

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

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

«___» _____ 2025 р.

«___» _____ 2025

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: «Формування асортиментного портфелю підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи

Власюк Тетяна Сергіївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Бергер Аліна Дмитрівна
(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 – 2025 р.

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

“03” вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Власюк Тетяна Сергіївна

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

1. Тема роботи: Формування асортиментного портфелю підприємства
керівник роботи Бергер А.Д., к.е.н., доцент кафедри маркетингу
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.09.2024 р. № 669-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 25.01.2025 року.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ» РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПОКРАЩЕННЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ». Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу 5 рисунків і 10 таблиць

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. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА.	16.10.2024 - 06.11.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2. АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»	07.11.2024 - 27.12.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБґРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПОКРАЩЕННЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»	08.01.2025- 17.01.2025	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	18.01.2025- 24.01.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	25.01.2025- 29.01.2025	Виконано

Здобувачка

Тетяна ВЛАСЮК

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи

Аліна БЕРГЕР

(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню формування асортиментного портфелю підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

У першому розділі розглянуто сутність асортиментного портфелю, її характеристику та фактори, що впливають на неї, а також основні методи та підходи до її вивчення.

Другий розділ зосереджений на формуванні асортиментного портфелю ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», техніко-економічну характеристику компанії, дослідження асортиментного портфелю підприємства з використанням ABC-XYZ аналізу та матриці БКГ.

Для вдосконалення асортиментного портфелю запропоновано захід, такий як якція, розроблено його бюджет, визначено економічну ефективність та оцінено вплив на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків, викладена на 44 сторінках, містить 5 рисунків, 10 таблиць.

Ключові слова: асортимент, асортиментний портфель, ABC-XYZ аналіз, матриця БКГ.

ABSTRACT

The qualification work is devoted to the study of the formation of the assortment portfolio of the enterprise LLC "ATB-MARKET".

The first section considers the essence of the assortment portfolio, its characteristics and factors affecting it, as well as the main methods and approaches to its study.

The second section focuses on the formation of the assortment portfolio of LLC "ATB-MARKET", the technical and economic characteristics of the company, the study of the assortment portfolio of the enterprise using ABC-XYZ analysis and the BCG matrix.

To improve the assortment portfolio, a measure such as action is proposed, its budget is developed, economic efficiency is determined and the impact on the main technical and economic indicators of the enterprise's activities is assessed.

The qualification work consists of an introduction, 3 sections, conclusions, a list of used literature and appendices, is presented on 44 pages, contains 5 figures, 10 tables.

Keywords: assortment, assortment portfolio, ABC-XYZ analysis, BCG matrix.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Теоретичні засади формування асортиментного портфеля підприємства.....	6
1.2. Особливості та підходи до формування асортиментного портфеля підприємства	8
1.3. Методи оцінки асортиментного портфеля підприємства	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	17
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	17
2.2. Характеристика асортиментного портфеля ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	19
2.3. Оцінка формування асортиментного портфеля ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	21
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПОКРАЩЕННЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	27
3.1. Напрями покращення формування асортиментного портфеля ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	27
3.2. Обґрунтування доцільності проєкту покращення формування асортиментного портфеля ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	28
3.3. Розрахунок витрат на реалізацію проєкту	29
ВИСНОВКИ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36
ДОДАТКИ	40

ВСТУП

У товарній політиці підприємства асортиментний портфель відіграє ключову роль. Він є центральним елементом маркетингових рішень, на основі яких формуються інші рішення щодо умов закупівлі товарів та методів їх просування від виробника до споживача. Це виражається в маркетинговій діяльності, спрямованій на планування та реалізацію комплексу заходів та стратегій для створення конкурентних переваг товару, а також його характеристик, які зроблять його цінним для споживачів, забезпечуючи відповідний прибуток.

Актуальність даної теми зумовлена стрімким збільшенням асортименту товарів та нестабільною ситуацією у країні, що негативно впливає на підприємства. Зростання конкуренції серед виробників та підвищення вимог до підприємств призводить до зменшення прибутків, звільнення працівників, погіршення економічних показників і навіть закриття компаній, які не витримують конкуренцію. Щоб уникнути негативних наслідків, необхідно продумувати стратегію роботи підприємства, зменшувати вплив зовнішнього середовища, залучати нових покупців, удосконалювати всі елементи діяльності та виділятися серед конкурентів.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка формування асортиментного портфелю ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та розроблення заходу щодо покращення асортиментного портфелю.

Відповідно до поставленої мети в кваліфікаційній роботі визначено такі теоретико-методичні та практичні завдання:

- Визначено сутність поняття «асортиментний портфель».
- Виокремлено основні фактори, що впливають на асортиментний портфель підприємства.

- Проаналізовано методичні підходи для оцінки асортиментного портфелю підприємства.
- Описано техніко-економічні характеристики ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».
- Досліджено стан асортиментного портфелю ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».
- Розроблено основні напрями та шляхи вдосконалення асортиментного портфелю ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є асортиментний портфель .

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є формування асортиментної політики ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Інформаційною базою дослідження стали матеріали монографії, статті та інша економічна література із заданої проблематики, підручники та навчальні посібники, щодо методичних підходів до визначення комерційної діяльності підприємства, а також матеріали статистичної та фінансової звітності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Основними *методами дослідження*, які використовуються в кваліфікаційній роботі стали польові та кабінетні дослідження, метод порівнянь та абстрагування, контент аналіз, метод індукції та дедукції.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі змісту, вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Викладена на 44 сторінках основного тексту та містить 11 таблиць і 11 рисунків. Список використаних джерел складається з 41 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади формування асортиментного портфеля підприємства

У стратегічному плані асортиментна політика підприємства базується на ідеї життєвого циклу продукту, тобто товар має певний період стійкості на ринку, та описується певними обсягами його продаж. Важливою складовою асортиментної політики є вчасне внесення змін в асортиментну карту, які враховують споживчі цінності продукції і збільшують коло можливих споживачів. Вивчення ринку та його переваг, дає підприємству інформацію, за допомогою якої вирішуються питання створення, планування, вдосконалення асортиментного портфелю підприємства [24].

Асортиментний портфель підприємства включає в себе всі продукти, які підприємство пропонує на ринку, і може бути складений з різних категорій або груп товарів, відповідно до їхніх спільних характеристик, виробничих або споживчих ознак [19].

Терміни «товарний асортимент» і «товарна номенклатура» використовуються вітчизняною літературою та виробничою сферою для опису сукупності асортиментних груп та товарних одиниць, що пропонуються підприємством для реалізації. Товарний асортимент включає в себе групи продуктів, які пов'язані між собою та спрямовані на одну групу споживачів, розподіляються через одні й ті самі канали або в заданому ціновому діапазоні. Товарна номенклатура є систематизованим переліком всіх асортиментних груп та товарних одиниць, що пропонуються підприємством [22].

Продуктовий асортимент характеризується наступними показниками:

1) ширина вибору, яка визначає кількістю запропонованих асортиментних груп;

2) глибина асортименту, відтворення кількості позицій у кожній асортиментній групі;

3) насиченість асортименту, визначається загальною кількістю запропонованої продукції;

4) відображення пов'язаних між собою окремих асортиментних груп орієнтуючись на кінцеве споживання, канали розподілу, цінову політику тощо [13].

Важливими питаннями у розробленні асортиментного портфелю є інновації, конкурентоздатність товару, оптимізація товарного асортименту, товарна марка, ефектна упаковка, життєвий цикл товару, позиціонування товару на ринку. Формуючи асортиментну політику необхідно врахувати, відрізнення товарів за їх видом і часом використання, функціональним призначенням, надійністю, зручним використанням, гарантією і т.п [3].

Необхідно зазначити, що завдання формування асортименту стикається із техніко-економічним, виробничим та маркетинговим аналізом. Сукупність техніко-економічних методів аналізу визначаються чинниками як внутрішніми так і зовнішніми у формуванні асортименту підприємства (рис. 1.1).

Сьогодні змінюється і сама роль підприємств на ринку, так як відбувається їх перехід на активну ринкову поведінку, опрацьовується асортиментна політика на принципах маркетингу. Її найважливішою частиною є перегляд в асортименті продукції, а в деяких випадках суттєва перекваліфікація підприємств [16].

