляної до пластикового пакування з оновленим дизайном для дитячих молочних напоїв.	Заміна скляної тари на легшу та більш зручне пластикове пакування з оновленим дизайном для дитячих молочних напоїв, що полегшує транспортування та споживання продукту.	Пластикове пакування збільшить зручність використання для дітей і батьків, зменшить вагу продукту, зробивши його зручнішим для транспортування та зберігання.

*Джерело:* розроблено автором.

Розглянемо більш детально кожен із заходів, що були запропоновані у табл.3.1.

1. Розроблення та виробництво нового дитячого йогурту зі смаком «Груша» у зручному пакуванні 185 г. Цей захід передбачає розширення асортименту дитячих йогуртів ТМ «Яготинське для дітей», випускаючи новий продукт зі смаком груші. Пакування продукту буде об'ємом 185 г, що є оптимальним для дітей — зручний розмір порції, який відповідає потребам дітей у легкому і корисному перекусі. Груша — це популярний серед дітей смак, що дозволяє привернути увагу до продукту завдяки його натуральному та привабливому смаковому профілю.

Цей продукт дозволить залучити нових споживачів, особливо серед батьків, які шукають для своїх дітей здорові і смачні альтернативи. Оскільки упаковка зручна для дітей і відповідає вимогам до здорового харчування, це збільшить попит на продукцію ТМ «Яготинське для дітей» і позитивно вплине на загальні обсяги продажу в цій категорії. Крім того, новий смак додасть різноманіття в лінійку йогуртів, що робить бренд ще більш привабливим для споживачів.

2. Випуск класичної лінійки молочної продукції у новому економічному форматі ПЕТ об'ємом 1 л. У рамках цього заходу пропонується перевипуск популярних молочних продуктів, таких як молоко, кефір, ряжанка, у новому пакуванні — ПЕТ-упаковці об'ємом 1 л. ПЕТ-упаковка має кілька переваг: вона легша, більш зручна в транспортуванні і зберіганні, а також дешевша у виробництві порівняно зі склом. Це дозволить знизити собівартість упаковки на

15-20%, що робить продукт доступнішим для споживачів з обмеженим бюджетом.

Очікується збільшення обсягів реалізації молочних продуктів завдяки більш доступній ціні, що стане важливим чинником для сімей з середнім доходом. Такий крок дозволить «Яготинському для дітей» збільшити свою конкурентоспроможність на ринку, де споживачі орієнтуються на оптимальне співвідношення ціни і якості.

3. Виробництво дитячого молочного напою зі смаком какао в упаковці об'ємом 200 г. Захід передбачає створення нового дитячого молочного напою зі смаком какао. Напій буде в зручній упаковці об'ємом 200 г, що підходить для дітей. Какао — один із найпопулярніших смаків серед дітей, що дозволить бренду привабити нову аудиторію. Це також створює можливість для введення нової лінійки продукції, яка буде популярна серед дітей та їхніх батьків.

Прогнозується, що новий продукт стане популярним серед дітей, що спростить завдання батьків по збору корисних і смачних перекусів для своїх дітей. В результаті очікується приріст обсягів реалізації дитячих молочних напоїв, а також розширення сегмента дитячого харчування.

4. Випуск нового імунітетного дитячого йогурту з вітаміном С об'ємом 185 г. Це новинка в лінійці продукції — імунітетний йогурт з додаванням вітаміну С, що пропонується в упаковці об'ємом 185 г. Такий йогурт стане привабливим для батьків, які піклуються про здоров'я своїх дітей, адже він сприятиме зміцненню імунної системи дитини, особливо в період застуд і вірусних захворювань. Зростання попиту на імунітетний йогурт в холодний період року завдяки корисним властивостям продукту. Це дозволить збільшити сезонні обсяги продажу продукції, а також зміцнити імідж ТМ «Яготинське для дітей» як виробника корисних і здорових продуктів для дітей.

5. Перехід від скляної до пластикової упаковки для дитячих молочних напоїв. В рамках цього заходу планується заміна скляної тари на пластикову упаковку для дитячих молочних напоїв. Пластикові упаковки легша і зручніша в транспортуванні, що робить продукт більш зручним для споживачів, особливо

батьків, які купують продукти для своїх дітей. Пластикові упаковки зменшать вагу продукту, полегшать транспортування та зберігання, що зробить продукт більш доступним і зручним для споживачів. Заміна тари також може зменшити витрати на транспортування та зберігання, що дозволить знизити собівартість товару. Також в додаток пропонується оновити дизайн етикетки ТМ «Яготинське для дітей». Новий дизайн етикетки приверне увагу споживачів, зокрема тих, хто дбає про екологію і сталий розвиток. Це дозволить збільшити привабливість продуктів ТМ «Яготинське для дітей», що може сприяти приросту доходності та підвищенню лояльності споживачів.

Отже, пропозиції щодо розвитку асортименту та вдосконалення продуктів ТМ «Яготинське для дітей» спрямовані на розширення лінійки молочної продукції та підвищення її привабливості для батьків і дітей. Усі заходи мають на меті залучити нових споживачів і збільшити обсяги продажу.

Особливу увагу слід звернути на п'яту пропозицію — перехід від скляної до пластикової упаковки зі зміною дизайну етикетки для дитячих молочних напоїв, оскільки вона має великий потенціал не лише з точки зору зручності та економії, а й з огляду на потреби сучасних споживачів. Перехід на пет-пляшку дозволить значно зменшити вагу продукту, що зробить його більш зручним для транспортування та споживання, особливо для батьків, які купують продукти для дітей. Пет-пляшка забезпечує легкість та безпеку, а також дозволяє знижувати витрати на транспортування та зберігання, що в свою чергу зменшує собівартість продукції.

Зручність та економія пет-пляшки також полягає в тому, що вона знижує ймовірність пошкодження продукту під час транспортування та зберігання, що є важливим аспектом для дитячих молочних напоїв, адже ці продукти часто мають обмежений термін зберігання. Вона також стане економічно вигідною для споживачів, роблячи продукт доступнішим.

Легке та зручне пакування допоможе бренду залучити нових споживачів, адже багатьом батькам важливо мати під рукою зручний продукт для дітей, який легко носити в сумці або транспортному засобі. Це дозволить підвищити

лояльність до бренду серед батьків, які шукають зручні та якісні продукти для своїх дітей.

Загалом, всі пропозиції сприятимуть покращенню конкурентоспроможності ТМ «Яготинське для дітей», але перехід на пластикове пакування є критично важливим кроком, що дозволить зробити продукцію не тільки більш зручною і доступною, а й більш економічною для родин з різним рівнем доходів. Це має значний потенціал для розширення ринку та збільшення продажу.

