

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

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

«До захисту в ЕК»
Директор ННІЕіУ
Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

« » _____ 2024р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри маркетингу
Ольга ПЕСТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

« » _____ 2024р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
на тему: «Оцінювання структури товарного портфелю підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи ТП-4-13

Чігінцева Віталіна Прохорівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Данкеєва Оксана Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент Ліана МАЗНИК
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувачка _____
(підпис)

Київ - 2024р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“29” лютого 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Чігінцевої Віталіни Прохорівни

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

1. Тема роботи: «Оцінювання структури товарного портфелю підприємства»

керівник роботи Данкеєва О.М. к.е.н. доц., доцент кафедри маркетингу

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

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

2. Строк подання здобувачем роботи 31.05.2024 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. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА. Розділ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ СТРУКТУРИ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Розділ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Список використаної літератури. Додатки.

Перелік графічного матеріалу: табл.1.1. Основні напрямки формування товарного портфелю підприємств; рис.1.1. Формування товарного портфеля підприємств; рис.1.2. Фактори, що впливають на формування товарного портфеля; рис.1.3. Загальні фактори, що впливають на формування товарного портфелю; рис.1.4. Групування методів формування та оцінки товарного портфеля підприємств; рис.1.5. Матриця БКГ; рис.1.6. Матриця характеристик груп асортименту продукції за результатами АВС-XYZ - аналізу; рис.2.1. Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»; табл.2.1. Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»; табл.2.2. Ширина і глибина асортименту ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік; табл.2.3. Ширина і глибина асортименту ПрАТ «Оболонь» за 2023 рік; табл.2.4. Розрахунок коефіцієнтів основних показників асортименту; табл.2.5. Динаміка структури асортименту продукції; табл.2.6. Динаміка обсягу та асортиментної структури товарообороту ПрАТ «Оболонь»; рис.2.2. Матриця БКГ; табл.2.7. АВС-аналіз асортименту ПрАТ «Оболонь»; табл.2.8. XYZ-аналіз асортименту ПрАТ

«Оболонь»; табл.2.9. таблиця ABC-XYZ; рис.2.3. Матриця ABC-XYZ; табл.3.1. Пропозиції для оптимізації структури товарного портфелю ПрАТ «Оболонь»; табл.3.2. Витрати на впровадження нового продукту «Grapefruit&Mint»; рис.3.1. Впровадження нового напою «Grapefruit&Mint»; рис.3.2. Фотозона для проведення дегустаційного заходу; рис.3.3. Спеціальна зона для проведення майстер-класу; рис.3.3. Фірмовий подарунок для розіграшу; табл.3.3. Витрати на проведення дегустаційного заходу; табл.3.4. Результати опитуваних експертів; табл.3.5. Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення; табл.2.6. Метод медіан; табл.3.7. Очікувані результати від впровадження заходів на проєктний рік; табл.3.8. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь».

5. Консультанти розділів роботи

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

6. Дата видачі завдання 15.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.01.2024 - 16.01.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.01.2024 -30.02.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА.»	01.03.2024-20.03.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ СТРУКТУРИ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	21.03.2024 -11.04.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «ОБґРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ НАПРАВЛЕНИХ НА ОПТИМІЗАЦІЮ СТРУКТУРИ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	12.04.2024 -01.05.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	02.05.2024-09.05.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.05.2024-25.05.2024	Виконано

Здобувач _____ Віталіна ЧІГІНЦЕВА
(підпис) (ім'я та прізвиш)

Керівник роботи _____ Оксана ДАНКЕСВА
(підпис) (ім'я та прізвиш)

АНОТАЦІЯ

Чігінцева В.П. Оцінювання структури товарного портфелю підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджено структуру товарного портфелю ПрАТ «Оболонь», обґрунтовано та оцінено заходи, спрямовані на удосконалення структури товарного портфелю підприємства.

Досліджено сутність товарного портфелю та основні принципи його формування, фактори, що впливають на формування товарного портфелю продукції підприємства та методичні підходи до оцінювання структури товарного портфелю підприємства.

Розглянуто загальну характеристику підприємства, проведено аналіз основних техніко-економічних показників ПрАТ «Оболонь», охарактеризовано та оцінено структуру товарного портфелю підприємства на основі матриці БКГ, ABC - аналізу, XYZ - аналізу та зведеного ABC - XYZ аналізу.

На основі проведених досліджень, було розроблено пропозиції, які спрямовані на оптимізацію товарного портфелю ПрАТ «Оболонь» та визначено вплив запропонованих заходів на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 57 сторінках, містить 18 таблиць та 13 рисунків. Список використаної літератури складається з 32 джерел.

Ключові слова: структура, товарний портфель, матриця БКГ, ABC - аналіз, XYZ - аналіз, зведений ABC - XYZ аналізи.

ABSTRACT

Chigintseva V.P. Evaluation of the structure of the company's product portfolio.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock market activity". - National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

In the qualification work, the structure of the product portfolio of PJSC "Obolon" was investigated, the measures aimed at improving the structure of the company's product portfolio were substantiated and evaluated.

The essence of the product portfolio and the main principles of its formation, the factors influencing the formation of the product portfolio of the enterprise and methodical approaches to evaluating the structure of the enterprise's product portfolio were studied.

The general characteristics of the enterprise were considered, the analysis of the main technical and economic indicators of PrJSC "Obolon" was carried out, the structure of the enterprise's product portfolio was characterized and evaluated based on the BKG matrix, ABC - analysis, XYZ - analysis and combined ABC - XYZ analysis.

On the basis of the conducted research, proposals were developed aimed at improving the product portfolio of PJSC "Obolon" and the impact of the proposed measures on the main technical and economic indicators of the enterprise was determined.

The qualification work is laid out on 57 pages, contains 18 tables and 13 figures. The list of used literature consists of 32 sources.

Keywords: structure, product portfolio, BKG matrix, ABC - analysis, XYZ - analysis, combined ABC - XYZ analyses.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність товарного портфелю та основні принципи його формування.....	10
1.2. Фактори, що впливають на формування товарного портфелю продукції підприємства.....	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання структури товарного портфелю підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ СТРУКТУРИ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	25
2.1. Техніко-економічний аналіз ПрАТ «Оболонь».....	25
2.2. Аналіз структури товарного портфелю ПрАТ «Оболонь».....	28
2.3. Оцінювання структури товарного портфелю ПрАТ «Оболонь».....	33
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ, НАПРАВЛЕНИХ НА ОПТИМІЗАЦІЮ СТРУКТУРИ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	40
3.1. Розроблення пропозицій, направлених на оптимізацію структури товарного портфелю ПрАТ «Оболонь».....	40
3.2. Обґрунтування та оцінювання заходів, спрямованих на оптимізацію структури товарного портфелю ПрАТ «Оболонь».....	43
3.3. Вплив запропонованих заходів на основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь».....	48
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	57
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної ринкової економіки, коли конкуренція стає дедалі жорсткішою, підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свій товарний портфель для забезпечення стабільного розвитку та зростання. Своєчасне оцінювання структури товарного портфеля дозволяє підприємствам не лише утримувати свої позиції на ринку, а й реагувати на швидкі зміни попиту, впроваджувати інноваційні продукти та послуги, а також оптимізувати витрати і підвищувати рентабельність.

Оцінювання структури товарного портфеля є одним із ключових елементів стратегічного управління підприємством. Воно дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючих товарних позицій, визначити перспективні напрямки розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо інвестицій у нові продукти або ж виведення з ринку застарілих товарів. За допомогою сучасних методик аналізу, таких як матриця БКГ (Boston Consulting Group), ABC, XYZ - аналізів та ін., можна отримати детальну картину ефективності кожної товарної групи та сформулювати оптимальну структуру портфеля.

Особливої актуальності тема набуває в контексті глобалізації ринків та швидкого технологічного розвитку. Підприємства, що не приділяють належної уваги аналізу та оцінюванню свого товарного портфеля, ризикують втратити конкурентоспроможність і знизити свою частку на ринку. Водночас, правильно сформований товарний портфель сприяє підвищенню лояльності споживачів, збільшенню обсягів продажу та довгостроковій фінансовій стабільності.

Теоретико-методичні основи аналізу товарного портфеля розглядаються в працях вітчизняних науковців Шаповал О.Ф., Колесніков В.П., Чижик С.М., Верба В.А., Глеєва М.Г., Зозульов О.В., Поляк Ю.Я.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в оцінюванні структури товарного портфелю підприємства та розробленні заходів його оптимізації.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розглянути сутність товарного портфелю та основні принципи його формування;

- визначити фактори, що впливають на формування товарного портфелю продукції підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінювання структури товарного портфелю підприємства;
- надати техніко-економічну характеристику ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати структуру товарного портфелю ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити структуру товарного портфелю ПрАТ «Оболонь»;
- розробити пропозиції, направлені на оптимізацію структури товарного портфелю ПрАТ «Оболонь»;
- обґрунтувати та оцінити заходи, спрямовані на оптимізацію структури товарного портфелю ПрАТ «Оболонь»;
- визначити вплив запропонованих заходів на основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес оцінювання структури товарного портфеля ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження є окремі теоретичні, практичні та методичні підходи до оцінювання структури товарного портфеля ПрАТ «Оболонь».

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у створенні пропозицій, які можуть бути впроваджені в діяльність ПрАТ «Оболонь».

Інформаційною базою дослідження стали навчальні посібники, та спеціальна економічна література із заданої проблематики, науково-дослідні роботи вітчизняних і зарубіжних вчених з досліджуваної теми та фінансова звітність ПрАТ «Оболонь».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатку. Робота викладена на 60 сторінках основного тексту та містить 18 таблиць, 13 рис.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність товарного портфелю та основні принципи його формування

Товарний портфель являє собою сукупність усіх продуктів (включаючи типи, варіанти товарів і товарні групи), які задовольняють потреби сегментів цільового ринку, і для виробництва яких є можливості в межах технологічних та організаційно-економічних умов даного підприємства [1].

Портфельний підхід до управління структурою товарів компанії дозволяє оцінювати товарний портфель за кількома критеріями і відносити його до певних категорій. Створення продуктового портфеля включає адміністративні дії, спрямовані на усунення окремих продуктів, такі як обґрунтування додавання нових продуктів в асортимент, вилучення товарів, заміна існуючих товарів і зміна структури товарного портфеля [10].