Процес формування асортименту товарів підприємства складається із таких етапів:

Перший етап – встановлення переліку основних груп і підгруп товарів, якими визначається асортиментний профіль підприємства. Цей етап реалізується, спираючись на маркетингові дослідження, на основі яких обирається цільовий ринок. Під час визначення цільового ринку необхідно з'ясувати, яких саме споживачів підприємство бачить своїми клієнтами [38].



Рис. 1.1. Процес формування асортименту підприємства

Джерело: [38]

Другий етап – визначення структури групового асортименту магазину. Мається на увазі створення кількісного співвідношення окремих асортиментних груп. Під час встановлення структури асортименту враховуються такі фактори: тип і розмір магазину, його технічна оснащеність, умови товаропостачання, чисельність і склад населення, що обслуговується підприємством тощо [4].

Третій етап – визначення розгорнутого асортименту товарів, тобто відбір конкретних товарних позицій у кожній асортиментній групі [4].

1.2. Особливості та підходи до формування асортиментного портфеля підприємства

Ефективне формування асортиментного переліку товару на підприємстві дозволяє оптимально задовольнити споживчий попит, підвищити прибуток підприємства та його торгівельний обіг. Склад і вчасне оновлення асортименту

продукції на підприємстві, у більшості випадків, впливає на ступінь задоволеності потреб населення, що пов'язані з купівлею продукції. Нестача на підприємстві певних товарів, їх обмежений чи нестабільний асортимент, який не відповідає запитам покупців, зумовлюють незадоволену потребу, що негативно впливає на економічну ефективність підприємства. У зв'язку з цим, формуючи асортимент товарів важливо максимально задовольнити запити споживачів за мінімальних витрат часу на здійснення купівлі та забезпечити ефективну роботу підприємства [20].

Враховуючи складність багатьох чинників, котрі впливають на планування товарного асортименту, в умовах невизначеності та різноманітності завдань, які вирішуються при формуванні товарного портфеля, необхідно розробляти методичні принципи та аналітичні інструменти оптимізації товарного портфеля, щоб підвищити економічну ефективність діяльності підприємства. Управління товарним портфелем підприємства спрямоване на підтримку його конкурентних позицій та встановлення зв'язку між вибором продуктів і стратегією конкурентоспроможності. Його основна мета полягає в тому, щоб максимізувати загальну вартість, яку створює товарний портфель, знаходячи баланс між ризиком і продуктивністю [25].

Портфельний підхід до управління процесом визначення структури товарів підприємства дає змогу оцінити товарний портфель за різними критеріями і віднести його до певного типу. Формування продуктового портфеля передбачає певні управлінські дії щодо роботи з окремим товаром, які означають процес обґрунтування включення нового товару до товарного портфеля, виведення товару, а також модифікації наявних товарів і зміни структури портфеля [11].

Формування товарного портфеля підприємства має базуватися на таких основних засадах:

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

– 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;

– 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.

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

– прийняття рішення має здійснюватися на основі якісної інформації

– достовірної, повної, адекватної, об'єктивної та актуальної; особи, що приймають ці рішення, мають використовувати не тільки фактичні, а й прогнозні дані [12].

Планування та формування збалансованого асортименту є одним із інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства та отримання бажаного прибутку. Незбалансованість асортиментного портфеля призводить до зниження рівня прибутку, втрати конкурентних переваг на ринку, неправильного розподілу інвестицій. Тому перед маркетологами постає завдання спланувати оптимальну структуру асортиментного портфеля фірми [18].

Отже, суть проблеми формування асортименту є в плануванні фактично усіх видів діяльності, спрямованих на добір продуктів для майбутнього виробництва і реалізації на ринку та на приведення характеристик цих продуктів у відповідність з вимогами споживачів. Формування на основі планування асортименту продукції – безупинний процес, що продовжується протягом усього життєвого циклу продукту, починаючи з моменту зародження задуму про його створення і завершуючи вилученням з товарної програми [18].

Оптимальним, тобто збалансованим, вважається асортиментний 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 [18].

Аналізуючи думки авторів та рис. 1.2, можемо підкреслити, що розробка практичної системи щодо підтримки прийняття рішень, дозволить ефективно планувати дизайн продукту та розробляти оптимальні характеристики продукту, його асортиментної групи [40].

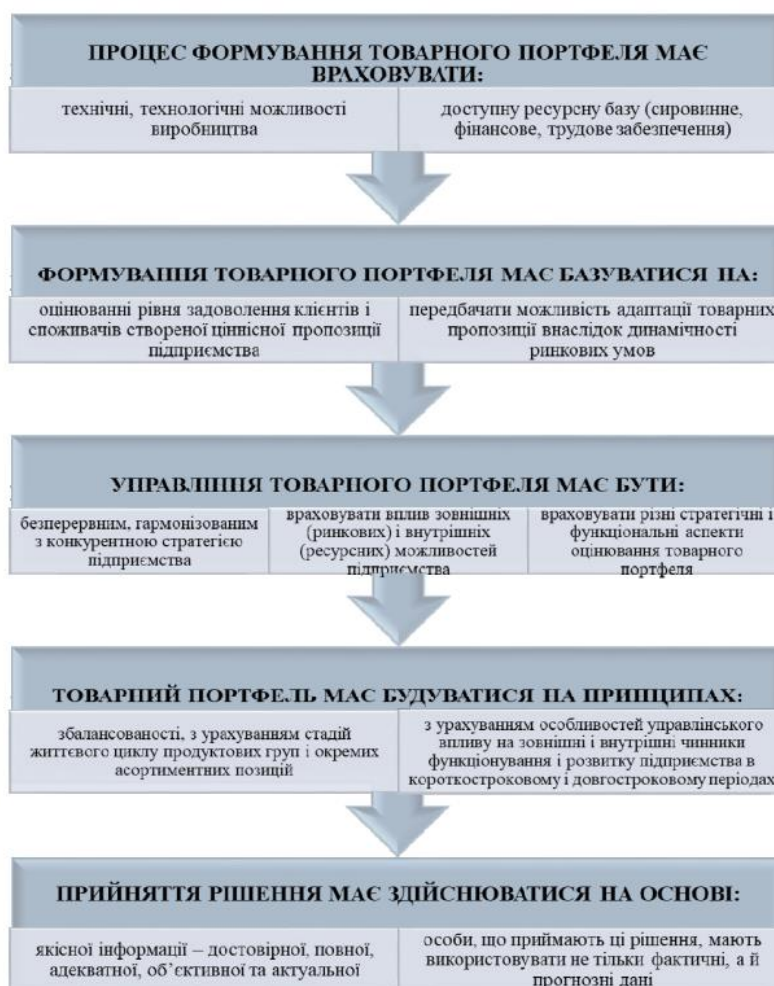


Рис. 1.2. Засади щодо формування товарного портфеля підприємства [40]

Запропонована методологія підтримки прийняття рішень спираються на міждисциплінарну інтеграцію, яка формується шляхом використання основних

залежностей між оптимізацією та моделюванням товару чи групою товарів, а також аспектами формування товарного портфелю підприємства [40].

1.3. Методи оцінки асортиментного портфеля підприємства

Важливим аспектом являється вибір моделей для створення асортименту. Аналіз моделей через перелік їх переваг та недоліків дасть змогу зрозуміти ефективність їхнього застосування у певних умовах. Якщо взяти конкурентоспроможність підприємства на ринку, тут одразу впливає значимий важіль, як управління продуктово-асортиментною політикою на підприємстві, адже вона має важливу позицію у збільшенні попиту на товар у споживачів та їх кількості задоволених. Якщо здійснити збільшення продуктового асортименту на підприємстві, то воно одразу ж пов'язується фінансовими показниками, які підприємство контролює саме (тобто все залежить від об'єму, строку, собівартості та інших необхідних грошових витрат) [26,с. 235].

Серед основних методів формування ефективної товарного портфеля підприємства І.В.Заблудська, наприклад, виділяє такі, як тестування, АВС-XYZ аналіз, статистичний, кабінетний, польовий, графічний, експертний, економіко-математичний, порівняння, матрицю БКГ, анкетування, сенсорний та інші [17].