### **3.2. Впровадження маркетингового заходу щодо удосконалення складових пакування асортиментної групи «йогурти питні»**

3.2.1. Маркетингове обґрунтування та розрахунок бюджету маркетингу для запропонованого заходу

Для розвитку асортименту продукції ТМ «Яготинське для дітей» пропонуємо реалізувати захід, які матимуть позитивний вплив на екологічний імідж бренду, підвищення лояльності споживачів та привернення уваги нової цільової аудиторії.

Перехід від скляної тари до ПЕТ-пляшки для продуктів. Основні переваги цієї ініціативи полягають у підвищенні екологічності пакування та зниженні виробничих витрат. Зменшення використання скла дозволить не лише скоротити викиди CO<sub>2</sub> під час виробництва, але й знизить транспортні витрати через меншу вагу ПЕТ-пляшок, що, своєю чергою, зменшує вплив на навколишнє середовище. Важливим аспектом є і те, що екологічність є глобальним трендом, який об'єднує багатьох свідомих споживачів.

Таким чином, перехід на ПЕТ-пляшки допоможе ТМ «Яготинське для дітей» привернути увагу нових покупців, які віддають перевагу продукції з меншим екологічним впливом. Крім того, це підвищить лояльність існуючих

клієнтів, які цінують сталий розвиток і відповідальність до навколишнього середовища.

Додатково слід врахувати економічний фактор: постійне здорожчання сировини для виробництва пакування, у тому числі скла, безпосередньо впливає на собівартість продукції та, відповідно, на кінцеву ціну товару в точках продажу. У ситуації, коли вартість сировини постійно зростає, перехід на ПЕТ-пляшки дозволить зменшити витрати на пакування, що допоможе утримувати цінову доступність продукції без додаткового навантаження на споживачів. Це не лише допоможе компанії зберегти лояльність нинішніх споживачів, але й сприятиме зростанню конкурентоспроможності на ринку, оскільки продукція залишиться доступною для ширшого кола покупців.

Оновлення дизайну етикетки, також є невід'ємною частиною реалізацією даного заходу, дизайн стане сучаснішим і привабливішим для молодшої аудиторії. Основна мета цього кроку — створити візуальне оновлення, яке привабить молоду цільову аудиторію, зокрема батьків віком 25-35 років.

Важливо, щоб новий дизайн етикетки відображав цінності бренду і підкреслював екологічність продукції, що відповідає запитам сучасних споживачів. Оновлений дизайн етикетки дозволить звернути увагу на бренд навіть тих потенційних споживачів, які раніше не планували придбання продукції ТМ «Яготинське для дітей», але зацікавляться новою упаковкою.

Оновлений дизайн пакування відповідає сучасним споживчим трендам, таким як екологічність, мінімалізм і орієнтація на молодіжну аудиторію. Він поєднує в собі яскравість і функціональність, акцентуючи увагу на натуральності та корисності продукту. Завдяки оновленню пакування стало більш зручним та практичним, що забезпечує зростання лояльності споживачів.

На наступних зображеннях представлено оновлену лінійку йогуртів, яка ілюструє реалізацію нових підходів у маркетинговій стратегії підприємства. Кожен елемент дизайну підкреслює індивідуальність продукції, роблячи її впізнаваною на полиці серед численних конкурентів.



Рис. 3.1. Оновлений дизайн йогурту    Рис.3.2. Оновлений дизайн йогурту

Для просування оновленої лінійки планується використовувати виключно інтернет-платформи та співпрацю з блогерами, які мають молодіжну та сімейну аудиторію. Просування через соцмережі та блогерів є більш економічно вигідним та ефективним у порівнянні з телевізійною рекламою, оскільки саме у соцмережах молоді батьки проводять значну частину свого вільного часу.



Рис.3.3. Приклад рекламної кампанії для новинок

Таким чином, співпраця з популярними блогерами створить позитивний образ нової продукції серед молодшої аудиторії, що підвищить шанси на її вибір.

Розрахуємо маркетинговий бюджет для реалізації вищезазначених заходів, наведений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Бюджет заходів для ТМ «Яготинське для дітей»**

№ з/п	Статті витрат	Заплановані витрати, тис. грн.
1	Розробка дизайну етикетки	60,90
2	Переналагодження лінії розливу під потреби виробництва	116,00
3	Розробка дизайну пляшки	27,60
4	Маркетингова кампанія для просування впроваджених змін	90,00
	Разом	294,50

*Джерело: складено автором*

Згідно з даними таблиці, загальний бюджет рекламної кампанії для підтримки нововведень у ТМ «Яготинське для дітей» становить 294,50 тис. грн. Бюджет охоплює два основні напрямки витрат, що спрямовані на підвищення привабливості продукції та ефективне просування змін серед цільової аудиторії.

Перша стаття витрат, що становить 60,90 тис. грн, передбачає розробка дизайну пакування для питних йогуртів. Це важлива інвестиція, оскільки новий, сучасний дизайн спрямований на привернення уваги молодшої аудиторії, зокрема батьків, які обирають продукти для своїх дітей.

Зовнішній вигляд продукту, який виглядає стильно і сучасно, допоможе виділити його серед конкурентів та підвищити зацікавленість покупців у придбанні продукції. Таким чином, оновлення дизайну – це не лише зміна зовнішності продукту, а й стратегічний крок для зміцнення позицій бренду на ринку.

Переналагодження лінії розливу під потреби виробництва є наступною статтею витрат, на яку заплановано 116,00 тис. грн. Ця витрата є капітальними інвестиціями у модернізацію виробничого процесу. Встановлення лінії розливу дозволить збільшити обсяги виробництва, підвищити ефективність розливу та зменшити витрати на виробництво одиниці продукції, що буде вигідно в

довгостроковій перспективі. Третя стаття витрат – розробка дизайну пляшки – становить 27,60 тис. грн. Ці витрати спрямовані на створення унікальної форми пляшки, що також є важливим елементом брендингу продукції. Новий дизайн пляшки може поліпшити сприйняття продукту та забезпечити його видимість серед конкурентів.

Остання стаття витрат на суму 90,00 тис. грн спрямована на маркетингову кампанію для просування впроваджених змін. Ця частина бюджету охоплює витрати на рекламні активності, що будуть використані для комунікації з цільовою аудиторією через ефективні канали, як-от соцмережі та інтернет-платформи.