Аналіз асортиментних портфелів підприємств за основними показниками, такими як структура, глибина, повнота, ширина, новизна, стійкість, раціональність товарного портфеля і узагальнений показник, залишається актуальним і традиційним до сьогодні [11, с. 123]:

1. Структура продуктового портфеля визначається співвідношенням продуктів, товарів або груп продуктів, виділених відповідно до конкретних критеріїв загального набору. Структура характеризується відсотком кожного виду або назви в загальній сукупності;

2. Ширина асортиментного портфеля відображає наявної кількості видів, груп та різновидів виробів, продуктів або товарів, які можуть бути як однорідними, так і різнорідними. Коефіцієнт ширини визначається як співвідношення фактичної кількості наявних видів до базової кількості;

3. Повнотою товарного портфеля є здатність ряду продуктів, товарів або подібних груп продуктів задовольняти однакові потреби. Повнота характеризується кількістю найменувань товарів однорідних груп, видів, підгруп або різновидів. Коефіцієнт повноти обчислюється як відношення кількості фактичних типів однієї групи до максимальної кількості найменувань цієї групи у всіх обстежених підприємствах;

4. Асортиментна глибина відображає кількість варіантів продуктів, товарів або торгових позицій, які можуть мати відмінності за рахунок типу обгортки, об'єму упаковки та іншого. Коефіцієнт глибини обчислюється як співвідношення доступних модифікацій до найбільшої кількості модифікацій, що були виявлені на досліджуваних компаніях;

5. Стійкість асортиментного портфеля відображає спроможність колекції виробів, продуктів або товарів задовольнити попит на них. Їх характерною рисою є стабільний попит. Коефіцієнт стійкості визначається як відношення кількості типів, варіантів та назв виробів, продуктів або товарів, які мають стабільний попит, до загальної кількості на досліджуваному підприємстві. Виробники, як правило, прагнуть збільшити кількість виробів, продуктів або товарів, які мають стабільний попит. Однак, необхідно враховувати, що смаки, звички та модні тенденції змінюються з часом, тому стабільність асортименту має бути обґрунтованою та раціональною;

6. Новизна або модернізація асортименту - це здатність набору продуктів, товарів або виробів задовольняти змінювані потреби через адаптацію до зміни смаків та виникнення нових трендів;

7. Раціональність товарного портфеля визначається спроможністю набору продуктів, товарів та виробів задовольнити різноманітні потреби споживачів у максимально можливому обсязі. Для аналізу структури товарного портфеля використовується показник - коефіцієнт ефективності структури товарного портфеля. Цей показник визначається на основі кореляції рангів, який відображає ступінь залежності між рангом виробництва та рангом прибутковості.

Формування збалансованого товарного портфеля є одним із інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства та отримання бажаного прибутку [2, с.75].

Основні напрямки формування товарного портфелю наведені в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Основні напрямки формування товарного портфелю підприємств

Напрямок	Характеристика напрямку	Причини використання
Скорочення асортименту	Зміни за кількістю та якістю певних характеристик товарів за допомогою скорочення його широти та глибини	Зменшення рівня попиту, недосконалість пропозиції, збитковість чи низька прибутковість під час збуту продукції
Розвиток (розширення) асортименту	Зміни за кількістю та якістю певних характеристик товарів за допомогою зростання складових широти, повноти та новизни	Зростання попиту і пропозиції, велика рентабельність виробництва і продажу продукції, поява нових видів продуктів чи нових виробників
Стабілізація асортименту	Стан асортименту продукції, що обумовлюється високою стійкістю і низьким рівнем оновлення	Здебільшого характерно для продовольчих продуктів повсякденного вжитку
Оновлення асортименту	Зміни за кількістю та якістю набору продукції, який може задовольнити потреби покупців, котрі змінилися при появі нових товарів	Висока рентабельність виробництва і реалізації товарів, поява нових товарів або нових виробників
Удосконалення асортименту	Зміни за кількістю та якістю набору продукції для підвищення його оптимальності	Зниження попиту, недостатність пропозиції
Гармонізація асортименту	Зміни за кількістю та якістю набору товарів, котрі показують рівень схожості реального асортименту до ефективного при реалізації і застосуванні	Стремління до гармонії при формуванні асортименту обумовлено спеціалізацією торгових точок

Джерело: [4]

Так, вважається, що оптимальний товарний портфель включає в себе стратегічні бізнес-одиниці, які знаходяться на початкових стадіях свого життєвого циклу та мають потенціал для розвитку, тобто вони будуть генерувати прибуток у майбутньому. Водночас, товарний портфель також включає товари, які вже

встигли завоювати свою частку на ринку, перебувають на стадії зрілості і є основним джерелом прибутку для підприємства [3, с. 48].

Незбалансований товарний портфель призводить до зниження прибутковості, втрати конкурентних переваг на ринку та неправильного розподілу інвестицій.

Портфельний підхід до керування процесом формування асортименту товарів компанії, дозволяє аналізувати товарний портфель за декількома параметрами та класифікувати його відповідно до певного виду.

Створення асортименту товарів вимагає виконання конкретних керівницьких завдань, пов'язаних з роботою з окремим товаром. Ці завдання включають процес видалення товару, модифікацію існуючих товарів та зміну структури портфеля, а також обґрунтування додавання нового товару до асортименту [5].

На рис.1.1 наведено формування товарного портфеля підприємства, яке базується на таких основних засадах:

1. процес формування товарного портфеля має враховувати технічні, технологічні можливості виробництва, доступну ресурсну базу (сировинне, фінансове, трудове забезпечення);

2. формування товарного портфеля має базуватися на оцінюванні рівня задоволення клієнтів і споживачів створеної ціннісної пропозиції підприємства та передбачати можливість адаптації товарних пропозицій внаслідок динамічності ринкових умов;

3. управління товарного портфеля має бути безперервним, гармонізованим з конкурентною стратегією підприємства, враховувати вплив зовнішніх (ринкових) і внутрішніх (ресурсних) можливостей підприємства, різні стратегічні і функціональні аспекти оцінювання товарного портфеля;

4. товарний портфель має будуватися на принципах збалансованості, з урахуванням стадій життєвого циклу продуктивних груп і окремих асортиментних позицій, з урахуванням особливостей управлінського впливу на зовнішні і внутрішні чинники функціонування і розвитку підприємства в короткостроковому і довгостроковому періодах;

5. прийняття рішення має здійснюватися на основі якісної, достовірної, повної, адекватної, об'єктивної та актуальної інформації; особи, що приймають ці рішення, мають використовувати не тільки фактичні, а й прогнозні дані.

Рис.1.1. Формування товарного портфеля підприємства

Джерело: [6, с. 263]

При визначенні структури асортименту товарів, необхідно орієнтуватися не лише на фінансову доцільність, але й враховувати стратегічні цілі та соціальні пріоритети підприємства. Таким чином, компанії зобов'язані знаходити рівновагу між своїми інтересами та інтересами споживачів, вибираючи способи формування асортименту товарів [7].

Для споживача ідеальний асортимент товарів представляє собою набір продуктів, які задовольняють їхні вимоги та потреби, приносячи користь від їх використання. Для виробника - це найкращий набір товарів, які знаходяться на різних етапах життєвого циклу, здатні максимізувати задоволення зростаючих потреб за всіма основними та додатковими характеристиками, враховуючи виробничі та ресурсні можливості, а також економічну доцільність виробництва [8].

Отже, в сучасних умовах конкуренції завдання формування оптимального товарного портфеля для підприємств залишається досить актуальним. Ринок встановлює потребу в певному асортименті, і завданням компанії є задоволення цього попиту ефективніше та краще за конкурентів. Таким чином, на передній план виступає проблема вибору найкращих позицій асортименту, які сприяють збереженню бажаного рівня прибутку протягом тривалого періоду часу.

1.2. Фактори, що впливають на формування товарного портфелю продукції підприємства

Формування товарного портфеля - складний процес, на який впливає ціла низка факторів (рис.1.2).

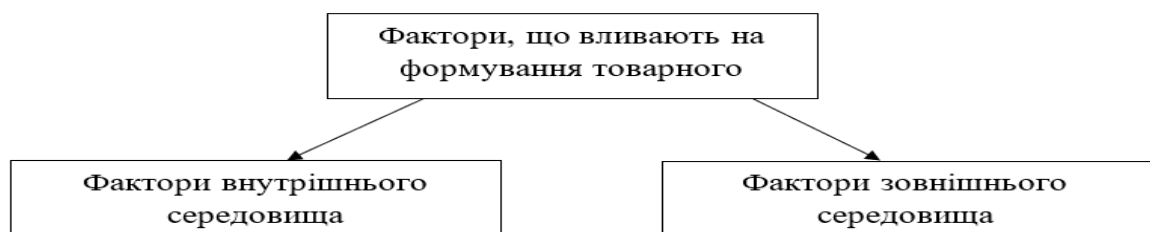


Рис.1.2. Фактори, що впливають на формування товарного портфеля

Джерело: [9]

До внутрішнього середовища відносяться наступні фактори: соціальні та демографічні; політичні; економічні; ринкові та технологічні.

Розглянемо детальніше фактори внутрішнього середовища.

Соціальні та демографічні фактори. культурні уподобання та цінності впливають на те, які продукти є прийнятними або бажаними. Прикладом цього є зростання екологічної обізнаності серед споживачів, що в свою чергу збільшує попит на екологічно чисті та стійкі товари.

Різні соціальні класи мають різні потреби та вподобання, що впливає на асортимент товарів.

Збільшення народжуваності та зміни у структурі сімей можуть спричинити попит на товари для дітей та сімейного вжитку.

Політичні фактори. Величина податкових ставок, наявність податкових пільг чи звільнень впливають на рентабельність виробництва певних товарів.

Вимоги до стандартів якості та безпеки можуть змусити підприємства змінювати свій асортимент або витратити додаткові кошти на відповідність цим стандартам.

Закони про захист навколишнього середовища впливає на виробничі процеси і вибір матеріалів, що, в подальшому, може обмежити або змінити товарний портфель.

Військові конфлікти можуть призвести до змін у постачанні ресурсів або ринкових умовах, що вимагає адаптації товарного портфеля.

Економічні фактори. Високий рівень інфляції зменшує купівельну спроможність споживачів, змушуючи підприємства коригувати свої ціни і, можливо, зменшувати асортимент. Низька інфляція сприяє стабільності цін і дозволяє споживачам планувати свої витрати, що позитивно впливає на асортимент продукції.

Високий рівень безробіття знижує доходи населення, що змушує підприємства знижувати ціни або адаптувати свої товари для менш платоспроможних споживачів. Низький рівень безробіття, навпаки, сприяє зростанню доходів і попиту на різноманітні товари, включаючи преміум-сегмент.

Підвищення рівня доходів населення сприяє збільшенню попиту на товари та послуги. Зниження доходів змушує підприємства пропонувати більше бюджетних товарів.

Інновації та технологічні зміни можуть суттєво змінювати товарний портфель підприємства, дозволяючи випускати нові, більш ефективні або більш дешеві продукти.