Н.С.Кубишина методи формування асортименту продукції підприємства поділяє на три основних групи (табл. 1.1.) [20]:

- методи визначення споживчих переваг;
- методи економічного аналізу;
- методи портфельного аналізу.

Класифікація методів формування асортименту

Назва групи	Методи, що входять до групи
Методи виявлення споживчих переваг	1) засобів спостереження, залежно від стадії вияву споживчих переваг; 2) засобів спостереження, залежно від форми вияву споживчих переваг; 3) методів диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів; - модель Розенберга; - багатомірні методи; - методи зіставлення необхідного і реального профілю; - моделі з ідеальною точкою
Методи економічного аналізу	1) ABC-XYZ-аналіз; 2) Дібба-Симкіна; 3) матриця Маркон; 4) методи лінійного програмування
Методи портфельного аналізу	1) матриця BCG, адаптована матриця BCG; 2) матриця General Elektrik або McKinsey; 3) матриця «Темпи росту підприємства та темпи росту ніші»; 4) матриця «Продукт та форма існування малого підприємства»; 5) матриця розробки товару; 6) матриця конкуренції за М.Портером; 7) матриця «Товар-ринки» за І.Ансофом; 8) матриця росту за рахунок зовнішнього придбання; 9) матриця «Ціна-якість»; 10) матриця «Якість й вертикальна інтеграція»; 11) матриця стратегій на фазі впровадження

Джерело: [20]

В наведеній класифікації недостатньо обґрунтованим є виділення групи методів портфельного аналізу. Об'єктом аналізу з використанням методів виявлення споживчих переваг та методів економічного аналізу також є товарний портфель підприємства, тому їх також можна віднести до методів портфельного аналізу.

Класифікація методів оцінки асортиментної політики підприємств, сформована за критерієм кількості факторів, що враховуються при аналізі асортименту наведена рис. 1.3. [21].



Рис.1.3. Класифікація методів оцінки асортиментної політики підприємства [21]

Аналізуючи наведені класифікації, можна дійти висновку, що основним критеріями їх формування є наступні:

- напрямок проведення досліджень та джерела інформації;
- мета аналізу відповідно до рівня прийняття рішень;
- широта охоплення факторів в процесі аналізу.

Слід також звернути увагу на той факт, що одні й ті ж самі методи різні автори відносять або до методів оцінки, або до методів формування, або управління та оптимізації асортименту. Оскільки оцінка, формування, управління та оптимізація асортименту є складовими товарної політики підприємства, можна стверджувати, що дані методи належать до методів формування товарної політики [30].

ABC аналіз класифікує всі готові товари, напівфабрикати, сировину або товари за їх економічною важливістю. Оцінювальне значення, як правило, є товарообігом і річною вартістю споживання (кількість випуску запасів \times виробничі витрати / одиниця), іноді також річний маржинальний прибуток за

останні повні 12 місяців. Оскільки маржинальний прибуток також може приймати негативні значення, класифікація зазвичай структурована дещо інакше. Відсортовані за спаданням оцінювального значення, наприклад, річної вартості споживання, статті, які складають перші 80% від загальної річної вартості споживання всіх розглянутих статей, класифікуються як група А. Наступні 15% - як група В, а останні 5% - як група С. Статті, які не мали товарообігу або річної вартості споживання за останні 12 місяців, класифікуються як "N". На практиці іноді використовуються більше класів та різні межі класів і позначення класів[41].

Аналіз XYZ оцінює аспект регулярності попиту. Елементи з низькими коливаннями попиту класифікуються як X, а елементи з високими коливаннями попиту класифікуються як Z; елементи Y знаходяться між ними. На практиці різні розміри використовуються як критерії оцінки для класифікації. Ми використовуємо коефіцієнт варіації коливання попиту для кожного елемента, у поєднанні з так званою "нульовою часткою". Коефіцієнт варіації розраховується діленням стандартного відхилення на середнє значення. Це дозволяє порівнювати коливання попиту між елементами з різною кількістю попиту. Нульова частка записує частку часових періодів у загальній кількості періодів, у яких не було споживання. Наприклад, якщо елемент не був потрібний у 3 з останніх 12 місяців, нульова частка становить 25%[41].

У XYZ-класифікації елементи з нульовим вмістом понад 50% класифікуються як Z2. Для елементів з нульовою часткою до 50% межі класу встановлені на коефіцієнтах варіації 0,5 (X до Y) і 1 (Y до Z). Елементи, які не мали споживання у період аналізу, класифікуються як N. На відміну від аналізу ABC, аналіз XYZ не порівнює ранжування груп, а оцінює кожну групу окремо [41].

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG Matrix), також відома як матриця продуктового портфеля, є інструментом бізнес-планування, що використовується для оцінки стратегічного положення портфеля брендів фірми. Матриця BCG є одним з найпопулярніших методів аналізу портфеля. Вона класифікує продукти та/або послуги фірми в двовимірну матрицю. Кожен

квадрант класифікується як з низькою або високою продуктивністю залежно від відносної частки ринку та темпів зростання ринку [39].

Горизонтальна вісь матриці BCG представляє обсяг ринкової частки продукту та його силу на конкретному ринку. Використовуючи відносну ринкову частку, допомагає виміряти конкурентоспроможність компанії.

Вертикальна вісь матриці BCG представляє темпи зростання продукту та його потенціал зростання на конкретному ринку.

Крім того, у матриці BCG є чотири квадранти:

- Знаки питання: Продукти з високим ринковим зростанням, але низькою ринковою часткою.
- Зірки: Продукти з високим ринковим зростанням та високою ринковою часткою.
- Собаки: Продукти з низьким ринковим зростанням і низькою ринковою часткою.
- Дійні корови: Продукти з низьким ринковим зростанням, але високою ринковою часткою.

Припущення в матриці полягає в тому, що збільшення відносної ринкової частки призведе до збільшення грошових потоків. Компанія отримує вигоду від використання економії на масштабі та отримує перевагу у витратах порівняно з конкурентами. Темпи зростання ринку різняться залежно від галузі, але зазвичай мають граничну точку 10% – темпи зростання понад 10% вважаються високими, тоді як темпи зростання менше 10% вважаються низькими [39].

Процес формування товарного асортименту повинен базуватися на товарній спеціалізації, розмірах торгових площ і спрямовуватися на задоволення потреб клієнтів та забезпечення високої рентабельності діяльності.

Формування асортименту – складний і безперервний процес. Оптимальний асортимент для кожного підприємства є індивідуальним і залежить від ринків, попиту, фінансових та інших ресурсів. На формування асортименту впливає багато загальних і специфічних факторів. Якщо їх не врахувати, компанії не зможуть сформувати ефективний асортимент. Одним з найважливіших факторів є позиціонування товару.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (далі – «ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» або «Компанія») є однією з найбільших українських мереж супермаркетів, яка станом на кінець 2023 року налічувала понад 1100 магазинів та штат з понад 44 тис. осіб. Компанія почала свою діяльність ще у 1993 році, відкривши низку гастрономів у м. Дніпро. Це стало початком розвитку великого ритейлера. У 1998 році компанія отримала назву для своїх магазинів від аббревіатури «АгроТехБізнес», яка зберіглась і до сьогодні та стала найбільш пізнаваним українським брендом. З тих часів усі відкриті магазини компанії працюють під однією назвою «АТБ»[27].

Маркети включають розширену різновидність діяльності, яка нараховує асортиментність виробів до 3500 позицій починаючи з продуктів основної потреби та закінчуючи господарськими приладдями. На рис. 2.1 зазначено різновиди напрямків ТОВ «АТБ-Маркет».