Маркетингова кампанія допоможе розповісти споживачам про новий дизайн та переваги продукції, посилюючи зацікавленість у бренді та формуючи позитивне сприйняття змін. Такий підхід дозволить охопити максимальну кількість потенційних покупців та забезпечити успішне впровадження нового образу продукції на ринку.

Загалом компанія виділила значний бюджет для вдосконалення дизайну та активного просування нововведень. Ці заходи спрямовані на підвищення привабливості бренду, що може привести до зростання продажів, посилення лояльності існуючих споживачів та залучення нових клієнтів.

### 3.2.2. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу

Для прогнозування приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТМ «Яготинське для дітей» після впровадження зміни пакування зі скла на PET-пляшку та оновлення дизайну, буде використано метод експертних оцінок.

Ці дані дозволяють сформувавши загальний прогнозований приріст чистого доходу підприємства після впровадження цієї зміни, що допоможе у подальшій оцінці ефективності заходу та прийнятті стратегічних рішень щодо його подальшої корекції або розширення.

Результати опитування наведені у табл. 3.3.

## Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн.	20000	30000	35000	37000	40000	42000	45000

Для розрахунку коефіцієнта варіації нам необхідно знайти середнє значення обсягів приросту доходу ( $O_{сер.}$ ) та середньоквадратичне відхилення ( $\sigma$ ). Згідно з формулою (3.1), коефіцієнт варіації визначається як:

$$\omega = \frac{\sigma}{O_{сер.}} \cdot 100\% \quad (3.1)$$

де,  $O_{сер.}$  – середнє значення обсягів приросту доходу;

$\sigma$  – середньоквадратичне відхилення, розраховується за формулою 3.2:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{сер.})^2}{n}} \quad (3.2)$$

де,  $n$  – це кількість експертів.

Для повного розрахунку потрібно знайти  $O_{сер.}$ , середнє значення обсягів приросту доходу, за даними в таблиці 3.3. Знаючи це значення, ми зможемо розрахувати коефіцієнт варіації:  $a = \sqrt{(425714286/7)} = 779,85$

Коефіцієнт варіації допомагає оцінити рівень узгодженості в оцінках експертів. Він характеризує однорідність сукупності думок: чим менше значення коефіцієнта варіації, тим більша однорідність думок, а відтак — надійність прогнозу.

Коефіцієнт варіації ( $\omega$ ) визначається за формулою:

$$\omega = \frac{a}{O_c} \cdot 100\% \quad (3.3)$$

де:

- $a$  — середньоквадратичне відхилення,
- $O_{сер.}$  — середнє значення обсягів приросту доходу.

Вихідні дані для розрахунку середньоквадратичного відхилення наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

№	Сценарії	1	2	3	4	5	6	7
1	Обсяги збуту продукції підприємством, $Q_i$ , тис. грн.	20000	30000	35000	37000	40000	42000	45000
2	Сумарні значення сценаріїв	249000						
3	$Q_{\text{сер.}}$	35571,43						
4	Відхилення ( $Q_i - Q_{\text{сер.}}$ )	-15571,43	-5571,43	-571,43	1428,57	4428,57	6428,57	9428,57
5	$\Delta\Theta^2$	24246938 7,76	3104081 6,33	326530 ,61	2040816 ,33	1961224 4,90	4132653 0,61	8889795 9,18
6	$\Sigma\Delta\Theta^2$	425714285,71						

*Джерело: складено автором*

Якщо значення  $\omega$  менше 33%, це вказує на високу однорідність думок експертів. Значення від 33% до 50% свідчить про середню однорідність, а понад 50% — про значну різномірність, що може потребувати додаткового аналізу або перегляду оцінок.

$$\omega = 7798,48/35571,43 * 100 = 21,92 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною.

Якщо найбільш ймовірний обсяг реалізації визначається за методом медіан, це означає, що значення 37000 тис. грн є середнім значенням ряду оцінок експертів. Це підходить як середнє значення для аналізу, оскільки медіана є стійкою до аномальних (екстремальних) значень і добре відображає типовий прогноз обсягу реалізації.

20000	30000	35000	37000	40000	42000	45000
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Песимістичне (найменше) значення (П) – 20000, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 45000.

Для розрахунку прогнозного значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за результатами рекламної кампанії використаємо триетапну формулу середньозваженої оцінки, яка враховує песимістичне, найбільш ймовірне та оптимістичне значення. Формула має вигляд:

$$ОП = \frac{О + 4 \cdot НВ + П}{6} \quad (3.4)$$

де:

- П — песимістичне значення (20000 тис. грн),
- В — найбільш ймовірне значення (37000 тис. грн),
- О — оптимістичне значення (45000 тис. грн).

$$ОП = (45000 + 4 \cdot 37000 + 20000) / 6 = 35500 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:  $35500 / 4857266,00 \cdot 100 = 0,73 \%$ , де 4857266,00 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 2.1).

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному році складе:  $35500 + 4857266,00 = 4892766$  тис. грн.

Знайдемо величину повних витрат у проєктному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції підприємства (ПВ) у базисному році склали 4390922 тис. грн., у т. ч. постійні витрати – 658638,3 тис. грн., змінні – 3732283,7 (табл. 2.3).

Розрахуємо приріст змінних витрат у проєктному році:

$$3732283,7 \cdot 0,73 / 100 = 27277,91 \text{ тис. грн.}$$

Реалізація заходу зміна пакування йогурту потребує додаткових витрат у розмірі 294,50 тис. грн., отже, сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат: } 27277,91 + 294,50 = 27572,41 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати у проєктному році складуть:

$$4390922 + 27572,41 = 4418494,41 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції у проектному році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$$\Delta \text{Пр} = 35500 - 27572,41 = 7927,59 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції у проектному році складе:

$$466344,00 + 7927,59 = 474271,59 \text{ тис. грн.}$$

де 466344,00 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (табл. 2.3).

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$7927,59 * (1 - 0,18) = 6500,62 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції підприємства в проектному році дорівнюватиме:  $877957,00 + 6500,62 = 884457,62$  тис. грн.

де, 877957,00 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції (табл. 2.1).

Наведемо очікувані результати від впровадження заходу зміна пакування йогурту для ТМ «Яготинське для дітей» в табл. 3.5.

*Таблиця 3.5*

**Очікувані результати від впровадження заходу, тис. грн.**

Показники	Значення показника, тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	35500,00
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	27572,41
Приріст прибутку від реалізації продукції	7927,59
Приріст чистого прибутку	6500,62

*Джерело: розраховано автором*

Отже, внаслідок впровадження заходу (зміни пакування зі скла на ПЕТ-пляшку та оновлення дизайну) обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТМ «Яготинське для дітей» у проектному періоді збільшиться на 35500 тис. грн. Загальні витрати на виробництво і реалізацію продукції підприємства збільшаться на 27572,41 тис. грн. Прибуток від продажу продукції зросте на 7927,59 тис. грн., а чистий прибуток – на 6500,62 тис. грн.