Ринкові фактори. Висока конкуренція змушує підприємства постійно оновлювати і розширювати свій асортимент, впроваджувати інновації та покращувати якість продукції, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Попит на певні товари впливає на рішення підприємства щодо включення або виключення продуктів з портфеля.

Зміни у вподобаннях та поведінці споживачів впливають на товарний портфель. Підприємствам необхідно постійно аналізувати ці зміни для адаптації асортименту.

Технологічні фактори. Впровадження нових технологій дозволяє створювати інноваційні продукти, що відповідають сучасним потребам ринку і виділяються серед конкурентів. Підприємства мають змогу розширювати свій товарний портфель, додаючи високотехнологічні та інноваційні продукти.

Розвиток онлайн-платформ для продажу товарів відкриває нові канали збуту і дозволяє підприємствам розширювати свій асортимент, орієнтуючись на глобальний ринок.

Екологічні інновації, а саме розробка екологічно чистих технологій та продуктів дозволяє підприємствам відповідати зростаючим вимогам щодо стійкості та екологічної відповідальності, залучаючи екологічно свідомих споживачів.

Розглянемо детальніше фактори внутрішнього середовища.

Кадрові фактори. Висококваліфіковані працівники підвищують продуктивність і якість виконуваної роботи, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства. Інвестування в навчання і розвиток

персоналу допомагає оновлювати знання та навички працівників, адаптуватися до змін на ринку та технологічних нововведень.

Фінансово-економічні фактори. Підприємства з міцним фінансовим становищем мають більше можливостей для інвестицій у розвиток нових продуктів, дослідження та впровадження інновацій.

Зміни в економічних умовах, такі як інфляція, коливання валютних курсів, рівень безробіття тощо, можуть впливати на купівельну спроможність споживачів і, відповідно, на попит на різні товари.

Інфраструктурні. Сучасне і високотехнологічне обладнання дозволяє виготовляти інноваційні та якісні продукти, що сприяє розширенню товарного портфеля.

Обсяг та можливості виробничих потужностей визначають, скільки різних продуктів підприємство може виробляти одночасно, впливаючи на ширину товарного портфеля.

Наявність сучасних складів і логістичних центрів дозволяє ефективно зберігати та розподіляти продукцію, що впливає на можливість розширення асортименту.

Збутові. Співпраця з роздрібними мережами дозволяє підприємству охоплювати ширшу аудиторію, що може стимулювати розширення товарного портфеля. Використання оптових каналів збуту дозволяє швидше реалізовувати великі обсяги товарів, що може вплинути на включення до портфеля більшої кількості товарів [9].

Отже, на формування товарного портфеля впливають безліч факторів, але існують ще загальні та специфічні фактори, без яких підприємству не вдасться сформувати ефективний товарний портфель [31].

Специфічними факторами створення промислового товарного портфеля є технічна та ресурсна основа виробничого процесу, а також досягнення в області науково-технічного розвитку [32].

Сировинна основа виробничих структур формується залежно від доступності природних резервів, стану обробної промисловості, яка забезпечує

сировину, напівфабрикати та комплектуючі деталі, а також транспортування сировини та витратами на виробництво. Збирання окремих видів сировини або висока трудомісткість добування, веде до зменшення асортименту відповідних продуктів [32].

Технічно-матеріальні ресурси товарного виробництва відіграють важливу роль у формуванні товарного портфеля. Обмеженість виробничих просторів, недостатність потрібного обладнання або його відсутність призводить до зменшення асортименту товарів, які є в попиті. Результатом цього стає перевищення попиту та підвищення цін.

Прогрес у науці та техніці є потужним каталізатором для оновлення товарного портфеля. Створення продуктів з покращеною якістю, а також фундаментально нових продуктів, які раніше не мали аналогів, в основному можливе завдяки науковим та технологічним проривам [32].

До основних загальних факторів, що впливають на формування товарного портфелю, відносяться споживчий попит і виробництво товарів (рис. 1.3).

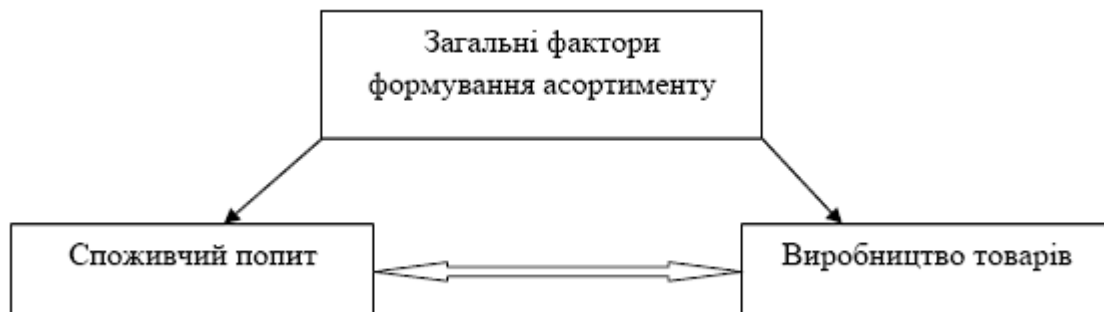


Рис. 1.3. Загальні фактори, що впливають на формування товарного портфелю

Джерело:[13]

Попит споживачів є ключовим елементом, який впливає на формування товарного портфеля. Попит споживачів та створення асортименту товарів тісно пов'язані. Великі зміни в попиті мають відбиватися у формуванні асортименту.

При створенні асортименту товарів важливо враховувати нижченаведені аспекти:

- Вартість. Часто вартість товару є вирішальним фактором при його виборі;

- Якість. Клієнти прагнуть купувати не тільки доступні за ціною товари, але й високоякісні;

- Естетика: Зовнішній вигляд товару впливає на ставлення до нього під час покупки;

- Умови зберігання. Спосіб, яким товар зберігається, гарантує його якість при подальшому використанні [14, с. 32].

1.3. Методичні підходи до оцінювання структури товарного портфелю підприємства

Дослідження та оцінка конкурентного становища компанії та конкурентної здатності продукції - це одне з ключових інструментів для прийняття управлінських рішень щодо загальної діяльності підприємства та оцінки товарного портфеля.

Техніки оцінювання дозволяють виявити недоліки в системі керування товарного портфеля, встановити ефективність та своєчасно приймати відповідні заходи для корекції вже сформованого товарного портфеля.

Товарний портфель підприємства можна оцінити за допомогою різноманітних методів. Вибір конкретної методики залежить від особливостей готової продукції, різноманітності асортименту та обсягів продажів (рис.1.4) [15, с.22].

При аналізі методів оцінки товарного портфелю підприємства, варто відзначити, що виявлення споживчих вподобань спрямоване на поведінку споживача та розуміння потреб. За допомогою методів аналізу товарного портфеля досліджуються ключові елементи асортименту товарів, як у взаємодії, так і окремо [15].



Рис 1.4. Групування методів формування та оцінки товарного портфеля підприємства

Джерело:[16, с.56]

Розглянемо основні методи оцінки товарного портфелю підприємства.

Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) більш відома для планування товарного портфеля (рис. 1.5). Під час візуалізації матриці БКГ, на осі Х відображається відсоток продажів досліджуваного підприємства. Це відношення обсягу продажів певного товару до загального обсягу продажів підприємства за визначений період. На осі Y відображаються темпи приросту продажів товару порівняно з попереднім періодом.

Це відношення обсягу продажів певного товару за поточний період до обсягу продажів того самого товару за минулий період. Точка диференціації товарів за швидкістю зростання є середнім темпом зростання всіх товарів підприємства за період оцінки.

Розмір точки, яким відображається товар, відображає або дохід від його продажу або обсяг продажів цього товару. Відповідно, чим більший маркер, тим більший дохід [17].

Матриця БКГ представлена на рис.1.5.

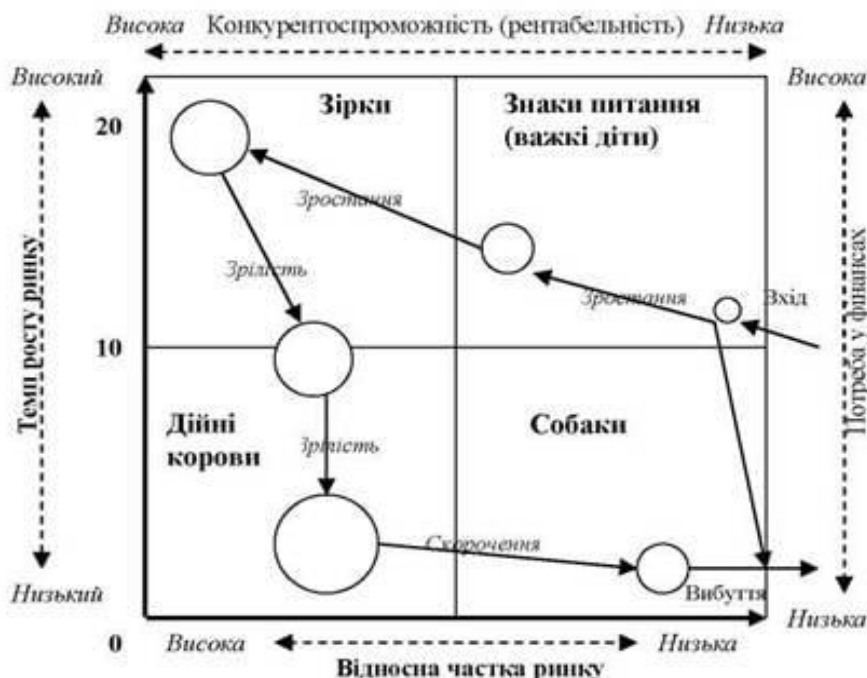


Рис.1.5. Матриця БКГ

Джерело:[18]

На основі отриманих даних формується матриця, яка складається з чотирьох ключових сегментів (квадратів матриці), де можуть знаходитися товари компанії. Ці сегменти отримали назви: «дійні корови», «зірки», «важкі діти» та «собаки». Залежно від того, в якому квадраті опинився той чи інший товар компанії, вибирається стратегія управління товарним портфелем підприємства.

Наступний метод оцінки товарного портфелю - це ABC-аналіз. Його основа - це принцип Парето, сутність якого полягає в наступному: 80% обороту забезпечують 20% товарів. ABC-аналіз допомагає класифікувати товари за ступенем впливу на кінцевий результат [17].

ABC-аналіз дозволяє розподілити товари компанії за ступенем їх значимості на три категорії. Традиційними межами є такі категорії:

А – найважливіші, продукти, які потрапляють в цю групу, мають бути постійно присутніми в товарному портфелі підприємства;

В – середні, продукти, які потрапляють в цю групу є товарами середнього рівня значимості;

С – найменш значимі, продукти, які потрапляють в цю групу є найменш важливими, тому вони являються кандидатами на вилучення з асортименту.