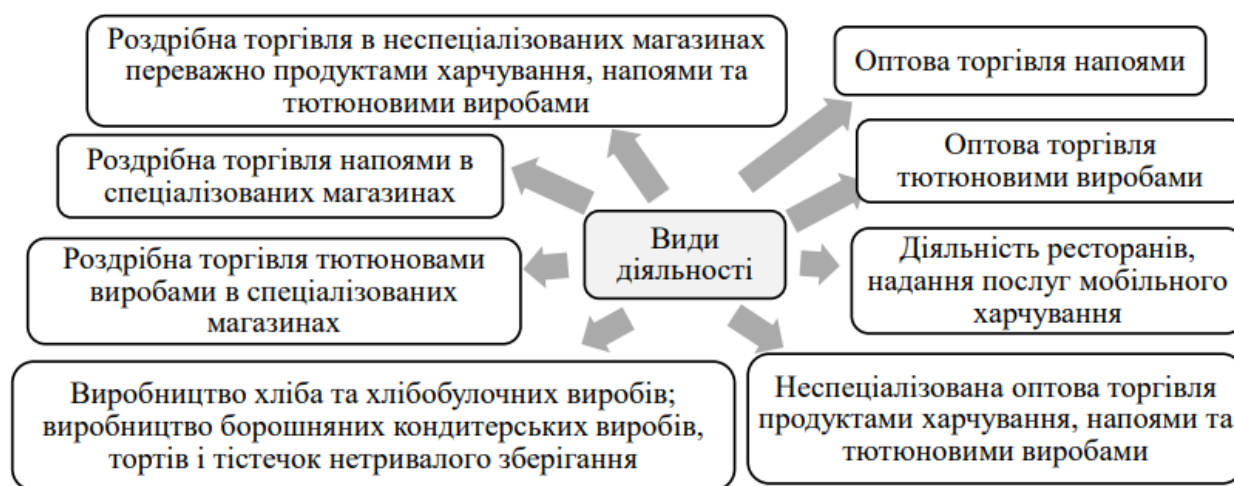


Рис.2.1. Види діяльності мережі магазинів АТБ

Джерело: складено на основі [27]

Визначено, що різноманітність позицій вражає своєю кількістю, яка включає практично четверту частину особистих торговельних маркувань майже

у всіх товарних категоріях. При цьому вони розподіляються за чотирма рівнями, що зорієнтовані за різними ціновими сегментами. До першого (високого) цінового рівня відноситься виробництво «De Luxe Foods & Goods Selected», що позначає елітний імпорт. Товариство самотужки імпортує їх в державу, що економить капітал і створює максимально конкурентну цінову політику. До другого – ТМ «Спецзамовлення «АТБ». До третього (середнього) – торгівельні замови ТМ «Своя лінія». Та четвертого – ТМ «Розумний вибір», у якого найдешевший продукт [27].

Стан фінансів підприємництва залежний від підсумків виробничих, торгівельних та фінансово-господарських функціонувань. Тому представляє інтерес для всіх різновидів роботи господарства. Техніко-економічний стан ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

**Основні техніко-економічні показники
діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»**

Найменування показника	Один. виміру	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				Абсолютне, +	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн.	148332869,00	181089665,00	32756796,00	22,08
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	110721024,00	133239847,00	22518823,00	20,34
Адміністративні витрати	тис.грн.	11026796,00	23972873,00	12946077,00	117,41
Витрати на збут	тис.грн.	22040993,00	22993202,00	952209,00	4,32
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн.	143788813,00	180205922,00	36417109,00	25,33
Прибуток/Збиток від реалізації продукції	тис.грн.	3356764,00	-210779,00	-3567543,00	-
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн.	2527644,00	-450399,00	-2978043,00	-
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	96,94	99,51	2,58	2,66
Рентабельність діяльності	%	1,70	-0,25	-1,95	x
Рентабельність продукції	%	2,33	-0,12	-2,45	x

Джерело: Додаток А

Згідно наведених даних таблиці 2.1. можна сказати, що 2022 рік був прибутковим.

Аналізуючи фінансові показники компанії за 2022 та 2023 роки, можна зробити такі висновки:

1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зріс на 22,08% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком, що свідчить про збільшення продажів компанії.
2. Собівартість реалізованої продукції також зросла на 20,34%, що є очікуваним, оскільки збільшення обсягу продажів часто супроводжується зростанням витрат.
3. Адміністративні витрати збільшилися на 117,41%, що може свідчити про суттєве підвищення витрат на управління та інші операційні витрати.
4. Витрати на збут зросли на 4,32%, що є відносно невеликим збільшенням порівняно з іншими витратами.
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 25,33%, що загалом збільшує фінансовий тиск на компанію.
6. Прибуток від реалізації продукції знизився у 2023 році до негативного значення, що означає, що компанія зазнала збитків у розмірі 210779 тис. грн. Це погіршення в 10,6 разів у порівнянні з 2022 роком.
7. Чистий прибуток також став негативним у 2023 році, зниження в 11,7 разів, що свідчить про загальні фінансові труднощі компанії.
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зросли на 2,66%, що може свідчити про підвищення ефективності витрат.
9. Рентабельність діяльності та рентабельність продукції стали негативними, що свідчить про низьку ефективність і збитковість компанії у 2023 році.

У 2023 році підприємство зазнало збитків, це зумовлено збільшенням собівартості продукції та адміністративними витратами. Це демонструє необхідність перегляду та оптимізації витрат, а також пошуку шляхів підвищення операційної ефективності для відновлення прибутковості компанії.

2.2. Характеристика асортиментного портфеля ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Асортимент магазинів складає більш ніж 3500 товарів, з яких більше 800 - представляють власні торгові марки «АТБ». За рахунок мінімізації витрат на логістику і рекламу, вартість такої продукції нижче середньоринкової.

Аналіз динаміки структури асортименту за товарними категоріями магазину «АТБ-Маркет» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Назва продукції	Реалізовано продукції в вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2022	2023	2022	2023	
Ковбаса і м'ясні делікатеси	23733259,04	24628194,44	16	13,6	-2,40
М'ясо та яйця	20914934,53	22274028,80	14,1	12,3	-1,80
Риба і морепродукти	9641636,49	15392621,53	6,5	8,5	2,00
Молочні продукти	12311628,13	17565697,51	8,3	9,7	1,40
Бакалія	11421630,91	9416662,58	7,7	5,2	-2,50
Хлібобулочні вироби	5784981,89	7424676,27	3,9	4,1	0,20
Кондитерські вироби	8009974,93	14124993,87	5,4	7,8	2,40
Овочі та фрукти	13498291,08	20100952,82	9,1	11,1	2,00
Напої безалкогольні	13053292,47	15935890,52	8,8	8,8	0,00
Алкоголь і тютюн	14388288,29	13038455,88	9,7	7,2	-2,50
Побутова хімія та засоби гігієни	5636649,02	6157048,61	3,8	3,4	-0,40
Заморожені продукти	7268310,58	10865379,90	4,9	6	1,10
Товари для дому	2669991,64	4165062,30	1,8	2,3	0,50
Всього:	148332869,00	181089665,00	100,00	100,00	

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Загальна реалізація продукції зросла з 148332869 тис. грн у 2022 році до 181089665 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про позитивну тенденцію в обсягах продажів.

- Ковбаса і м'ясні делікатеси: Незначне зменшення частки з 16% до 13,6%, що може свідчити про зниження попиту на цю категорію продукції.
- М'ясо та яйця: Зменшення частки з 14,1% до 12,3%.
- Риба і морепродукти: Збільшення частки з 6,5% до 8,5%, що вказує на зростання попиту на цю категорію.
- Молочні продукти: Збільшення частки з 8,3% до 9,7%.

- Бакалія: Значне зменшення частки з 7,7% до 5,2%, що може вказувати на зміну споживчих вподобань.
- Хлібобулочні вироби: Незначне зростання частки з 3,9% до 4,1%.
- Кондитерські вироби: Значне зростання частки з 5,4% до 7,8%.
- Овочі та фрукти: Збільшення частки з 9,1% до 11,1%, що вказує на високий попит.
- Напої безалкогольні: Структура залишилася незмінною (8,8%).
- Алкоголь і тютюн: Зменшення частки з 9,7% до 7,2%.
- Побутова хімія та засоби гігієни: Незначне зменшення частки з 3,8% до 3,4%.
- Заморожені продукти: Збільшення частки з 4,9% до 6%, що свідчить про підвищення попиту на цю продукцію.
- Товари для дому: Збільшення частки з 1,8% до 2,3%.

Підприємству потрібно звернути увагу на категорії, що показують зростання (риба і морепродукти, молочні продукти, овочі та фрукти, кондитерські вироби, заморожені продукти, товари для дому) і розглянути можливість їх подальшого розвитку. Вивчити причини зменшення частки в категоріях ковбас і м'ясних делікатесів, м'яса та яєць, бакалії, алкоголю і тютюну, та розробити стратегії для поліпшення ситуації. Постійно аналізувати асортимент продукції та відстежувати зміни в споживчих вподобаннях, щоб вчасно реагувати на ринкові тенденції.