### 3.2.3. Розрахунок показників економічної ефективності запропонованого заходу

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності. Оскільки для цього заходу не потрібно впроваджувати нове обладнання, капітальні витрати будуть рівні зміні обігових коштів. Визначаємо зміну обігових коштів, що становить 6% від 84% приросту змінних витрат, які будуть отримані в результаті впровадження заходу:

$$27277,91 * 0,84 * 0,06 = 1374,81 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати, необхідні для проведення заходу, становлять:  $K_n$  (П) = 1374,81 тис. грн.

Додатковий прибуток визначається як різниця між приростом обсягу чистого доходу (виручки) від реалізації та приростом повних витрат і становить:

$$\Delta \text{Пр} = 35500 - 27572,41 = 7927,59 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток складає:

$$\Delta \text{Пр} = 7927,59 * 0,82 = 6500,62 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень:

$$T = \frac{K_n}{\Delta \text{Пр} - n} \quad (3.4.)$$

$$T = 1374,81 / 6500,62 = 0,21 \text{ року}$$

Для розрахунку нинішньої вартості (НВ) майбутніх грошових потоків за проектом за ставкою дисконту 15%.

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{Прч} = 6500,62 \text{ тис.грн.}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків можна розрахувати за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \quad (3.5.)$$

де ЧГП – це чистий грошовий потік реальних коштів за  $i$ -й рік життєвого циклу проекту;  $p$  – ставка дисконту (для розрахунків використовується значення 15 % = 0,15). Тривалість економічного життя проекту становить 5 років, а  $\alpha_i$  –

коефіцієнт приведення для і-го року життєвого циклу проекту. Значення коефіцієнтів приведення визначаються на основі ставки дисконту для кожного року за допомогою формули:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.6.)$$

де і – конкретний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на поточний момент. При ставці дисконту 15%.

$$1 \text{ рік } a_1 = 1/1.15 = 0,87$$

$$2 \text{ рік } a_2 = 1/1.15^2 = 0,76$$

$$3 \text{ рік } a_3 = 1/1.15^3 = 0,66$$

$$4 \text{ рік } a_4 = 1/1.15^4 = 0,57$$

$$5 \text{ рік } a_5 = 1/1.15^5 = 0,50$$

Теперішня вартість майбутніх грошових потоків, що накопичуються протягом всього терміну життєвого циклу проекту для цього нововведення, буде рівною:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = \text{ЧГП} \cdot (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) \\ = 6500,62 * (0,87 + 0,76 + 0,66 + 0,57 + 0,50) = 6500,62 * 3,36 = 21791,10$$

тис. грн.

Чисту теперішню вартість (ЧТВ) обчислюють як різницю між сумою теперішніх вартостей, накопичених за весь термін життєвого циклу проекту, та початковими вкладеннями:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N HB_i - \text{ПІ} \quad (3.7.)$$

$$\text{ЧНВ} = 21791,10 - 1374,81 = 20416,29 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як співвідношення початкових інвестицій до середньорічної теперішньої вартості:

$$T_2 = \frac{PI}{NB_{cp}} \quad (3.8.)$$

$T = 1374,81 / 4358,22 = 0,32$  року  $< 5$  років,  
де  $NB_{cp}$  – середньорічна нинішня вартість:

$$NB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N NB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 NB_i}{5} \quad (3.9.)$$

$NB_{cp} = 21791,10 / 5 = 4358,22$  тис. грн.

Індекс прибутковості визначається як відношення чистої теперішньої вартості до початкових інвестицій:  $PI = 20416,29 / 1374,81 = 14,85$ .

Результати розрахунків показників економічної ефективності запропонованого заходу наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Основні показники ефективності запропонованого заходу**

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	1374,81
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	7927,59
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	6500,62
4. Чистий грошовий потік	тис. грн.	6500,62
5. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	21791,10
6. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	20416,29
7. Термін окупності недисконтований	роки	0,21
8. Термін окупності дисконтований	роки	0,32
9. Індекс прибутковості		14,85

*Джерело: розраховано автором*

Отже, в результаті проведення рекламної кампанії та реалізації запропонованого заходу, можна побачити, що капітальні витрати на цей проект складають 1374,81 тис. грн., додатковий прибуток від реалізації заходу становить 7927,59 тис. грн., а чистий додатковий прибуток дорівнює 6500,62 тис. грн.

Строк повернення інвестицій гарантовано складає 0,32 року, що є прийнятним, оскільки він значно менший за термін економічного життя проекту, який дорівнює 5 рокам.  $PI = 14,85 > 0$ , що свідчить про високу ефективність проекту.

### 3.3. Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства

Очікувані результати від формування та реалізації переходу зі скла на ПЕТ-пляшку та оновлення дизайну ТМ «Яготинське для дітей» у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації продукції та чистого прибутку (табл. 3.5), а також їхні проєктні значення, розраховані раніше, переносимо в табл. 3.6.

Проєктні значення таких показників, як прибутковість продукції, прибутковість реалізації та витрати на 1 грн чистого доходу від продажу, складуть:

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації.

$$V_{\text{чдпр}} = \frac{\text{ПВ}_{\text{пр}}}{\text{ЧД}_{\text{пр}}} * 100, \quad (3.11)$$

$$4418494,41 / 4892766,00 * 100 = 90,31 \text{ коп.}$$

2. Рентабельність діяльності (продажу) в проєктному році складає.

$$P_{\text{д}} = \frac{\text{ЧП}_{\text{пр}}}{\text{ЧД}_{\text{пр}}} * 100\% \quad (3.12)$$

$$P_{\text{д}} = 884457,62 / 4892766,00 * 100 = 18,077 \%$$

3. Рентабельність продукції в проєктному році.

$$P_{\text{прд}} = \frac{\text{ЧП}_{\text{пр}}}{\text{ПВ}_{\text{пр}}} * 100\% \quad (3.13)$$

$$P_{\text{прд}} = 884457,62 / 4418494,41 * 100 = 10,73 \%$$

Результати розрахунків занесемо в табл. 3.7.

Порівняння базових та проєктних значень показників показує незначні зміни в основних фінансових результатах. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 35 500 тис. грн, що становить ріст на 0,73%, що свідчить про невелике збільшення обсягів реалізації.