Цей метод допомагає не лише точніше визначити прибутковість різних видів продукції та їх значущість для виробника, але й створює можливість для ефективного управління витратами на рівні підприємства.

ABC-аналіз має деякі обмеження у використанні. Для більш повного аналізу, додатково до ABC-аналізу, проводять додатково XYZ-аналіз. XYZ-аналіз дозволяє прогнозувати та аналізувати коливання рівня споживання різних товарів та стабільність продажів окремих видів товарів [20].

Так як ABC-аналіз дозволяє визначити вклад окремого елемента в загальний результат, то XYZ-аналіз виявляє нерівномірність продажів.

Нижче розглянемо, як класифікуються групи за XYZ-аналізу:

X група (коефіцієнт варіації не перевищує 20%) – це товари з можливістю точного прогнозування та високим ступенем стабільності;

Y група (коефіцієнт варіації коливається від 20% до 50%) – це товари з середньою прогнозованою ймовірністю та помірним рівнем стабільності;

Z група (коефіцієнт варіації від 50%) – це товари, які характеризуються низьким рівнем прогнозованості та нестабільністю [21].

Процес проведення зведеного ABC-XYZ-аналізу включає кілька ключових кроків:

1. Встановлення цілей аналізу.
2. Вибір характеристики, за якою буде проводитися диференціація продукції.
3. Оцінювання продукції за обраною класифікаційною характеристикою.
4. Групування продукції за порядком зменшення значення характеристики.

5. Розподіл загальної сукупності асортименту на три групи: А, В, С та Х, Y, Z.

ABC-аналіз сприяє розподілу управлінських зусиль щодо асортименту відповідно до прибутковості та значимості товарів, в той час, XYZ-аналіз розподіляє товари відповідно до точності прогнозування змін у їх вимогах та характеру їх використання.

Зведений ABC-XYZ - аналіз дозволяє розподілити продукцію досліджуваного підприємства на дев'ять квадратів. Отже, використання зведеного ABC-XYZ-аналізу відбувається послідовно в три кроки, які включають проведення ABC-аналізу, XYZ-аналізу, а потім об'єднують отримані дані з аналізів у матрицю ABC-XYZ (рис.1.6) [22].

	А	В	С
Х	Висока прибутковість Регулярність закупівель (продажів) Високий рівень прогнозованості	Середня прибутковість Регулярність закупівель (продажів) Високий рівень прогнозованості	Низька прибутковість Регулярність закупівель (продажів) Високий рівень прогнозованості
Y	Висока прибутковість Періодичність закупівель (продажів) Середній рівень прогнозованості	Середня прибутковість Періодичність закупівель (продажів) Середній рівень прогнозованості	Низька прибутковість Періодичність закупівель (продажів) Середній рівень прогнозованості
Z	Висока прибутковість Нерегулярність закупівель (продажів) Низький рівень прогнозованості	Середня прибутковість Нерегулярність закупівель (продажів) Низький рівень прогнозованості	Низька прибутковість Нерегулярність закупівель (продажів) Низький рівень прогнозованості

Рис.1.6. Матриця характеристик груп асортименту продукції за результатами ABC-XYZ - аналізу

Джерело:[22]

Застосування зведеного ABC-XYZ - аналізів дозволить:

- оптимізувати систему управління товарними запасами;
- збільшити відсоток товарів, які приносять значний прибуток, дотримуючись принципів асортиментної стратегії;

- виявити основні товари та фактори, які впливають на кількість товарів, що зберігаються на складах підприємства [22].

Отже, оцінювання товарного портфеля підприємства передбачає застосування різних методів і заходів портфельного аналізу, які дозволяють оперативно зреагувати на зміни, що відбуваються як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Використання вищезазначених методів спрямовані на оптимізацію асортиментного портфелю, а отже, і на збільшення майбутньої прибутковості завдяки наявності різних напрямків діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ СТРУКТУРИ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Техніко-економічний аналіз ПрАТ «Оболонь»

В даний час пивоварний ринок України знаходиться в непростих умовах через зменшення споживання та виробництва продукції на ринку у 2022 році. Перш за все, це пов'язано з військовими діями в країні, що призвели до зменшення купівельної спроможності громадян та погіршення соціально-економічного стану.

Основні тренди пивного ринку в Україні у 2022 році включали:

- зменшення виробництва через повну припинення діяльності підприємств на тимчасово окупованих територіях;
- падіння обсягів продажу пива через зниження життєвого рівня населення, а також тимчасове обмеження продажу та часу для покупки алкогольних напоїв;
- заміна старих назв товарів на нові;
- оновлення старих рецептур пива.

Після гострого зниження у 2022 році, пивний ринок України почав процес відновлення. Оптимістичним моментом стало відновлення діяльності підприємств.

У першому кварталі 2023 року, порівняно з тим же періодом минулого року, зростання склало більше ніж 60%. Незважаючи на закриття виробничих об'єктів та зменшення виробничих обсягів, в Україні існують перспективи для розвитку пивоварної індустрії.

Головними викликами для пивоварної галузі України є негативні макроекономічні зміни, зокрема зменшення кількості платоспроможного населення. Пивні товари не є продукцією першої необхідності, тому є велика ймовірність, що обсяги споживання пива в 2024 році будуть нижчими, ніж до війни. Однак, є перспективи розвитку експорту українського пива через його просування на зарубіжних ринках [12].

ПрАТ «Оболонь» є одним з провідних виробників пива, води, а також слабоалкогольних та безалкогольних напоїв в Україні. Підприємства є частиною 40 найбільших світових корпорацій, відомих своїми великими обсягами та високою якістю продукції [23].

Підприємство було приватизоване і зареєстроване як закрите акціонерне товариство 29 червня 1993 року.

Скорочена назва: ПрАТ «Оболонь» [24].

Завод у Києві має проектну здатність виробляти 11 млн.гл. пива на рік, що робить це підприємство найбільшим пивзаводом в Європі. За останні два роки на заводі було встановлено унікальну варильну систему від німецької компанії Ziemann, яка дозволяє зменшити витрати на теплоенергію при варінні вдвічі.

Однією з гордостей заводу є унікальна установка для вилучення пива з використаних дріжджів, яка виробляє 500-600 тис. дал пива на рік. Такі технології дозволяють створити практично екологічно чисте та безвідходне виробництво.

Фільтрувальна система «Оболоні» не має аналогів не тільки в Україні, але і в Європі. Унікальним для України є найбільша лінія розливу у скляні пляшки, потужність якої становить 110 тис. пляшок на годину.

«Пивоварня Зібберта» у м. Фастів Київської області після дворічної реконструкції перетворилася на високотехнологічне та сучасне підприємство.

Основні структурні одиниці корпорації «Оболонь»:

Дочірні підприємства: ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька область; ДП ПрАТ «Оболонь» «Пивоварня Зібберта», м. Фастів, Київська область.

Головна технологічна ціль ПрАТ «Оболонь» полягає у неперервному поліпшенні якості продукції. Саме тому ПрАТ «Оболонь» встановлює найновітніше обладнання, що дозволяє їм бути лідерами за рівнем технічного оснащення не лише в Україні, але й в Європі [25].

Організаційна структура підприємства «Оболонь» є лінійно-функціональною структурою. Лінійно-функціональна організаційна структура є дуже простою:

основний принцип побудови якої вертикальна ієрархія, тобто підпорядкування ланок управління здійснюється знизу доверху [26].

На рис.2.1 наведена організаційна структура ПрАТ «Оболонь».

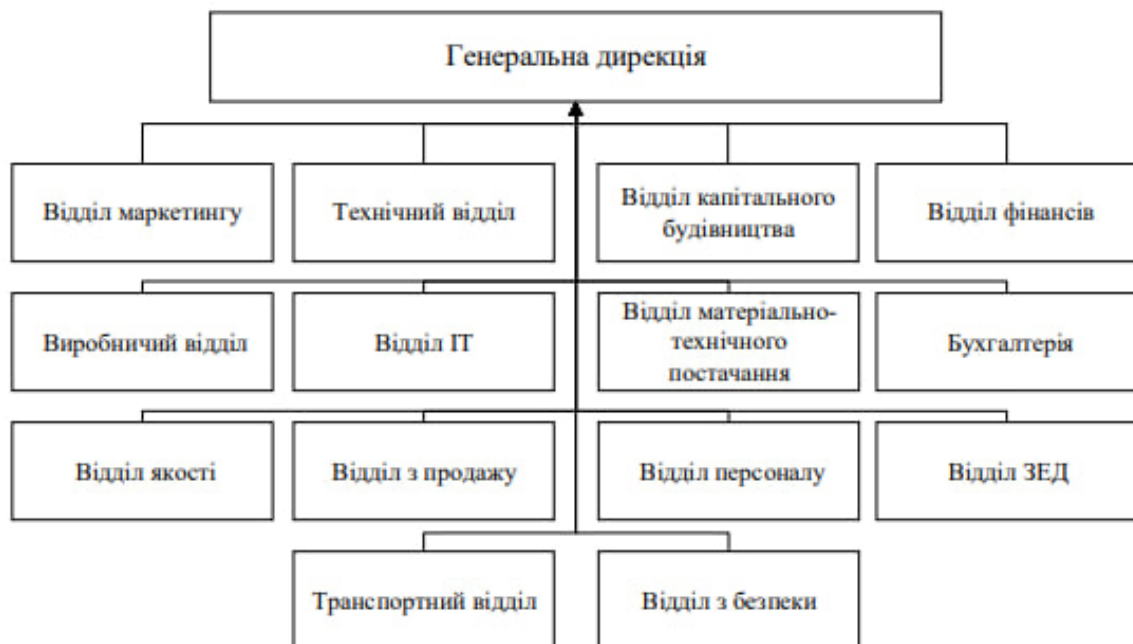


Рис.2.1 Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Джерело:[28]

При лінійно-функціональній структурі управління строго дотримується принцип єдиного керівництва: кожен відділ очолює керівник, який має всі повноваження, забезпечує одноособове керування підлеглими йому структурами і концентрує в своїх руках всі функції управління. Керівники відділів нижчого рівня безпосередньо підпорядковуються лише одному керівнику вищого рівня управління, а верхній орган управління не має права видавати розпорядження виконавцям, обходячи їх безпосереднього керівника [27].

Розглянемо основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за останні 2 роки у табл. 2.1.

Згідно проведеним розрахункам табл. 2.1 чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився на 2101101 тис. грн, або 24,26%. Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 1367718 тис. грн, або 22,68%, що відповідає загальному збільшенню виручки.

Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показники	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	8661928	10763029	2101101	24,26
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	6030487	7398205	1367718	22,68
3. Адміністративні витрати	тис. грн	376851	458709	81858	21,72
4. Витрати на збут	тис. грн	542663	670728	128065	23,60
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	6950001	8527642	1577641	22,70
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	1711927	2235387	523460	30,58
7. Прибуток чистий	тис. грн	1197966	1831590	633624	52,89
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	80,24	79,23	-1,01	-1,25
9. Рентабельність продажу	%	13,83	17,02	3,19	X
10. Рентабельність продукції	%	24,63	26,21	1,58	X

Джерело: складене автором на основі [29]

Адміністративні витрати збільшилися на 81858 тис. грн, або 21,72%. Витрати на збут також збільшилися на 23,60%, що може вказувати на збільшення маркетингових впроваджень та логістичних витрат для підтримки продажів. Повні витрати на виробництво і реалізацію збільшилися на 22,70%, що узгоджується зі збільшенням виручки та собівартості. Прибуток від реалізації збільшився на 30,58%, це вказує на ефективне управління витратами та збільшення доходів. Чистий прибуток збільшився на 633,624 тис. грн, або 52,89%, це свідчить про покращення фінансових результатів підприємства. Витрати на 1 грн виручки зменшилися на 1 копійку, що позитивно впливає на підприємство. Рентабельність діяльності збільшилась на 3,19%, це вказує на покращення

ефективності продажів, а рентабельність продукції збільшилась на 1,58%, що свідчить про покращення прибутковості виробництва.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» продемонструвало значне збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації доходу та прибутку від реалізації продукції у 2023 році порівняно з 2022 роком. Збільшення витрат було пропорційним збільшенню виручки, що вказує на ефективне управління витратами. Покращення рентабельності продажів та продукції свідчить про підвищення ефективності діяльності компанії. Зниження витрат на 1 грн чистої виручки від реалізації продукції підтверджує підвищення ефективності витрат. Отримані результати показують позитивну динаміку розвитку підприємства та ефективне управління виробничими та комерційними процесами.

2.2. Аналіз структури товарного портфелю ПрАТ «Оболонь»

Для ефективної діяльності підприємство повинно мати раціональний асортимент. Розглянемо основні показники асортименту ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Ширина та глибина асортименту ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік

Ширина					
	Пиво	Безалкогольні напої	Сидр	Слабоалкогольні напої	Мінеральна та питна вода
Глибина	Оболонь	Живчик	SidroVillaBian	Класична серія	Оболонська
	O	Живчик	ca	Енергетичні напої	Прозора
	Nike	SmartCola	Ciber	HardSeltzer	Збучанська 77
	Жигулівське	Живчик Orange			Регіональна вода
	Zibert	LemonissimoLemonata			Аквабаланс
	Охтирське	Живчик Leemon			
	BeerMix	Квас			
	Hardmix	"Старокиївський"			
	ZlataPraha	Енергетичні напої			
	KetenBrug	Смачна			
	Pubster				
	GOLDEN CASTLE				
	EXPORT				
	Десант				
	Carling				

	Germanarich Рідний Шубін Пивний кухоль Світле МАРОЧНЕ 1913 Южанка	класика			
--	--	---------	--	--	--

Джерело: складене автором на основі [26]

Розглянемо основні показники асортименту за 2023 рік у табл.2.3.

Таблиця 2.3

Ширина та глибина асортименту ПрАТ «Оболонь» за 2023 рік

Ширина					
	Пиво	Безалкогольні напої	Сидр	Слабоалкогольні напої	Мінеральна та питна вода
Глибина	Оболонь	Живчик	SidroVillaBi	Класична	Оболонська
	О	Живчик	anca	серія	Прозора
	Nike	SmartCola	Ciber	Енергетичні	Збучанська 77
	Жигулівське	Живчик		напої	Регіональна вода
	Zibert	Orange		HardSeltzer	Аквааланс
	Охтирське	Lemonissimo		DZEN	
	BeerMix	Lemonata			
	Hardmix	Живчик			
	ZlataPrahа	Leemon			
	KetenBrug	Квас			
	Pubster	"Старокиївський"			
	GOLDEN	Енергетичні			
	CASTLE	напої			
	EXPORT				
	Десант	Смачна			
	Carling	класика			
	Germanarich	HARRIDAN			
	Рідний Шубін	Молодіжна			
	Світле	лінійка			
	Piwnykubek				
МАРОЧНЕ 1913					
Южанка					
Дівчина з півдня					

Джерело: складене автором на основі [26]

Отже, можемо зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» має 5 позицій ширини та насичену глибину, а саме:

Глибина асортименту складає:

- «пиво» – 18 позицій;
- «слабоалкогольні напої» – 4 позиції;
- «безалкогольні напої» – 10 позицій;
- «сидр» – 2 позиції;
- «мінеральна та питна вода» – 5 позицій.

Розглянувши ширину та глибину асортименту за 2023 рік, можна побачити, що підприємство випустило 4 нових напої, а саме:

- пиво «Дівчина з півдня»;
- слабоалкогольний напій «DZEN»;
- безалкогольні напої «HARRIDAN» та «Молодіжна лінійка».

Найбільшою глибиною характеризується товарна група - «пиво» 18 позицій та «безалкогольні напої» - 10 позицій. Найменшою глибиною є – «сидр». Отже, значна глибина асортименту ПрАТ «Оболонь» дає змогу задовольнити споживачів.

Ступінь оновлення та розширення асортименту ПрАТ «Оболонь» розглянуто в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахунок коефіцієнтів основних показників асортименту

Показник	Числові значення
Дійсна глибина асортименту	37
Дійсна ширина асортименту	5
Кількість доданих товарів	4
Кількість доданих товарних груп	0
Коефіцієнт розширення	0%
Коефіцієнт оновлення	11%

Джерело: складене автором на основі власних досліджень

Отже, асортимент має досить велику глибину (37 найменувань) та досить малу ширину (5 товарних груп). Глибина означає різноманітність товарів у межах

кожної товарної групи, а ширина вказує на кількість різних товарних груп.

За певний період часу було додано 4 нових товари, що свідчить про прагнення підприємства розширювати свій асортимент і задовольняти потреби споживачів.

Коефіцієнт розширення становить 0%, оскільки кількість товарів у асортименті не змінилася після додавання нових товарів.

Коефіцієнт оновлення складає 11%, що вказує на те, що нові товари становлять невелику частину вже існуючого асортименту.

Таким чином, зазначені коефіцієнти свідчать про те, що ПрАТ «Оболонь» в основному орієнтується на оновлення свого асортименту, додавши лише невелику кількість нових товарів, при цьому не розширюючи кількість товарних груп.

Проаналізуємо динаміку структури асортименту ПрАТ «Оболонь» в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка структури асортименту продукції ПрАТ «Оболонь»

Найменування продукції (товарних груп)	Обсяги реалізації, тис. грн		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі %,
	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	
1. Пиво	4482216	5963481	51,75	55,41	3,66
2. Безалкогольні напої	465550	579235	5,37	5,38	0,01
3. Слабоалкогольні напої	577251	721872	6,66	6,71	0,04
4. Мінеральна та питна вода	273613	356720	3,16	3,31	0,16
5. Інша реалізація	2863298	3141721	33,06	29,19	-3,87
Разом	8661928	10763029	100,00	100,00	

Джерело: розраховано автором на основі [29]

Отже, розглянувши динаміку структури асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» визначено, що пиво залишається найбільш значущим товаром у асортименті підприємства. Частка пива в загальній структурі асортименту в

порівняння з минулим роком збільшилася на 3,66%, це свідчить про збільшення популярності цієї товарної групи та успішну маркетингову стратегію.

Частка безалкогольних напоїв залишилася практично незмінною, збільшившись лише на 0,01%, що свідчить про стабільний попит на цю товарну групу.

Частка слабоалкогольних напоїв у структурі асортименту також залишилася майже без змін, збільшившись на 0,04%, тому це вказує на стабільну позицію цієї товарної групи на ринку.

Частка мінеральної та питної води збільшилася на 0,16%, що свідчить про незначне збільшення популярності товарної групи.

2.3. Оцінювання структури товарного портфелю ПрАТ «Оболонь»

Для оцінювання структури товарного портфелю ПрАТ «Оболонь» застосуємо матрицю Бостонської консультативної групи (БКГ), яка допоможе визначити потенціал продукції. Результати аналізу представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка обсягу та асортиментної структури товарообороту ПрАТ «Оболонь»

Найменування продукції (товарних груп)	Обсяги реалізації, тис. грн		Структура асортименту, %		Темп зміни, %
	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	
1. Пиво	4482216	5963481	51,75	55,41	133,05
2. Безалкогольні напої	465550	579235	5,37	5,38	124,42
3. Слабоалкогольні напої	577251	721872	6,66	6,71	125,05
4. Мінеральна та питна вода	273613	356720	3,16	3,31	130,37
5. Інша реалізація	2863298	3141721	33,06	29,19	109,72
Разом	8661928	10763029	100,00	100,00	

Джерело: розраховано автором на основі [29]

Побудуємо матрицю БКГ, використовуючи дані розрахунків табл. 2.6. Визначимо критерій оцінки за часткою ринку, використовуючи формулу:

$$k = \frac{\max + \min}{2}$$

де \max – максимальне значення питомої ваги за товарною групою;

\min – мінімальне значення питомої ваги за товарною групою.

$$k = \frac{55,41 + 3,31}{2} = 29,36$$

На основі отриманих розрахунків побудуємо матрицю БКГ (рис.2.2).

		Частка ринку (питома вага)			
		Висока >29,36 %		Низька <29,36%	
Темп приросту > 100%	«Зірки» Пиво Інша реалізація		«Важкі діти» Безалкогольні напої Слабоалкогольні напої Мінеральна та питна вода		
	Частка у кількості товарних груп, %	40	Частка у кількості товарних груп, %	60	
	Питома вага у загальному товарообороті, %	84,6	Питома вага у загальному товарообороті, %	15,40	
	«Дійні корови»		«Собаки»		
Темп скорочення < 100%	Частка у кількості Товарних груп, %		Частка у кількості товарних груп, %		
	Питома вага у загальному товарообороті, %		Питома вага у загальному товарообороті, %		

Рис.2.2. Матриця БКГ для товарного портфелю ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором

За даними матриці БКГ (рис.2.2), можна зробити висновок про те, що товарні групи «Безалкогольні напої», «Слабоалкогольні напої» та «Мінеральна та питна вода», які потрапили в квадрант «Важкі діти» можуть стати «Зірками», якщо застосуємо маркетингову стратегію розвитку товару.

Товарна група «Пиво», яка належить до категорії «Зірок», потребує значних витрат на збут, проте приносить значні доходи, оскільки ці товари є лідерами на ринку. Наявність «Зірок» у підприємства визначає загальний стан його товарного

портфеля. З переходом до стадії зрілості перетвориться на «Дійні корови», тому товарну групу «Пиво» необхідно оберігати і зміцнювати.