2.3. Оцінка формування асортиментного портфеля ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Для підприємства однією з основних заporук успіху є формування оптимального асортименту, який би відповідав ситуації на ринку, задовольняв потреби споживачів, сприяв найефективнішому використанню сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів для виготовлення продукції з низькими витратами та забезпечував отримання бажаного прибутку[31].

Формування асортименту таким чином, щоб відбувалось одночасне задоволення потреб споживачів та досягнення достатнього рівня прибутковості

операційної діяльності, є для підприємств, що прагнуть виживати у ринковому конкурентному середовищі, одним із першочергових завдань [31].

Аналіз асортименту ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» проведений попередньо за допомогою матриці БКГ (таб.2.8) та ABC, XYZ– аналізу (таб.).

Таблиця 2.3

Вихідні дані для побудови матриці БКГ за 2023 рік ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Найменування асортиментних груп	Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн.		Темпи зростання випуску продукції %	Питома вага випуску продукції за 2023 рік, %
	2022 рік	2023 рік		
Ковбаса і м'ясні делікатеси	23733259,04	24628194,44	103,77	13,60
М'ясо та яйця	20914934,53	22274028,8	106,50	12,30
Риба і морепродукти	9641636,49	15392621,53	159,65	8,50
Молочні продукти	12311628,13	17565697,51	142,68	9,70
Бакалія	11421630,91	9416662,58	82,45	5,20
Хлібобулочні вироби	5784981,89	7424676,27	128,34	4,10
Кондитерські вироби	8009974,93	14124993,87	176,34	7,80
Овочі та фрукти	13498291,08	20100952,82	148,91	11,10
Напої безалкогольні	13053292,47	15935890,52	122,08	8,80
Алкоголь і тютюн	14388288,29	13038455,88	90,62	7,20
Побутова хімія та засоби гігієни	5636649,02	6157048,61	109,23	3,40
Заморожені продукти	7268310,58	10865379,9	149,49	6,00
Товари для дому	2669991,64	4165062,3	156,00	2,30
Разом	148332869	181089665	122,08	100,00

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Згідно таблиці 2.3 можна побачити, що продукція «Кондитерські вироби» та «Риба і морепродукти» набрали найбільші темпи зростання за 2023 рік, а найбільшу питому вагу склали товари «Ковбаса і м'ясні делікатеси» та «М'ясо та яйця».

Знайдемо точку через яку буде проходити горизонтальна лінія темпи зростання обсягів реалізації розподілу для матриці 2023 року:

$$T_{сер} = (82,45 + 176,34) / 2 = 129,39$$

Знайдемо точку через яку буде проходити горизонтальна лінія Питома вага випуску продукції розподілу для матриці 2023 року:

$$T_{сер} = (2,30+12,30)/2 = 7,30$$

Адаптована матриця БКГ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2023 рік зображена на рис.2.1.

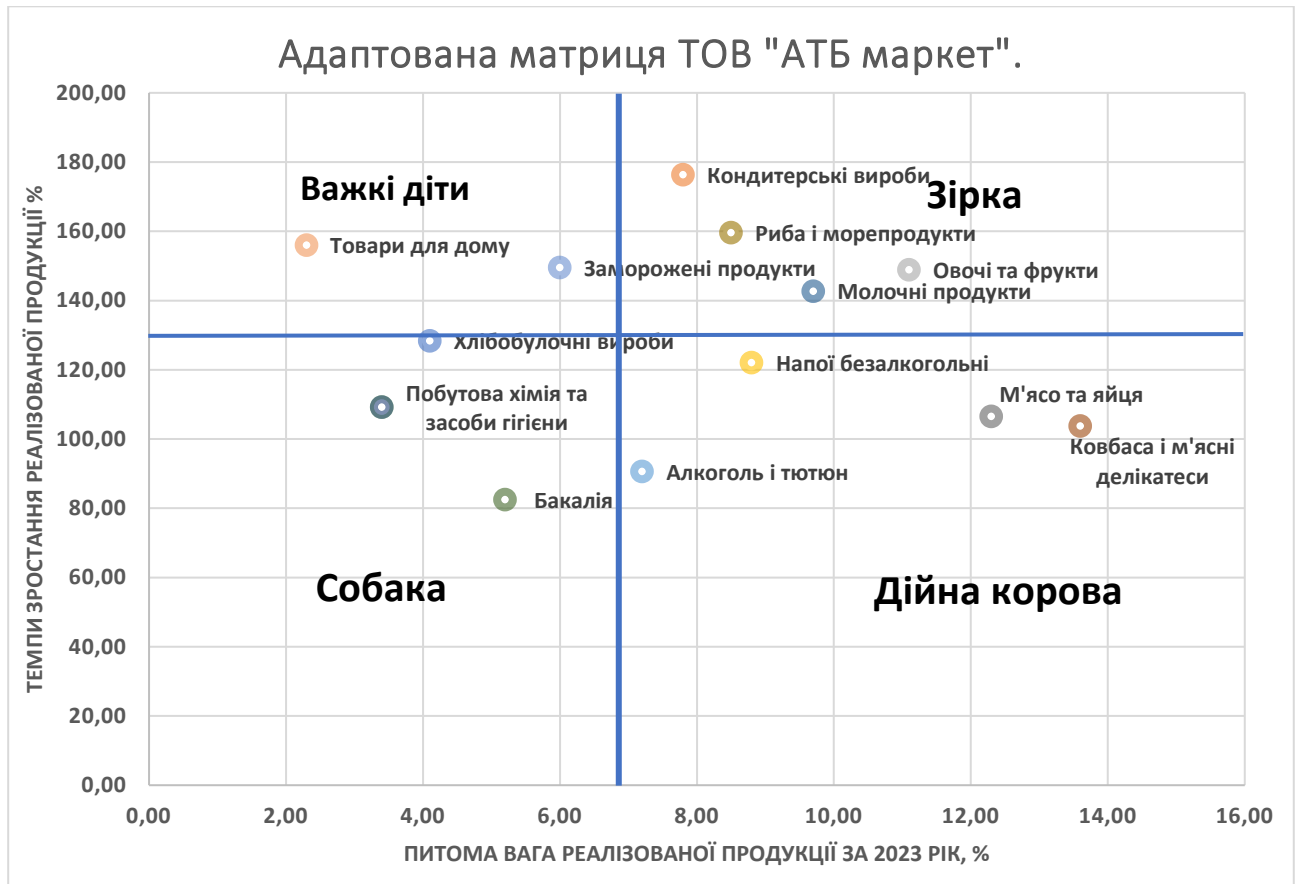


Рис. 2.1. Адаптована матриця БКГ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2023 рік

Аналіз асортименту підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» проведений попередньо за допомогою матриці БКГ, показав, що:

1. Важкі діти (верхній лівий квадрант): «Товари для дому» мають високий темп зростання, але їхня питома вага в продажах невелика.
2. Зірка (верхній правий квадрант): Ці продукти мають як високий темп зростання, так і значну питому вагу в продажах. Сюди відносяться: «Кондитерські вироби», «Риба і морепродукти», «Заморожені продукти», «Овочі та фрукти», «Молочні продукти», «Напої безалкогольні», «М'ясо та яйця».

3. Собака (нижній лівий квадрант): Продукти цієї категорії мають низький темп зростання та низьку питому вагу в продажах. Це, наприклад, «Хлібобулочні вироби», «Побутова хімія та засоби гігієни», «Бакалія».

4. Дійна корова (нижній правий квадрант): Ці продукти мають низький темп зростання, але займають значну частку в продажах підприємства. До цього квадранта входять: «Алкоголь і тютюн», «Ковбаса і м'ясні делікатеси».

Такий аналіз допомагає чіткіше зрозуміти, які продукти потребують додаткових інвестицій для розвитку, а які потрібно підтримувати без значних нових вкладень.