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства**

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	4857266,00	4892766,00	35500,00	0,73
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	4390922,00	4418494,41	27572,41	0,63
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	466344,00	474271,59	7927,59	1,70
4. Чистий прибуток	тис. грн.	877957,00	884457,62	6500,62	0,74
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	90,40	90,31	-0,092	-0,10
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	18,075	18,077	0,002	x
7. Рентабельність продукції	%	10,62	10,73	0,11	x

*Джерело: розраховано автором*

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 27 572,41 тис. грн (0,63%), що вказує на зростання витрат, але в межах планового показника. Прибуток від реалізації продукції зріс на 7 927,59 тис. грн (1,70%), що є позитивною динамікою, свідчить про ефективне управління витратами. Чистий прибуток зріс на 6 500,62 тис. грн (0,74%), що підтверджує стабільний фінансовий результат підприємства.

Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації зменшилися на 0,092 копійки, що відповідає зниженню на 0,10%, що є позитивним результатом. Рентабельність діяльності та продукції зросли на дуже незначні величини (на 0,002% і 0,11% відповідно), що вказує на незначне покращення ефективності компанії в умовах обмеженого зростання витрат та доходів. В цілому, результат є позитивним, хоча й мінімальні зміни вказують на стабільний розвиток без значних коливань.

Результати розрахунків показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно є результативним і може бути рекомендований для впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників діяльності компанії підтвердили, що впровадження запропонованого

заходу покращує результати роботи ТМ «Яготинське для дітей», сприяє підвищенню фінансових результатів діяльності компанії та дозволить ефективніше сформувавши її промоційну стратегію.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі було запропоновано п'ять ключових заходів, спрямованих на покращення показників асортиментного а саме категорії «Йогурти». Зокрема, зупилися на найбільш привабливішому заході, а саме: Перехід на ПЕТ-пляшки для йогуртів ТМ «Яготинське для дітей» з оновленням дизайну етикетки на більш сучасний і привабливий для молодшої аудиторії. Загальний бюджет на їх впровадження становить 294,50 тис. грн який розділили на статті. Перша стаття витрат, що становить 60,90 тис. грн, передбачає розробка дизайну пакування для питних йогуртів. Зовнішній вигляд продукту, який виглядає стильно і сучасно, допоможе виділити його серед конкурентів та підвищити зацікавленість покупців у придбанні продукції.

Переналагодження лінії розливу під потреби виробництва є наступною статтею витрат, на яку заплановано 116,00 тис. грн. Встановлення лінії розливу дозволить збільшити обсяги виробництва, підвищити ефективність розливу та зменшити витрати на виробництво одиниці продукції, що буде вигідно в довгостроковій перспективі. Третя стаття витрат – розробка дизайну пляшки – становить 27,60 тис. грн. Новий дизайн пляшки може поліпшити сприйняття продукту та забезпечити його видимість серед конкурентів. Остання стаття витрат на суму 90,00 тис. грн спрямована на маркетингову кампанію для просування впроваджених змін.

Порівняння базових та проектних значень показників показує незначні зміни в основних фінансових результатах. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 35 500 тис. грн, що становить ріст на 0,73%, що свідчить про невелике збільшення обсягів реалізації. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 27 572,41 тис. грн (0,63%), що вказує на зростання витрат, але в межах планового показника. Прибуток від реалізації продукції зріс

на 7 927,59 тис. грн (1,70%), що є позитивною динамікою, свідчить про ефективне управління витратами. Чистий прибуток зріс на 6 500,62 тис. грн (0,74%), що підтверджує стабільний фінансовий результат підприємства.

Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації зменшилися на 0,092 копійки, що відповідає зниженню на 0,10%, що є позитивним результатом. Рентабельність діяльності та продукції зросли на дуже незначні величини (на 0,002% і 0,11% відповідно), що вказує на незначне покращення ефективності компанії в умовах обмеженого зростання витрат та доходів. В цілому, результат є позитивним, хоча й мінімальні зміни вказують на стабільний розвиток без значних коливань.

Результати розрахунків показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно є результативним і може бути рекомендований для впровадження. Розрахунки проєктних значень основних показників діяльності компанії підтвердили, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ТМ «Яготинське для дітей», сприяє підвищенню фінансових результатів діяльності компанії та дозволить ефективніше сформуванню її промоційну стратегію.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі розглянуто процес формування та вдосконалення асортиментної політики підприємства на прикладі Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» ТМ «Яготинське для дітей». Основна увага зосереджена на важливості оптимальної асортиментної політики для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення стабільного прибутку та задоволення потреб споживачів.

Актуальність дослідження пояснюється високим рівнем конкуренції в харчовій промисловості України та необхідністю оперативно реагувати на ринкові зміни й запити споживачів. В умовах економічної нестабільності та поступового посилення ринкових відносин, підприємства потребують адаптації асортиментної політики до вимог ринку та орієнтації на сучасні маркетингові інструменти. Робота складається з трьох основних розділів.

Перший розділ охоплює теоретико-методичні засади формування асортиментної політики підприємства, описує її сутність та структуру, а також ключові елементи маркетингової асортиментної політики. У цьому контексті досліджено різні підходи до визначення асортиментної політики, зокрема товарну, збутову, цінову та комунікаційну політики. Для кращого розуміння значення асортиментної політики проаналізовано роботи класиків маркетингу, таких як Філіп Котлер, а також праці українських і зарубіжних дослідників. Висвітлено цілі асортиментної політики: максимальне задоволення потреб споживачів, покращення конкурентних позицій підприємства та забезпечення стабільного рівня прибутковості.

Асортиментна політика підприємства є важливою частиною маркетингового комплексу. Від якості асортименту безпосередньо залежать доходи компанії, оскільки чим ширшим є асортимент, тим більше шансів, що клієнти оберуть продукцію саме цього підприємства, а не конкурентів. Основними цілями асортиментної політики є задоволення потреб споживачів,

поліпшення конкурентних позицій компанії та забезпечення стабільного рівня прибутковості.

На формування ефективного товарного асортименту впливає багато чинників, серед яких економічні (дохід населення та його розподіл між різними групами; рівень роздрібних цін на продукцію підприємства та її основних конкурентів, їх співвідношення в окремих товарних групах; забезпеченість споживачів товарами тривалого користування), демографічні (структура населення, професійна структура, загальний рівень освіченості), побутові (національний склад, традиції, звичаї населення) та технічні (рівень технологій і якість товарів). Усі ці фактори сприяють розширенню асортименту, адже споживачі мають різні потреби, і для кожного потрібно запропонувати відповідний товар.