Товарних груп в категорії «Собак» немає, що позитивно характеризує товарний портфель ПрАТ «Оболонь», оскільки такі товари не приносять прибутку, а тільки витрачають ресурси підприємства.

Товарний портфель продукції ПрАТ «Оболонь» є незбалансованим, оскільки в асортиментному портфелі відсутні товари, які є джерелами фінансування для підприємства, а саме, товари групи «Дійні корови».

Узагальнюючи, можемо зробити висновок, що для покращення товарного портфеля підприємству необхідно розширити асортимент та зробити акцент на маркетингових заходах для збільшення популярності нових товарів.

Для того щоб з'ясувати, яка з груп продукції приносить який відсоток в обсязі реалізації, проведемо ранжування асортименту ПрАТ «Оболонь», застосовуючи АВС-аналіз. Результати аналізу наведено в табл.2.7.

Таблиця 2.7

АВС-аналіз асортименту ПрАТ «Оболонь», 2023 р.

Асортимент	Обсяги реалізації, тис. грн	Питома вага, %	Частка з накопиченням	Група АВС
1. Пиво	5963481	55,41	51,75	А
2. Інша реалізація	3141721	29,19	80,94	А
3. Слабоалкогольні напої	721872	6,71	87,65	В
4. Безалкогольні напої	579235	5,38	93,03	В
5. Мінеральна та питна вода	356720	3,31	96,34	С
Разом	10763029	100	409,71	-

Джерело: створено автором на основі [29]

На основі проведеного АВС-аналізу асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» визначено, що:

1. Пиво потрапило в групу А, оскільки ця товарна група є основним джерелом доходу підприємства, займаючи 55,41% загального обсягу реалізації, що свідчить про високу популярність та важливість цього товару для підприємства.

2. Слабоалкогольні напої (6,71%) та безалкогольні напої (5,38%) відносяться до групи В та займають значну частку і також є важливими для загального доходу ПрАТ «Оболонь». Цій категорії необхідно приділяти увагу для подальшого розвитку та зростання, можливо, через маркетингові зусилля або розширення асортименту у цій групі.

3. Мінеральна вода (група С) складає меншу частку доходу, але все ще є важливими для різноманітності асортименту та задоволення різних потреб споживачів, тому ця товарна група потребує оптимізації витрат на виробництво та маркетинг для підвищення їхньої рентабельності.

Далі, для виконання мети кваліфікаційної роботи, зробимо аналіз асортименту з точки зору динамічності і прогнозованості обсягів продажу виробничого підприємства методом XYZ-аналізу, заносючи результати в табл.2.8.

Отже, на основі отриманих даних XYZ-аналізу асортименту ПрАТ «Оболонь», зробимо наступні висновки:

- категорія X: товарна група «Мінеральна та питна вода», має найменші коливання у продажах, що робить її найбільш передбачуваною;

- категорія Y: товарна група «Пиво», «Інша реалізація» та «Слабоалкогольні напої» мають помірні коливання в обсягах продажів, але все ще зберігають стабільний попит;

- категорія Z: товарна група «Безалкогольні напої» мають значні коливання у продажах, що ускладнює прогнозування попиту на них.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» необхідно приділити більше уваги товарам категорії Z для покращення передбачуваності попиту, а також зберігати фокус на товарах категорій X та Y, які забезпечують стабільний дохід.

XYZ-аналіз асортименту ПрАТ «Оболонь», 2023 р.

Назва товару	Обсяги реалізації, тис. грн				Загальні обсяги реалізації	X сер	Δ	Коеф. Варіац.	XYZ
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.					
1. Пиво	1547583	1679231	1368334	1368333	5963481	1490870	1829696	6,95	X
2. Інша реалізація	600000	741721	800000	1000000	3141721	785430	970495	14,44	Y
3. Безалкогольні напої	185900	185972	150000	200000	721872	180468	221646	8,10	X
4. Слабоалкогольні напої	115825	162839	149203	151368	579235	144809	178044,5	9,56	X
5. Мінеральна та питна вода	84567	73891	106028	91234	356720	88930	109820,2	10,33	Y

Джерело: розраховано автором на основі [29]

На основі даних таблиць 2.7 та 2.8, побудуємо таблицю «ABC-XYZ» для подальшої побудови матриці «ABC-XYZ».

Таблиця 2.9

Таблиця «ABC-XYZ»

Назва товару	ABC	XYZ
1. Пиво	A	X
2. Інша реалізація	A	Y
3. Безалкогольні напої	B	X
4. Слабоалкогольні напої	B	X
5. Мінеральна та питна вода	C	Y

На основі даних таблиці 2.9, побудуємо матрицю «ABC-XYZ».

	A	B	C
X	AX Пиво	BX Безалкогольні напої Слабоалкогольні напої	CX
Y	AY Інша реалізація	BY	CY Мінеральна та питна вода
Z	AZ	BZ	CZ

Рис.2.2. Матриця «ABC-XYZ»

Отже, товарна група «Пиво» потрапила в квадрант AX. Товарна група в цій категорії має високий обсяг продажів і високу стабільність попиту, тому товарна група «Пиво» потребує стабільного управління запасами.

Товарні групи «Безалкогольні напої» та «Слабоалкогольні напої» - квадрант BX - мають високий обсяг продажів, але низьку стабільність попиту. Ці товарні групи вимагають уважного прогнозування попиту та ефективного управління запасами для уникнення втрат.

«Інша реалізація» - квадрант AY. Товарні групи в цій категорії мають високий обсяг продажів і високу стабільність попиту. Такі товари зазвичай є

найважливішими для підприємства і вимагають уважного управління запасами та прогнозування попиту.

«Мінеральна та питна вода» - квадрант СУ. Товарна група в цьому квадранті вимагає мінімального управління запасами, і її необхідно розглядати для реорганізації асортименту.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» має певні конкурентні переваги завдяки наявності лідерських позицій на ринку пива, але потребує стратегічних кроків для збалансування свого товарного портфеля.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ, НАПРАВЛЕНИХ НА ОПТИМІЗАЦІЮ СТРУКТУРИ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Розроблення пропозицій, направлених на оптимізацію структури товарного портфелю ПрАТ «Оболонь»

Згідно проведеному в Розділі 2 аналізу структури товарного портфелю ПрАТ «Оболонь», було визначено, що підприємству для оптимізації товарного портфелю, посилення конкурентних позицій та розширення цільових сегментів - доцільно поглиблювати асортимент новими товарами. Це рішення базується на кількох ключових аспектах:

1. Диверсифікація продуктового портфеля: введення нового товару дозволить ПрАТ «Оболонь» задовольнити потреби різних груп споживачів, зокрема тих, хто шукає інноваційні або спеціалізовані продукти. Це сприятиме збільшенню охоплення ринку та залученню нових клієнтів;

2. Сегментація ринку: вивчення специфічних сегментів, таких як молодь, спортсмени або споживачі, що дбають про здоров'я, збільшить продажі за рахунок адаптованих до їхніх потреб продуктів;

3. Імідж інноваційного підприємства: постійне оновлення асортименту зміцнює репутацію компанії як інноваційного та динамічного учасника ринку, що активно працює над задоволенням потреб своїх споживачів;

4. Лояльність споживачів: пропонуючи нові продукти, підприємство може посилити лояльність наявних клієнтів, оскільки вони побачать, що компанія дбає про їхні змінні потреби та прагне запропонувати їм щось нове та цікаве;

5. Залучення нових клієнтів: нові товари можуть привабити тих споживачів, які раніше не були зацікавлені в продукції підприємства, але тепер знаходять в асортименті щось привабливе для себе.

У табл. 3.1 наведено кілька пропозицій, направлених на оптимізацію структури товарного портфелю ПрАТ «Оболонь».

Пропозиції для оптимізації структури товарного портфелю

ПрАТ «Оболонь»

№	Назва заходу	Стисла характеристика	Очікуваний результат
1	Розширення асортименту	Впровадження нової мінеральної води зі смаком гранату та м'яти	Поглиблення асортименту та розширення кількості продукції призведе до залучення нових споживачів
2	Взаємодія із споживачами	Проведення дегустаційних заходів	Підвищення обізнаності споживачів про новий смак в продукції підприємства; підвищення впізнаваності бренду; стимулювання попиту на новий смак.

Джерело: складене автором на основі власних досліджень

Зростаючий попит на здорові напої відкриває нові можливості для ПрАТ «Оболонь». Підтримуючи ці тренди, підприємству пропонується розробити нову мінеральну воду з новим смаком грейпфрут та м'ята під назвою «Grapefruit&Mint». Розробка нової мінеральної води зі смаком грейпфрута та м'яти відкриють перед ПрАТ "Оболонь" широкі перспективи у ринковому сегменті здорових напоїв.

Смак грейпфрута та м'яти є не лише освіжаючими, але й пов'язаними зі здоров'ям та добробутом. Грейпфрут відомий своїми антиоксидантами та вітаміном С, а м'ята має освіжаючий та тонізуючий ефект. Такий напій стане ідеальним вибором для тих, хто прагне зберігати своє здоров'я та водночас насолоджуватися приємним смаком.

Такий крок відповідає сучасним тенденціям споживання, де споживачі все більше схильються до натуральних напоїв, спрямованих на підтримку їхнього здоров'я.

Мінеральна вода зі смаком грейпфрута та м'яти буде цікавою для наступних споживачів:

1. Люди, які займаються спортом, часто шукають напої, що допоможуть надати енергії під час тренувань.

2. Люди, які стежать за своїм харчуванням і вибирають натуральні продукти, будуть зацікавлені в напої з природними смаками та низьким вмістом цукру.

3. Споживачі, які шукають нові смаки та поєднання, будуть зацікавлені в спробі грейпфрутової мінеральної води з м'ятою.

Впровадження нової мінеральної води буде доцільним, оскільки споживачі все більше орієнтуються на здоровий спосіб життя та натуральні продукти.

Впровадження нового смаку дозволить компанії розширити свій асортимент та залучити нових споживачів, які шукають освіжаючі та смачні напої.

Запровадження унікального смаку грейпфрута та м'яти відрізнити продукт ПрАТ «Оболонь» від конкурентів на ринку мінеральної води.

Таким чином, впровадження нової мінеральної води «Grapefruit&Mint» є перспективним кроком для ПрАТ «Оболонь». Цей продукт має потенціал задовольнити потреби споживачів у функціональних напоях, зміцнити конкурентні позиції компанії та збільшити її прибутковість. Завдяки ретельному плануванню та реалізації, проект стане важливим етапом у розвитку бренду та розширенні його асортименту, а також, проведення дегустації нового товару, допоможуть підвищити впізнаваність бренду, збільшити лояльність існуючих споживачів та залучити нову аудиторію, що в кінцевому результаті приведе до збільшення продажів та позитивно вплине на основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь».