Аналіз за ABC-XYZ аналізом наведений у додатку Б, зведена таблиця наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

ABC-XYZ аналіз продукції підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Продукція	Сума продаж	Частка у обороті	Накопичення	ABC	Коефіцієнт варіації	XYZ	Аналіз
Ковбаса і м'ясні делікатеси	24628194,44	13,60%	13,60%	A	8,22%	X	AX
М'ясо та яйця	22274028,8	12,30%	25,90%	A	19,79%	Y	AY
Риба і морепродукти	15392621,53	8,50%	34,40%	A	42,66%	Z	AZ
Молочні продукти	17565697,51	9,70%	44,10%	A	10,19%	X	AX
Бакалія	9416662,58	5,20%	49,30%	B	38,96%	Z	BZ
Хлібобулочні вироби	7424676,27	4,10%	53,40%	B	63,98%	Z	BZ
Кондитерські вироби	14124993,87	7,80%	61,20%	B	13,85%	Y	BY
Овочі та фрукти	20100952,82	11,10%	72,30%	C	37,55%	Z	CZ
Напої безалкогольні	15935890,52	8,80%	81,10%	C	21,41%	Y	CY
Алкоголь і тютюн	13038455,88	7,20%	88,30%	C	15,10%	Y	CY
Побутова хімія та засоби гігієни	6157048,61	3,40%	91,70%	C	38,96%	Z	CZ
Заморожені продукти	10865379,9	6,00%	97,70%	C	43,48%	Z	CZ
Товари для дому	4165062,3	2,30%	100,00%	C	38,96%	Z	CZ
Разом	181089665	100,00%	x	x	x	x	x

Проведений аналіз свідчать про широкий асортимент продукції та їхній внесок у загальний оборот. Ось декілька ключових спостережень:

1. Продукція категорії "А": Ці продукти (ковбаса і м'ясні делікатеси, м'ясо та яйця, риба і морепродукти, молочні продукти) становлять найбільшу частку у продажах. Їхня стабільність варіюється (від Х до Z).

2. Продукція категорії "В": Це продукти середньої важливості за обсягом продаж (бакалія, хлібобулочні вироби, кондитерські вироби). Вони також показують зміни в стабільності від Y до Z.

3. Продукція категорії "С": Включає продукти з відносно низьким обсягом продажів (овочі та фрукти, напої, алкоголь і тютюн, побутова хімія та засоби гігієни, заморожені продукти, товари для дому). Їхня стабільність також коливається від Y до Z.

Матриця ABC- XYZ-аналізу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» наведена на рис.2.2.

	А	В	С
Х	Ковбаса і м'ясні делікатеси, Молочні продукти	-	-
Y	М'ясо та яйця	Кондитерські вироби	Напої безалкогольні, Алкоголь і тютюн
Z	Риба і морепродукти	Бакалія, Хлібобулочні вироби	Овочі та фрукти, Побутова хімія та засоби гігієни, Заморожені продукти, Товари для дому

Рис.2.2. Матриця ABC- XYZ-аналізу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Товари групи АХ, до яких потрапили «Ковбаса і м'ясні делікатеси», «Молочні продукти» характеризують себе, як товари з високою прибутковістю, регулярністю продажів та високим рівнем прогнозованості. Підприємство

повинно підтримувати високий рівень запасів, активно інвестувати в маркетинг і підтримувати високу якість продукції.

Товари групи АУ, до яких потрапили «М'ясо та яйця» характеризують себе, як товари з високою прибутковістю, періодичністю продажів та середнім рівнем прогнозованості. Для цієї групи характерно підготовка до сезонних піків попиту, створення гнучких запасів та адаптація маркетингових стратегій відповідно до змін попиту.

Товари групи АZ, до яких потрапили «Риба і морепродукти», це товари, які мають високий прибуток, але реалізуються рідше. Варто звернути увагу на маркетингові кампанії для збільшення попиту.

Товари групи ВZ, до яких потрапила «Бакалія», «Хлібобулочні вироби», характеризують себе, як товари середньою прибутковістю, нерегулярністю продажів та низький рівнем прогнозованості. Рекомендується підтримування гнучкі запаси, регулярний ринковий аналіз і швидке реагування на зміни попиту.

Товари групи СУ, до яких потрапили «Напої безалкогольні», «Алкоголь і тютюн», характеризують себе, як товари з нерегулярним попитом та низьким доходом. Підприємство повинно оптимізувати управління запасами, враховувати сезонні коливання попиту і ефективно використовувати ресурси.

Товари групи CZ, до яких потрапили «Овочі та фрукти», «Алкоголь і тютюн», «Побутова хімія та засоби гігієни», «Заморожені продукти», «Товари для дому», характеризують себе, як товари з низькою прибутковістю, нерегулярністю продажів та низький рівнем прогнозованості. Рекомендується мінімізація запасів, скорочення витрат і гнучкість у реагуванні на попит.

Ефективне формування запасів та зосередження на стабільності продукції можуть значно підвищити ефективність бізнесу. Ефективне формування запасів та зосередження на стабільності продукції не тільки підвищують ефективність бізнесу, але й забезпечують конкурентну перевагу на ринку. Зменшення витрат на зберігання, зниження витрат від дефіциту або надлишкових запасів, а також підвищення лояльності клієнтів сприяють стійкому зростанню бізнесу.

РОЗДІЛ 3

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПОКРАЩЕННЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»

3.1. Напрями покращення формування асортиментного портфеля ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»

У сучасних умовах вибір ефективної асортиментної політики є важливим завданням, від вирішення якого залежить рівень ефективності підприємств. Суть процесу формування асортименту полягає у плануванні фактично всіх видів діяльності, спрямованих на відбір продуктів для майбутнього виробництва й реалізації на ринку. Цей процес безперервний, він триває протягом усього життєвого циклу продукту починаючи з моменту виникнення задуму та закінчуючи вилученням із товарної програми. Під час формування асортименту враховуються такі фактори: рівень техніки та технології виробництва; можливості створення нового виробництва; наявності управлінських кадрів та кваліфікаційного персоналу на всіх ланках виробничого циклу; наявність стійких зв'язків із постачальниками [1].

Формування асортименту може здійснюватися різними методами, залежно від масштабів збуту, широти асортименту, специфіки готової продукції, цілей і завдань, що стоять перед виробником. У результаті проведених досліджень слід запропонувати заходи, які підвищать ефективність управління асортиментом на підприємстві ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ», зокрема:

1. Управління асортиментом

- Посилення "Зірок": Інвестувати у рекламні кампанії та маркетинг для продуктів, що мають високий темп зростання і значну частку в загальному портфелі (молочні продукти, овочі та фрукти, кондитерські вироби). Це допоможе підтримувати їхню популярність і приріст продажів.

- Перетворення "Важких дітей" у "Зірки": Пиймай нові підходи до просування категорій з високим потенціалом зростання та низькою питомою вагою. Це допоможе перетворити їх на більш важливу частину асортименту.

- Підтримка "Дійних корів": Зберігай стійкий рівень інвестицій у найприбутковіші товари з низьким темпом зростання та значною часткою в портфелі. Вони забезпечують постійний прибуток підприємству.

2. Розширення асортименту

- Диверсифікація продуктів: Аналізуй ринок на предмет нових можливостей та незадоволених потреб. Внеси нові продукти в категорії з високим потенціалом (наприклад, нові варіанти морозива або снеків).

- Виведення малоприбуткових продуктів: Визнач категорії, що мають низький приріст та вагу в загальному продажі (наприклад, бакалія) та поступово зменшуй їх присутність у портфелі, замінюючи на більш перспективні варіанти.

3. Освіта та маркетинг

- Залучення клієнтів: Розробка програм лояльності, акцій і заходів, що заохочують купівлю товарів з високим приростом та вагою в портфелі.

- Підвищення обізнаності про продукти: Вклади у маркетингові кампанії, що підвищують обізнаність клієнтів про менш популярні продукти з високим потенціалом зростання.

4. Операційна ефективність

- Оптимізація запасів: Забезпеч ефективне управління запасами для зменшення витрат та уникнення дефіциту або перевищення запасів.

- Моніторинг та адаптація: Постійно відстежуй ринкові тенденції та впроваджуй необхідні коригування у стратегію.