Для підвищення ефективності асортиментної політики підприємства використовуються різноманітні методи дослідження товарного асортименту, які можна поділити на три основні категорії: методи для вивчення споживчих переваг, методи економічного аналізу, методи портфельного аналізу.

Кожна з цих груп включає ключові методи аналізу асортименту, які використовуються за необхідності. Серед найпоширеніших методів – ABC-XYZ аналіз і метод Дібба-Сімкіна. Кожен із цих методів має свої переваги й недоліки, але може бути корисним для підприємства, зокрема для маркетингового відділу, у вдосконаленні асортименту та виборі оптимальної стратегії для кожного продуктового напрямку.

Другий розділ присвячений аналізу можливостей формування асортиментної політики Філії ТДВ «Яготинський маслозавод» ТМ «Яготинське для дітей». Здійснено маркетингову характеристику діяльності підприємства та проведено оцінку товарного асортименту за критеріями ширини, глибини, насиченості та збалансованості. В рамках цього розділу застосовано методи ABC-XYZ аналізу та матрицю Дібба-Сімкіна для дослідження асортименту та оцінки ефективності поточної асортиментної політики. ABC-аналіз дав змогу визначити найбільш прибуткові групи товарів, а XYZ-аналіз – оцінити

стабільність попиту на різні категорії продукції. Використання матриці Дібба-Сімкіна дозволило виділити пріоритетні напрямки для розвитку товарного асортименту з урахуванням фінансових показників.

Проведений аналіз маркетингової діяльності підприємства показав, що ТМ «Яготинське для дітей» займає провідні позиції на ринку дитячого харчування в Україні завдяки ефективній системі контролю якості та значним виробничим потужностям. Оцінка асортименту продукції підприємства здійснювалася за критеріями ширини, глибини, насиченості та збалансованості.

Аналіз ABC-XYZ-розподілу показав, що молоко, яке належить до групи А і має рівномірний попит (категорія Х), є основним продуктом з найбільшим доходом (53,32%) та стабільним попитом. Сир кисломолочний, група В і помірно нерівномірний попит (категорія Y), приносить 21,63% доходу, але попит на нього коливається. Інші продукти, такі як паста сиркова, молочні коктейлі, каші, йогурти і кефір, належать до групи С з високими коливаннями попиту (категорія Z). Вони мають менший внесок у доходи (до 9,72%) і потребують покращення управління попитом і маркетинговими стратегіями.

Порівнюючи 2022 та 2023 роки, можна зробити такі висновки. Молоко стабільно займає позицію в квадранті А, демонструючи помірний темп приросту обсягів реалізації (28%) та найбільший фінансовий внесок (57%), що підтверджує його ключову роль у доходах підприємства. Каша молочна, з найбільшим темпом приросту (90%) і значним фінансовим внеском (7%), має високу перспективність для подальших інвестицій. Йогурти також показують високі темпи приросту (65%) і середній фінансовий внесок (6,41%), що свідчить про потенціал зростання. Молочні коктейлі з помірними темпами приросту (16%) та низьким фінансовим внеском (5,47%) потребують удосконалення маркетингової стратегії. Кефір, з високими темпами приросту (50%), але низьким фінансовим внеском (5,08%), вимагає підвищення ефективності. Паста сиркові мають найнижчі темпи приросту (6%) та середній фінансовий внесок (6,45%), що свідчить про стабільність, але низький потенціал для зростання.

Результати дослідження підтвердили, що підприємство має значний потенціал для вдосконалення асортиментної політики. У подальшому буде запропоновано конкретні заходи щодо оптимізації асортименту, які сприятимуть зростанню конкурентоспроможності та підвищенню економічної ефективності діяльності ТМ «Яготинське для дітей».

У третьому розділі було запропоновано п'ять ключових заходів, спрямованих на покращення показників асортиментного а саме категорії «Йогурти». Зокрема, зупилися на найбільш привабливішому заході, а саме: Перехід на ПЕТ-пляшки для йогуртів ТМ «Яготинське для дітей» з оновленням дизайну етикетки на більш сучасний і привабливий для молодшої аудиторії. Загальний бюджет на їх впровадження становить 294,50 тис. грн який розділили на статті. Перша стаття витрат, що становить 60,90 тис. грн, передбачає розробка дизайну пакування для питних йогуртів. Зовнішній вигляд продукту, який виглядає стильно і сучасно, допоможе виділити його серед конкурентів та підвищити зацікавленість покупців у придбанні продукції.

Переналагодження лінії розливу під потреби виробництва є наступною статтею витрат, на яку заплановано 116,00 тис. грн. Встановлення лінії розливу дозволить збільшити обсяги виробництва, підвищити ефективність розливу та зменшити витрати на виробництво одиниці продукції, що буде вигідно в довгостроковій перспективі. Третя стаття витрат – розробка дизайну пляшки – становить 27,60 тис. грн. Новий дизайн пляшки може поліпшити сприйняття продукту та забезпечити його видимість серед конкурентів. Остання стаття витрат на суму 90,00 тис. грн спрямована на маркетингову кампанію для просування впроваджених змін.

Порівняння базових та проектних значень показників показує незначні зміни в основних фінансових результатах. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 35 500 тис. грн, що становить ріст на 0,73%, що свідчить про невелике збільшення обсягів реалізації. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 27 572,41 тис. грн (0,63%), що вказує на зростання витрат, але в межах планового показника. Прибуток від реалізації продукції зріс

на 7 927,59 тис. грн (1,70%), що є позитивною динамікою, свідчить про ефективне управління витратами. Чистий прибуток зріс на 6 500,62 тис. грн (0,74%), що підтверджує стабільний фінансовий результат підприємства.

Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації зменшилися на 0,092 копійки, що відповідає зниженню на 0,10%, що є позитивним результатом. Рентабельність діяльності та продукції зросли на дуже незначні величини (на 0,002% і 0,11% відповідно), що вказує на незначне покращення ефективності компанії в умовах обмеженого зростання витрат та доходів. В цілому, результат є позитивним, хоча й мінімальні зміни вказують на стабільний розвиток без значних коливань.

Результати розрахунків показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно є результативним і може бути рекомендований для впровадження. Розрахунки проєктних значень основних показників діяльності компанії підтвердили, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ТМ «Яготинське для дітей», сприяє підвищенню фінансових результатів діяльності компанії та дозволить ефективніше сформулювати її промоційну стратегію.