3.2. Обґрунтування та оцінювання заходів, спрямованих на оптимізацію структури товарного портфелю ПрАТ «Оболонь»

Для впровадження нової мінеральної води «Grapefruit&Mint» визначимо необхідні витрати:

1. Розробка смакових властивостей. Ці витрати включатимуть в себе розробку рецептури та тестування варіантів смаку. Витрати на дослідження та розробку можуть бути значними, оскільки необхідно буде враховувати якість та смакові властивості продукту;

2. Розробка дизайну етикетки. Включатиме витрати на залучення дизайнера для створення дизайну етикетки, вибору кольорів, шрифтів тощо;

3. Макетування і виготовлення пробних зразків. Після розробки концепції дизайну необхідно буде створити макети упаковки для друкованих матеріалів та виготовити пробні зразки для тестування на вигляд і функціональність;

4. Покупка друкованих матеріалів. Витрати включатимуть закупівлю друкованих матеріалів для виробництва пляшки;

5. Маркетинг та реклама. Включатиме витрати на рекламу, а також проведення дегустаційного заходу.

Перелік витрат на впровадження нової мінеральної води та їх приблизної вартості розглянемо в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження мінеральної води «Grapefruit&Mint»

Витрати	Сума, грн
Розробка рецептури	130000
Розробка дизайну пляшки	35000
Покупка друкованих матеріалів	20000
Макетування і виготовлення пробних зразків	24550
Проведення дегустації для привертання уваги споживачів	87800
Разом	297350

Джерело: складене автором

Отже, сума загальних витрат на впровадження нового напою «Grapefruit&Mint» становить 287350 грн.

Собівартість нової води «Grapefruit&Mint» така сама як «Оболонська з лимоном і апельсином», доставка наповнювача буде здійснюватися існуючими постачальниками.

На рис.3.1. зображено новий напій «Grapefruit&Mint»



Рис.3.1. Впровадження нового напою «Grapefruit&Mint»

Цей освіжаючий напій поєднує в собі натуральний смак грейпфрута та прохолодну свіжість м'яти, що створить ідеальний баланс для задоволення споживачів. Кожна пляшка буде містити чисту, фільтровану мінеральну воду, збагачену натуральними ароматизаторами, без додавання цукру чи штучних барвників.

Ця мінеральна вода ідеально підійде для споживання в спекотні дні, як компонент коктейлів або просто як освіжаючий напій протягом дня.

Наступним кроком, після впровадження нового напою, є проведення дегустаційного заходу, задля обізнаності споживачів з новим напоєм. Як вже зазначалося в табл. 3.1, очікувані результати після проведення дегустації:

- підвищення обізнаності споживачів про новий смак в продукції підприємства;

- підвищення впізнаваності бренду;

- стимулювання попиту на новий смак.

Дегустаційний захід під назвою «Літня свіжість: Grapefruit&mint» відбудеться у Маріїнському парку, в місці, де гості зможуть відпочити та насолодитися новими смаками.

Дата та час: Субота, 18 липня 2024 року, з 17:00 до 21:00.

Відвідувачі: прихильники здорового способу життя; блогери; представники ЗМІ; віддані споживачі ПрАТ «Оболонь».

Для декорування та оформлення місця проведення дегустаційного заходу, потрібно звернутись до компанії «LoraShen». Ця компанія пропонує послуги декораторського оформлення, включаючи оформлення фотозон, а також індивідуальні замовлення. Вони мають досвід у створенні багатофункціональних фотозон, які можуть бути інтерактивними та чарівними [30].

На рис. 3.2. представлено фотозону для організації дегустаційного заходу «Літня свіжість: Grapefruit&mint».



Рис.3.2. Фотозона для проведення дегустаційного заходу

Фотозона стане потужним інструментом маркетингу для залучення споживачів та збільшення попиту на мінеральну воду «Grapefruit&mint», тому, що: по-перше, яскрава та приваблива фотозона приверне увагу відвідувачів. По-друге, добре продумана фотозона викличе позитивні емоції та буде спонукати споживачів поділитись цими емоціями в соціальних мережах, а коли споживачі діляться своїми фотографіями з фотозони в соціальних мережах, це автоматично збільшує охоплення бренду та приваблює потенційних нових клієнтів.

Також планується залучити фотографа та бармена, зробити майстер-клас з приготування коктейлів та безалкогольних напоїв, тому для цього потрібно розробити спеціальну зону для проведення майстер-класу (рис.3.3).



Рис.3.3. Спеціальна зона для проведення майстер-класу

Кожен відвідувач зможе не лише спробувати новий напій «Grapefruit&mint», а й навчитися створювати унікальні коктейлі та безалкогольні напої.

Учасники, які поділяться своїми креативними ідеями для коктейлів та напоїв на основі «Grapefruit&mint» в соціальній мережах з хештегом #GrapefruitMintNew, отримають шанс виграти ексклюзивні фірмові склянки.

На рис.3.3. продемонстровано ексклюзивні фірмові склянки.



Рис.3.3. Фірмовий подарунок для розіграшу

Ця ініціатива дозволить учасникам проявити творчість та стане чудовим способом залучення уваги до «Grapefruit&mint», а також підвищення попиту на продукт.

Для реалізації проведення дегустації потрібна певна кількість витрат (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Витрати на проведення дегустаційного заходу

Витрати	Сума, грн
Обладнання	12500
Продукція для дегустації (Партія води «Grapefruit&mint» 550 пляшок, яку будуть дегустувати учасники)	7960
Оплата праці організаторів, промоутерів та інших співробітників	12500
Кейтеринг (їжа для гостей)	20000
Декорації та оформлення	24840
Ексклюзивні брендовані товари «Grapefruit&mint»	10000
Разом	87800

Джерело :складене автором

Таким чином, загальна сума на проведення дегустаційного заходу становить: $12500+7960+12500+20000+24840+10000=87800$ грн.

Також потрібно додати витрати на впровадження нового напою, а саме 209550 грн., тому загальна сума витрат на проєктний рік складе: $87800+209550=297350$ грн.

3.3. Вплив запропонованих заходів на основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки), після впровадження нового продукту, визначаються за методом експертних оцінок.

Результати опитування наведено в табл.3.4.

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) відреалізації, тис. грн.	61200	60350	59800	60050	59550	60000	59400	420350

Джерело: складене автором

Для перевірки надійності та типовості прогнозованих значень необхідно визначити стандартне відхилення (σ), яке відображає розкид думок окремих експертів від середнього значення.

Проведемо розрахунки для перевірки надійності та типовості опитування експертів в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) відреалізації O_i , тис. грн.	61200	60350	59800	60050	59550	60000	59400	420350
$O_{\text{сер.}}$, тис.грн	60050							
Відхилення, $\Delta O = (O_i - O_{\text{сер}})$	1150	300	-250	0	-500	-50	-650	-
ΔQ^2	1322500	90000	62500	0	250000	2500	422500	2150000

Джерело: розраховане автором

Знайдемо середнє квадратичне відхилення за формулою:

$$a = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер.}})^2}{n}}; \quad (3.1)$$

$$a = \sqrt{\frac{2150000}{7}} = 554,20$$

Визначимо коефіцієнт варіації за формулою 3.2, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{a}{\sigma_c} * 100\% = \frac{554,20}{60050} * 100\% = 0,92\% \quad (3.2)$$

Оскільки обчислене значення коефіцієнта варіації (ω) є меншим за 33%, то можна вважати, що думки експертів є однорідними, що свідчить про можливість використання цих експертних оцінок для майбутніх розрахунків.

Найбільш імовірний обсяг продажів (НВ) визначаємо за допомогою методу медіан і вважаємо його середнім значенням ряду, песимістичний (П) – як мінімальне значення, а оптимістичний – як максимальне (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Метод медіан

59350	59550	59800	60000	60050	60350	61200
Песимістичне значення				Медіана		Оптимістичне значення

Джерело: складене автором

Розрахуємо прогнозне значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації, для цього скористаємося методом стандартного розподілу ймовірностей (формула 3.3).

$$ОП = \frac{О+4*В+П}{6} \quad (3.3)$$

де О – оптимістичний прогноз;

НВ – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

$$ОП = \frac{61200 + 4 * 60050 + 59350}{6} = 60125 \text{ тис. грн}$$

Отже, прогнозні значення згідно результатів прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації складають 60126 тис. грн.

В результаті впровадження нового продукту, розрахуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$60125 \text{ тис. грн} / 10763029 \text{ тис. грн} * 100\% = 0,6\%$$

де 10763029 тис. грн - значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за 2023 рік. (табл.2.1).

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

$$10763029 + 60125 = 10823154 \text{ тис. грн.}$$

Необхідно розрахувати величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в 2023 році склали 8527642 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 1279146 тис. грн., змінні – 7248496 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$(7248496 * 0,006) + 297,35 = 43788,33 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки додаткові витрати пов'язані з впровадженням даного заходу за своєю суттю є змінними, то приріст змінних витрат в цьому випадку дорівнює приросту повних витрат.

Розрахуємо повні витрати для проектного року:

$$8527642 + 43788,33 = 8571430,33 \text{ тис. грн.}$$

де 8527642 тис. грн - значення повних витрат на виробництво та реалізацію продукції за 2023 рік. (табл.2.1).

Приріст прибутку від реалізації продукції розраховується як різниця між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат.

Отже, приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році становить:

$$60126 - 43788,33 = 16337,67 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$2235387 + 16337,67 = 2251724,67 \text{ тис. грн.}$$

де 2235387 тис. грн - базове значення прибутку від реалізації продукції за 2023 рік (табл.2.1).

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції в проектному році визначається як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18% від додаткового прибутку від реалізації продукції).

Приріст чистого прибутку від реалізації становитиме:

$$16337,67 * (1-0,18) = 13396,89 \text{ тис.грн.}$$

Отже, в проектному році чистий прибуток від реалізації продукції становитиме:

$$1831590 + 13396,89 = 1844986,89 \text{ тис.грн.}$$

де 1831590 тис.грн - базове значення чистого прибутку від реалізації продукції за 2023 рік (табл.2.1).

Розрахуємо наступні значення для проектного року:

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

$$(8571430,33 / 10823154) * 100\% = 79,20 \text{ коп.}$$

2. Рентабельність діяльності (продаж):

$$(1844986,89 / 10823154) * 100\% = 17,05\%$$

3. Рентабельність продукції:

$$(2251724,67 / 8571430,33) * 100\% = 26,27\%$$

Очікувані результати від впровадження заходів занесемо в табл.3.7.