3.2. Обґрунтування доцільності проєкту покращення формування асортиментного портфеля ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Інвестувати у рекламні кампанії та маркетинг для продуктів, що мають високий темп зростання і значну частку в загальному портфелі, нами було обрано група товарів Молоко, бо вона потрапила до квадрату «Зірки», тобто має перспективу перейти до квадрату «Дійна корова», також ABC XYZ аналіз показав, що дана група є товари з високою прибутковістю, регулярністю продажів та високим рівнем прогнозованості. Підприємство повинно

підтримувати високий рівень запасів, активне інвестувати в маркетинг і підтримувати високу якість продукції.

Було запропоновано провести акцію 17 квітня до святкування Пасхи «Разом вигідніше», де молоко, цукрова пудра та борошно власної торгової марки зможуть створити набір для приготування Пасхи (рис.3.1).



Рис.3.1. Акція «Разом вигідніше»

Цукрова пудра та борошно було вибрано, бо входять до групи «Бакалія», яку також треба покращувати у зв'язку з низькими продажами. Акція буде проходити у м. Києві. Вартість окремо всіх продуктів становить 106 грн, так як це все продукція власного виробництва, то ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» може спокійно знизити на 6 грн, для покращення свого асортиментного портфеля. Так як підприємство в 2023 році стало збитковим, то планується взяти кошти від Корпорації АТБ, в яку входять ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», м'ясна фабрика «Фаворіт Плюс» та кондитерська фабрика «Квітень».

3.3. Розрахунок витрат на реалізацію проєкту

Підсумовуючи, всі необхідні витрати для реалізації проєкту були розподілені за типами витрат та представлені в табл.3.1.

Типи витрат на реалізацію проєкту

Найменування витрат	Одиниці виміру	Кількість	Ціна	Вартість
Вартість продукції (набору)	грн	5000	106	530000
Плакати біля входу в магазини	грн	45	85	3825
Всього	грн	-	-	533825

Для визначення приросту чистого доходу було використано експертний метод. При опитуванні експертів були отримані наступні результати (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис.грн.	72431	75456	75679	78956	79870	73714	89034	545140
Q _{сер.}	77877,14							-
Відхилення Q = (Q _i -Q _{сер.})	-5446,14	-2421,14	-2198,14	1078,86	1992,86	-4163,14	11156,86	-
Q ²	29660472,02	5861932,73	4831832,02	1163932,73	3971479,59	17331758,45	124475461,31	187296868,86

Джерело: сформовано автором

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{187296868,86}{7}} = 5172,69 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{Q_{\text{сер.}}} = \frac{5172,69}{77877,14} * 100\% \approx 6,64\%$$

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

можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний приріст чистого доходу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 75679 тис. грн. як середнє значення ряду, песимістичне (найменше) значення (П) – 72431 тис. грн., оптимістичне (найбільше) значення (О) – 89034 тис. грн.

Розрахуємо прогнозні значення збільшення чистого доходу:

$$\text{ЧД} = (O + 4 * B + П) / 6 = (89034 + 4 * 75679 + 72431) / 6 \approx 77363,50 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий дохід ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» в результаті акції зросте на 77363,50 тис.грн. Відповідно, чистий дохід в проєктному році зросте на 0,04% = (77363,50/ 181089665,00 * 100%).

Знайдемо величину зміни повних витрат в проєктному році.

Повні витрати на надання послуг (ПВ) в базисному році склали 13064995 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 27030888,30 тис. грн., змінні – 153175033,70 тис. грн. (табл. 2.1).

Знайдемо загальну суму зміни повних витрат внаслідок реалізації проєкту:

$$\text{Зміна ПВ} = 153175033,70 * 0,04 / 100 + 533,82 = 65971,88 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо приріст прибутку від реалізації на основі розрахованого чистого доходу та зменшення витрат:

$$\text{Приріст ПР від реал.} = 77363,50 - 65971,88 = 11391,62 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо приріст чистого прибутку шляхом віднімання податку на прибуток (18%) від прибутку від реалізації:

$$\text{Приріст ЧП} = \text{ПР} - 18\% = 11391,62 - 18\% = 9341,13 \text{ тис.грн.}$$

Результати розрахунків прогнозних значень основних показників наведено у табл. 3.3.

Очікувані результати від впровадження акції

Назва показника, що змінюється	Одиниця виміру	Величина показника
1	2	3
Приріст ЧД (виручки)	тис.грн.	77363,50
Зміна повних витрат	тис.грн.	65971,88
Приріст прибутку від реалізації	тис.грн.	11391,62
Приріст чистого прибутку	тис.грн.	9341,13

Джерело: сформовано автором

Враховуючи всі ці фактори, можна з упевненістю сказати, що акція є вкрай фінансово ефективним:

- Приріст ЧД (виручки): Збільшення обсягу виручки, становить 77,363.50 тис.грн.
- Зміна повних витрат: Зміна загальних витрат, становить 65,971.88 тис.грн.
- Приріст прибутку від реалізації: Збільшення прибутку від продажу продукції, становить 11,391.62 тис.грн.
- Приріст чистого прибутку: Збільшення чистого прибутку, становить 9,341.13 тис.грн.

Реалізація цього проекту призведе до збільшення доходів компанії, скорочення витрат і росту прибутку, що робить його цілком привабливим для інвестицій. Зважаючи на короткий термін окупності, інвестиції в проєкт виправдовують себе в найкоротші терміни.

Завершальним етапом у розрахунках є вплив акції на основні показники діяльності, тобто розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу.

Очікувані результати від впровадження акції наведено у вигляді (приросту) чистого доходу, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл.3.3.), а також їхні проєктні значення перенесено до табл. 3.4.

Вплив акції на основні показники ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»

Показник	2023 рік	Проектний рік	Відхилення	
			абсолютне, ±	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	181089665,00	181167028,50	77363,50	0,04
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис.грн.	180205922,00	180271893,88	65971,88	0,04
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн.	-210779,00	-199387,38	11391,62	-
Прибуток чистий, тис.грн.	-450399,00	-441057,87	9341,13	-
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп.	99,51	99,51	-0,01	-0,01
Рентабельність діяльності (продаж), %	-0,25	-0,24	0,01	x
Рентабельність послуг, %	-0,12	-0,11	0,01	x

Джерело: сформовано автором

Згідно проведених розрахунків чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився на 77 363,50 тис. грн., що складає зростання на 0,04%. Це свідчить про стабільний рівень продажів або незначне підвищення попиту на продукцію. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції також зросли на 65 971,88 тис. грн., що складає 0,04%. Це вказує на те, що зростання витрат йде на рівні зі зростанням доходів. Прибуток від реалізації продукції хоча залишається негативним, збитки зменшилися на 11 391,62 тис. грн., що означає покращення операційної ефективності. Чисті збитки також зменшилися на 9 341,13 тис. грн., що складає 2,07%. Це позитивний сигнал про тенденцію до зменшення загальних збитків компанії. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації залишаються практично без змін з незначним зменшенням на 0,01 коп., що вказує на стабільний рівень витрат на одиницю доходу. Незначне покращення рентабельності діяльності (з -0,25% до -0,24%) та послуг (з -0,12% до -0,11%) свідчить про деяке підвищення ефективності операційної діяльності.

ВИСНОВКИ

У дослідженні встановлено, що асортиментний портфель є ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства. Для аналізу асортиментного портфелю були розроблені методики, які допомагають зрозуміти його структуру та ефективність.

Процес стратегічного формування асортиментного портфелю включає розробку стратегій, що відповідають потребам ринку та цілям підприємства. Оцінка ефективності цих стратегій дозволяє визначити успішність їх впровадження та їх вплив на продуктивність підприємства.

Формування асортиментним портфелем є складним та важливим процесом, що потребує постійного аналізу, стратегічного планування та оптимізації. Виконання поставлених завдань дозволяє підприємствам досягати конкурентної переваги, підвищувати ефективність та утримувати стійкі позиції на ринку.