Загальні висновки роботи підкреслюють важливість збалансованої асортиментної політики для підприємства. Рекомендований захід спрямований на підвищення рентабельності, оптимізацію витрат та зміцнення конкурентних позицій на ринку молочної продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович А.І. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, №12, част.1. 2017. С. 6-9.
2. Амелін С. К. Міжнародний досвід регулювання лізингових відносин. *Інвестиції: практика та досвід: наук. – практ. журн. № 24. 2021. С. 44–48.*
3. Анфіногенова Є. Б. Методи оцінки ефективності маркетингових заходів. Є. Б. Анфіногенова. Проблеми і перспективи економіки і управління: матеріали Міжнар. заоч. науч. конф. (Донецьк, квітень 2020 р.). Донецьк.: ДонНТУ, 2020. С. 125–128.
4. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.: Пер. з англ.: Навч. Пос. Київ: Видавничий дім «Вільямс», 2019. 608 с.
5. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність підприємств. *Держава та регіони. 2021. №1 (118). С.42-47. URL: <https://bit.ly/3QlszGW> (дата звернення: 16.10.24).*
6. Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства *Електронний фаховий науково-практичний журнал "Інфраструктура ринку"*. Вип. 35, 2019р. С.
7. Берницька Д.І. Особливості розвитку конкурентних переваг підприємства за сучасних умов функціонування. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль, Економічна думка. Науковий журнал. 2018. Випуск 23. С. 34–39.*
8. Берницька Д.І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища методом Pest / Step аналізу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ; Тернопіль, Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2012. Вип.11. Частина 2. С. 41–46.*
9. Бичікова Л. А. Проблемні питання формування асортиментної політики торговельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету 2015. №5. С. 71-74.*

10. Бугас Н.В., Панченко Ю.О. Аналіз факторів, що впливають на формування асортименту. *Ефективна економіка*. №11. 2013. URL: <http://surl.li/qjvt> (дата звернення: 14.10.2024)
11. Бутенко Н. В. Концепція сталого економічного розвитку вітчизняної промисловості / Н. В. Бутенко. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Економічні науки. 2013. Вип. III (43). С. 15–25.
12. Бутенко Н. В. Основи маркетингу: навч. посібник. К.: Видавничополіграфічний центр «Київський університет», 2015. 140 с.
13. Васильченко Л. С. Особливості розвитку маркетингового комунікаційного середовища підприємства в умовах нової парадигми ведення бізнесу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Одеса. 2020. № 41. С. 46–49.
14. Вачевський М. В., Скотний В. Г. Маркетинг у сферах послуг. Київ: ЦУЛ, 2022. 265 с.
15. Вершигора Є. Ю. Маркетингова товарна політика. Навчальний посібник для студентів ВНЗ. Хмельниц. екон. ун-т. Тернопіль, Астон, 2017. 407 с.
16. Войчак А.В., Шумейко В. М. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту. *Маркетинг в Україні*. 2011. № 4. С. 52-55.
17. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. Київ: Лібра, 2016. 712 с.
18. Гармідер Л. Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. *Академічний огляд*. 2016. № 1. С.111-118.
19. Данченко Л. А., С. В. Маркетинг. М.: МЕСІ, 2018.
20. Дерев'янченко Т. Є. Маркетинговий аудит: навч. – метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Т. Є. Дерев'янченко. Київ: КНЕУ, 2019. 222 с.
21. Джон С. Окленд Всеобщее управление качеством. Маркетинг. Под ред. М.Бейкера. Донецьк, Дондрук, 2014. С.941–966.
22. Діброва Т. Г. Комунікаційна сутність спонсорського маркетингу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. Київ, 2018. № 17. С. 31-34.

23. Єфімова Є.О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Траєкторії науки*. 2017. № 7 (12). URL: <http://surl.li/pozqw> (дата звернення: 14.10.2024)

24. Ілляшенко С. М. Аналіз задоволеності споживачів та її впливу на результативність діяльності промислового підприємства / С. М. Ілляшенко, І. В. Меркун. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 3. С. 5-14.

25. Ільченко Т. В. Актуальні аспекти формування ефективної маркетингової комунікаційної політики підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород. 2018. С. 29-33.

26. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2014. 224с.

27. Кириченко С. О., Половинка К.І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 90. URL: <http://surl.li/potms> (дата звернення: 14.11.2024)

28. Ковальов А. І., Войтенко В. В. Маркетинговий аналіз. Київ: Центр економіки і маркетингу, 2019. 155 с.

29. Кондратюк О.І. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості як механізм їх ефективного розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 31. С. 59-64.

30. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Діалектика.

31. Кошкін Л. І. Менеджмент на підприємстві. Київ: Сіті-друк, 2022. 205 с.

32. Крижко О. В. Особливості стимулювання збуту на підприємстві залежно від суб'єктів стимулювання. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020.

33. Крикавський Є. В. Партнерські відносини на ринку В2В та В2С [монографія] /Є. В. Крикавський, І. Петецький, Я. Циран, З. Люльчак. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 232с.

34. Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету*

України «Київський політехнічний інститут». 2019. №16. URL: <http://surl.li/potms> (дата звернення: 14.10.2024)

35. Кузнецов П. В., Парфентенко І. А., Балагула Д. П. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 49. С. 198-204.

36. Лаврова Ю. В. Економіка підприємства та маркетинг. Конспект лекцій. Ю. В. Лаврова. Х., 2014. 227 с. URL: <http://buklib.net/books/37178/> (дата звернення: 15.10.2024)

37. Лебедев О. Т., Філіппова О. Ю. Основи маркетингу. Навч. Пос. Донецьк: Дондрук, 2011. 220с.

38. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинге. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова и М. А. Карлика. Київ: Свічадо, 2017. 322 с.

39. Ляхта О. В. Вплив життєвого циклу товару на вибір маркетингової стратегії / О. В. Ляхта. *Економічний вісник Донбасу: Науковий журнал*. № 2 (20). 2012. С. 152–154. 281.

40. Мішустіна Т.С., Чехранова Т.О. Дослідження товарної політики підприємства харчової промисловості як основа її оптимізації. *Ефективна економіка*. №5. 2014. URL: <http://surl.li/hppjw> (дата звернення: 14.10.2024)

41. Моїсеєва Н. К. Маркетинговий менеджмент: теорія, практика, інформаційні технології: дослідження. Н. К. Моїсеєва, М. В. Конішева; під ред. Н. К. Моїсеєвої. Київ: Фінанси і статистика, 2012. 412 с.

42. Мултанівська Т. В. Місце інвентаризації в аудиті основних засобів. URL: <http://www.prints.kname.edu.ua/11947/1/290>. URL: (дата звернення: 15.10.2024).