Таблиця 3.7

Очікувані результати від впровадження заходів на проектний рік

Назва показника, що змінюється	Один. виміру	Величини зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис.грн	60125
Приріст повних витрат	тис.грн	43788,33
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис.грн	16337,67
Приріст чистого прибутку	тис.грн	13396,89

Джерело: розраховане автором

Таким чином, якщо впровадити запропоновані заходи (впровадження нової мінеральної води «Grapefruit&mint» та проведення дегустаційного заходу), чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшиться на 60125 тис. грн. Приріст повних витрат становить 43788,33 тис. грн. Прибуток від реалізації збільшиться на 16337,67 тис. грн. Чистий прибуток збільшиться на 13396,89 тис.грн.

Очікувані результати від впроваджених заходів , а також їх проєктні значення, які були розраховані вище, перенесемо у табл.3.8.

Таблиця 3.8

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показники	Один. виміру	2023 р.	Проєктні значення	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	10763029	10823154	60125	0,56
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, в тому числі:	тис. грн.	8527642	8571430,33	43788,33	0,51
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	2235387	2251724,67	16337,67	0,73
4. Чистий прибуток	тис. грн.	1831590	1844986,89	13396,89	0,73
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	79,23	79,20	-0,04	-0,04
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	17,02	17,05	0,03	X
7. Рентабельність продукції	%	26,21	26,27	0,06	X

Джерело: розраховано автором

Отже, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшиться на 60125 тис. грн., а у відносному відхиленні на 0,56%, що свідчить про певний позитивний ефект від застосування запропонованих заходів.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, включаючи запропоновані заходи, збільшаться на 43788,33 тис. грн., а у відносному відхиленні на 0,51%. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 0,73%, що

свідчить про ефективність впроваджених заходів у плануванні та реалізації продукції.

Чистий прибуток підвищиться на 16337,67 тис. грн., або 0,73%, що свідчить про загальну успішність впровадження заходів.

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації в проєктному році зменшаться на 0,04 коп. у порівнянні з 2023 роком.

Рентабельність діяльності (продаж) підвищиться на 0,03% в проєктному році.

Рентабельність продукції також збільшиться на 0,06%, це свідчить про позитивний вплив запропонованих заходів на ефективність виробництва.

Таким чином, запропоновані заходи позитивно вплинуть на діяльність ПрАТ «Оболонь», а також оптимізують товарний портфель, підвищать ефективність та прибутковість підприємства.

ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто сутність товарного портфелю та основні принципи його формування. Досліджено, що актуальним і нині залишається аналіз асортиментного портфелю підприємств за основними показниками: структура, ширина, глибина, повнота, стійкість, новизна та раціональність асортиментного портфеля.

До основних напрямків формування товарного портфелю підприємства відносяться: скорочення асортименту; розвиток (розширення) асортименту; оновлення асортименту.

Збалансованим вважається товарний портфель, який має у своєму наборі стратегічні бізнес одиниці, що знаходяться на початкових етапах життєвого циклу і мають перспективу в розвитку, тобто забезпечуватимуть прибутки в майбутньому, й товари, які уже завоювали свою долю на ринку, знаходяться на етапі зрілості та є основним джерелом прибутку. Незбалансований товарний портфель призводить до зниження прибутковості, втрати конкурентних переваг на ринку та неправильного розподілу інвестицій.

Розглянуто фактори, що впливають на формування товарного портфелю підприємства, та визначено, що формування товарного портфеля - складний процес, на який впливає ціла низка факторів, а саме: соціальні та демографічні; політичні; економічні; ринкові; технологічні; кадрові фактори; фінансово-економічні та збутові.

Також розглянуто та детально описано методичні підходи до оцінювання структури товарного портфелю підприємства. Товарний портфель підприємства можна оцінити за допомогою використання різних методик. В кваліфікаційній роботі розглянуто найпоширеніші методи, а саме: матриця Бостонської консультативної групи (БКГ); ABC-аналіз; XYZ-аналіз; зведений ABC- та XYZ-аналіз.

В другому розділі розглянуто загальну характеристику ПрАТ «Оболонь», та визначено, що ПрАТ «Оболонь» - один із найбільших українських виробників

пива, безалкогольних, слабоалкогольних напоїв, а також води. Компанія входить в 40 світових концернів світу, що славляться своїми масштабами та якістю.

Проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності. Отримані результати показують позитивну динаміку розвитку підприємства.

Розглянуто ширину та глибину асортименту за 2022 та 2023 роки, а потім проаналізовано ступінь оновлення та розширення асортименту. Зазначені коефіцієнти свідчать про те, що ПрАТ «Оболонь» в основному орієнтується на оновлення свого асортименту, додавши лише незначну кількість нових товарів, при цьому не розширюючи кількість товарних груп.

Проаналізовано динаміку структури асортименту, та визначено, що пиво залишається найбільш значущим товаром у асортименті підприємства, частка пива складає 55,41%.

Оцінено структуру товарного портфелю, застосувавши матрицю Бостонської консультативної групи (БКГ). Результати аналізу показали, товарна група «Пиво» належить до категорії «Зірок», а товарні групи «Безалкогольні напої», «Слабоалкогольні напої» та «Мінеральна та питна вода» належать до категорії «Важкі діти». Товарних груп в категорії «Собак» немає, що позитивно характеризує товарний портфель ПрАТ «Оболонь», але товарний портфель продукції ПрАТ «Оболонь» є незбалансованим, оскільки в асортиментному портфелі немає товарів, що є джерелами фінансування для компанії (товари групи «Дійні корови»).

Проведено ранжування асортименту за допомогою АВС-аналізу, а також проведено аналіз асортименту, застосовуючи XYZ-аналіз.

Було розроблено зведений АВС-XYZ аналіз. Результати аналізу показали, що товарна група «Пиво» потрапило в квадрант АХ, «Безалкогольні напої» та «Слабоалкогольні напої» - квадрант ВХ, «Мінеральна та питна вода» - квадрант СУ.

В третьому розділі, згідно проведеному в другому розділі аналізу структури товарного портфелю ПрАТ «Оболонь», було визначено, що підприємству для

посилення конкурентних позицій та розширення цільових сегментів доцільно поглиблювати асортимент новими товарами.

Обґрунтовано та оцінено два заходи, а саме: впровадження нової мінеральної води зі смаком гранату та м'яти та проведення дегустаційного заходу нової мінеральної води. Також проаналізовано вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь». На основі отриманих результатів, можна зробити висновок про те, що запропоновані заходи позитивно вплинуть на діяльність ПрАТ «Оболонь», оптимізують товарний портфель, підвищать ефективність та прибутковість компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дослідження сутності товарної та продуктової політики підприємства
URL: <http://surl.li/twors> (дата звернення 12.05.2024)
2. Шаповал О.Ф. Моделювання оптимального асортименту продукції підприємства. О.Ф. Шаповал, Н.П. Скригун, Л.О. Коннова. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. С. 75-78.
3. Колесніков В.П., Формування та оптимізація товарного асортименту підприємства для внутрішнього і зовнішнього ринку, 2013. С-48
4. Чижик С. М. Сучасні методи управління товарним асортиментом та складськими запасами в торговельній мережі.
URL:<http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2016/paper/view/1351>
5. Верба В. А., Яковенко С. В. Методичні положення оптимізації товарного портфеля виробничого підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2013. С. 164-176
6. Верба В. А., Ліщинська В. В. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства. Проблеми економіки. 2014. № 4. С.263
7. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства. URL: <http://surl.li/txqub>
8. Глеєва М. Г. Класифікація методів формування оптимального товарного портфеля компанії. URL: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf
9. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. – 2014. – № 1.
10. Поляк Ю.Я. Інноваційні підходи щодо формування товарного портфеля підприємства. 2019. URL: <http://surl.li/tycin>
11. Ковальов В.В. Аналіз господарської діяльності підприємства. 2000. С. 123.
12. Аналітична записка з ринку пива в Україні. 2022. URL: <http://surl.li/tysfu>
13. Сегментація та позиціонування в стратегічному управлінні URL: <https://studfile.net/preview/9295420/page:9/> (дата звернення 13.05.2024)

14. Клочкова М.С., Логинова Е.Ю., Якорєва А.С. Мерчендайзинг, 2008. С-32.
15. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: Сутність та умови формування, 2017. С-22.
16. Павленко А.Ф., Вовчак А.В. Актуальні проблеми розвитку маркетингу в Україні : КНЕУ, 1998. С-56.
17. Смольянінов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963 (дата звернення 14.05.2024)
18. Матриця Бостонської консультаційної групи URL: <https://buklib.net/books/24933/> (дата звернення 14.05.2024)
19. Башлачова Т.А. Оперативне управління запасами в роздрібній торгівлі / Т.А. Башлачова, А.Н. Ільченко / Сучасні наукомісткі технології, 2011. № 4(28). С. 10.
20. Бодряков Р.Е. ABC і XYZ: складання та аналіз підсумкової матриці / Р.Е. Бодряков URL: <http://www.rombcons.ru/logistik2.htm> (дата звернення 14.05.2024)
21. Ларіна Р.Р. Логістика URL: <http://ukrkniga.org.ua/ukrknigatext/743/34/> (дата звернення 15.05.2024)
22. ABC-XYZ аналіз URL: <http://surl.li/oducg> (дата звернення 15.05.2024)
23. Фінансова звітність підприємства URL:<http://surl.li/fctdh> (дата звернення 16.05.2024)
24. Характеристика діяльності ПрАТ "Оболонь" URL: <http://surl.li/cchps> (дата звернення 16.05.2024)
25. Звіт незалежного аудитора URL: <http://surl.li/mbqjt> (дата звернення 16.05.2024)
26. Офіційний сайт компанії Оболонь URL: <http://obolon.ua/ua> (дата звернення 16.05.2024)
27. Характеристика структур управління URL:<http://surl.li/bvqgm> (дата звернення 16.05.2024)

28. Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» URL: <https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3177.pdf> (дата звернення 16.05.2024)
29. Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» <http://surl.li/trajs> (дата звернення 16.05.2024)
30. Офіційний сайт компанії LoraShen URL: <https://lorashen.ua/fotozonu/> / (дата звернення 29.05.2024)
31. Аналіз факторів, що впливають на формування асортименту URL: <http://surl.li/uhdry> (дата звернення 29.05.2024)
32. Дикань В.Л., Каграманян А.О., Каличева Н.Є., Товарознавство та комерційна діяльність. URL: <http://surl.li/uhdrp>

ДОДАТКИ

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 763 029.00	8 661 928.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 398 205.00	6 030 487.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	3 364 824.00	2 631 441.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	46 587.00	37 683.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	458 709.00	376 851.00
Витрати на збут	2150	670 728.00	542 663.00
Інші операційні витрати	2180	84 121.00	56 526.00