На основі аналізу асортименту підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за допомогою матриці БКГ можна зробити такі загальні висновки:

1. Товари для дому (важкі діти) мають високий темп зростання, але їхній внесок у загальні продажі наразі невеликий. Ця категорія вимагає додаткових інвестицій та підтримки для розвитку.
2. Кондитерські вироби, риба і морепродукти, заморожені продукти, овочі та фрукти, молочні продукти, напої безалкогольні, м'ясо та яйця (зірки) мають високий темп зростання та значну питому вагу в продажах. Ці продукти є перспективними і потребують постійної підтримки для збереження їхнього росту.
3. Хлібобулочні вироби, побутова хімія та засоби гігієни, бакалія (собаки) мають низький темп зростання та невелику частку в продажах. Можливо, варто розглянути зменшення інвестицій або оптимізацію цієї категорії.
4. Алкоголь і тютюн, ковбаса і м'ясні делікатеси (дійні корови) мають низький темп зростання, але займають значну частку в продажах. Ці

продукти стабільно приносять прибуток і варто підтримувати їх на поточному рівні.

Загалом, формування асортиментного портфелю ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» вимагає постійного аналізу та адаптації стратегій для збереження конкурентоспроможності та підвищення ефективності підприємства.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» повинно зосередитися на оптимізації управління запасами, маркетингових стратегій та підтримці якості продукції відповідно до характеристик кожної групи товарів. Це дозволить ефективно використовувати ресурси, підвищити прибутковість та реагувати на зміни попиту на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. Вісник Ужгородського національного університету. 2017. С. 6- 9.
2. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип.12. Ч. 1. С. 6–9
3. Антонюк К. В. Визначальні фактори розвитку сучасної міжнародної торгівлі послугами. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №6. С. 46—51.
4. Балабанова Л. В. Маркетинг. Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. І. ТуганБарановського, 2002. 562 с.
5. Белова Т.Г. Маркетингові дослідження: Конспект лекцій для студ. за напрямом підготовки «Маркетинг» усіх форм навчання. – К. : НУХТ, 2017. – 131с.
6. Біленький О. Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність. Вісник ОНУ ім. Мечникова. 2013. С. 31-37.
7. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 294–297.
8. Борисова Т., Монастирський Г., Окрепкий Р., Галько Л. Маркетингове дослідження стану гендерної політики в системі публічного управління регіону. Галицький економічний вісник. 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 120-129.
9. Борисова Т.М. Словник понять і термінів з Інтернет-маркетингу. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 121 с.
10. Борисова Т.М., Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. Використання інструментів маркетингових досліджень при виявленні потреб людей з обмеженими можливостями. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. №1 (314). С. 154-159.

11. Верба В. А., Ліщинська В. В. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства. Проблемати економіки. 2014. № 4. С.262-268
12. Верба В. А., Яковенко С. В. Методичні положення оптимізації товарного портфеля виробничого підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2013. Вип. 32. С. 164-176
13. Від ідеї до продукту один крок: вебсайт. URL: <https://pele.team>
14. Гармідер Л. Д., Самай І. О. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. Академічний огляд. 2016. № 1. С. 111–118
15. Глеєва М.Г., Зозульов О.В. Класифікація методів формування оптимального товарного портфеля компанії. URL: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf.
16. Гончарук К. В. Послуга як економічна категорія. Економічні науки: Збірник наукових праць ВНАУ. УДК 330.123.6. 2011. В. 2 (53). С. 24-28. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/424.pdf>
17. Заблодська І.В. Товарна політика підприємства: механізм формування: Монографія. / І.В.Заблодська - Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2006. – 240 с.
18. Колесніков В. П. ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО РИНКУ. Наукові записки. Серія «Економіка». С.48-50
19. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу . Соціально-трудові відносини: теорія і практика:зб. наук. пр. 2018 .№ 1. С. 172-191.
20. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку / Н.С.Кубишина // Економічний вісник НТТУ «КПІ». – 2010. - № 7 – С. 171-178.
21. Лаврентьєва Л.С. Управління асортиментом і параметрами продукції у ринкових умовах: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Л.С.Лаврентьєва - Х., 2008. – 247 с.

22. Ларіна, Я. С., автор. Міжнародний маркетинг : підручник - Київ : Видавничий дім "Гельветика", 2018. -452 с. (Бібліотека КПІ ім. Ігоря Сікорського).

23. Мардус Н.Ю. Формування класифікації товарів із позиції макроекономіки. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 2018. Т. 29. № 1. С. 16-20.

24. **МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ** Перше українське адаптоване видання. (MARKETING MANAGEMENT First Ukrainian Adapted Edition)/ First Ukrainian Adapted Edition of the world Marketing text-book bestseller by Dr. Philip Kotler and K.L. Keller - Publisher: Himgest upon approval of Pearson Education Inc. ISBN: 978-966-8537-56-1

25. Марценюк Олександр. **ОПТИМІЗАЦІЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА – ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.**

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42927/2/MNPK_2023_Martsenyuk_O-Optimizing_the_assortment_81-82.pdf

26. Мяснянкина О. В., Преображенский Б. Г. Экономика предприятия : навч. посіб.: Кнорус, 2008. 190 с

27. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», 2024. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.atb.ua/page/atb_market

28. Полторац В. А. Маркетингові дослідження: навч. посіб. рекомендоване МОН. 3-тє вид., перероб. та доп. Київ : ЦУЛ, 2014. 340 с.

29. Райко Д.В., Шипуліна Ю.С. Маркетингова товарна політика : навчальний посібник: Триторія, 2022. 158с.

30. С. В. Іщенко. **ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА. Ефективна економіка № 6, 2012.** <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1209>

31. Скопенко Н.С., Євсєєва-Северина І.В., **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/107d23b8-fa14-4872-a2e9-e0077942318d/content>

32. Смольянінов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства. URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963.

33. Стандарт з управління портфелем проєктів. Четверте видання. Project Management Institute, Inc., 2017, 39-40 с.

34. Телетов О.С. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. О.С Телетов. К: Знання України, 2018. 299 с

35. Товариство з обмеженою відповідальністю "АТБ-МАРКЕТ" [Електронний ресурс] / Clarity Project. – 2024. Режим доступу: <https://clarityproject.info/edr/3048721>

36. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

37. Чубай К. М. Управління асортиментною політикою підприємства. Молодіжний вісник. - Харків, 2014. Вип. 14. С. 65–66.

38. Яковчук М. Л. Підвищення ефективності асортиментної політики підприємства. дип. робота на здобуття наук. ступеня магістр. Тернопільський національний економічний університет. 08.00.05. Тернопіль, 2017. 105 с.

39. [BCG Matrix - Overview, Four Quadrants and Diagram](#)

40. Formation of the product portfolio of the enterprise N. Voytovych, A. Bulavinets Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Lviv, Ukraine. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. Серія: Економічні науки. Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького. Серія: Економічні науки, 2021, т 23, № 98. С. 17-22.

41. [Short and sweet: ABC/XYZ analysis what is it? | Abels & Kemmner - Supply chain optimisation](#)

ДОДАТОК А

Підприємство: ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«АТБ-МАРКЕТ»

(найменування)

Дата (рік, місяць,
число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

29.04.2024

30487219

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2023

Форма №
2

Код за ДКУД

1801003

І. 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	181,089,665.00	148,332,869.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	181,089,665.00	110,721,024.00
Валовий: прибуток	2090	47,849,817.00	37,611,845.00
збиток	2095	(-)	
Інші операційні доходи	2120	1,125,906.00	1,196,654.00
Адміністративні витрати	2130	23,972,873.00	11,026,796.00
Витрати на збут	2150	23,012,908.00	22,040,993.00
Інші операційні витрати	2180	1,386,650.00	1,115,154.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	603,292.00	4,625,556.00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	914,341.00	409,851.00
Інші доходи	2240	6.00	6.00
Фінансові витрати	2250	1,708,397.00	1,648,708.00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	(-)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	3,356,764.00

збиток	2295	210,779.00	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-239,620.00	-829,074.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	2,527,690.00
збиток	2355	450,399.00	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-450,399.00	2,527,690.00

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	291,028.00	274,256.00
Витрати на оплату праці	2505	29,231,586.00	16,017,786.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1,926,107.00	1,791,658.00
Амортизація	2515	4,134,481.00	3,162,392.00
Інші операційні витрати	2520	14,517,647.00	14,615,500.00
Разом	2550	50,100,849.00	35,861,592.00

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Керівник

Шаповалова Наталія Анатоліївна
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Бобров Олексій Станіславович
(ініціали, прізвище)