43. Ортинська В. В. Значення узагальнюючого аналізу при визначенню стратегії маркетингу. *Фінанси України*. 2020. №8. С. 42–49.

44. Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг: підручник / О. Ф. Оснач, В. П. Пилипчук, Л. П. Коваленко. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 365 с.

45. Офіційний сайт підприємства. URL: <http://surl.li/ixyip> (дата звернення: 25.10.2024).
46. Офіційний сайт «Молочний Альянс». URL: <http://surl.li/dddxax> (дата звернення: 25.10.2024).
47. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 246с.
48. Пархіменко В. А. Кількісна оцінка рівня організації маркетингової діяльності на підприємствах. Київ: Маркетинг. 2018. № 4 (54). С. 63–75.
49. Пешкова Е. П. Маркетинговий аналіз в діяльності компанії. Київ: Альтера, 2014. 254с.
50. Пріоритетні напрями зовнішньої політики України. URL: [http:// dt. ua / articles / 59267](http://dt.ua/articles/59267) (дата звернення: 15.10.2024)
51. Про внутрішню торгівлю : Закон України від 7 жовтня 2009 року. № 1200-р. URL: <http://surl.li/pgagh> (дата звернення: 10.10.2024).
52. Процес формування асортименту товарів на підприємствах оптової торгівлі. URL: <http://surl.li/pgdud> (дата звернення: 22.10.2024).
53. Решетілова, Т. Б., Довгань С. М. Маркетингові дослідження: підручник. Київ: ЦУЛ, 2015. 245 с.
54. Розвиток управління маркетингом на підприємствах: монографія / Холодний Г. О., Шумська Г. М. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.
55. Розін С. В. Організаційна схема збутової мережі підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 3. С. 26–29.
56. Сарай Н.І. Оцінка конкурентоспроможності вітчизняного ринку молокопродукції. Сталий розвиток економіки. 2018. Випуск 1 (38). С. 186–192.
57. Скригун Н.П., Черноус Л.В., Авраменко І.М. Асоціації бренда та їх роль в посиленні його диференціації. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С 79-82.
58. Споживання алкоголю в Україні. Соціологічна група «Рейтинг» (Група «Рейтинг»). URL: <http://surl.li/dpof> (дата звернення 06.11.24)

59. Старостіна А. А., Кравченко В. А., Маркетингові дослідження на етапі розробки ідеї нового продукту. Київ: НТУУ «КПІ», 2018. 255с.
60. Статистичний огляд соціально-економічного становища України за 2021 рік. URL: <http://surl.li/pgdsg> (дата звернення: 14.11.2024).
61. Стрий Л. А., Голубев А. К., Рустамов О. М. Управління підприємствами в умовах конкурентного ринку. Л. А. Стрий,. Баку: Mars Print, 2021. 428 с.
62. Тарасюк А. П. Комерційне товарознавство: Підр.. 2-е вид. Київ: Каравела, 2012. 592 с.
63. Шаповал О.Ф., Скригун Н.П., Коннова Л.О. Формування ринкових відносин в Україні. *Збірник наукових праць*. 2016. Вип. 2 (177). С. 75-78.
64. Шира Т.Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. *Наукові записки Української академії друкарства. Серія : Економічні науки*. 2016. № 1. С. 63-73.
65. Шкардун В., Ахтямов Т. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии. Київ: *Маркетинг*: 2018. №53, с. 79–86.
66. A. Twin, M. James. Product Lines Defined and How They Help a Business Grow [Electronic resource]. Access mode: <http://surl.li/pgetk> (дата звернення: 02.11.2024).
67. Anwar A. Impact of brand image, trust and affect on consumer brand extension attitude: the mediating role of brand loyalty / Anwar A., Gulzar A., Sohail F., Akram, S. // *International Journal of Economics and Management Sciences*. 2013. №. 5. P. 73-79.
68. Assel G. Ефективність маркетингу: методологія оцінки та результати. *Практичний маркетинг*. 2019. № 78 (8). С. 44–45.
69. Blocker C. P., Flint D. J., Myers M. B. Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2011. 39(2). P. 216–233.

70. Bobokhujaev B. N. Product Assortment Policy in Business Entities: Tactics and Strategies. *International Journal of Innovation and Economic Development*. Volume 6, Issue 2, June 2020, Pages 55-60.

71. Cambra-Fierro, J., Florin, J., Perez, L. Inter-firm market orientation as antecedent of knowledge transfer, innovation and value creation in networks. *Management Decision*. 2011. 49(3), P. 444–467.

72. Germaniuk N.V. Modern principles of effective management in the organization. *Investments: practice and experience*. 2021. № 20. Pp. 43-47.

73. Germaniuk N.V. Personnel marketing as a tool for implementing personnel policy of the enterprise. *Economics, finance, management: current issues of science and practice*. 2020. № 3 (53). Pp. 65-75.

74. Global books market size & industry trends report, 2022 - 2030 [Електронний ресурс]. *Market Research Reports & Consulting | Grand View Research, Inc*. URL: <http://surl.li/potlu> (дата звернення: 14.11.2024)

75. Mazur K., Babyna O., Babyn I., Germaniuk N., Harbar Z., Harbar V., Hontaruk Y., Bondarenko V., Krasnyak O., Kubai O., Kvaterniuk A., Lohosha R. *Marketing research of agricultural enterprises: theoretical and practical aspects*.

# ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство	<b>ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ</b> <b>"ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"</b> <small>(найменування)</small>	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th colspan="3">КОДИ</th> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>01</td> <td>01</td> </tr> <tr> <td colspan="3">00446003</td> </tr> </table>	КОДИ			2024	01	01	00446003		
КОДИ												
2024	01	01										
00446003												
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)												
за Рік 2023 р.												
Форма № 2 Код за ДКУД <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1801003</span>												

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 857 266	3 736 091
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 979 309)	(3 090 847)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	877 957	645 244
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	19 109	47 017
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(44 464)	(37 602)
Витрати на збут	2150	(367 149)	(296 742)
Інші операційні витрати	2180	( 41 416 )	( 65 926 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

Продовж. табл. А.

1	2	3	4
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	444 037	291 991
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1 836	1 745
Інші доходи	2240	1 390	882
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 138 408 )	( 116 777 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	(0)	(0)
<b>Фінансовий результат до опадаткування:</b>			
прибуток	2290	308 855	177 841
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток		(53 695)	(22 202)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після опадаткування	2305	( 0 )	( 0 )
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2290	255 160	155 639
збиток	2295	( 0 )	( 0 )